

Lean i Kriminalforsorgen

UDFORDRING

Direktoratet for Kriminalforsorgen behandler ansøgninger og klager fra dømte og indsatte i de danske fængsler. I Kriminalforsorgens klientkontor er der ansat ca. 35 administrative og juridiske sagsbehandlere til at varetage denne opgave.

Historisk har det været vanskeligt for klientkontoret at holde sagsbehandlingstiderne nede på et acceptabelt niveau med sagsophobninger og stress blandt medarbejderne til følge. Derfor valgte klientkontoret i sommeren 2006 at tage ud på rejsen mod en mere Lean hverdag.

Det var vigtigt for klientkontoret at skabe en blivende Lean-kultur. Derfor skulle projektfasen sikre bred medarbejderinvolvering, intensiv uddannelse og træning af en mindre projektgruppe. Projektet indebar derfor tre hele workshopdage, kickoff, kortlægning og design, med deltagelse af samtlige kontorets medarbejdere. Efter kickoff-workshoppen var det især Lean-spillet og en grundig drøftelse af forventninger og bekymringer, som involverede medarbejderne.

DIAGNOSE

På kortlægningsworkshoppen stod "aha-oplevelserne" i kø efter en dag, hvor værdistrømmene for fire sagstyper blev kortlagt.

På designworkshoppen afdækkede medarbejdernes ideer en bemærkelsesværdig enighed om, hvordan klientkontoret kunne blive mere Lean til glæde for kunderne, medarbejderne og organisationen.

Kortlægningen viste bl.a.:

- Mange processer i hver værdistrøm
- Hvert sagsskridt involverede altid post, journal, jurist, journal og post

- Langt det meste skulle altid til juristen
- Den fysiske sag skulle altid følge med
- Sagerne blev fordelt ved et nummer-system
- Alle afgørelser skulle omkring en chefkonsulent
- Stor uklarhed om, hvad man gjorde i hver proces
- Mange tilbageløb og stop pga. fejl i de tidligere processer.

Det skabte bl.a. følgende problemer:

- Bunker mellem mange af proces-skridtene
- Ved hvert ansvarsskifte kunne sagen vente dage og uger, selvom næste skridt måske blot krævede et standard svar på 5 minutter
- Svært at skabe overblik
- Fysiske sager blev væk
- Op til 1 årsværk gik med at lede efter sager
- Hver sagsbehandler skulle selv styre et stort antal sager på sit kontor, en betydelig årsag til stress og vilkårlig rækkefølge for sagerne.

LØSNING

Implementeringen af Lean startede allerede på projektets første dag. Lean er en særlig måde at tænke på, og kulturforandringen begynder allerede med de første drøftelser og events i organisationen. Derfor var klientkontoret allerede vel i gang med Lean-rejsen, da en handlingsorienteret implementeringsplan lå klar efter trespringet: kickoff, kortlægning og design.

Implementeringsværktøjerne

I Lean anvender vi typisk to basale værktøjer til implementering: Kaizen-mødet og BlitzKaizen.

På det ugentlige Kaizen-møde bliver mindre forbedringsforslag præsenteret, vurderet, igangsat og fulgt op.

Medarbejderne kan løbende sætte ideer op på Kaizen-tavlens idekasse. I klientkontoret blev mange ideer selvfølgelig født på designdagen, men efterfølgende er der, i stigende grad, kommet helt nye ideer til. Samtidig blev ideerne justeringer til de løbende forbedringer, som allerede var igangsat.

I en Blitz arbejder en mindre gruppe medarbejdere og ledere intensivt og fuldt dedikeret i 3-5 dage. Processen er problemanalyse, løsningsdesign og fuldstændig implementering af en større mængde forbedringsforslag eller en grundlæggende omlægning af værdistrømmen.

Det er helt essentielt for Lean-tankegangen, at Kaizen og Blitz er implementering af medarbejdernes ideer. Det er medarbejderne, der er eksperterne på egen hverdag, og derfor er de den vigtigste kilde til forbedringer. Det er med kortlægning og design, at fundamentet for en vellykket implementering af Lean skabes.

I klientkontoret afslørede kortlægningerne, at der var meget at gøre med Lean. Det lykkedes på designdagen at omsætte medarbejdernes gode ideer til et let, holdbart og Lean design for den fremtidige sagsbehandling på klientkontoret.

Det nye design indebar bl.a.:

- Mange sagsskridt skal klares straks som indledende sagsbehandling i journalen uden involvering af jurist
- Sager skal først fordeles til jurist, når de er klar til afgørelse
- Sagerne skal fordeles ved at juristen trækker dem én ad gangen fra en reol, og først når juristen er klar til at lave sagen
- Dermed ligger alle sater i en reol indtil det bliver deres tur
- Den fysiske sag skal ikke længere automatisk følge med fra arkivet

Lean i Kriminalforsorgen

- Adgang til chefkonsulenter er sat i system
- Fælles standarder for sagens oplysninger

Og det har skabt følgende Lean-effekt:

- Sagsbunken samlet ét sted i en reol skaber overblik
- Færre ansvarsskift øger flowet
- Reolens indretning udjævner belastninger og giver ensrettet prioritering
- ½-1 årsværk sparet, da færre sager bliver væk
- Sagsbehandlerne har færre sager på deres kontor og sparer tid brugt på planlægning og prioritering
- Systematiseret adgang til chefkonsulenter eliminerer ventetid
- Fælles standarder giver mere ensartet og effektiv sagsbehandling

DE STORE MILEPÆLE

Det nye design er blevet implementeret i perioden november 2006 og frem til sommeren 2007. Milepælene har bl.a. været:

Blitz i november 2006

- Medarbejderne tømmer deres kontorer for sager og samler dem ét sted
- Trækreolen udvikles og går i luften i 1.-udgaven
- Målstyringstavle med mål for dagen og ugen etableres
- Journalen får ansvar for indledende sagsbehandling med plan for kompetenceudvikling

Januar 2007

- Driftsledelse formaliseres
- Coaching og træning af ny driftsleder

Januar-marts 2007

- Intensiv og struktureret afvikling af bunke med en særlig udfordrende sagstype sideløbende med drift af de almindelige sager

Marts 2007

- Adgang til chefkonsulenter sættes i system
- Ny mødekalender med faste dagsordener skaber overblik og struktur
- Standard for juridisk sagsbehandling udarbejdes og sættes i drift

RESULTAT

I klientkontoret er der opnået en betydelig større gennemsigtighed. Alle kan i dag løbende følge med i, hvor mange sager der kommer ind, og hvor mange der går ud. Samtidig er der skabt et parameter for disse tal, da der er mål for ugens produktion. Og tallene viser:

- Produktiviteten er steget markant og stabilt med 30%
- På såkaldte fordybelsedage er det muligt at opnå 150% stigning i produktiviteten
- Sagsbehandlingstiden er faldet markant

Og de mere bløde succeser i dagligdagen...

For medarbejderne og ledelsen er de hårde data som ovenstående selvfølgelig meget anvendelige. Drøftelserne af hvordan det går, har simpelthen et stærkere fundament, når "tallene får lov at tale". Ikke desto mindre skal succeserne også findes i andre vinkler. Og klientkontoret oplever succeserne på bl.a. følgende vis:

- Sommerferien, som traditionelt giver store bunker og har langt efterslæb ind i efteråret, forløb i 2007 velplanlagt og smertefrit
- Mange medarbejdere har en nemmere hverdag, da sagsbunkerne er kommet ud af kontoret
- Ledelsen har fået markant større overblik over driften
- Med Kaizen-tavlen er der et redskab til at arbejde systematisk med forbedringer
- Journalen var før ofte "lagt ned". Nu fungerer den stabilt og robust

Positive medarbejdere

Skiftet til at arbejde mere Lean stiller naturligvis store krav til medarbejdere og ledelse. Adspurgt er medarbejderne i klientkontoret overvejende positive, når de forskellige aspekter af effekterne skal vurderes.

Yderligere information

Kontakt Jørgen Kjærgaard
+45 2338 0087, jkj@implement.dk
eller

Jacob Ørum Jensen
+45 4138 0026, joj@implement.dk