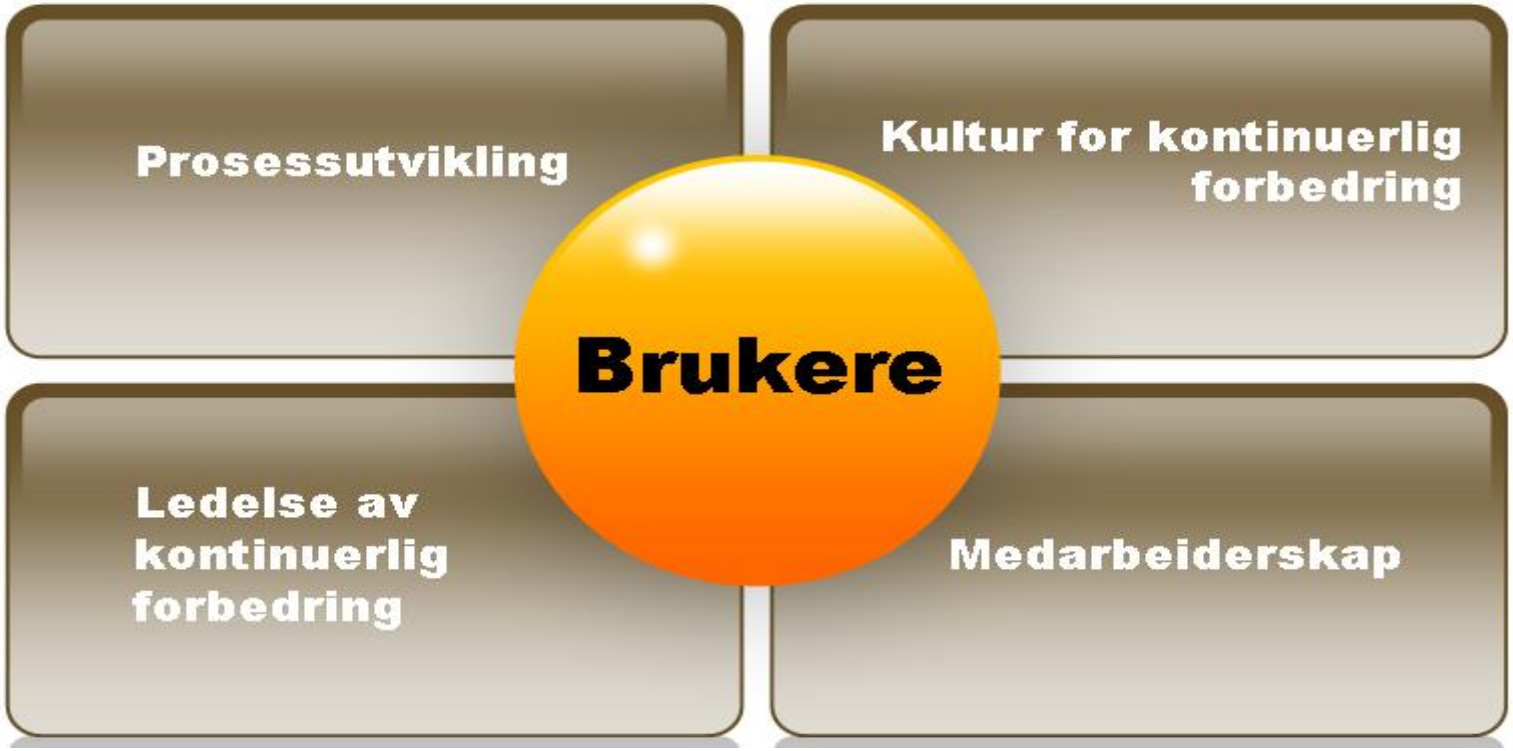
BÆRUM KOMMUNE

Praktisk effektivisering i byggesaksbehandling

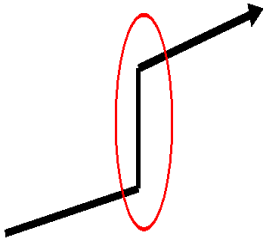
LEAN-modellen



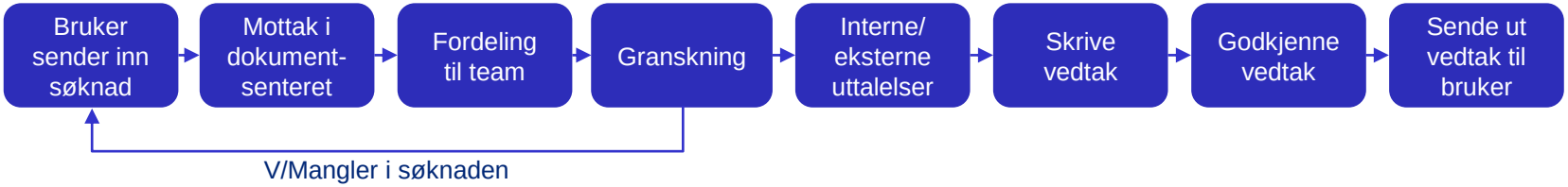
BÆRUM KOMMUNE

LEAN som verktøy i Bærum kommune

- Byggesak ble valgt som en av 3 piloter, med fokus på en sakstype, startet og avsluttet i 2011
- Lean transformasjon
  April 2013 – > april 2014
- Kontinuerlig forbedring april 2014 – >



Byggesak prosessen:



Lean

Formål

Bruker i fokus i alt vi gjør

Prinsipper

Involvering av ALLE medarbeiderne

Metode

Systematisk arbeid med problemløsning

"The essence of LEAN is that each individual employee is given the opportunity to find problems in his own way of working, to solve them and to make improvements"

Wakamatsu and Kondo, Toyota experts

Effekt av ulike løsninger

- Ressurseffektivitet (tradisjonelt)
  - ⌘ Lang gjennomløpstid
  - ⌘ Mange saker samtidig
  - ⌘ Mange omstarter

- Flyteffektivitet (lean)
  - ⌘ Kort gjennomløpstid
  - ⌘ Få saker samtidig
  - ⌘ Få omstarter

Effektivitetsparadokset:
For mye fokus på utnyttelse av ressursene (ressurseffektivitet) skaper merarbeid. Desto mer vi anstrenger oss for å bli effektive jo mer ineffektive blir vi…. (siden vi bruker tid på ikke-verdiskapende aktiviteter)

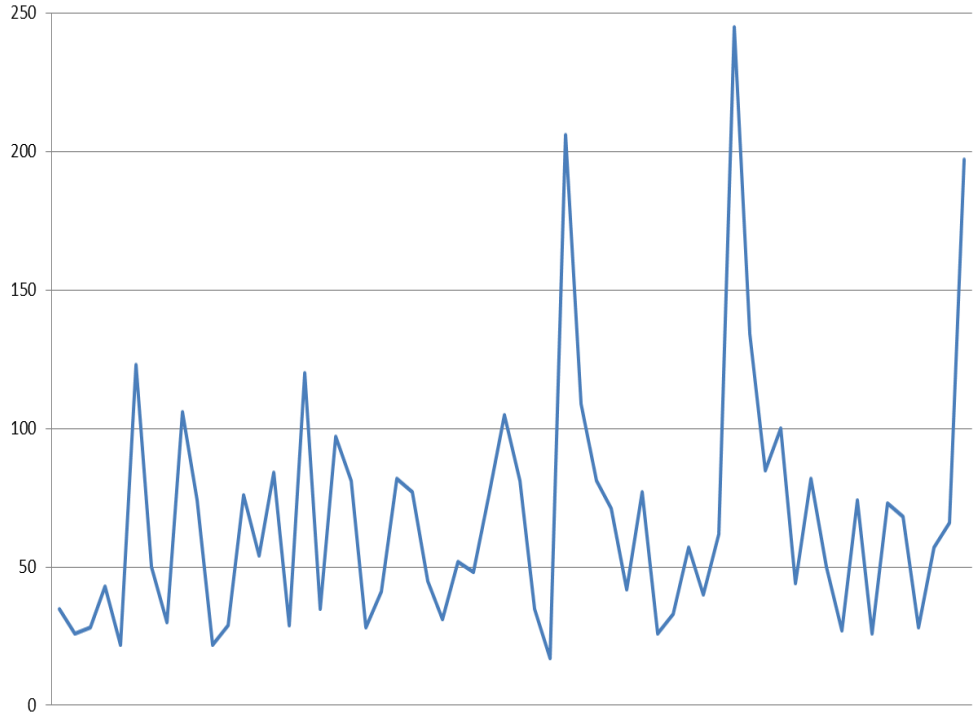
8 kilder til sløsing
Venting
Transport
Alta
Skien
Oslo
Hamar
Overproduksjon
Overprosessering
Kompetanse
Kø/lager
Omarbeid
Bevegelse

©www.lean.no

BÆRUM KOMMUNE

Piloten identifiserte utfordringer og årsaker i byggesak der hovedproblemet var lang og varierende saksbehandlingstid

Utgangspunkt: Lang og varierende saksbehandlingstid



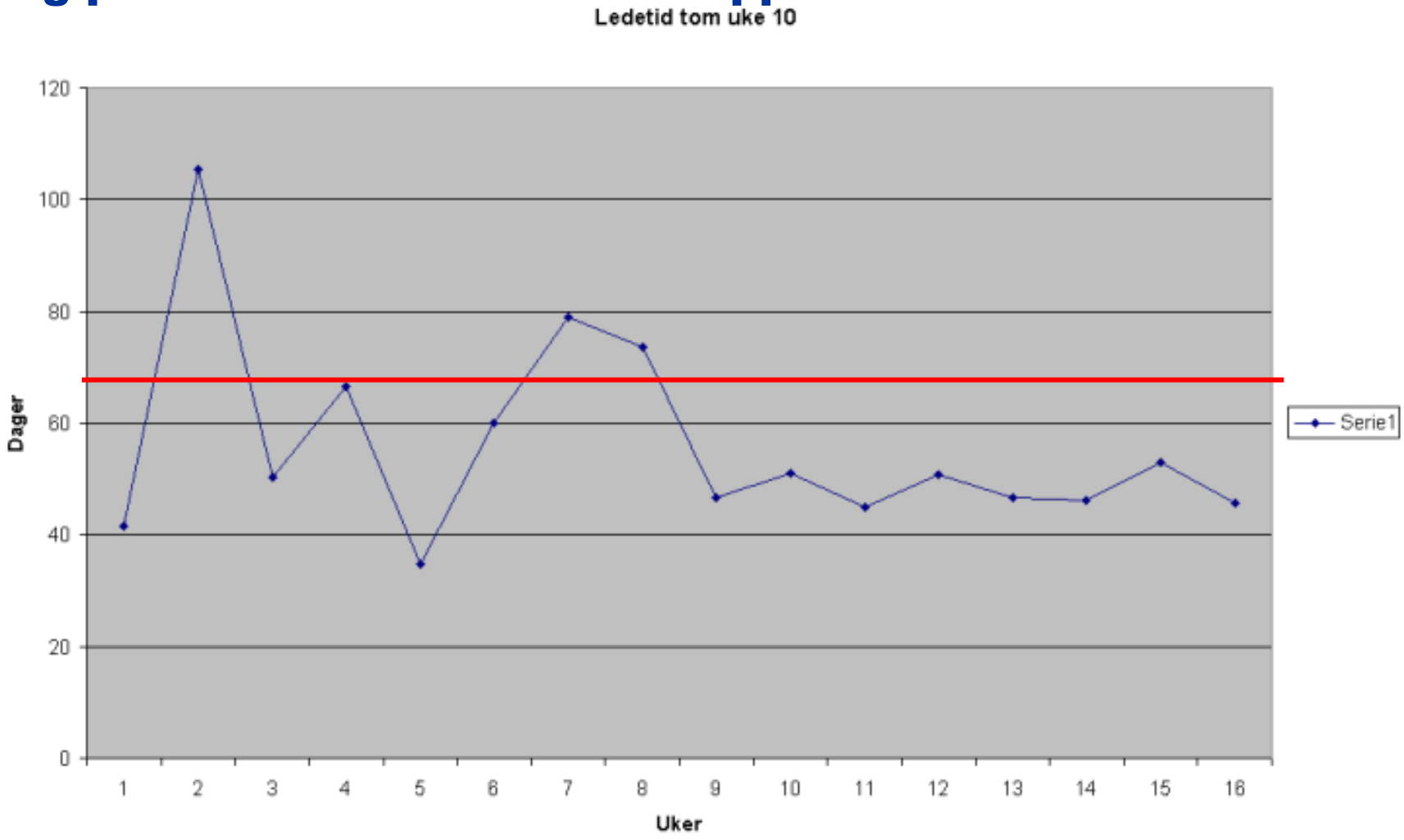
Saksbehandlingstid på en sakstype: 12 ukers saker uten disp. – 2011

Årsaker:

1. Kødannelse pga. ikke-optimal kø-organisering. Hver saksbehandler sin kø
2. Unødig arbeid i form av mange henvendelser pga. gammel saksmengde (lang saksbehandlingstid)
3. Unødig arbeid pga. mange mangelfulle søknader
4. Variasjon i utførelse av saksbehandling

BÆRUM KOMMUNE

Resultater fra piloten: behandlingstiden på 12 ukerssaker ble jevnere (likere praksis) og stabiliserte seg på et lavere nivå enn ved oppstart



Skisse til ny arbeidsform ble utredet våren 2013

- Det ble nedsatt 2 forbedringsgrupper i april 2013:
  1. Saksfamilier - hvordan kan vi gruppere saker med ca. lik prosess?
  2. «Dream team» – hvordan bør teamene jobbe sammen?
- Forslagene ble diskutert på tavlemøter og i personalmøter
- Bygningssjefen besluttet hvilken skisse avdelingen skulle starte opp med 14. august 2013
- Alle har hatt mulighet for å komme med innspill
- Inndeling og arbeidsform vil kontinuerlig forbedres på bakgrunn av erfaring og læring

Følgende teaminndeling ble iverksatt fra 14. august 2013:

Postfordeler
Siling til a-panelet

Bygg 1, BT-1	**Bygg 2, BT-2**	**Bygg 3, BT-3**	**Bygg 4, BT-4**
- 3 uker saker **- § 20-2 m/naboklager**	**- § 20-1 m/naboklager** **- 12 uker (m/u disp)** **- Endring av tiltak 12u**	**- Disp. fra plan** **- Endring av tiltak**	**- Spesielle** **- Felt** **- Endring av tiltak** **- UFO, LNF, marka**
Volum 2012: 700 saker	Volum 2012: 300 saker	Volum 2012: 150 saker	Volum 2012: ? saker
Kompetanse til å løse hele saken i teamet Henter saker Felles beste praksis Takt (unngå kø) Kontinuerlig forbedring Daglig tavlemøter Signering: stedfortreder/	Signering: stedfortreder	Signering: stedfortreder	Signering: bygningssjefer

Utadrettet virksomhet, BT-5
- FK
- IG
- telefon
- FA
- e-post
- Endring ansv. retter
- plukke ut 1 sak til tilsyn pr. uke
- bakvakt

Signering: Sidemannskontroll

BÆRUM KOMMUNE

Avdelingen etablerte team som har ansvar for en sakstype hver, med en felles kø inn, samt et team 5 som tar seg av IG, FA etc for alle typer saker

Før:

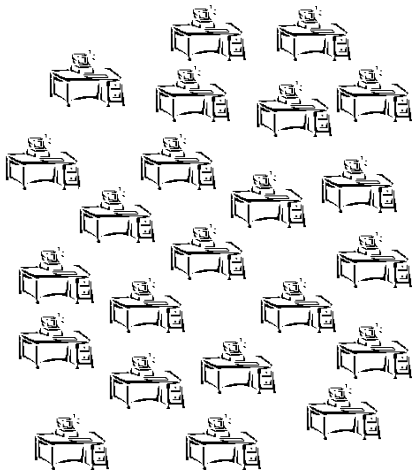
3-uker saker →

12 uker u/disp →

Disp. →

Komplekse saker →

Ulovligheter →



Utfordringer:

- Alle tar alle type saker
- Personlige køer
- Usynlig kø – restanser ligger i «venteskuffen»
- Tilfeldige fordelingsprinsipper
- Hver enkelt saksbehandler har en «ryggsekk» med gamle saker – både åpne saker der bruker venter på svar og inaktive saker

Nå:

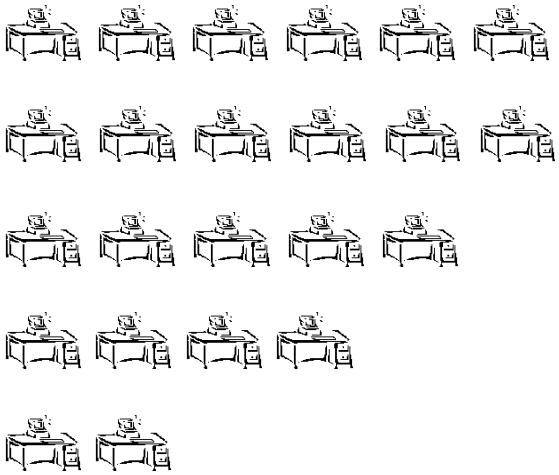
3-uker saker →

12 uker u/disp →

Disp. →

Komplekse saker →

Ulovligheter →



700 saker (2012)

300 saker (2012)

150 saker (2012)

? saker (2012)

? saker (2012)

Gjennomførte tiltak:

- Spesialisering i team etter sakstype
- En kø til hvert team
- Ukentlig tavlemøter for kapasitetsstyring
- Fordeling etter FIFO (first in, first out) prinsippet
- Teamet har samlet ansvar for sakene
- Rotasjon mellom teamene for læring og variasjon i arbeidshverdagen
- Ett eget team for å håndtere henvendelser, igangsettelser og ferdigattester

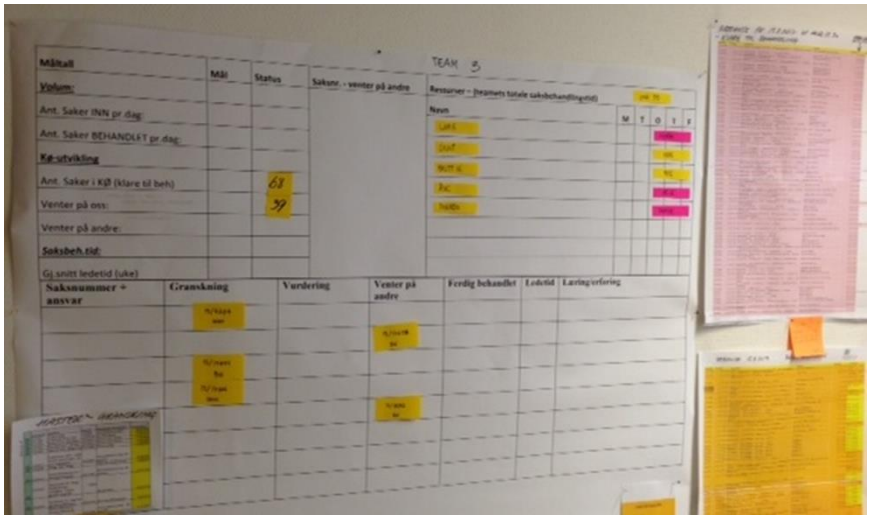
Nye arenaer for forbedringsarbeid

Tavlemøter pr. team (daglig)

- Oversikt over etterspørsel – antall saker innkommet hver dag
- Hva venter på oss?
- Hva venter på andre?
- Ledetid, takttid
- Ressursstyring
- Problemløsing, utvikling av beste praksis

Felles tavlemøte for alle (en gang pr.uke)

- Oversikt over helheten for alle. Unngå effektive øyer



Avdelingen har i perioden arrangert to dialogmøter med brukerne og økt sin tilgjengelighet pr.tlf.

- Det er gjennomført 2 dialogmøter med brukerne (ansvarlig søkere) som ledd i Lean Transformasjonen
- Fokus: Redusere mangelbrev

- <u>Resultater:</u>
- Brukerne var fornøyd med møteformen og ønsket tilsvarende møte 2 g.pr.år.
- Byggesak skal endre teksten på mangelbrevene slik at det blir tydeligere
- Laget sjekklister som er lagt ut på nettsidene og som er sendt ut til deltagerne på dialogmøtene
  - Ber om tilbakemelding fra brukerne på sjekklisten, slik at den kan kontinuerlig forbedres
- Fikk spm. som ble svare ut, på tvers av tjenestesteder i BK

Resultater fra medarbeiderundersøkelse

Medarbeiderne gir et positivt bilde av forbedringsarbeidet både i forhold til mål, involvering, kvalitet og eget bidrag til forslag til endringer

Til tross for omfattende og krevende endringer i løpet av det siste året er 90% positive til å prøve ut nye arbeidsmetoder i avdelingen

Veien videre

- Brukerfokus i alt vi gjør
- Fortsette å bygge kultur for kontinuerlig forbedring
- Videreutvikle team som arbeidsform. Vi har fått mye god erfaring og har fremdeles stort potensial for å bli bedre
- Involvere medarbeidere aktivt i problemløsning
- Tavlemøter som arena for felles oversikt og forbedringer
- Leders må legge til rette og skape rom for forbedring

Bærum kommune vil satse på innovasjon

«Janusmedtoden»

Innebærer å speilvende en problemstilling.

Workshop Bærum kommune

Hvordan vil du unngå innovasjonsledelse i din hverdag?

Unngå visjoner

Ikke tenk nytt

Gjør som du alltid har gjort

Ikke involver medarbeiderne

Ikke spør hvorfor

Ikke spør om råd – unngå samarbeid

«Vent til det går over»

Følg reglene til enhver tid

Nulltoleranse for feil hos andre

Slå hardt ned på avvik

Innrøm aldri egne feil

Ikke del ideer

«Tillit er bra
men kontroll
er bedre»
Lenin

Kontroll er bra – tillit er billigere!

«Vi løser ikke problemene vi har skapt ved å fortsette å tenke på samme måte som vi gjorde da vi skapte dem».
Albert Einstein