

# Lean på vej

## - ti nye steder

**Interview:** Pilotprojekterne med Lean-metoden har vist sig at være positive for SKAT, bl.a. fordi de i høj grad involverer medarbejderne, mener udviklingsdirektør Preben Kristiansen. Derfor er der ti nye projekter på vej.

”Grundlæggende skal vi effektivisere over de næste fire år. Hvis ikke alle skal løbe 25 procent hurtigere eller levere et 25 procent dårligere stykke arbejde, så må vi på alle niveauer se, hvor vi kan gøre det lidt smartere. Og det kan kun lykkes, hvis vi kan få medarbejderne med. Vi tror, Lean-metoden er et godt værktøj, fordi det involverer medarbejderne. Det er en mulighed for at ændre ting, der ligger lige for - og man har selv magt over det, der skal ændres”.

SKAT's udviklingsdirektør Preben Kristiansen mener, Lean er kommet for at blive i SKAT. De første fem pilotprojekter er evalueret, og efter ledelsens mening har de afdækket positive muligheder for fremtidig brug af Lean-metoden.

”Lean ser på de løbende forbedringer. Vi gør

meget ud af processerne i f.eks. de store IT-projekter, og målet med Lean-pilotprojekterne har været at se, om det er en metode, der kan bruges ude i organisationen. Vores oplevelse er, at medarbejderne har syntes, at det var sjovt og interessant. Det har været det entydige signal, at det er et ”nede på gulvet” værktøj, som kan bruges derude”, siger Preben Kristiansen.

### Ti nye projekter

Erfaringerne fra pilotprojekterne betyder nu, at SKAT sætter ti nye projekter i gang.

”Vi ønsker dem spredt mest muligt ude i landet, og det bliver bl.a. med kunde-vinklen på. Et af projekterne kommer til at handle om, hvordan man håndterer folk, som ikke taler dansk. Det er en hastigt voksende opgave, især i København”, fortæller udviklingsdirektøren.

Han siger, at det er vigtigt at understrege, at Lean ikke er endnu en reform, men et udviklingsredskab til at gøre tingene på en anden måde. Her i bladet har en Lean-ekspert tidligere sagt, at pilotprojekter ikke kan bruges til ret meget.

---

Af journalist

Irene Scharbau. DJ

irene@komplottet.dk

---

## Lean set med positive øjne

Hos Betalingscentret i Ringkøbing siger fuldmægtig Jonna Osmundsen, at Lean-opgaven blev rigtig godt modtaget. I Ringkøbing var det bl.a. modregningsgruppen for personskat/årsopgørelser, der blev involveret.

”Det satte os virkelig i gang med at ”tænke nye tanker”. Alle i gruppen deltog, hvilket var rigtig godt og inspirerende. Dog blev der udvalgt enkelte tovholdere på de forskellige emner. Vi tænkte store tanker - og lod os ikke bremse af, hvad IT kunne klare på dette tidspunkt. Nej - vi kom frem med de største ønsker og udarbejdede et IT-katalog over alle ønsker. Der har været stor lydhørhed omkring dette. Mange ting er allerede gennemført - bl.a. automatisk udsendelse af årsopgørelser vedrørende modregning. Alle IT-forbedringer har bevirket store lettelser”, fortæller Jonna. I Ringkøbing har de lavet mange ”standarder” på arbejdsprocesser - også over arbejdsopgaver, der ikke var med i Lean-projektet.

”Samtidig har vi lavet oversigter over bilag, telefonlister m.v. med links. Det er meget tidsbesparende. Det bedste ved Lean er, at det er et projekt, der ikke stopper. Vi fortsætter med at tænke forbed-

ringer og fremkommer løbende med forslag, der samlet vurderes på korte ”ståmøder”. Her besluttet det om der skal arbejdes videre med forslaget”, siger Jonna.

### Fokus på ”mig og mit arbejde”

Henrik Vendelbo Danielsens har som projektdeltager på tre af Lean-pilotprojekterne en oplevelse af, at metoden har givet medarbejderne overblik over deres sager.

”Og væsentligt er også, at projekterne ser ud til at have fjernet en imaginær stress-pukkel. Klarheden over opgaverne har hjulpet en del. Nu arbejder man efter samme mål og har fået en fællesnævner”, siger han.

Henrik finder det særligt positivt, at Lean-projektet fokuserer på medarbejdernes dagligdag.

”Der har for en gang skyld været fokus på ”mig og mit arbejde” i stedet for organisationen”, siger han.

irene

*Lean er ikke en reform – men et udviklingsredskab til at gøre tingene på en anden måde, siger Preben Kristiansen.*

”Jo, men vi valgte ikke pilotprojekterne for at måle resultater – mere for at se, om det var en metode, der er god for SKAT. Du kan se det som et laboratorieforsøg – vi gjorde nogle gode observationer. Nu skal vi forklare organisationen, hvordan Lean fungerer i den store sammenhæng – noget af metoden er for japansk efter vores mening. Vi skal ikke være en 100 procent Lean-virksomhed. Vi har allerede truffet nogle strategiske valg og har en kultur, vi ikke vil ændre, men derfor kan man godt bruge Lean alligevel”, siger Preben Kristiansen.

Han forstår godt, hvis nogle medarbejdere synes, de mange nye tiltag kan virke skræmmende.

”Vi skal rationalisere, effektivisere, digitalisere, og på en række områder er denne udvikling ikke færdig. Nu kommer vi og anmoder medarbejderne om at se på processerne, og det kan selvfølgelig være en udfordring. Men det er her ”kuppet” ligger i Lean – for metoden er meget velegnet til at gå ud i forreste række og vurdere arbejdsopgaverne. Det kan man ikke med de store strategier. Det positive er, at her lægges der ikke op til at nogen udefra skal fortælle, hvordan man skal gøre”, siger udviklingsdirektøren.

## Arbejdsglæde og ledelsesudfordring

I Lean er et af succes-kriterierne, at medarbejderne er med på ideen. Og det er naturligt at spørge Preben Kristiansen, om han tror, at arbejdsglæden kan findes i en tid, hvor der også er stor frustration i organisationen?

”Jeg tror, man kan få engagement ved at involvere alle. Og Lean-metoden får alle med. Vi kender jo alle metoden med de ”kvikke kani-ner”, der regner ud, hvad alle de andre skal lave. Men Lean vender den om”, siger han.

Et af de steder, som pilotprojekterne har givet fokus på, er ledernes roller i et Lean-projekt.

”Når man opererer med ledelsesdiscipliner, taler man om en faglig profil, en strategisk profil og en, der handler om personaleledelse. Men med Lean er der kommet en fjerde dimension ind, som hedder driftsledelse, hvor man som leder går med ind i produktionen. Vi må erkende i pilotprojekterne, at det er en vigtigere

Foto: fagpress/Mikael Hjuler



## Kort om Lean

Lean-metoden er skabt af det japanske bilfirma Toyota, som har haft stor succes med at optimere produktionsprocessen til gavn for kunder, medarbejdere og indtjening. I de senere år er Lean også med held anvendt i en række administrative organisationer.

Lean-metoden går i simple vendinger ud på, at arbejdsprocesserne tænkes ind i en helhed, så alle medarbejdere forstår deres plads i et sammenhængende system.

Lean fokuserer bl.a. på spild, det vil sige: Overproduktion, ventetid, overflødig transport, processpild, bunkeopbygning og lageropbygning, unødige håndteringer og fejl.

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.

ledelsesdisciplin, end vi havde tænkt på. Vi har lært, at lederne skal arbejde på en anden måde, hvor de aktiverer hele gruppen. Og direkte afledt af dette, kommer ledelsesdisciplinerne på dagsordenen i HR-udviklingen”, fortæller Preben Kristiansen, der også kan oplyse, at der derfor forberedes fokus på de lokale ledelser i de ti nye projekter.

### Million-konsulenter

SKAT har brugt konsulentfirmaet Valcon til pilotprojekterne - og vil bruge dem igen. SKAT har ca. betalt tre millioner kroner til Lean-konsulenter indtil videre, og forventer at bruge 5-6 millioner kroner på de næste ti projekter. SKAT har som andre virksomheder erfaret, at det kan være en fordel at have sine egne Lean-ledere.

”Vi investerer i en indfasning. Det er ønsket, at når de ti projekter er kørt, kan den videre udbredelse ske i vores egen organisation. I de ti konkrete projekter uddanner vi ti Leanledere, og desuden forankres Leanteam’et i Udviklingskontoret, så vi på sigt bliver uafhængige af konsulenter. Jeg ser det ikke som noget hokus pokus. Omkring IT bliver vi aldrig uafhængige af konsulenter. Men på dette felt er det realistisk”.

### Verdens bedste skatteforvaltning

SKAT blev allerede for fem år siden interesseret i Lean-metoden, som var på vej ind i den administrative sektor. SKAT har løbende arbej-

det med procesudviklingen, men mest på det overordnede plan.

”Der har været et behov for genstart af procesudviklingen efter fusionen. Vi skal effektivisere, og der er behov for en fælles identitet. Det har vi været nødt til at bearbejde fra toppen. Vi skal gå fra 10.000 til 7-8.000 ansatte på fem år. Det kræver en strategiplan. P.t. har vi 70-80 strategiske initiativer i gang til at udvikle processerne, så vi kan blive verdens bedste skatteforvaltning. Vi skal have en ny fælles forretningsmodel, og hertil kommer en række metoder, kompetencer og værktøjer. Lean kan se på de løbende forbedringer, og vi tror det kan lade sig gøre at lave omlægninger. Men det bliver benhårdt. Alle får meget travlt”, siger Preben Kristiansen, og tilføjer at ledelsen har forsøgt at sende signaler, bl.a. ved hjælp af tryktaftaler, så folk ikke føler, de saver deres egen gren over.

”Man bliver ikke straffet, hvis man går positivt ind i udviklingen. Vi ved godt, det kan være svært at se den store sammenhæng i organisationen fra sin egen gruppe. Men det kan Lean bl.a. hjælpe til med”, siger udviklingsdirektøren, som selv sammen med direktionen for fem år brugte en dag på Lean, hvor de lavede en papirflyver-fabrik, vurderede flow og ophobninger.

Det kan lyde mystisk eller fjollet. Men når man har prøvet at lave en produktion i samarbejde, ser man hurtigt, hvorledes enkelte personer kan forsinke hele flowet, eller simpelthen ikke har nok at lave.

irene

## Her skal de arbejde med Lean:

Følgende ti Lean-projekter gennemføres i SKAT i perioden maj 2007 - februar 2008:

1. Kundeservice: Lean i Betalingscentret - afprøve udrulning af Lean.
2. Kundeservice: Håndtering af udvidede selvangivelser S10/S12, Indsats 5 i Skattecenter Århus.
3. Kundeservice: Den personlige betjening af forespørgsler fra ikke-dansk talende kunder i Skattecenter København.
4. Indsats (told): Fortoldningsafdelingen samt TastSelv rettelser i Skattecenter Århus.
5. Indsats: Udbetalingskontrol i Nordjylland (Skattecenter Aalborg).
6. Juridisk Service: Sanktionssager i Skattecenter Randers og Hovedcentret
7. Juridisk Service: Dødsbo i Skattecenter Thisted.
8. Inddrivelse: Administrative rutiner i sagsbehandlingen, Bobehandling i Skattecenter Maribo.
9. Inddrivelse: Restanter i udlandet og udenlandske krav, International Inddrivelse i Skattecenter Tønder med inddragelse af Skattecenter Randers.
10. HR: SAC - SKATs Administrative Center.

Kilde: SKAT - Strategi og udvikling.

irene