



Hvordan NAV løste Lean-gåten

LEAN Nettverkskonferanse 2017

08.09.2017 // Stig Hess

Hvorfor Lean – historien til NAV Gjesdal

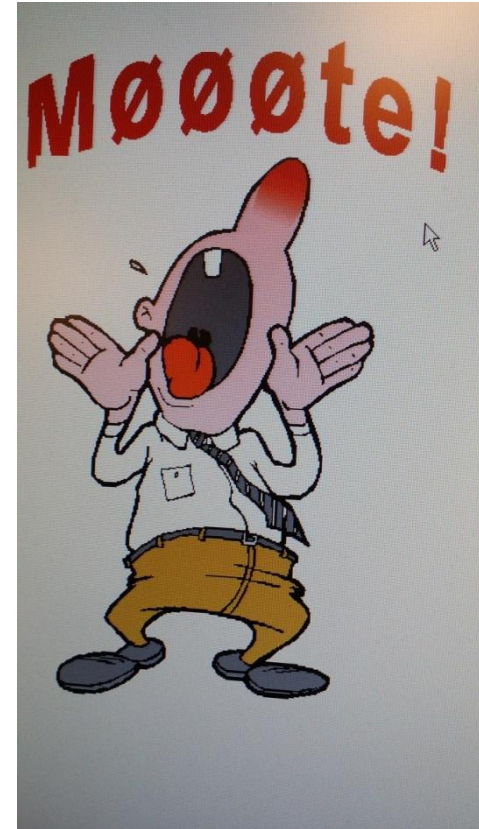
- Besøk på Gilje Tre AS og ble nysgjerrige på LEAN.
- Forsøkte å få til et felles prosjekt for LEAN sammen med NAV Sandnes (inspirasjonsmøte hos Bærland skole)
- Gjesdal kommune inviterte til pilot – seks avdelinger ble valgt ut etter søknad (NAV var en av disse)
- Stor «modenhet» for å starte opp – hadde vært tema siden 2014

Grunnfjellet ble lagt i 2015/2016

- Fire «koordinatorer» ble valgt ut til opplæring gjennom Samarbeidsutvikling AS. Opplæring til ca. februar 2016, oppfølging deretter etter behov
- Koordinatorene har ukentlige møteog planlegger neste ukes lean-arbeid/utvikling
- Lean skulle ikke komme «på toppen», men raskt realisere gevinster tilsvarende tiden møtepunktene tar
- Erstattet «kontormøte» med forbedringsmøte 1 uke og kontormøte neste uke (1/2 time i stedet for 1 time)
- Systematisk opplæring av alle i LEAN-kultur og verktøyer/metode etter hvert som de ble tatt i bruk

LEAN-teamet sikrer fremdrift

- Planlegger undervisning i nye tema
- «Hanker inn» og gir opplæring til nyansatte
- Oppdaterer «Masterplanen»
- Sørger for utvikling og fremdrift i LEAN-arbeidet
- Koordinerer



Første undervisninger

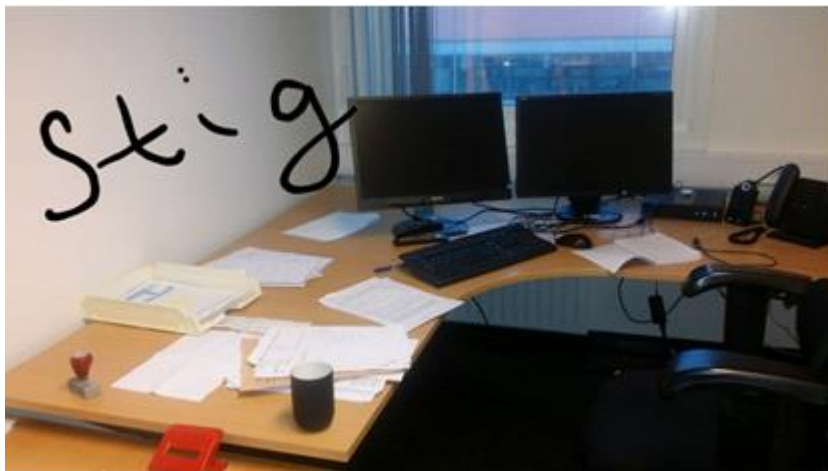
1) Oversikt over LEAN og 5S

Identifisere forbedringer, kunden i sentrum, fokus på prosessene, synliggjøring av prosessene, 5S

2) Det operative møtet

3) Standardisering

5S



Prosess 5S

- Begynte med egen arbeidspult. Status etterspurt ukentlig i forbedringsmøtet. Bruk av aktivitetsliste og PDCA
- Alle fellesområder ryddet – gulvet frigjort – ting kastet eller satt på «siste hvilested» (det man ikke bruker på 3-6 mnd)
- Merket opp rekvisitalaget – EPL
- Valgte ett felles område: Kopirommet

Begynte med opplæring og 5S

Område	Ansvarlig	Medansvarlig	Frist
Front (mottakssone, frontkontor 1 og 2, ytre gang)	Linn	Kristin og Monica	
Indre Gang(bakland)	Evy-Ann	Bente og Kirsti	
Postrom og Teknisk rom	Ingvor	Laurent	
Kjøkkenkrok/tjeneste/toa lett	Grethe	Tove +Ingrid	
Møterom(alle)	Odd-Kåre	+2	
Kantine(2 etg.)	Stig	Hanne Kristin +2	
Skriver og kopirom	Reidun	Anne Lise	
Arkiv - kommunale Tjenester	Eldbjørg	+2	
Arkiv - statlige tjenester	Reidun	+1	

Kopierommet - før



Kopierommet - etter



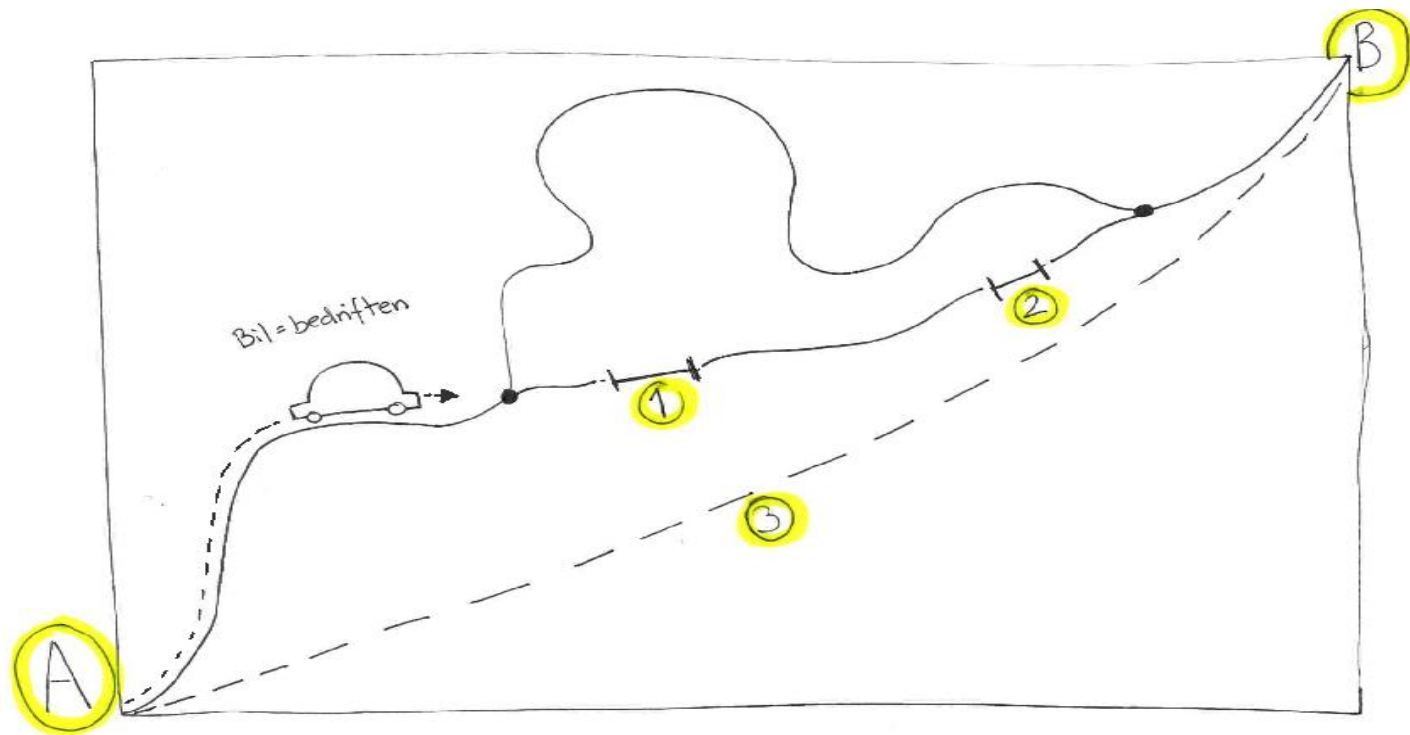
5S-arbeid i avdelingen



5S-arbeid i avdelingen



Forbedringsområder og grupper



Forbedringsmøter

- Ukentlig i hvert forbedringsområde
- Varer fra 5 min til 30 min.

Forbedringsområder

- Felles
- Hver avdeling: Flyktning, råd og veiledning, arbeidsrettet
- Lederteamet
- Jobb- og informasjonssenteret

Eksempel på forbedringstavle



Tiltaksliste

Tiltaksliste

Forbedringsgruppe:

Deltakere:

Kontoret (elles)

Ukenlig kontormøte

04.09.2017

70

0

1

2

3

4

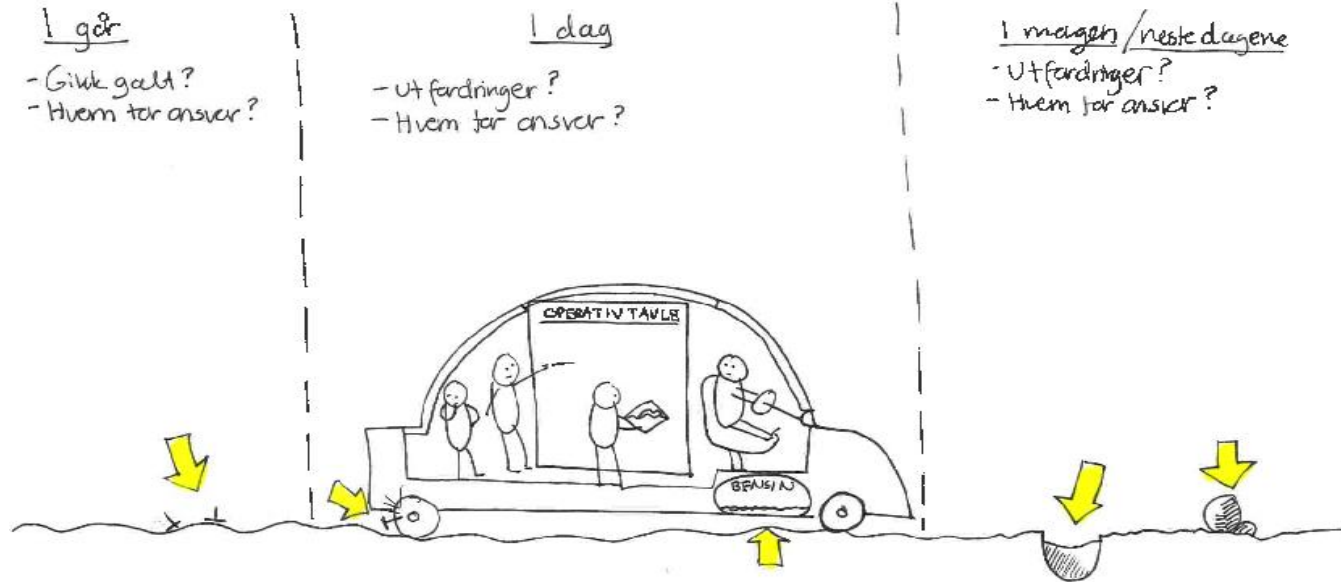
Nr	List Problem	Tiltak	Ansvarlig	Foreslått	Frist	Utført dato	Foreslått Ukenr	Utført Ukenr	Status
▼ F	Fyll ut	▼ Fyll ut	▼ Fyll ut	▼ Fyll ut	▼ Fyll ut	▼ Fyll ut	Kopier ned	Kopier ned	Fyll ut
1 F	Mangler flippekarusell for rutiner	Kjøpes inn?	Guro+EA	09.02.2017	28.02.2017	31.03.2016	6	14	●
	Sjekke med vaktm om								
2 F	luftsirkulasjonen kan dempes		Ingrid	16.02.2017	31.05.2017		7		●
3 F	Rotete i brosjyrene	Rydde i brosjyrer	Guro	16.02.2017	28.02.2017	28.02.2017	7	9	●
4 F	Mangler visittkort Jobbdørs, gjeld	Spørre Astrid Nodland	Guro	16.02.2017	31.05.2017	27.04.2017	7	17	●
5 F	Mye ligger rundt i front, rot,farge	Rydde i front	Front	16.02.2017	31.03.2017	27.04.2017	7	17	●
6 F	Rutineoversikt	Ikke flippegreie, oversikt navgjesdal.com	Stig	16.02.2017	31.05.2017		7		●
7 F	Plassering av PC i front	Ny rolle, forslag fra forbedringsgruppa	Front	31.03.2017	30.04.2017	27.04.2017	13	17	●
8 F	Hvordan møte bruker med nye rammer for jobben			31.03.2017	30.04.2017	27.04.2017	13	17	●
9 F	Hvordan møte bruker med nye rammer for jobben	Kollegaveiledning. Løses av gruppen med en veil.ansv. Fra hver avd.	Koll.v.gr.	31.03.2017	01.12.2017		13		●
10 F	Mangler kompetanse vertsrolle	Gjennomføre kompt. Tiltak. Generell ikt-kompetanse		31.03.2017	30.09.2017		13		●
11 F	Brukere banker på istf. front	Kikkehull i døra. Ikke aktuelt, gir et negativt signal		27.04.2017	27.04.2017	27.04.2017	17	17	●
12 F	Mangler whiteboard-tavle møterom 2	Kjøpes inn	Stig	27.04.2017	31.05.2017		17		
13 F	Ønsker benk til lunsj ute	Det går ikke/ikke aktuelt		01.03.2017	01.03.2017		9		●
14 F	For få Gosys-journalførere	Fikset. Jorunn er forsterkning		01.03.2017	27.04.2017		9		
15 F	UKA-utb. for de som er på venteliste	Jan-Ivar må lage venteliste/ta med dem på utb. Lista	Stig og JIT	27.04.2017	31.08.2017		17		
		Samle forsikring hos en?							



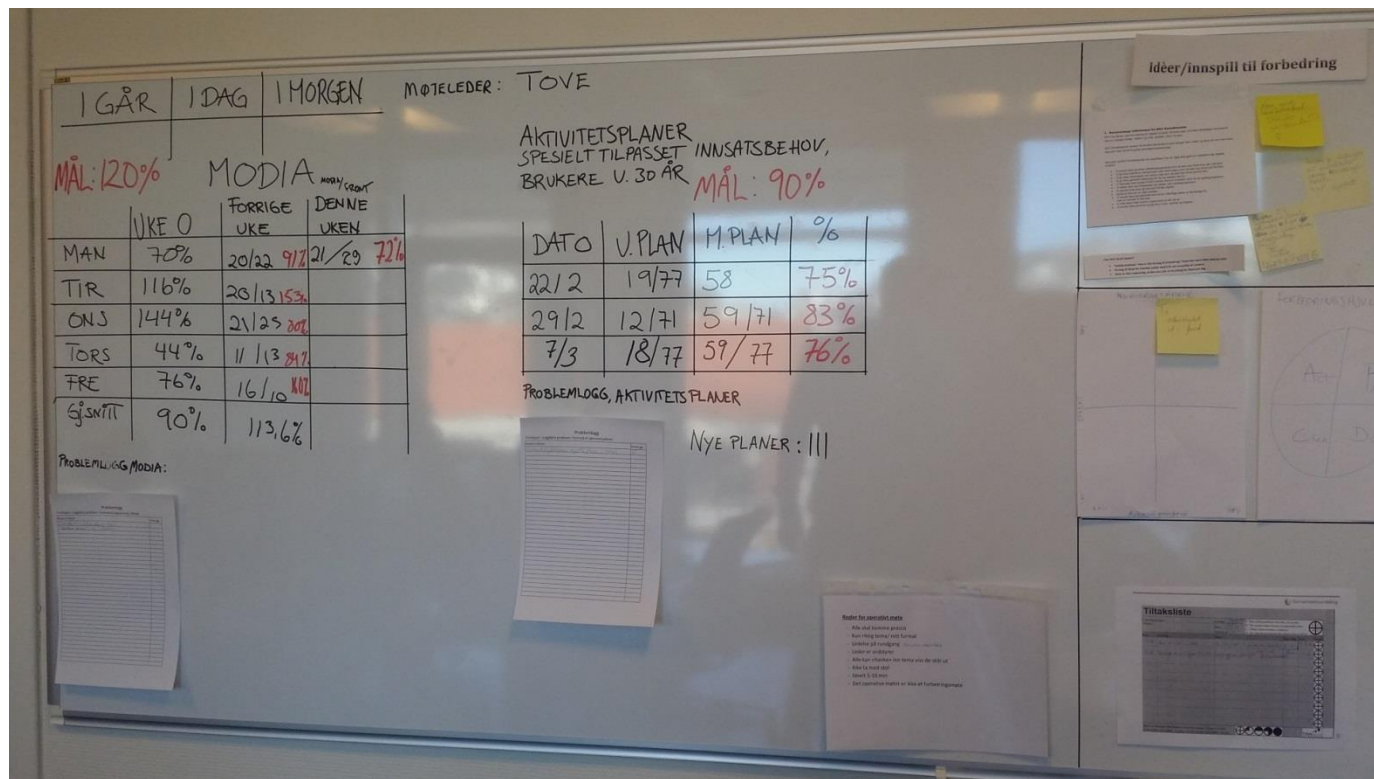
Operative tavler i hvert team

- Avd. for råd og veiledning
- Avd. for flyktningtjenester
- Avd. for arbeidsrettede tjenester
- Jobb og informasjonssenteret
- Lederne (viktig!)

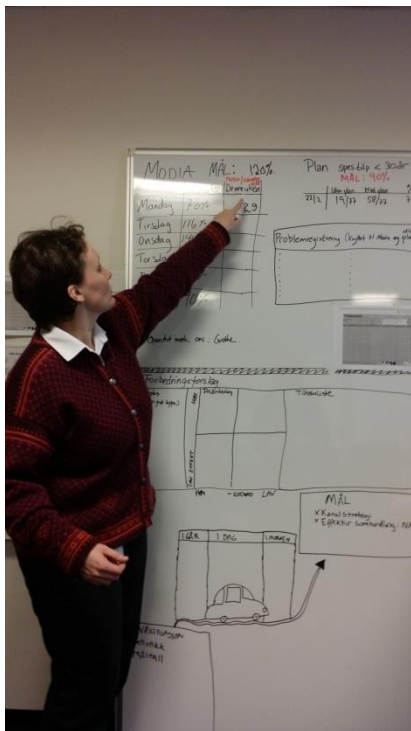
Det operative møtet



Tidlig versjon av operativ tavle arbeidsrettet avd.



Operativt møte etter stengetid front



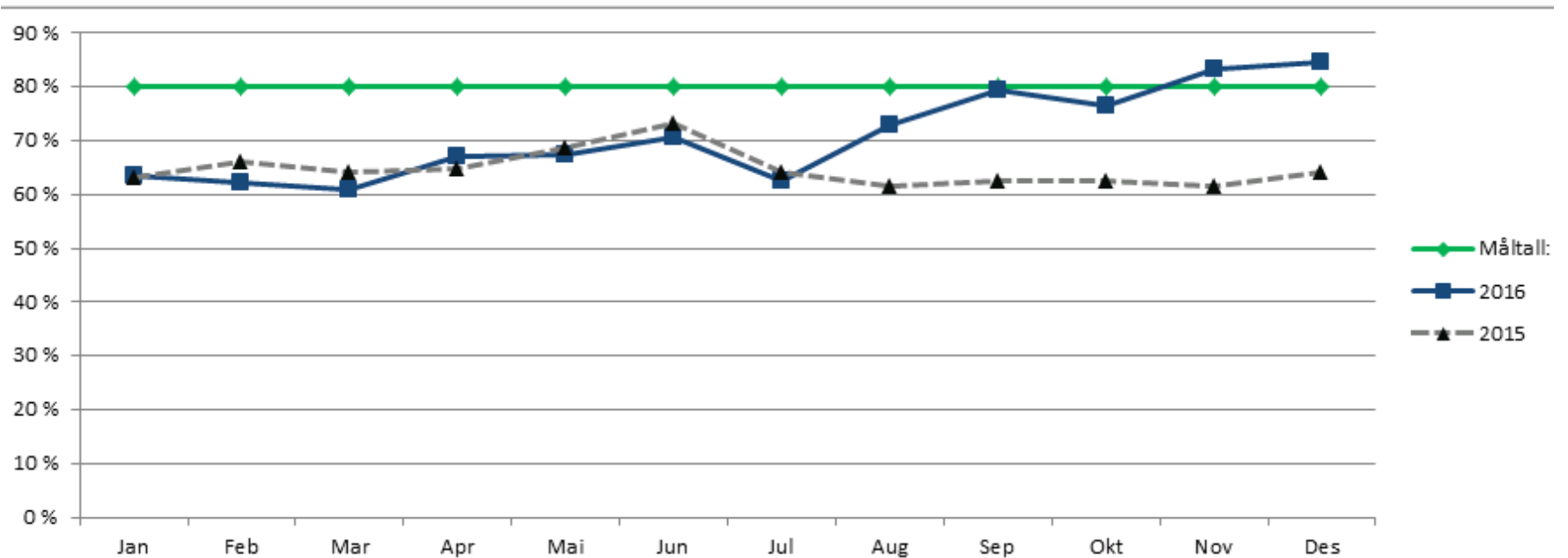
Standardisering



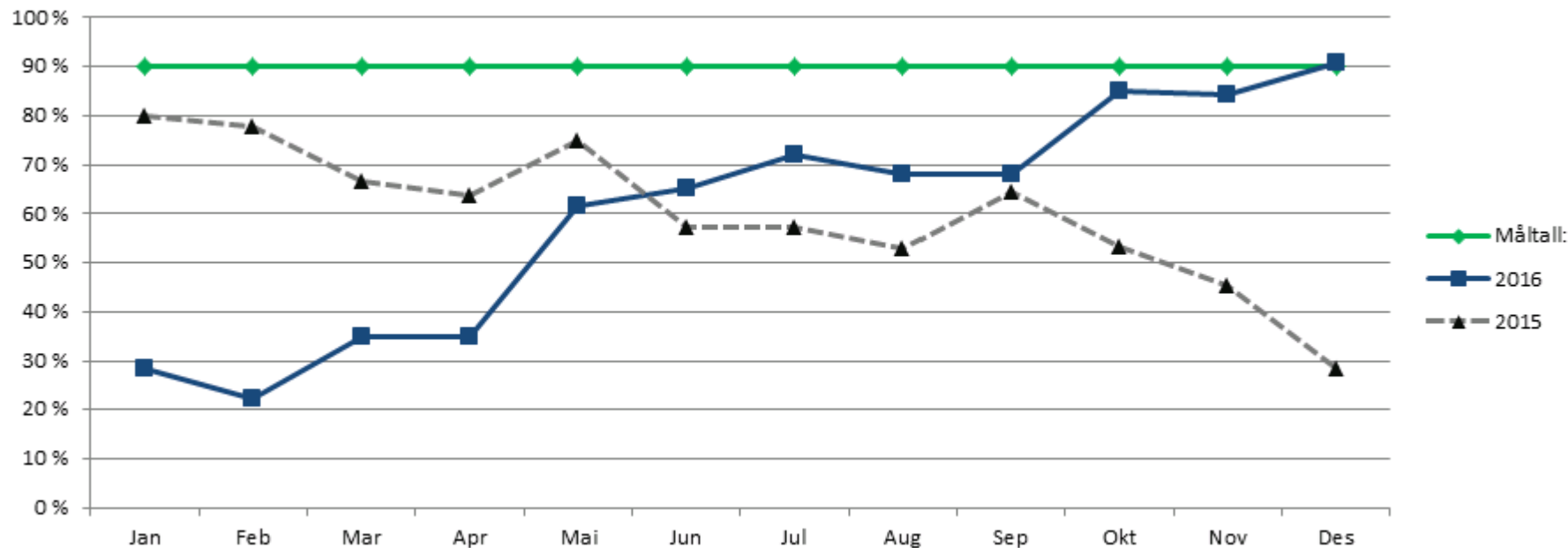
Noen resultater

- NAV-kontorene er målstyrt. Drives med «balansert målstyring», fordel: Hadde veldig tydelige mål

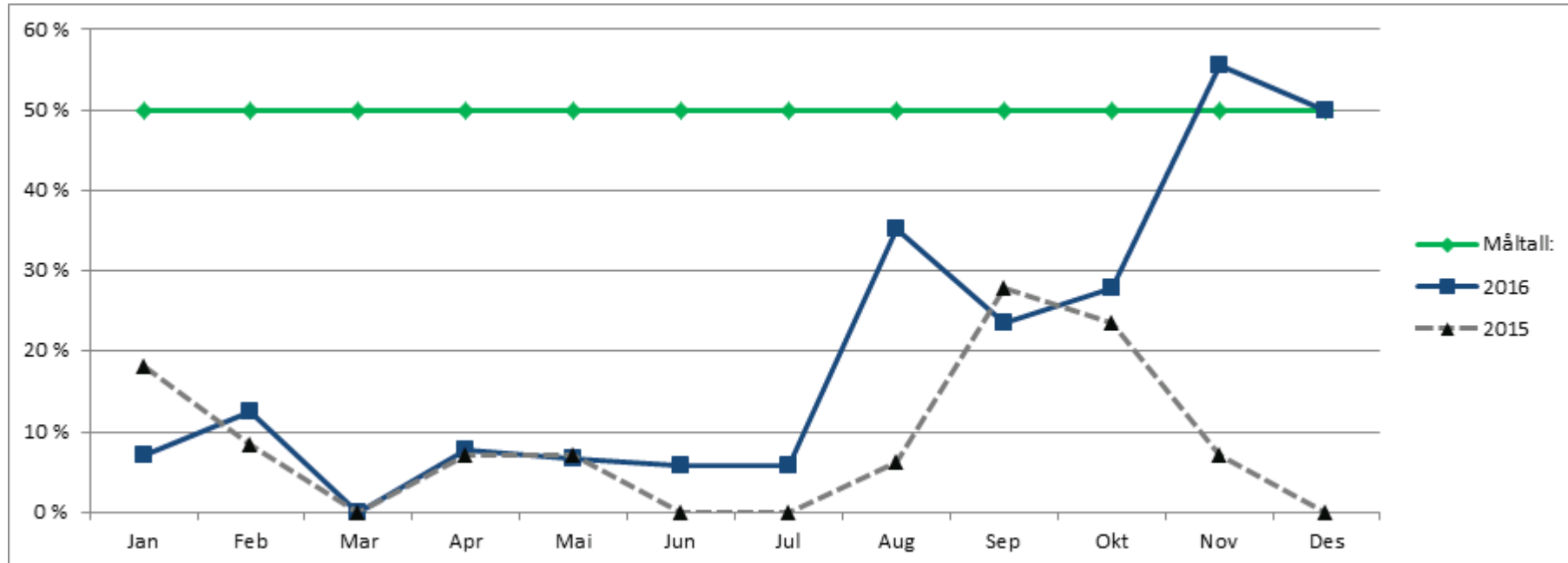
Andel nedsatt arbeidsevne med godkjent plan



Andel med mindre enn 26 uker igjen på dagpenger som har mottatt utvidet oppfølging



Andel tilbudt langtidsledighetsgaranti - tiltak



Februar 2016 – oppstart LEAN

Brukerperspektivet			Siste periode				Hittil i år		
ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	Snitt/Sum	Mål	Status
B.12	Andel arbeidssøkere / brukere med nedsatt arbeidsevne med oppfølging siste 3 mnd.	Høy	64 %	75 %	60 %	↑	62 %	75 %	●
B.14	Andel graderte på 12 ukers tidspunkt	Lav	50 %	40 %	38 %	↑	44 %	40 %	●
B.15	Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid	Lav	57 %	57 %	67 %	↓	62 %	57 %	●
B.16	Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid	Lav	67 %	42 %	33 %	↑	42 %	42 %	●
B.22	Andel virksomheter som har fått arbeidsmarkedsbistand fra NAV	Middels	8,7 %	20,0 %	16,0 %	↓	12,3 %	20,0 %	●
B.23	Antall formidlinger	Middels	0,0	3,0	0,0	→	Ingen måling	3,0	●
B.40	Andel "Kontakt bruker" behandlet innen fristen	Middels	83 %	85 %	84 %	-	83 %	85 %	●
B.50	Andel gjennomførte dialogmøte 2 innen 26 uker (kun sykmeldte uten fritak)	Middels	62 %	80 %	75 %	-	67 %	80 %	●
B.53	Andel arbeidssøkere med jobbmatch	Høy	6 %	36 %	3 %	↑	4 %	36 %	●
B.54	Andel ordinære arbeidssøkere mellom 20–24 år med oppfølging siste 3 mnd	Høy	83 %	90 %	85 %	↓	84 %	90 %	●
B.57	Andel langtidsledige i målgruppen for langtidsledighetsgarantien som har fått tilbud om arbeidsrettede tiltak (Langtidsledighetsgarantien)	Middels	13 %	50 %	7 %	↑	10 %	50 %	●
B.58	Andel arbeidssøkere med arbeidssøkervarighet over seks måneder som har fått oppfølging siste 3 måneder	Middels	45 %	80 %	45 %	↓	45 %	80 %	●
B.60	Andel personer med mindre enn 26 uker igjen av dagpensjonperiode, som får utvidet oppfølging	Middels	22 %	90 %	29 %	↓	26 %	90 %	●
B.71	Andel som har godkjent plan av alle som mottar arbeidsavklaringspenger	Middels	72 %	80 %	67 %	↑	70 %	80 %	●
B.73	Antall nye tilretteleggingsgarantier i løpet av måned.	Lav	2	#/T	Ingen måling	-	2	#/T	●
B.76	Andel med nedsatt arbeidsevne 20–29 år med spesielt tilpasset innsatsbehov med godkjent plan	Høy	62 %	80 %	63 %	↓	63 %	80 %	●
B.86	Antall fullførte kontakter med arbeidsgivere	Høy	14	32	26	↓	20	32	●
B.101	Andel som har mottatt økonomisk sosialhjelp	Middels	2,1 %	1,6 %	2,1 %	↓	2,1 %	1,6 %	●
B.102	Andel som er langtidsmottakere med økonomisk sosialhjelp som viktigste kilde til livsopphold	Middels	1,4 %	1,2 %	1,4 %	↓	1,4 %	1,2 %	●
B.103	Andel unge som har mottatt økonomisk sosialhjelp	Middels	3,8 %	3,5 %	4,0 %	↓	3,9 %	3,5 %	●
B.104	Andel mottakere av økonomisk sosialhjelp med forsorgelsesplikt for barn under 18 år i husholdningen	Middels	33 %	30 %	33 %	↓	33 %	30 %	●
B.151	Antall deltakere i kvalifiseringsprogram	Middels	8	12	8	→	8	12	●
BL.611	Andel fra introduksjonsprogram med overgang til arbeid eller utdanning	Middels	Ingen måling	#/T	Ingen måling	-	Ingen måling	#/T	●
BL.651	Antall bosettinger av flyktninger i forhold til plantall i kommunestyrevedtak	Middels	103 %	95 %	36 %	↑	73 %	95 %	●

Desember 2016

Brukerperspektivet			Siste periode				Hittil i år		
ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	Snitt/Sum	Mål	Status
B.12	Andel arbeidssøkere / brukere med nedsatt arbeidsevne med oppfølging siste 3 mnd.	Hey	78 %	75 %	78 %	↓	71 %	75 %	●
B.14	Andel graderte på 12 ukers tidspunkt	Lav	46 %	40 %	50 %	↓	45 %	40 %	●
B.15	Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid	Lav	88 %	57 %	77 %	↑	69 %	57 %	●
B.16	Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid	Lav	44 %	42 %	20 %	↑	43 %	42 %	●
B.22	Andel virksomheter som har fått arbeidsmarkedsbistand fra NAV	Middels	24,7 %	20,0 %	35,3 %	↓	15,8 %	20,0 %	●
B.23	Antall formidlinger	Middels	1,0	3,0	9,0	↓	1,1	3,0	●
B.40	Andel "Kontakt bruker" behandlet innen fristen	Middels	76 %	85 %	84 %	→	84 %	85 %	●
B.50	Andel gjennomførte dialogmøte 2 innen 26 uker (kun sykmeldte uten fritak)	Middels	100 %	80 %	80 %	→	64 %	80 %	●
B.53	Andel arbeidssøkere med jobbmatch	Hey	12 %	36 %	13 %	↓	14 %	36 %	●
B.54	Andel ordinære arbeidssøkere mellom 20-24 år med oppfølging siste 3 mnd	Hey	88 %	90 %	89 %	↓	85 %	90 %	●
B.57	Andel langtidsledige i målgruppen for langtidsledighetsgarantien som har fått tilbud om arbeidsrettede tiltak (Langtidsledighetsgarantien)	Middels	50 %	50 %	56 %	↓	21 %	50 %	●
B.58	Andel arbeidssøkere med arbeidssøkeravbrudd over seks måneder som har fått oppfølging siste 3 måneder	Middels	76 %	80 %	77 %	↓	67 %	80 %	●
B.60	Andel personer med mindre enn 26 uker igjen av dagpengeperiode, som får utvidet oppfølging	Middels	91 %	90 %	84 %	↑	60 %	90 %	●
B.71	Andel som har godkjent plan av alle som mottar arbeidsavklaringspenger	Middels	78 %	80 %	77 %	↑	73 %	80 %	●
B.73	Antall nye tilretteleggingsgarantier i løpet av måned.	Lav	Ingen måling	#I/T	2	→	11	#I/T	●
B.76	Andel med nedsatt arbeidsevne 20-29 år med spesielt tilpasset innsatsbehov med godkjent plan	Hey	85 %	80 %	83 %	↑	71 %	80 %	●
B.86	Antall fullførte kontakter med arbeidsgivere	Hey	51	32	76	↑	33	31	●
B.101	Andel som har mottatt økonomisk sosialhjelp	Middels	2,3 %	1,6 %	2,2 %	↑	2,2 %	1,6 %	●
B.102	Andel som er langtidsmottakere med økonomisk sosialhjelp som viktigste kilde til livsopphold	Middels	1,5 %	1,2 %	1,4 %	↑	1,4 %	1,2 %	●
B.103	Andel unge som har mottatt økonomisk sosialhjelp	Middels	4,0 %	3,5 %	4,5 %	↓	3,9 %	3,5 %	●
B.104	Andel mottakere av økonomisk sosialhjelp med forsørgelsesplikt for barn under 18 år i husholdningen	Middels	37 %	30 %	37 %	↓	33 %	30 %	●
B.151	Antall deltakere i kvalifiseringsprogram	Middels	6	12	8	↓	7	12	●
BL.611	Antall fra introduksjonsprogram med overgang til arbeid eller utdanning	Middels	Ingen måling	#I/T	Ingen måling	→	Ingen måling	#I/T	●
BL.651	Antall bosettinger av flyktninger i forhold til plantall i kommunestyrevedtak	Middels	Ingen måling	35 %	214 %	→	125 %	35 %	●



Juli 2017

Brukerperspektivet			Siste periode				Hittil i år			Aktive tiltak
ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	Snitt/Sum	Mål	Status	
B.10	Andel ordinære arbeidssøkere med oppfølging siste tre mnd	Middels	Ingen måling	80 %	77 %	■	80 %	80 %	●	
B.11	Andel personer med nedsatt arbeidsevne med oppfølging siste 3 mnd	Middels	Ingen måling	80 %	79 %	■	77 %	80 %	●	
B.12	Andel arbeidssøkere / brukere med nedsatt arbeidsevne med oppfølging siste 3 mnd.	Middels	Ingen måling	80 %	78 %	■	79 %	80 %	●	
B.13	Andel arbeidssøkere / brukere med nedsatt arbeidsevne under 30 år med oppfølging siste 3 mnd	Middels	Ingen måling	85 %	86 %	■	85 %	85 %	●	
B.14	Andel graderte på 12 ukers tidspunkt	Middels	Ingen måling	40 %	34 %	■	52 %	40 %	●	
B.15	Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid	Middels	Ingen måling	60 %	57 %	■	62 %	60 %	●	
B.16	Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid	Middels	Ingen måling	40 %	50 %	■	52 %	40 %	●	
B.22	Andel virksomheter som har fått arbeidsmarkedsbistand fra NAV	Middels	Ingen måling	23,0 %	12,7 %	■	21,4 %	23,0 %	●	
B.23	Antall formidlinger	Middels	Ingen måling	3,0	4,0	■	4,0	2,8	●	
B.40	Andel "Kontakt bruker" behandlet innen fristen	Middels	Ingen måling	85 %	91 %	■	85 %	85 %	●	
B.50	Andel gjennomførte dialogmøte 2 innen 26 uker (kun sykkelmedte uten fritak)	Middels	Ingen måling	80 %	0 %	■	73 %	80 %	●	
B.53	Andel arbeidssøkere med jobbmatch	Middels	Ingen måling	35 %	6 %	■	15 %	35 %	●	
B.60	Andel personer med mindre enn 26 uker igjen av dagpengeperiode, som får utvidet oppfølging	Middels	Ingen måling	90 %	86 %	■	80 %	90 %	●	
B.71	Andel som har godkjent plan av alle som mottar arbeidsavklaringspenger	Middels	Ingen måling	80 %	72 %	■	76 %	80 %	●	
B.73	Antall nye tilretteleggingsgarantier i løpet av måned.	Middels	Ingen måling	#/T	Ingen måling	■	Ingen måling	#/T	●	
B.76	Andel med nedsatt arbeidsevne 20-29 år med spesielt tilpasset innsatsbehov med godkjent plan	Middels	Ingen måling	80 %	78 %	■	81 %	80 %	●	
B.86	Antall fullførte kontakter med arbeidsgivere	Middels	Ingen måling	45	21	■	42	45	●	
B.101	Andel som har mottatt økonomisk sosialhjelp	Middels	Ingen måling	2,2 %	Ingen måling	■	0,3 %	2,2 %	●	
B.102	Andel som er langtidsmottakere med økonomisk sosialhjelp som viktigste kilde til livsopphold	Middels	Ingen måling	1,4 %	Ingen måling	■	0,2 %	1,4 %	●	
B.103	Andel unge som har mottatt økonomisk sosialhjelp	Middels	Ingen måling	4,0 %	Ingen måling	■	0,6 %	4,0 %	●	
B.104	Andel mottakere av økonomisk sosialhjelp med forsergelsesplikt for barn under 18 år i husholdningen	Middels	Ingen måling	33 %	Ingen måling	■	38 %	33 %	●	
B.922	Andel virksomheter som har fått IA-tjenester og arbeidsmarkedsbistand fra NAV	Middels	Ingen måling	#/T	12,7 %	■	21,4 %	#/T	●	

Medarbeiderperspektivet			Siste periode				Hittil i år			Aktive tiltak
ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	Snitt/Sum	Mål	Status	
M.1	Sykefravær for statlig ansatte (sum av legemeldt og egenmeldt fravær) (1 måned på etterskudd)	Middels	Ingen måling	6,3 %	3,5 %	■	2,7 %	6,3 %	●	
M.3	Resultat på HKI-undersøkelse	Middels	Ingen måling	25,0	Ingen måling	■	Ingen måling	25,0	●	
M.29	Sykefravær for statlig og kommunalt ansatte (sum av legemeldt og egenmeldt fravær)	Middels	Ingen måling	#/T	Ingen måling	■	Ingen måling	#/T	●	



Oppsummert fra oppstart Lean

- Grønne har gått fra 2 til 5 til 11
- Røde har gått fra 9 til 6 til 2

Noen tips ut fra våre erfaringer

- Hvordan holde forbedringsmøter som involverer alle?
- Forbedringstavlen bør ikke bli en «klagemur/elendighetsbeskrivelse»
 - vær tydelig før innføring at hensikten er at de ansattes gode hoder aktiveres for å finne løsninger, men sensurer aldri de som ikke som «bare» formulerer et problem.
- Hvordan unngå at det blir en bestilling til leder om å gjøre tusen ting (hvem styrer hvem?)
- Forholdet mellom forbedringer ut fra mål som er fastsatt, altså drift og fokus på bruker vs. ting som de ansatte synes er viktig å gjøre noe med eller (arbeidsmiljømål?)

Erfaringer så langt

- De ansatte er engasjerte og synes dette er spennende.
- Vi velger å ikke gå for fort frem. Fokuserer på å beherske en ting om gangen.
- Vi forsøker «eksperimentering i praksis» (som anbefalt) uten å ha planlagt det perfekte systemet på skrivebordet i forkant.
- Erfaring med tiltakslister er at det å ha ansvarlige og tidsfrister er konstruktivt og disiplinerende.
- Vi er ennå i startgroppen