



Lean i den offentlige sektor

Anvendelse af Lean Management i kommuner, regioner og stat

Lean i den offentlige sektor

Anvendelse af Lean Management i kommuner, regioner og stat

Marts 2007

Indholdsfortegnelse

		1
1.1	Stor Lean-undersøgelse	1
1.2	Hovedkonklusioner	1
1.3	Kommunerne er klar til Lean	2
1.4	Kommunerne forventer milliardgevinster	3
1.5	Staten har allerede opnået store gevinster	5
1.6	Lean giver mere tilfredse medarbejdere	6
1.7	Succes er betinget af en målrettet ledelsesindsats	7
1.8	Kontaktinformationer	9

LEAN er en ledelsesdisciplin, hvor der fokuseres på de aktiviteter, der skaber værdi for borgeren ("kunden"), og hvor man minimerer ventetid og spild. Lean handler om løbende forbedringer og om at skabe flow i processerne.

1.1 Stor Lean-undersøgelse

Rambøll Management har netop gennemført den hidtil mest omfattende undersøgelse af Lean i den offentlige sektor i Danmark (marts 2007).

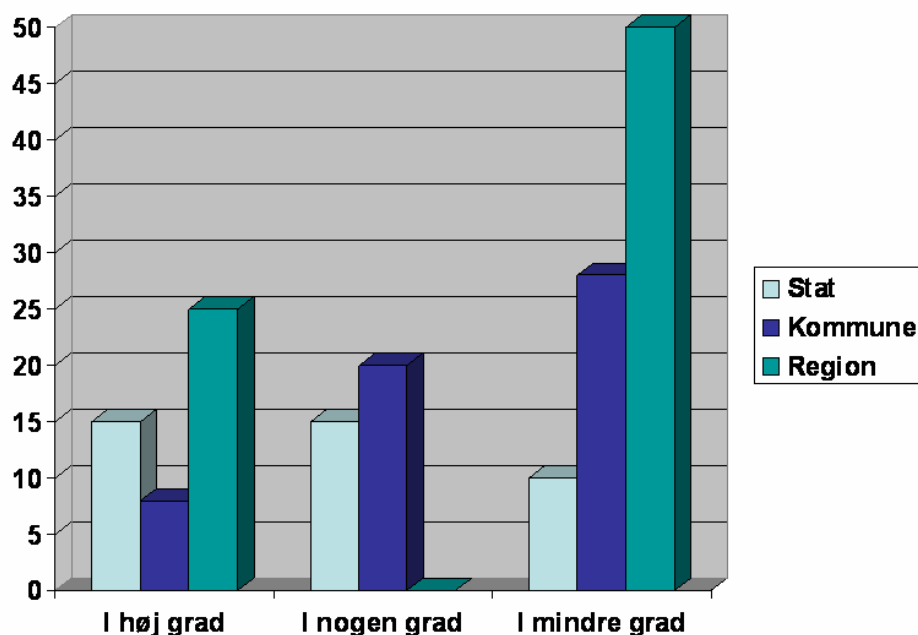
Formålet med undersøgelsen er at afdække, hvor langt den offentlige sektor er nået med Lean, samt at få et overblik over potentialet i Lean. Undersøgelsen afdækker, inden for hvilke områder de offentlige organisationer har gennemført Lean-projekter, og hvilke resultater de har opnået i forhold til bl.a. effektivisering, reduktion i omkostninger, kvalitet, sagsbehandlingstider, borgertilfredshed, medarbejder-tilfredshed mv. Endvidere afbilleder undersøgelsen de offentlige organisationers forventninger til kommende Lean-projekter. Undersøgelsen baserer sig på svar fra 118 topledere i kommuner, ministerier og styrelser.

Med den kommende kvalitetsreform, som regeringen fremlægger i sommeren 2007, står den offentlige sektor over for nye krav og udfordringer. Et af de centrale temaer, der debatteres forud for kvalitetsreformen, er, hvordan vi får bedre service og kvalitet uden yderligere ansættelser. Her kan Lean blive et vigtigt redskab, der kan skabe øget kvalitet og effektivitet – og hvis processen bliver grebet rigtigt an, uden at medarbejderne bliver stressede.

1.2 Hovedkonklusioner

Undersøgelsen viser, at især kommunerne ser et stort potentiale i Lean. På nuværende tidspunkt er 8 pct. af kommunerne allerede i høj grad i gang med Lean-projekter, og hele 48 pct. i nogen eller mindre grad. For staten gælder, at 15 pct. i høj grad er i gang med Lean, mens 25 pct. er i gang i nogen eller mindre grad. For regionerne gælder, at 1 region er i gang i høj grad, 2 i mindre grad og 1 slet ikke. Den sidste af de 5 regioner har ikke medvirket i undersøgelsen.

Fig. 1. Pct. af organisationer i gang med Lean



Derudover overvejer 45 pct. af de resterende kommuner at gå i gang med Lean, og de har høje forventninger til gevinsterne i form af øget kvalitet, effektivisering mv. Samlet set er det 76 pct. af kommunerne, der har interesse for Lean.

Undersøgelsen viser, at de offentlige organisationer ser Lean som en tilgang til at realisere nogle af strukturreformens krav om øget kvalitet og bedre service i den offentlige sektor – og som en måde at udvikle og effektivisere organisationer på.

Kommunerne kan med fordel trække på statens erfaringer. Undersøgelsen viser nemlig, at staten er nået længst med Lean-implementeringerne og har opnået gode resultater. Af de statslige organisationer, der allerede har gennemført Lean-projekter, svarer 63 pct., at de på baggrund af allerede opnåede resultater har opnået en effektiviseringsgevinst på over 10 pct.

Undersøgelsen viser desuden, at gribes processen med indførelse af Lean rigtig an, går udbytte og medarbejdertilfredshed hånd i hånd.

1.3 Kommunerne er klar til Lean

Kommunerne ser nu for alvor potentialet i at implementere Lean. Næsten halvdelen (45 pct.) af de kommuner, som ikke allerede arbejder med Lean

(44 pct.), overvejer at gå i gang med Lean. Det tegner et billede af, at kommunerne efter længe at have været optaget af strukturreformen, nu er klar til Lean.

Det er særligt inden for de tværgående arbejdsgange såsom administration, løn og økonomi, kommunerne påtænker at igangsætte Lean (82 pct.).

Andre områder, hvor kommunerne især påtænker at igangsætte Lean, er på teknik- og miljøområdet, hvor der i mange kommuner er fokus på bl.a. at effektivisere byggesagsbehandlingen, der over for både borgere og erhvervs-liv er et meget synligt område. På teknik- og miljøområdet påtænker 41,2 pct. af kommunerne at gå i gang med Lean. Herudover påtænker 29,4 pct. af kommunerne at gå i gang med Lean på socialområdet.

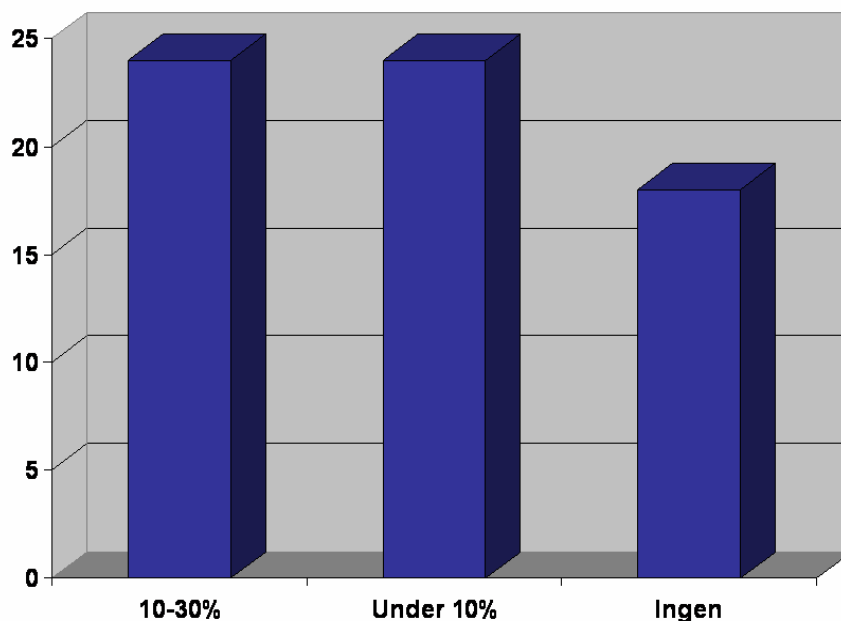
Lean er "hot" i kommunerne lige nu. Årsagen er især, at de nye og sammenlagte storkommuner skal i gang med at effektivisere - her er Lean et oplagt værktøj. Kommunerne skal i gang nu, inden uhen-sigtsmæssige strukturer og forretningsgange bliver cementeret i de nye kommuner. En række af landets øvrige kommuner skal spare og effektivisere af andre årsager - eksempelvis pga. udligningsrefor-men. Her er Lean ligeså oplagt et værktøj.

1.4 Kommunerne forventer milliardgevinster

Kommunaldirektørerne har høje forventninger til Lean. Undersøgelsen tyder på, at kommunaldirektørerne ser Lean som en tilgang til at realisere struktur-reformens og den kommende kvalitetsreformens krav om øget kvalitet og bedre service i den offentlige sektor.

Blandt de kommunaldirektører, der overvejer at igangsætte Lean, vurderer 24 pct., at der kan hentes en markant **effektiviseringsgevinst** på mellem 10 pct. og 30 pct. Endnu 24 pct. vurderer en effektiviseringsgevinst på mellem 1 og 10 pct.

Fig. 2. Kommunale forventninger til øget effektivisering (pct. af kommunerne)



Desuden forventer 12 pct. af kommunaldirektørerne, at der kan **reduceres omkostninger** på mellem 10-30 pct., og 24 pct. vurderer, at der kan reduceres omkostninger mellem 1-9 pct.

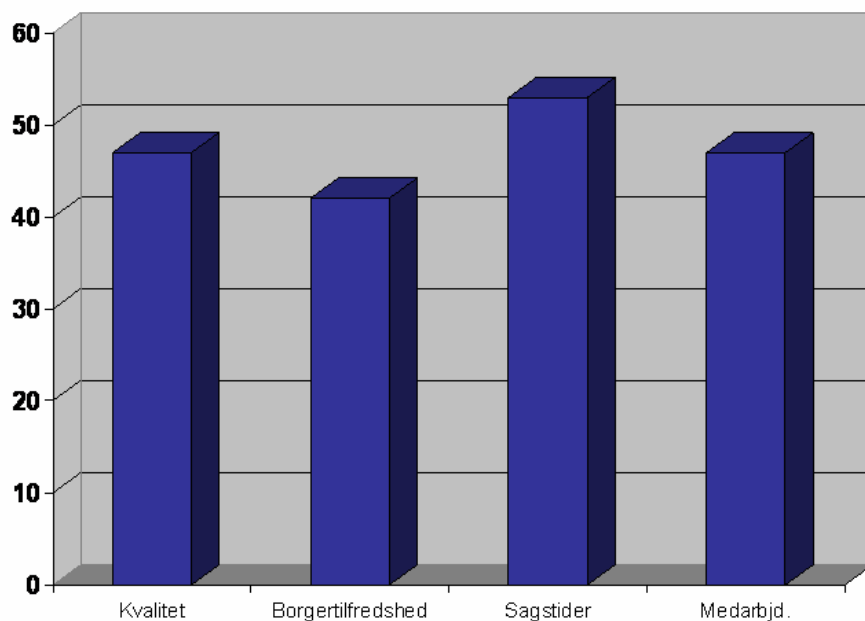
Ud fra de erfaringer, staten har gjort med Lean, vurderer Rambøll Management, at effektiviseringsgevinsten skønsmæssigt kan forventes at blive 10 pct. samlet for kommunerne.

Overføres denne effektiviseringsgevinst til kommunernes lønningsudgifter (fællesudgifter og administration, den såkaldte konto 6) vil effektiviseringsgevinsten udgøre **ca. 2 mia. kroner**. Kommunerne bruger ifølge Danmarks Statistik nemlig ca. 20,4 milliarder kroner årligt på lønninger (budget 2007) på konto 6.

Derudover forventer kommunerne, at Lean-projekterne vil medføre øget medarbejdertilfredshed. Endvidere er der blandt de kommunale topledere store forventninger til, at Lean kan bruges til at nedbringe sagsbehandlingstiderne, idet 53 pct. forventer en reduktion i sagsbehandlingstiderne i høj eller i nogen grad.

Fig. 3. Forventninger til effekter i kommunerne.

(kvalitet, borgertilfredshed, reduktion af sagsbehandlingstider, medarbejdertilfredshed).



1.5 Staten har allerede opnået store gevinster

Staten er sammenlignet med kommunerne på alle områder kommet længst med implementering af Lean og har flere erfaringer med gennemførte Lean-forløb og resultaterne heraf. Staten er bl.a. tilskyndet af Finansministeriets årlige krav om reduktion i udgifterne. Flere af organisationerne i staten (de store styrelser) arbejder med et stort volumen af sager, der minder om hinanden – også kaldet "sagsfabrikker". Derfor har det været mere tydeligt at se potentiale i anvendelsen af Lean. Forspringet kan bl.a. ses i de gevinster, de statslige organisationer har opnået.

30 pct. af de statslige organisationer, der i høj grad eller i nogen grad er i gang med Lean, har opnået markante effekter i form af øget effektivisering og kvalitet.

Hele 63 pct. af de statslige organisationer, der har påbegyndt eller gennemført Lean-projekter, har opnået en øget effektivisering på mere end 10 pct. Det er et markant tal.

Endvidere har 32 pct. af de statslige organisationer, der har påbegyndt eller gennemført Lean, opnået reduktioner i omkostninger på mere end 10 pct.

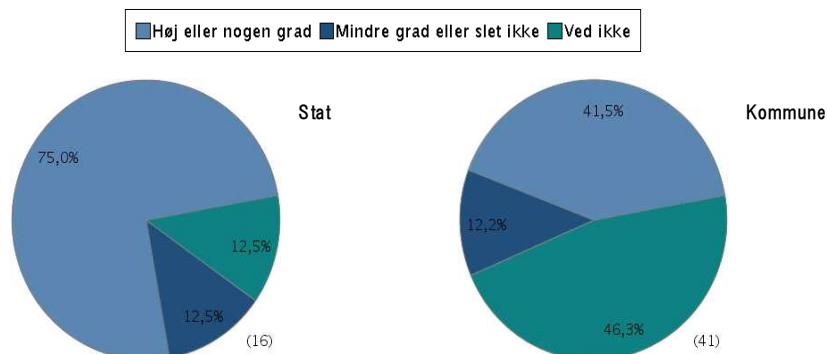
Udover effektivisering og reducere af omkostninger har de statslige organisationer opnået gevinster inden for kvalitet og øget borgertilfredshed. 44 pct. har opnået øget kvalitet, og 44 pct. har opnået større borgertilfredshed. Mest interessant er dog, at hele 75 pct. af statens organisationer har svaret, at de har opnået større medarbejdertilfredshed.

1.6 Lean giver mere tilfredse medarbejdere

Den største succes på de mere bløde resultater er, at Lean giver øget medarbejdertilfredshed. Både kommunerne og staten har opnået gode resultater med medarbejdertilfredsheden som resultat af Lean-implementering. Resultatet er mest entydigt i staten, der har haft længere tid til at måle og se effekten af Lean.

Fig. 4. Medarbejdertilfredshed og Lean

I hvor høj grad er følgende resultater opnået med Lean - Større medarbejdertilfredshed



Undersøgelsen viser, at øget produktivitet/effektivisering ikke sker på bekostning af medarbejdertilfredsheden.

En af myterne om Lean er, at Lean betyder, at medarbejderne skal løbe hurtigere, og at Lean fører til stress. Undersøgelsen tyder på, at medarbejderne får større indflydelse på dagligdagen og får en bedre hverdag i arbejdslivet

På baggrund af både kommunerne og statens svar ses en positiv sammenhæng mellem effektivitetsforøgelse og medarbejdertilfredshed. Flere af de organisationer, der har opnået de største forbedringer i produktiviteten, er også dem, der har opnået mest tilfredse medarbejder. Omvendt er der på samme måde en sammenhæng for de organisationer, der kun har opnået en mindre forøgelse i produktiviteten, som ligeledes er dem, der kun har opnået medarbejdertilfredshed i en mindre grad.

Det er ikke kun inden for medarbejdertilfredshed, der ses sammenhænge med effektiviseringsgraden. Generelt viser undersøgelsen en sammenhæng mellem arbejdet med lederudvikling, kompetenceudvikling, forandringsledelse og de resultater, der er opnået med Lean - og gribes processen med indførelse af Lean rigtigt an, går udbytte og medarbejdertilfredshed hånd i hånd.

1.7 Succes er betinget af en målrettet ledelsesindsats

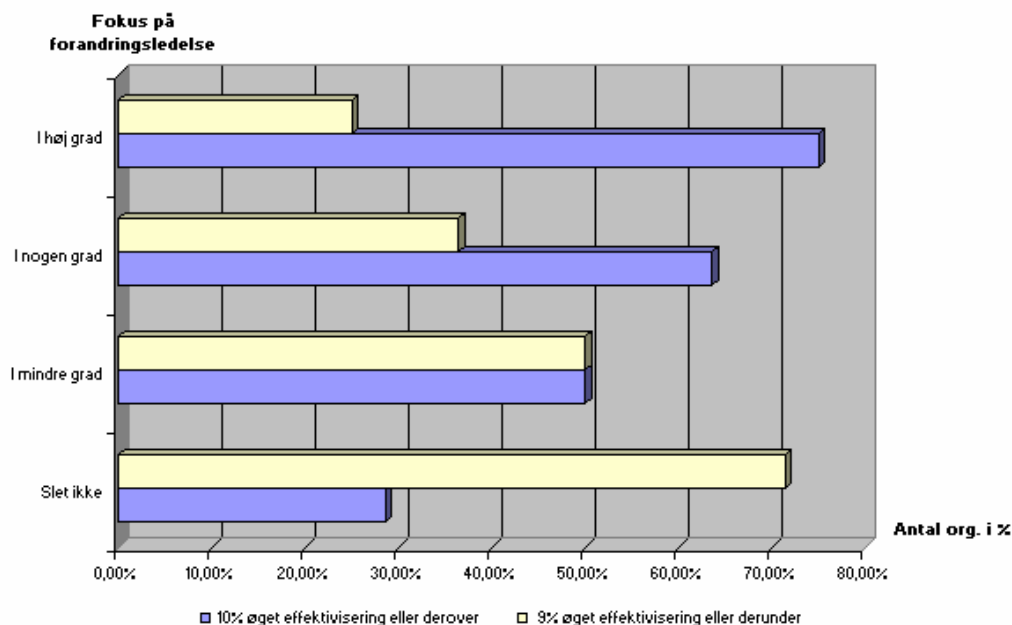
Generelt mener toplederne, at Lean har givet forbedringer hele vejen rundt i forhold til øget kvalitet, brugertilfredshed, hurtigere sagsbehandling og reduktion i sagsbehandlingstid.

Staten er nået et godt stykke vej, og spørgsmålet er, om det er nu, kommunerne skal i gang og trække på de gode erfaringer fra staten.

Undersøgelsen viser, at et succesfuldt resultat med Lean hænger sammen en professionel tilgang til forandringsledelse. Der er en entydig sammenhæng mellem udbytte af Lean, og det fokus organisationen har på forandringsledelse i forbindelse med implementering af Lean.

Figuren (næste side) viser, at de organisationer, der har opnået den største effektiviseringsgevinst (over 10 pct., blå), også er dem, der har haft størst fokus på forandringsledelse.

Fig. 5. Forandringsledelse vs. effektivisering



Desuden tyder alt på, at Lean kun skaber forbedringer og øget effektivisering, hvis det samtidig lykkes at få mere tilfredse medarbejdere. De to ting hænger sammen. Sammenhængen mellem fokus på forandringsledelse og medarbejdertilfredshed er også tydelig. Blandt dem, der har opnået høj grad af medarbejdertilfredshed, har 55 pct. af organisationerne i høj grad fokuseret på forandringsledelse.

Undersøgelsen underbygger Rambøll Managements tilgang til Lean, der i høj grad er fokuseret på forandringsledelse og involvering af medarbejdere. Lean handler om forandring af processer og udvikling af en kultur, hvor hele organisationen arbejder med løbende forbedringer af processer og kvalitet

For at skabe tryghed skal de organisationer, der vil i gang med Lean, på forhånd tage stilling til, hvordan organisationerne vil bruge effektiviseringsgevinsten og de frigjorte ressourcer. Lean handler ikke om at fyre medarbejdere. De frigjorte ressourcer kan på sigt flyttes fra administration til andre områder eller kan bruges som middel til at imødegå en fremtidig forventet mangel på medarbejderressourcer (de små årgange).

1.8 Kontaktinformationer

Rambøll Management A/S
Olof Palmes Allé 20
8200 Aarhus N

RAMBØLL
management

Tlf. 8944 7800
Fax 8944 7833
Direkte 8944 7858
Mobil 2469 7858
Sanne.norgaard@r-m.com
www.ramboll-management.dk

Sanne Nørgaard
E*MBA, Cand. Scient
Business Manager



Rambøll Management A/S
Nørregade 7A
1165 København K

RAMBØLL
management

Tlf. 3397 8200
Fax 3397 8233
Direkte 3397 8274
Mobil 2948 8274
Bo.nielsen@r-m.com
www.ramboll-management.dk

Bo Nielsen
HD
Manager

