



# Administrativ utvikling/prosessforbedring ved UiO

Tilnærming, metoder og verktøy

---

Oslo 14. januar 2010



**UiO : Universitetet i Oslo**

IMPLEMENT  
CONSULTING GROUP

# Formål med dagen

---

- Sikre økt bevisstgjøring av sentrale suksessfaktorer ved en helhetlig utviklings-/OU-prosess
- Få en grunnleggende og praktisk innføring i metoder for prosessforbedringer og gevinstrealisering
- Etablere en klar, felles forståelse og motivasjon for det videre arbeid



# Program for dagen

---

## Åpning/velkomst

- Formål og program for dagen
- Kort presentasjon av Implement

## Gevinstrealisering gjennom prosessforbedringer

- Introduksjon til utvalgte og sentrale verktøy og metoder
- Cases ad administrativ effektivisering

## Gruppeøvelser

- Praktiske øvelser med bruk av utvalgte verktøy/metoder (prosesskartlegging/VSM og analyse av sløsing)
- Forskningsadministrasjon (VSM), Studieadministrasjon (VSM), Personal administrasjon (sløsing), IKT (sløsing)

## Endringsledelse

- Kort presentasjon av IML
- Kunnskap og bevissthet om endringsledelse – i sammenheng med behov for administrative effektiviseringer

## Oppsummering/avrunding

- Innspill til programplanlegging
- Veien videre, neste steg

# Sentrale fakta, fokus og ambisjoner

## Fakta

- Stiftet i 1996
- I dag 230 medarbeidere, herav 210 konsulenter
- Bistår skandinaviske private og offentlige virksomheter via kontorer i København, Oslo/Bergen og Stockholm
- Ledende i Skandinavia innen for implementering av forandringer
- Ca. 10% av omsetningen kommer fra oppgaver utenfor Danmark

IMPLEMENT  
CONSULTING GROUP

IMPLEMENT  
CONSULTING GROUP

IMPLEMENT  
CONSULTING GROUP

## Fokus og ambisjoner

### Aktiviteter og innsatser, som ikke skaper effekt er verdiløse

Vårt fokus er å hjelpe våre kunder med å planlegge og implementere den best mulige løsning. En løsning er først en løsning, når den er implementert og har skapt den ønskede effekt.

### Vår ambisjon er å være de beste til å skape verdi

Vi vil være kjent som de mest verdiskapende konsulenter i Skandinavia og dermed et praktisk alternativ til de ledende globale konsulenthuss og mindre lokale aktører.

## Eksempler på utvalgte referanser (utover UiO)

**Universitetet i Bergen, Institutt for Geovitenskap\*:** Kartlegging og effektivisering av arbeidsprosesser innen administrativ virksomhet, standardisering, prosessforbedring/optimering.

**Universitetssykehuset i Nord Norge\*:** Etablering av intern Lean organisasjon inkl. utdanning av kliniksjefer i Lean ledelse og utdanning av interne Lean konsulenter. Gjennomføring av tre pilotprosjekter.

**Senter for internasjonalisering av høgre utdanning (SIU):** En rekke prosjekter innen strategi, kvalitets- og virksomhetsstyring, prosessforbedring, innføring av styrings- og ledelsessystem (ISO-sertifisert).

**Region Hovedstaden\*:** Program for administrativ effektivisering, gjennom bl.a. organisatoriske og prosessmessige virkemidler – IKT, HR, kvalitet, kommunikasjon m.v. Gevinstrealiseringskrav på ca. 100 årsverk.

**Odense Universitetshospital:** Det største Lean prosjekt i det danske sykehusvesen med involvering av 1200 av sykehusets 7000 ansatte. Implements bistand omfattet bl.a. metodetrening, prosess støtte og prosjektstyring.

**Danske Bank\*:** Omfattende gevinstrealisering gjennom produktivitetsforbedringer via sammenhengene program for prosessforbedringer – og med inklusjon av 52 delprosjekter.

**Region Hovedstaden:** Organisatorisk optimering av IKT med henblikk på gevinstrealisering og effektivisering via "Shared Services", økt systemanvendelse, "Change Boards" omkring systemutvikling og optimert on site support\*..

**Høgskolen i Bergen, NTNU, Norges idrettshøgskole, Haraldsplass høgskole:** Prosessledelse/fasilitering, metodestøtte, kvalitetsforbedring, NOKUT-godkjenning, virksomhetsstyring, prosjektstyring o.a.

**Mer enn 50 øvrige oppdrag innen prosjektledelse/programstyring, organisasjonsutvikling, administrative effektiviseringer, IKT strategi og gevinstrealisering for danske og norske universitet/høgskoler**

# Program for dagen

---

## Åpning/velkomst

- Formål og program for dagen
- Kort presentasjon av Implement

## Gevinstrealisering gjennom prosessforbedringer

- Introduksjon til utvalgte og sentrale verktøy og metoder
- Cases ad administrativ effektivisering

## Gruppeøvelser

- Praktiske øvelser med bruk av utvalgte verktøy/metoder (prosesskartlegging/VSM og analyse av sløsing)
- Forskningsadministrasjon (VSM), Studieadministrasjon (VSM), Personal administrasjon (sløsing), IKT (sløsing)

## Endringsledelse

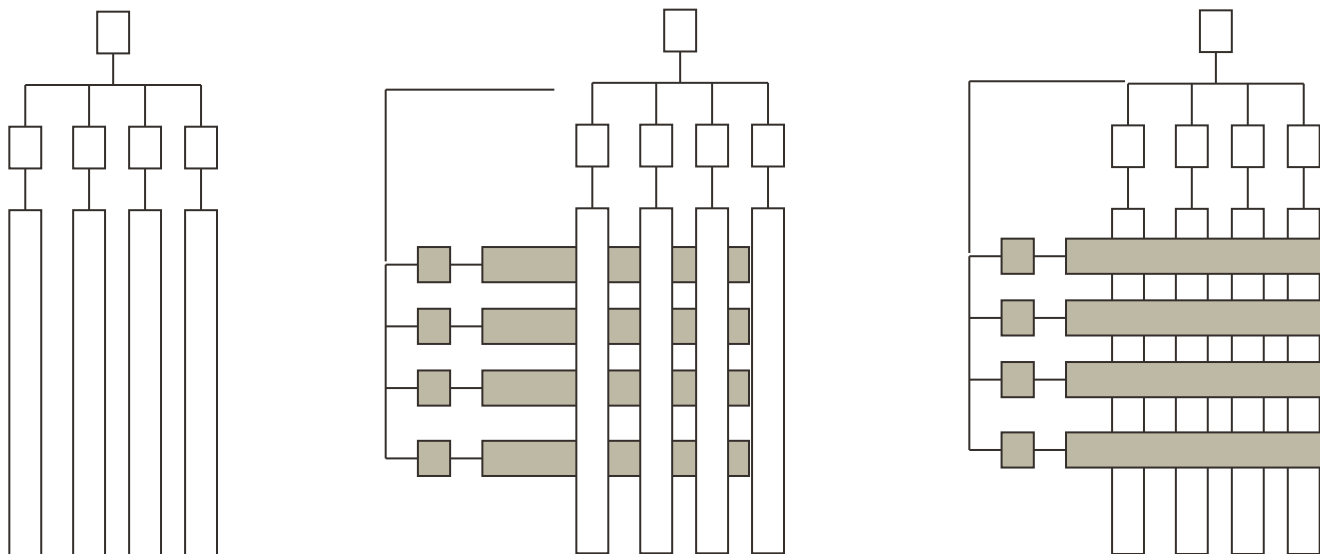
- Kort presentasjon av IML
- Kunnskap og bevissthet om endringsledelse – i sammenheng med behov for administrative effektiviseringer

## Oppsummering/avrunding

- Innspill til programplanlegging
- Veien videre, neste steg

# Prosessperspektivet

”En prosess er en rekke sammenhengende aktiviteter som fører frem til et klart definert resultat, og som bidrar til å skape en opplevd verdi for mottaker”



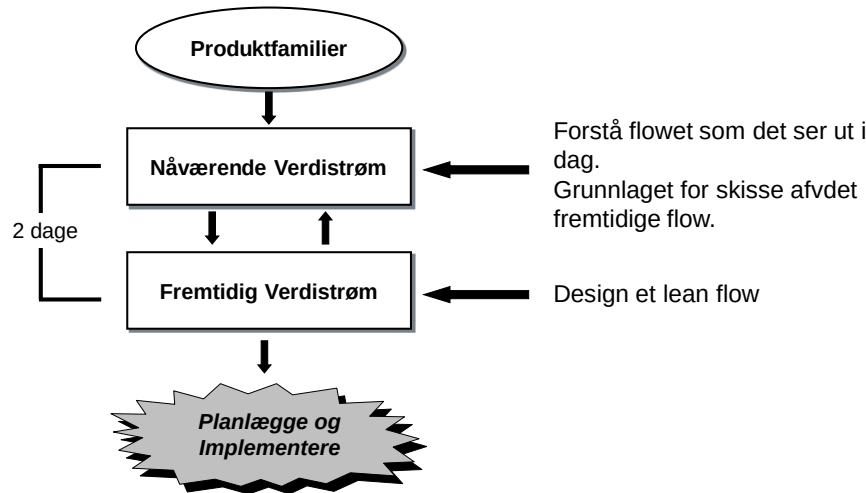
**Fra hierarki..... til..... prosessorientering**

(Proessen går på tvers av organisatoriske enheter, og gjennom arbeid med prosessens aktiviteter synliggjøres verdiskapning og arbeidsflyt i en organisasjon)

# Grunnleggende tenkning omkring prosesser

| No. of process steps   |     | Probability of success in each process step |       |       |        |
|------------------------|-----|---------------------------------------------|-------|-------|--------|
|                        |     |                                             |       |       |        |
|                        |     | Improve the quality of each step            |       |       |        |
| Reduce number of steps | 1   | 0,95                                        | 0,990 | 0,999 | 0,9999 |
|                        | 25  | 0,28                                        | 0,78  | 0,98  | 0,998  |
|                        | 50  | 0,08                                        | 0,61  | 0,95  | 0,995  |
|                        | 100 | 0,006                                       | 0,37  | 0,90  | 0,99   |
|                        | 200 | ...                                         | ...   |       |        |

## Bruk av kartlegging av verdistrøm



## Skap forståelse for hvordan en verdistrøm forløper

- ✓ Kartlegg saksflyt samt informasjonsstrømme
- ✓ Bruk ikoner til å tegne verdistrømme
- ✓ Start med flowet inne i avdelingen
- ✓ Samle inn informasjon i avdelingen – ved gemba, ikke anvend data fra IT-systemer eller "fornemmelser"
- ✓ Bruk i størrelsesorden 1 dag til kartlegging av nåværende verdistrøm og tilsvarende 1 dag til kartlegging av fremtidig verdistrøm

## Design av et optimert flow:

- Medarbeiderne er selv med på å kartlegge – både nåværende og fremtidig verdistrøm, dermed er implementering integrert i arbeidet
- Den fremtidige verdistrøm er utgangspunktet for utviklingen av en handlingsplan
- Bildet blir aldri ferdig så fortsett med å oppdatere løpende.



# Ryggraden i prosessoptimering: 5 + 7

## 5 PRINSIPPER

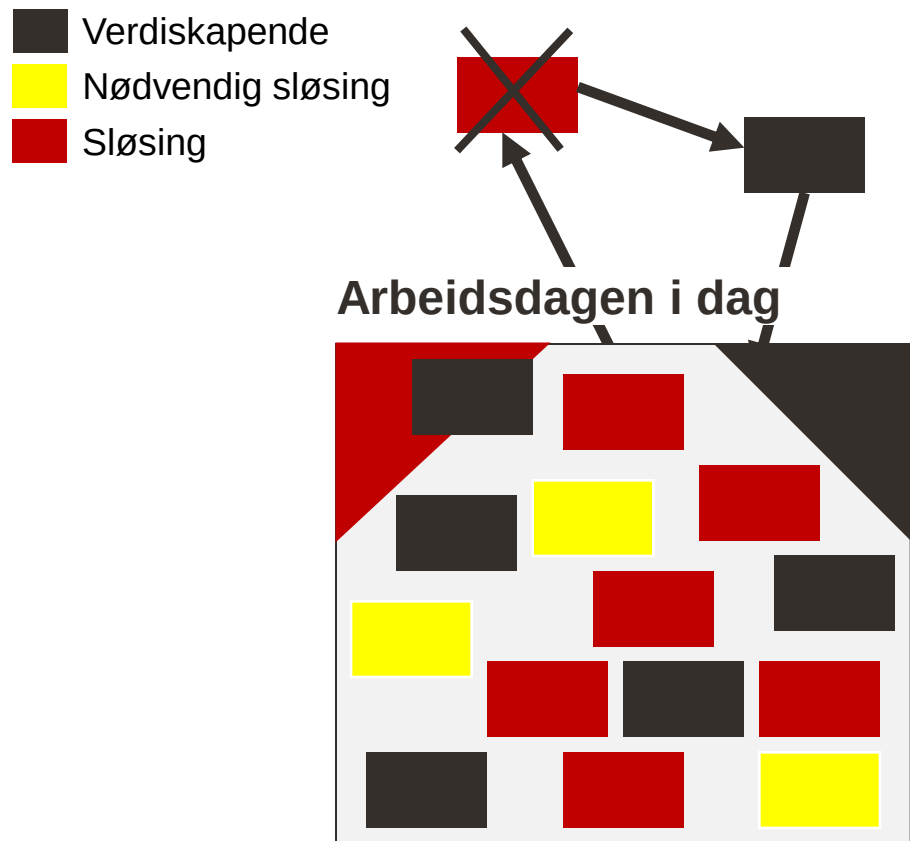
- 1 Identifisere kundeverdi
- 2 Kartlegg verdistrømmer
- 3 Skape flow uten stopp ("takt")
- 4 Forbedre styringsprinsipper
- 5 Gjennomfør forbedringer løpende

## 7 TYPER SLØSING

("WASTE")



# Eliminering av sløsing i hverdagen



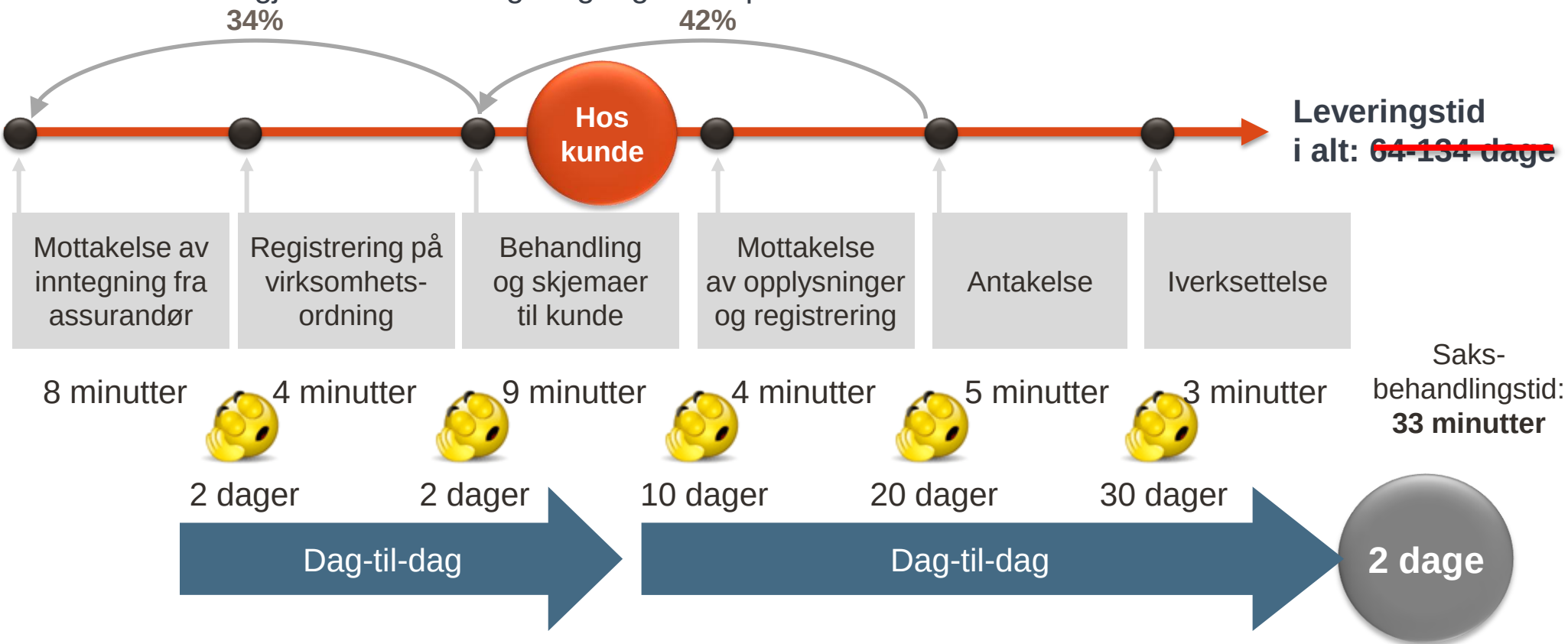
er fylt godt opp !!!

er fortsatt fylt godt opp men  
er mer balansert

Det dreier seg **ikke om å arbeide mer**, men **mer av det riktige**  
- samtidig med at vi skaper en **mer balansert hverdag**

# Fokus på FLOW gir markante resultater

- Lean innebærer at sakene skal flyte gjennom prosessene med **færrest mulige stopp, ansvarsskift og tilbakeløp**
- Å tilstrebe å gjøre én sak ferdig av gangen skaper ofte det bedste flow

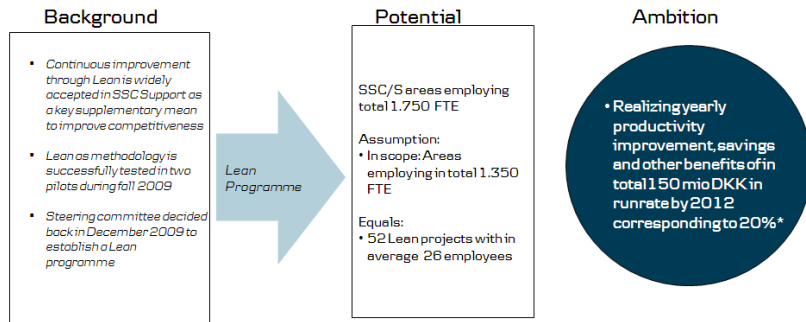


## Produktivitet:

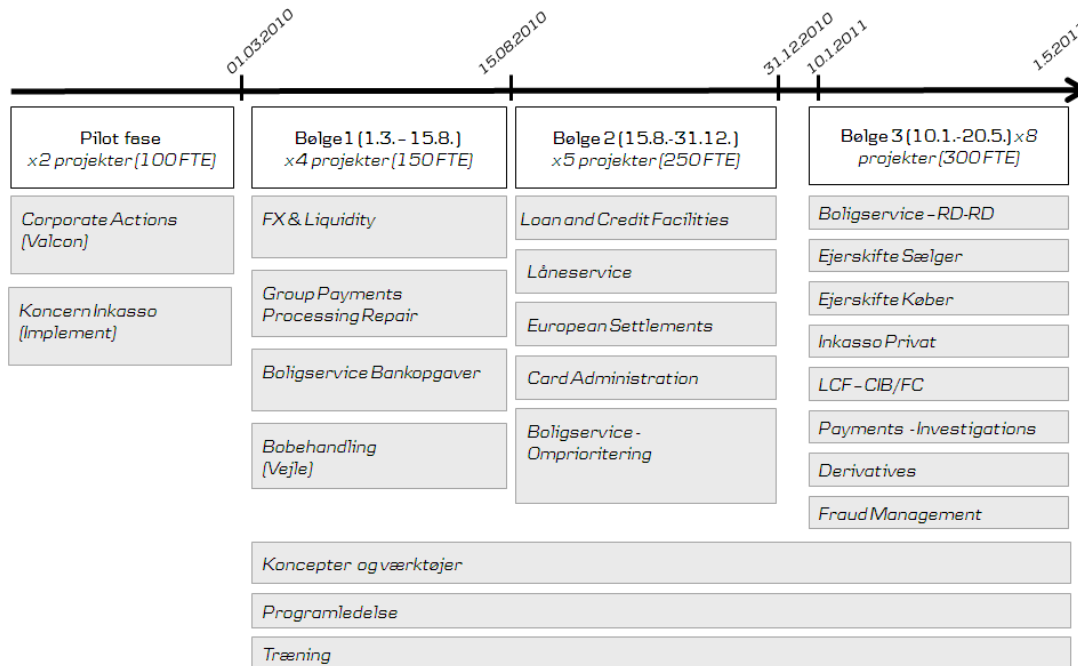
|        |                       |       |
|--------|-----------------------|-------|
| Før:   | 6 saker pr dag pr FTE | + 50% |
| Efter: | 9 saker pr dag pr FTE |       |

# Lean i stor skandinavisk bank

## 1 AMBITIONEN



## 3 BØLGERNE OG PROGRAMMET

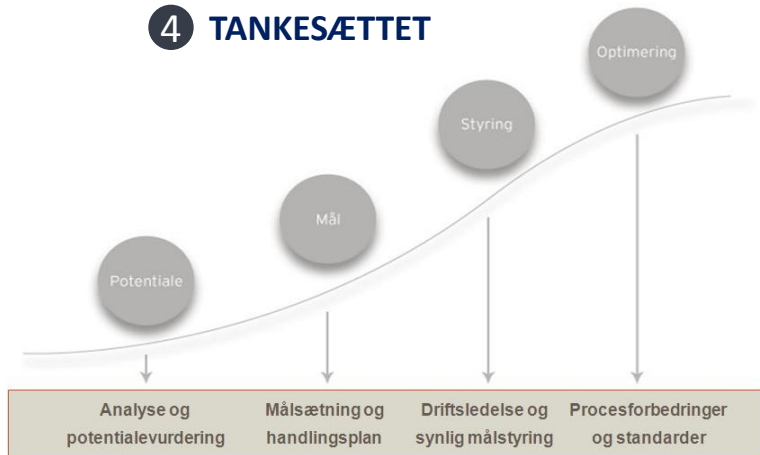


## 2 BAGVEDLIGGENDE TANKER

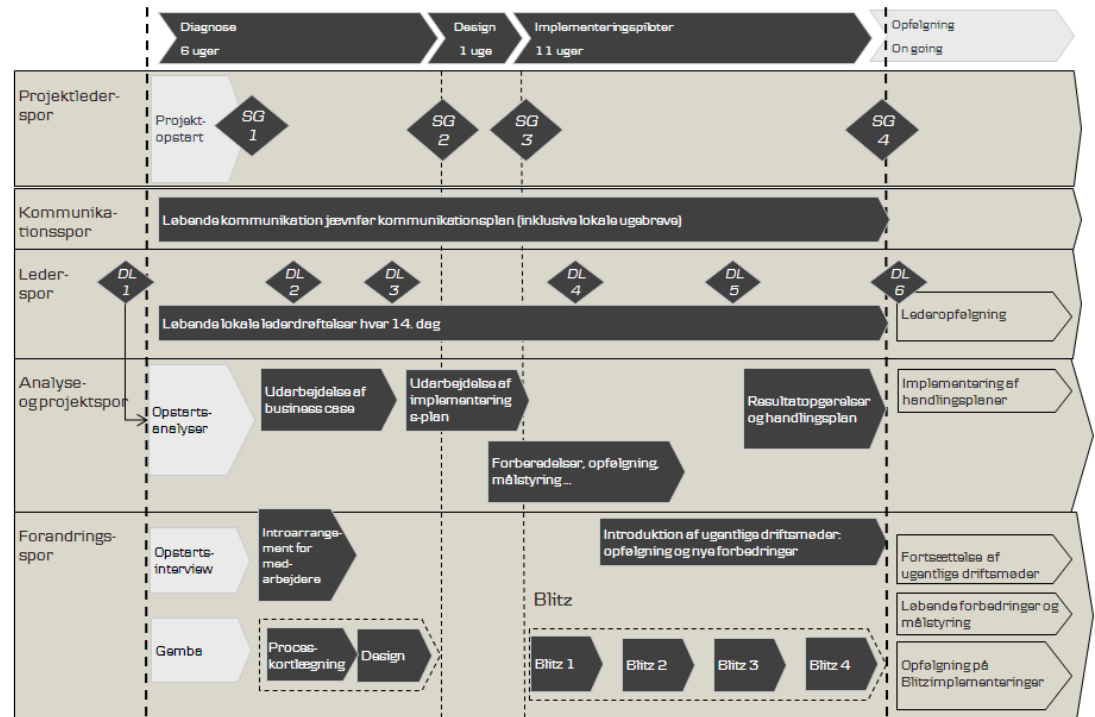


# Projekttilgangen

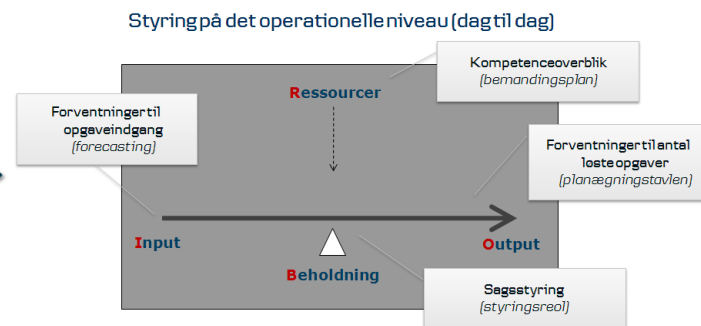
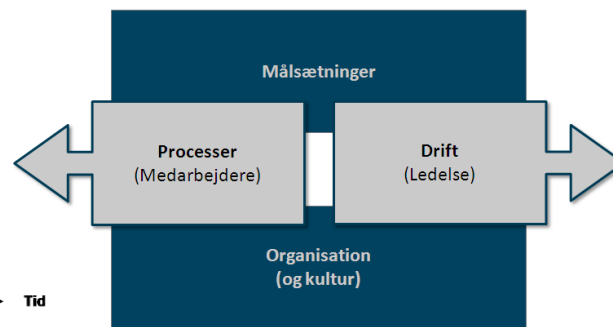
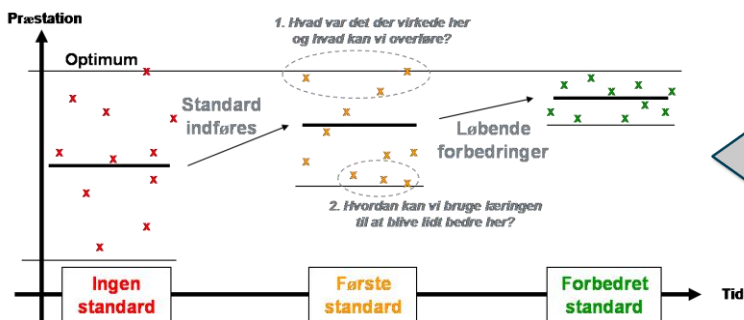
## 4 TANKESÆTTET



## 5 PROJEKTMODELLEN



## 6 INDSATSERNE



# Effektivisering av prosesser

## Kartlegging i flere trinn:

- To grupper: Tverrfaglige og på tvers av enheter samt nivåer
- Hver gruppe sitt forløp: Pasient  $\geq 75$  år (geriatri) og pasient  $< 75$  år (neurologi)
- Trin 1: Skisse over pasientforløp i "teorilokalet" (VSM light)
- Trin 2: Ut og observere de to forløp
- Trin 3: Detaljert VSM over de to forløp
- Trin 4: Felles og komparativ fremlegging
- Trin 5: Identifikasjon av "sløsing"
- Trin 6: Design av fremadrettet forløp



### Workshops 1+2 "Nå situasjon"

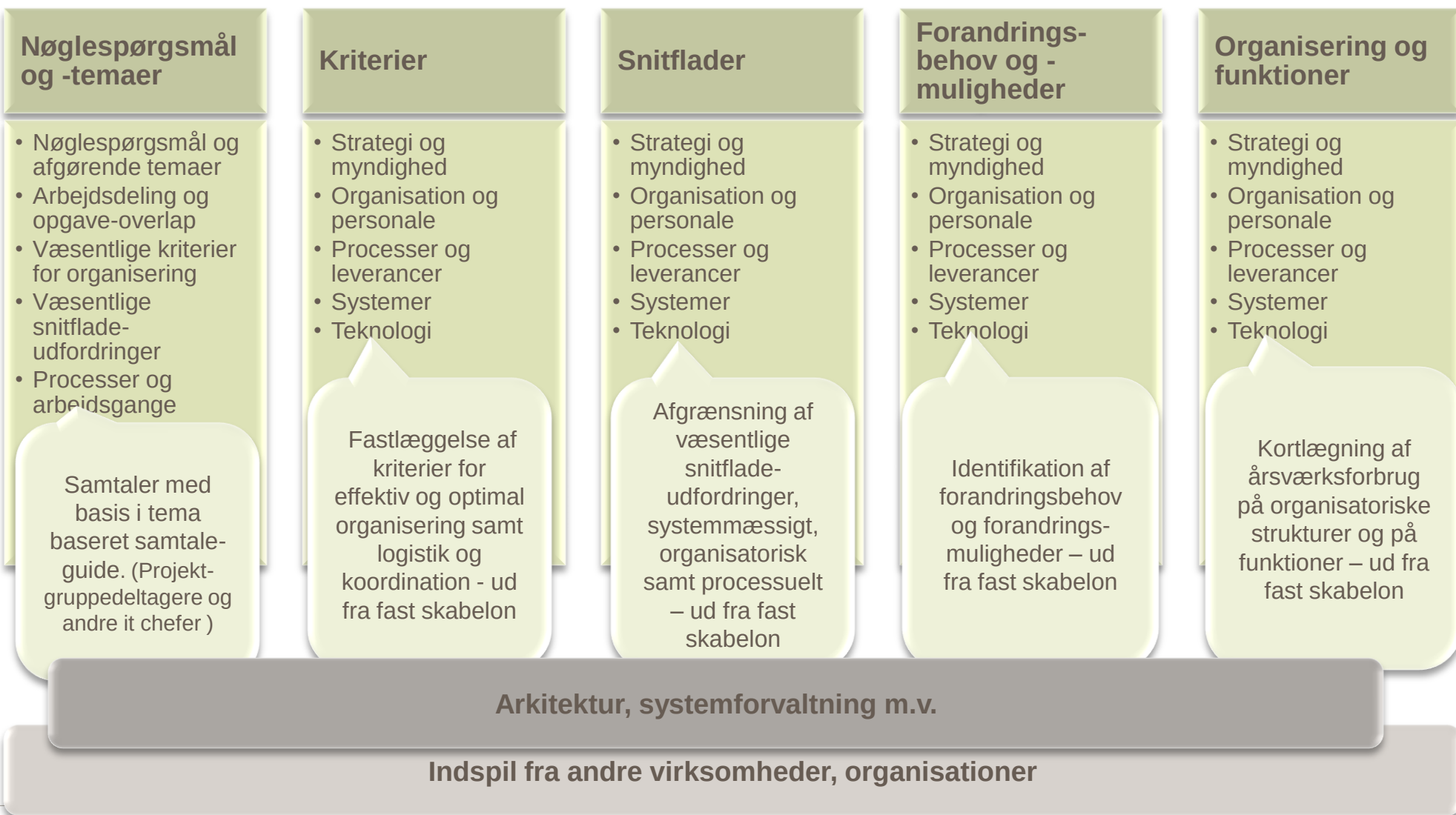
- verdistrøms analyse
- sløsing analyser
- fakta gjennomganger

### Workshops 3+4+5 "Fremadrettet situasjon"

- initiativer og tiltak
  - re design
  - målepunkter



# IKT blitz forløb – proces- og organisationsoptimering samt gevinstrealisering





Prosessmodell  
Institutt for  
geovitenskap

Forskeren

Øvrige Interessenter

Studenten

Publikum

Styre og lede

Mål og  
strategi

Rapportering

Resultatoppfølging

Forskning

Undervisning

Formidling

Støtte

Økonomi og  
prosjektadministrasjon

Studieadministrasjon

Personal og generell  
administrasjon

## Målsetting

Pågår

- Kartlegging og effektivisering av arbeidsprosesser innen tre administrative kjerneområder;

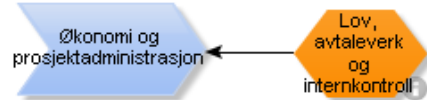
- økonomi- og prosjektadministrasjon
- studieadministrasjon
- personal og generell administrasjon

- Utarbeidelse av prosesskart som grafisk viser hvilke arbeidsprosesser som foregår i virksomheten samt tydeliggjøre ansvar og roller

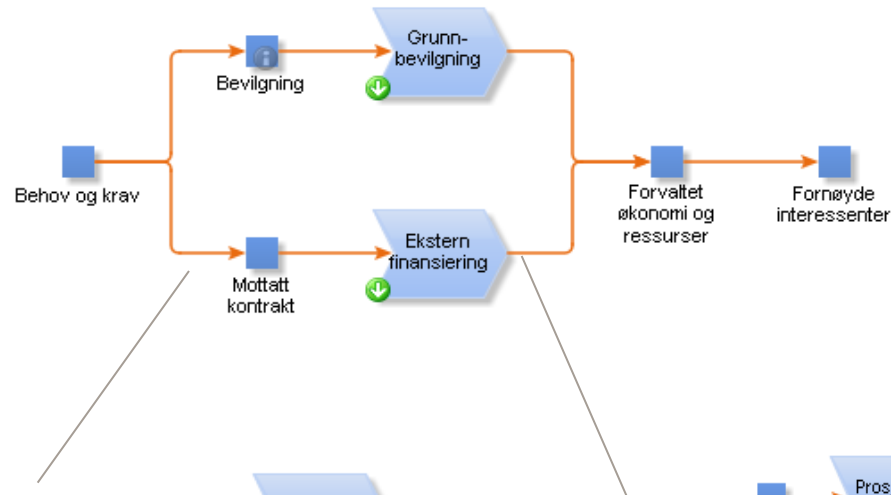
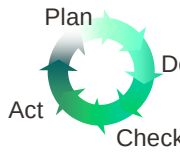
- Prosesskartene skal beskrive arbeidsflyten i organisasjonen og vil gi et visuelt og oversiktlig bilde av aktiviteter i en komplisert virksomhet

- Prosessmodelleringen skal systematisere og dokumentere nåværende arbeidsprosesser som et bidrag til forenkling, effektivisering, kvalitetssikring og **kontinuerlig forbedring**.

- Konkrete forbedringsprosjekt/prosessoptimering pågår innen bl.a. innkjøp og reiseprosessen

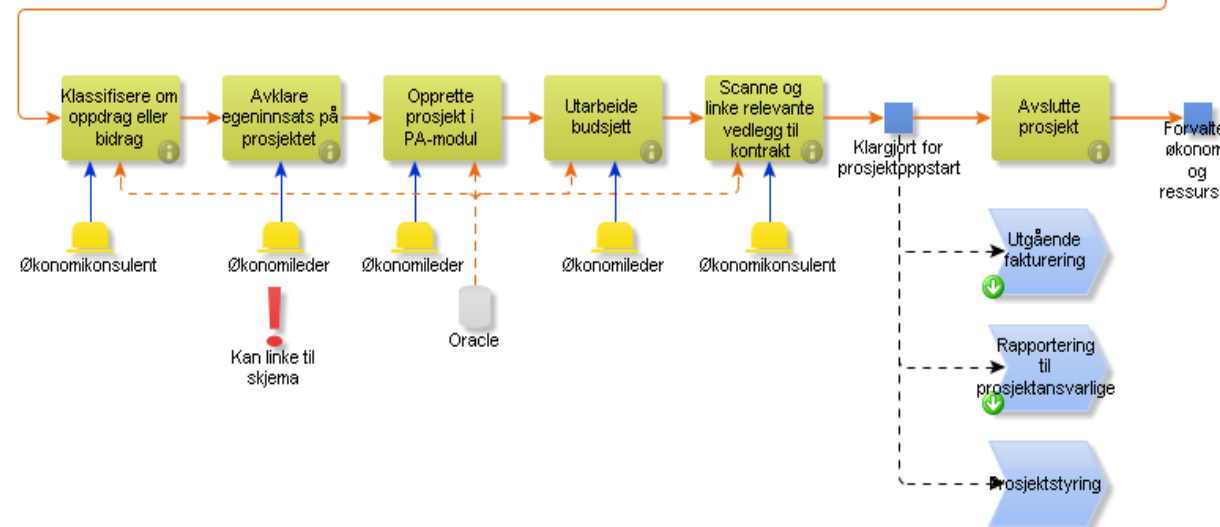
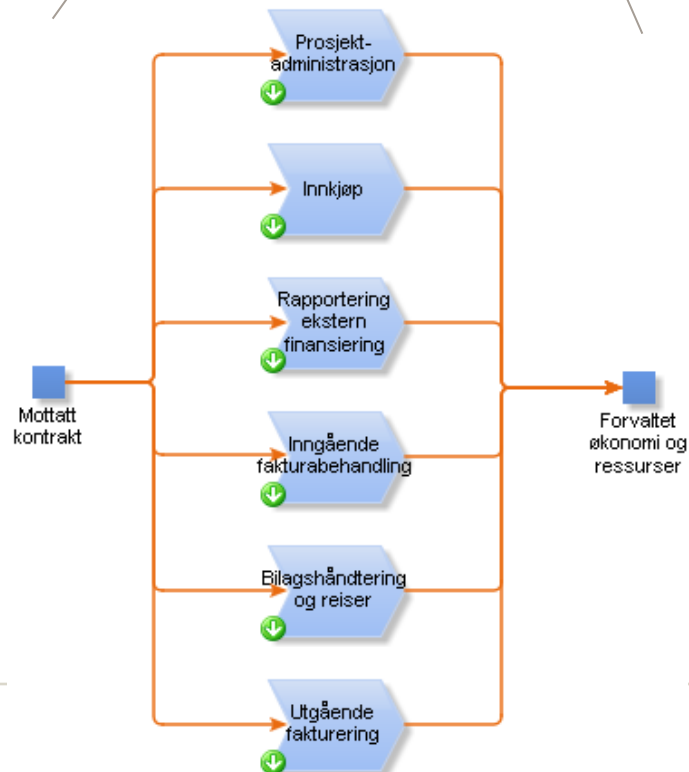
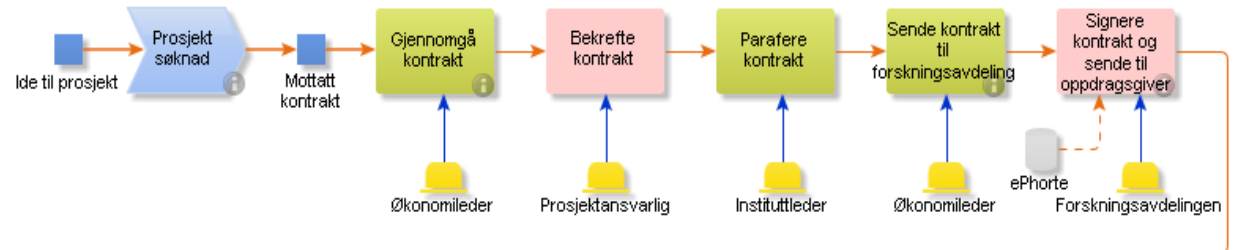


## Eksempel på prosessmodellering



*"If I can't picture it,  
I can't understand it"*

Albert Einstein



# Program for dagen

---

## Åpning/velkomst

- Formål og program for dagen
- Kort presentasjon av Implement

## Gevinstrealisering gjennom prosessforbedringer

- Introduksjon til utvalgte og sentrale verktøy og metoder
- Cases ad administrativ effektivisering

## Gruppeøvelser

- Praktiske øvelser med bruk av utvalgte verktøy/metoder (prosesskartlegging/VSM og analyse av sløsing)
- Forskningsadministrasjon (VSM), Studieadministrasjon (VSM), Personal administrasjon (sløsing), IKT (sløsing)

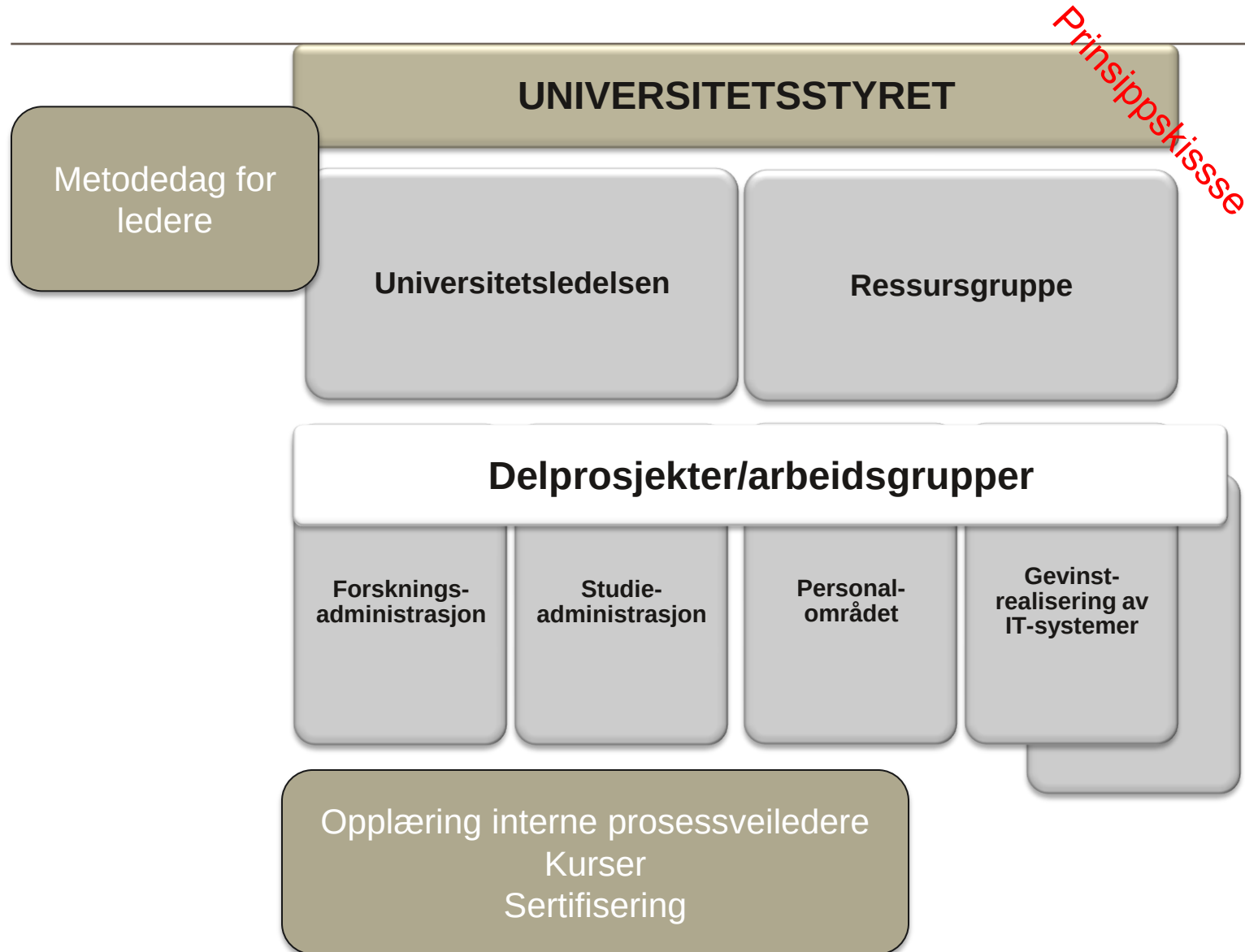
## Endringsledelse

- Kort presentasjon av IML
- Kunnskap og bevissthet om endringsledelse – i sammenheng med behov for administrative effektiviseringer

## Oppsummering/avrunding

- Innspill til programplanlegging
- Veien videre, neste steg

# Programplanlegging – Overordnet prosjektdesign



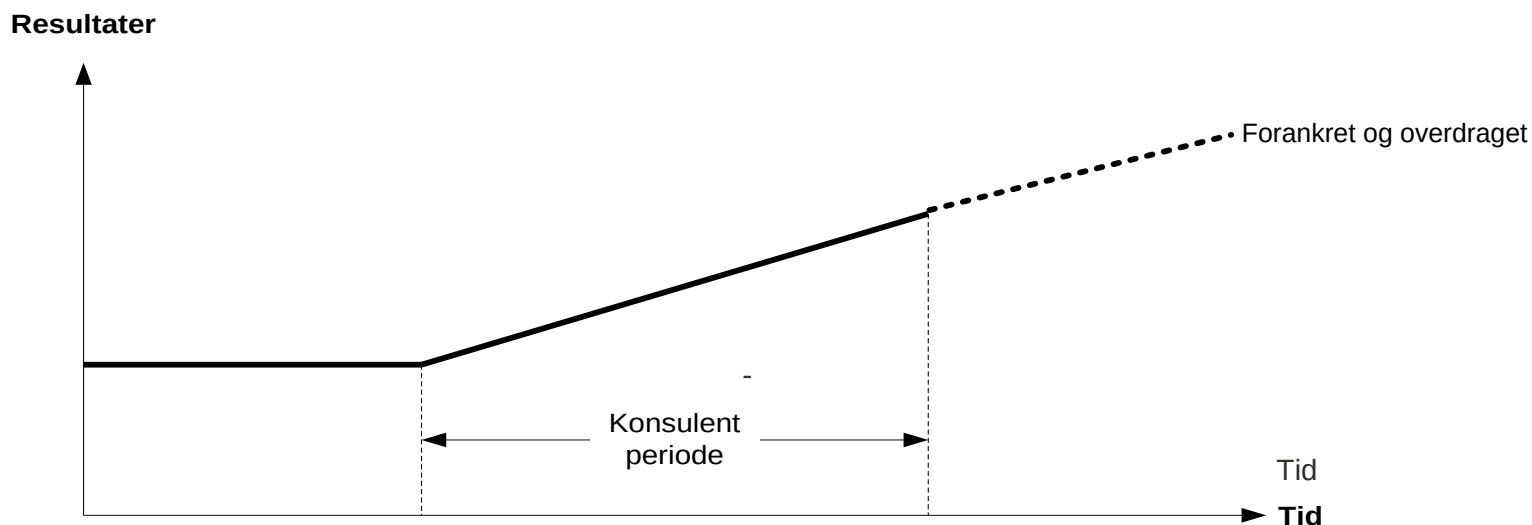
# Implements grunnholdning og metode sikrer reell kompetanseoverføring

## Erfaringer >>

Det lette:  
Å kjenne Lean-prinsippene og  
verktøyene

Det vanskelige:  
Å få Lean til å leve etter  
prosjektavslutningen

Implement har stort fokus på å sikre forankring og fortsatte forbedringer også etter implementeringsperioden, hvor konsulentene er ute av organisasjonen



Sånn sikres forankring og fortsatte forbedringer

- Konsulentperiode med stor fokus på sparring og coaching
- Ledere og medarbeidere gjennomfører prosessforbedrings-aktiviteter – "learning by doing"
- Få på plass målstyring og retning for områdets videre fremdrift
- Prioriter oppfølging og læring/erfaringsoverføring