



Lidt om Lean - også i SKAT

Effektivisering: SKAT er i øjeblikket ved at evaluere fem effektiviseringsprojekter efter Lean-metoden. Læs mere om Lean her og om andres erfaringer med de meget trendy ledelsesprincipper.

Fem lokale områder i SKAT har siden september sidste år deltaget i forskellige pilotprojekter efter Lean-metoden. Lige nu er de ved at blive evalueret.

De seneste ti år har ledelsværktøjet Lean vundet indpas i mange virksomheder og er efterhånden et kendt begreb i mange former for organisationer. Lean betyder at trimme.

Om Lean skal indføres i hele SKAT er endnu uvist.

“Lean er kun pilotprojekter indtil videre.

Når vi kender evalueringerne, skal styregruppen og direktionen se på, om SKAT vil bruge Lean i videre omfang. Det er en anden måde at arbejde på, som har vist resultater i mange administrative miljøer, og jeg tror, at Lean er kommet for at blive”, fortæller delprojektleder Thea Sand fra SKAT.

Lean metoden er udviklet af Toyota, som er en af de mest rentable bilproducenter i verden. Kort fortalt skal alle arbejdsgange tilføre værdi til kunderne ved, at virksomheden bruger mindst muligt ressourcer og samtidigt sikrer et optimalt flow i arbejdet.

En ægte Lean-virksomhed har fokus på kvalitet, levering, fornuftige priser, godt arbejdsmiljø og på arbejdsglæde og jobtilfredshed. Man arbejder med begrebet værdistrøm-

Af journalist
Irene Scharbau, DJ
irene@komplottet.dk



Tegning: Niels Poulsen

mulig effektivitet, øget kundeværdi og medarbejdertilfredshed som tre ligevægtede mål. Det har været et bevidst valg fra styregruppen også at have medarbejdertilfredsheden med”, fortæller Thea Sand.

Arbejdsglæde

Især den Lean-del, som handler om medarbejdertilfredshed og arbejdsglæde er jo interessant i en periode hos SKAT, man vist roligt kan kalde turbulent for de ansatte.

“Med et Lean-projekt sætter man jo en forventning om, at medarbejderne både skal lave deres normale arbejde plus, at der skal ske en udvikling. Og ikke alle medarbejdere har været glade fra dag et, forandringer kræver jo en indsats. Men vi har oplevet entusiasme undervejs. Medarbejderne vil gerne arbejde med deres processer, og de har fået en ny interesse fra deres chef. Generelt er der gejst omkring projekterne”, fortæller Thea Sand.

På ægte Lean-facon har medarbejderne afprøvet et spil, der minder om Lego. Her lærer de, hvordan et samarbejde kan effektiviseres for at få de bedste resultater i den sidste ende. Og hvor mange ændringer man egentlig kan klare. Nogle steder har man indført en styringsreol og fælles sager, så arbejdet i højere grad kan synliggøres, måles og planlægges. Og velbeskrevne arbejdsopgaver giver interessante situationer:

me - hvordan arbejdet kan foregå mest smidigt, uden ventetid og uden spild.

Ifølge konsulentfirmaer, der hjælper med at indføre Lean, kan man øge produktiviteten med over 25 procent, reducere behovet for plads med 50 procent, og såmænd også skære 50 procent af sagsbehandlingstiden. Nogle af gevinsterne kan også være øget motivation hos medarbejderne, velbeskrevne arbejdsopgaver og en generel fornemmelse for kvalitet hos alle medarbejdere.

I SKAT har man entreret med konsulentfirmaet Valcon, som har haft konsulenter i de forskellige skattecentre. De har sideløbende oplært en række medarbejdere til interne Lean-konsulenter.

“Pilot-projekterne har haft fokus på mest

“

Lean er kun pilot-projekter indtil videre. Når vi kender **evalueringerne**, skal styregruppen og direktionen se på, om SKAT vil bruge Lean i videre omfang.

”

Her har SKAT arbejdet med Lean

Næstved:	Virksomhedsinddrivelse
Korsør:	Vurderingsafdelingen, genoptagelsessager grundværdi.
Fredensborg:	Udlandsforhold med en afstikker til Betalingscentret i Ringkøbing vedr. udbetaling i forbindelse med selvangivelser.
Frederikssund:	Håndtering af anmodninger om bindende svar
Køge/Korsør:	Juridisk service Afdeling, udnyttelse af ESDH (Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering).

irene

“

Lean er ændring af en hel **virksomhedskultur**. Pilotprojekt er ikke et godt ord - det er som regel et forsøg i et område, hvor man ikke har besluttet sig og gerne vil afprøve metoder helt uforpligtende.

”

“Vi har set, at medarbejdere har stresse over opgaver, som ingen i virkeligheden stiller krav om. P.t. udfordrer pilotprojekterne ” vi plejer” på flere områder. Er der opgaver, som medarbejderne måske slet ikke skal løse, er der opstillet begrænsninger som måske slet ikke eksisterer og kan IT-systemerne måske ændres”, siger Thea Sand.

Meget effektive medarbejdere

Men Lean er jo et ledelsesværktøj, og der er kritikere, som mener, at det er gammel vin på

nye flasker. At det i bund og grund handler om at få medarbejderne til at yde endnu mere.

“Men det skal vi jo også i SKAT. Der er ingen tvivl om, at Finansloven stiller krav om effektivisering, ligesom der heller ikke er tvivl om, at Lean også er effektivisering. Men jeg ser det som en overlevelsesstrategi for, hvordan vi bedst klarer det. Med Lean får medarbejderne indflydelse og kan selv være med til at skabe meningsfyldt arbejde, så de f.eks. ikke skal spille tid på at arbejde i unødigt tunge administrative processer”, mener Thea Sand.

Pilotprojekter dur ikke

Pensionsselskabet Nordea Liv & Pension har det seneste år arbejdet indgående med Lean. Leanleder Rasmus Wilhardt siger til Dansk Told & Skat, at hvis man kun kører pilotprojekter med Lean i en organisation, opnår man hverken den nødvendige commitment eller effekt af Lean værktøjet.

“Lean er ændring af en hel virksomhedskultur. Pilotprojekt er ikke et godt ord - det er som regel et forsøg i et område, hvor man ikke har besluttet sig og gerne vil afprøve metoder helt uforpligtende. Vi arbejder meget med vores budskaber omkring indførelsen af Lean. Vi har alle chefer med, og det er hele filosofien bag Lean - ingen er friholdt. Skal det virke, er der tale om et kulturskifte i hele virksomheden.

Faste Lean-medarbejdere

Nordea Liv & Pension har 450 medarbejdere. Her har man faste Lean-medarbejdere til at indføre den nye måde at arbejde på, og de forsvinder ikke.

“Hvis man bruger konsulenter, kommer de tit med en standardpakke med værktøjer. Oftest har de ikke den store erfaring med implementeringen. Men Lean er ikke blot værktøjer. Det er en virksomhedskultur og et ledelsesværktøj. Lean er en proces, der vokser. Når

Lean og SOL

Lean pilotprojekterne er gennemført som en del af SOL-projektet (SKAT og Ledelse). Projektet skal bl.a. afdække, om Lean med fordel kan anvendes som metode til at inddrage medarbejdere i nytænkning af processer, hvor fokus er mest mulig effektivitet, øget kundeværdi og medarbejdertilfredshed som tre ligevægtede mål.

I modsætning til de øvrige SOL-projekter, som omfatter alle medarbejdere i SKAT gennemføres Lean som en pilot, hvor fem lokale områder i SKAT afprøver metoden. Lean pilotprojektet afsluttes med en evaluering og indstilling til direktionen om, hvorvidt Lean er velegnet til anvendelse i SKAT.

SOL-projektet gennemføres i hele SKAT i løbet af 2006-2007. Projektets første faser "God Start" og "God Ledelse" blev søsat i 2006. I disse projekter arbejdes der p.t. med at samle op på de tilbagemeldinger, der er kommet i forbindelse med visionsstafetten og en evaluering af forløbet.

Informationen om "360° feedback" for lederne starter i februar 2007, og projektet løber over det meste af 2007.

"Procesforbedringer" er sidste del i SOL-projektet. Projektet har fokus på forbedring af arbejdsprocesser og -metoder lokalt i den enkelte gruppe eller kontor. Startskuddet lyder den 8. marts 2007 med en konference for alle fagchefer. Efterfølgende gennemføres seminarer for alle ledere, som følges op af lokalt arbejde med at forbedre de lokale arbejdsprocesser.

Læs mere om SOL på projektets hjemmeside. Der er direkte adgang via forsiden på SKATs intranet.

SOL-projektet i SKAT

der er gået et år eller to, har man nået en basisudvikling. Hele ideologien er, at man konstant er forandringsparat overfor kundernes behov. Det fordrer en forbedringskultur i retning af "kan vi ikke gøre det lidt bedre i morgen?". Og det indfører man altså ikke gennem 16 ugers konsulentprojekter. Derfor har vi faste Lean-medarbejdere. Det er jo en holdningsændring i hele organisationen, der skal drive Lean", siger Rasmus Wilhardt.

Han mener, at Lean kan være et godt middel til at få overblik, hvis man arbejder i en virksomhed med arbejdspress, bunker, der ikke vil forsvinde og for få ressourcer.

"Så kan man få sat mål og struktur på arbejdet. Men arbejder man kun med effektivisering, får man ikke den ønskede effekt. Der skal fokus på at skabe både flow i opgavestrømmen og arbejdsglæde for at få Lean til at fungere."

Medarbejderne forrest

Nordea Liv & Pension har lige som SKAT en stor kundekontakt.

"Kunderne ringer typisk for at få rådgivning eller få forklaret pensionsprodukter. I nogle tilfælde er kunderne i en følelsesmæssig udsat situation. Derfor er det uhyre vigtigt, at de modtager en service, som imødekommer deres behov. Medarbejdere er derfor en utrolig ressource i en virksomhed. Og den måde SKAT-medarbejderne fungerer på internt afspejles eksternt. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne er med på udviklingen. Vi ser meget på medarbejdernes ideer om, hvordan vi når målene. De skal tage ejerskab og gå forrest. Måske tager det længere tid. Men det giver resultater", siger Rasmus Wilhardt.

Hos Nordea Liv & Pension har man arbejdet meget med ledergruppen, fordi tanken om, at medarbejderne skal fostre ideerne, stiller store krav til en ledelsesstil, der er meget lyttende og understøttende. I virksomheden har man ligeledes ansat en coach, Anders Ibsen, der følger både ledelse og medarbejdere tæt. Det har betydet, at effektiviteten ikke er faldet under forandringsprocessen, som den

ellers ofte gør i organisationer under forandring.

Rasmus Wilhardt tilføjer i øvrigt, at hvis SKAT har valgt Lean-firmaet Valcon som samarbejdspartner til at indføre Lean, har man valgt en konsulent som Nordea Liv & Pension har gode erfaringer med.



Tegning: Niels Poulsen

Begreberne

Kaizen - stræb efter det perfekte gennem involvering og målstyring
Medarbejderne involveres i den løbende forbedring af processer med henblik på at skabe mere værdi. Det handler om at skabe en kultur, hvor det at skabe forbedringer er en naturlig del af dagligdagen.

Muda - de syv spildformer

1. Overproduktion
2. Ventetid
3. Overflødig transport
4. Processpild
5. Bunkeopbygning og lageropbygning
6. Unødige håndteringer
7. Fejl

Gemba - stedet hvor tingene sker

Gå til det faktiske arbejdssted, se på den faktiske proces, observer hvad der faktisk sker, indsaml faktiske data, implementer ændring

Principperne

1. Specificer, hvad der skaber værdi for kunden
2. Identificer værdistrømme og fjern de ikke værdiskabende aktiviteter
3. Skab flow omkring de værdiskabende aktiviteter
4. Lad slutkunden trække ydelserne gennem administrationen
5. Stræb efter det perfekte med løbende forbedringer

irene