

# Lean sætter sund fornuft i system

Københavns Energi satser på ledelsværktøjet Lean som en vej til effektivisering. Selskabet vil overtage styringen med opgaverne i stedet for at løbe efter dem.



## LEDELSE

Af journalist Flemming Linnebjerg Rasmussen, Dansk Fjernvarme

Det er svært at bladere igennem avisernes erhvervssider uden at støde på begrebet Lean med jævne mellemrum. Lean er uden tvivl et af de mest brugte og roste ledelsværktøjer i nyere tid, og det anvendes også i energisektoren.

En af de virksomheder, der har taget Lean til sig, er Københavns Energi, der i disse år gennemgår en gennemgribende udvikling. Udviklingen fik fart tilbage i 2005, hvor virksomheden blev etableret som et aktieselskab, der er 100 procent ejet af Københavns Kommune. Omstillingen medfører forandringer i selskabet, ikke mindst når det gælder de ansattes selvforståelse af, hvad Københavns Energi er. Under overskriften "Fra forvaltning til forretning" handler det bl.a. om at fokusere på kunder, minimere spild og blive mere effektive. Indførelsen af Lean, der over fire år implementeres i alle afdelinger, er et centralt led heri.

Brugen af Lean handler i sidste ende om at skabe effektivitet og besparelser, men de absolut ikke uvæsentlige sidegevinster skal bestå i mere tilfredse medarbejdere og en styrket kundeservice. Til at styre implementeringen af Lean, blev der i 2006 etableret et decideret Lean-kontor.

Et af virksomhedens mål er at reducere omkostningerne med fire procent om året frem til 2010. Lean er ét af flere tiltag, der skal realisere dette mål. Til gengæld handler Lean ikke om at spare på mandskabet. Det fastslår



Lean-konsulent, Carsten Fogh Møller (th) er en del af det Lean-kontor i Københavns Energi, der arbejder på at gennemføre Lean-projekter i alle afdelinger, deriblandt driftsafdelingen for varme, som Arne Jensen (tv) er chef for. Foto: Flemming L. Rasmussen.

Carsten Fogh Møller, Lean-konsulent hos Københavns Energi.

- Vi gør ikke det her for at spare folk væk i organisationen. Vi gør det for at bruge dem, vi har, bedre og for at lette vores generationsskifte, da vi forventer høj naturlig afgang i de kommende år, siger han.

### Fra sund fornuft til hele pakken

Københavns Energi startede så småt med at anvende dele af Lean for otte år siden. Dengang var der tale om et projekt, der blev kaldt "Sund fornuft sat i system".

Det var et tiltag, som havde til formål at sætte forskellige arbejdsgange i system, og i projektet indgik elementer af Lean.

Efter Københavns Energis omlægning til aktieselskab traf ledelsen en beslutning om at indføre hele Lean-pakken. Processen startede med et stort pilotprojekt, da Lean blev indført i driftsafdelingen for afløb. En afdeling med omkring 50 ansatte.

Det er planen, at alle afdelinger i Københavns Energi skal føres igennem Lean. Status er, at man er nået godt halvvejs og forventer at være igennem alle afdelinger først i 2010. Hele processen styres af det Lean-kontor, der blev oprettet til formålet. Kontoret har nu syv ansatte og repræsenterer en betydelig satsning på Lean - også rent økonomisk. Carsten Fogh Møller fastslår, at projektet samlet set gør en positiv forskel.

- Naturligvis. Ellers havde vi ikke gjort det. Det regnestykke blev lavet, inden Lean-programmet blev sat i gang. Udgiften er mindre end gevinsten ved besparelsen. Derudover skulle både medarbejdere og kunder også gerne opleve en bedre hverdag. Der er to typer af gevinster: Dem, vi kan måle på, og dem, der ikke er helt så håndgribelige. De sidste er også ekstremt vigtige, da de ofte bidrager til den kulturelle ændring, der er et af hovedformålene med indførelsen af Lean i Københavns Energi, siger han.

### Tag styringen tilbage

En af de afdelinger, der har været igennem Lean-projektet, er driftsafdelingen for varme.

Den består af cirka 120 ansatte fordelt på syv adresser i København. Der er en eller to ledere per lokation, og på hovedkontoret i Ørestaden sidder driftschef Arne Jensen.

For Arne Jensens afdeling handler Lean blandt andet om at bevæge sig fra at lave akutte opgaver til i højere grad at udføre planlagte vedligeholdelsesopgaver. Afdelingen har derfor især arbejdet hårdt på at nå mest muligt af det planlagte vedligeholdelsesarbejde til tiden i stedet for at skubbe det foran sig. Og resultaterne



Teamleder Per Aaes fra Varme - Drift i Københavns Energi leder morgenmødet for en gruppe medarbejdere i lokalerne på Lygten i København NV. Den mobile tavle er et led i arbejdet med Lean. Herpå koordineres ugens opgaver, de sættes i system. Foto: Københavns Energi.

taler allerede deres tydelige sprog. Andelen af vedligeholdelsesopgaver, der er nået til tiden steg allerede i det første år med Lean fra 59 procent til 73 procent, og i år er det målet at nå mindst 85 procent.

- Planlægning er ryggraden i det hele. Vi har bevæget os fra at have

sporadisk planlægning til en høj grad af planlægning. Og det øger vores effektivitet markant, konstaterer Arne Jensen.

Netop øvelsen i at bevæge sig fra brandslukning til planlægning er en af hovedpointerne inden for Lean.

- Man taler helt generelt om at overtage styringen, så hverdagen ikke præges af tilfældigheder. Det handler eksempelvis om at se på, hvordan opgaverne kommer ind i afdelingen. De kan komme til ledelsen, som kan uddelegere dem, men de kan også komme til en medarbejder ude i marken eller fra medarbejder til medarbejder. Det handler om, at planlægningen skal foregå centralt, så ressourcerne benyttes bedst muligt, fortæller Carsten Fogh Møller.

I praksis betyder det eksempelvis, at driftsfolkene ude i byen skal koordinere eventuelle problemer eller nyopståede opgaver med deres team-leder. Tidligere påtog de sig i høj grad planlægningsopgaven selv, muligvis også selvom et andet hold havde bedre tid eller var placeret tættere på.

(Fortsættes næste side)

#### FAKTA OM LEAN

#### FAKTA OM LEAN

Lean er en forretnings- og ledelsesfilosofi, der er opstået på Toyota-fabrikkerne i Japan i 1950'erne. Dengang hed det "Toyota Production System" og indeholdt blandt andet princippet "Just in time", der senere er blevet meget kendt.

Begrebet Lean blev først introduceret i 1996 af forfatterne, Womack og Jones. Ordet "Lean" blev valgt, fordi det på engelsk betyder "mindre". Mindre lagre, mindre og bedre udnyttet kapacitet, færre fejl, kortere gennemløbstid osv.

Lean kan grundlæggende sammenfattes i fem principper:

- 1: At fastlægge, hvad der giver værdi for kunden
- 2: At identificere værdikæden, der leverer den specificerede værdi
- 3: At skabe flow i værdikæden
- 4: At skabe ordrestyret aftræk i værdikæden
- 5: At skabe en kultur af løbende forbedringer i organisationen

Kilde: Dansk Lean Forum, <http://leanforum.wordpress.com>.

(Fortsat fra forrige side)

En anden ændring er, at medarbejderne i dag skal registrere hvor lang tid, de har brugt på at udføre deres opgaver. Oplysningerne er centrale i den daglige planlægning, så planlæggeren kan vurdere, hvor mange af en given opgavetype der kan løses på en dag.

### Kulturel revolution

Der skal med andre ord meget mere ledelse ind over arbejdsdagen, når den styres efter Lean. Det kan mærkes hos medarbejderne.

- Nogle af de forandringer, vi har indført, har fået nogle medarbejdere til at føle, at initiativet bliver taget fra dem. De har følt sig overvåget. Lean indebærer, at vi skal tænke og arbejde helt anderledes, og det er helt sikkert en stor omvæltning for medarbejderne. Især de ansatte, der har været her længe, synes, det er svært, indrømmer Arne Jensen og fortsætter:

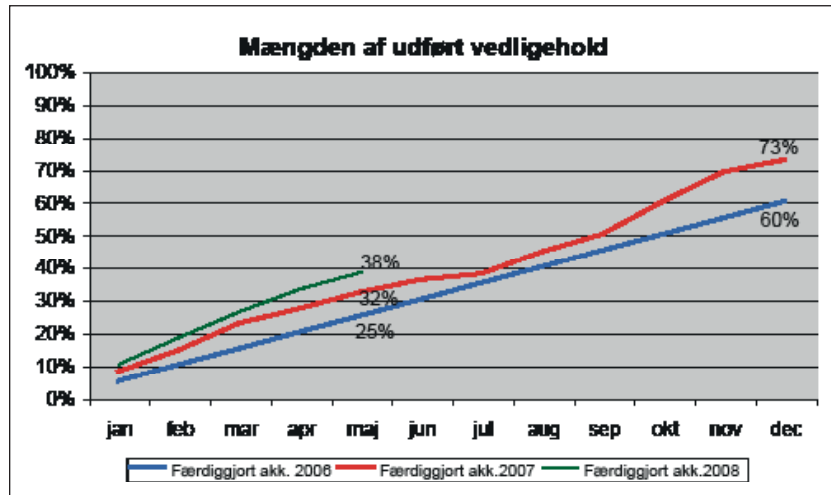
- Men Lean handler ikke om, at medarbejderne bare skal klappe i og gøre, som vi siger. Jo større involvering af medarbejderne, jo bedre. Og de erfarne folk er meget vigtige for Københavns Energi, fordi de besidder en helt unik viden, som vi selvfølgelig skal bruge bedst muligt, fastslår han.

Medarbejderinvolveringen består derfor blandt andet i, at det er medarbejderne selv, der har været med til at definere, hvordan en given opgave skal løses, og hvor lang tid det tager.

- Vi har taget dialogen om, hvordan vi skal gøre tingene for at gøre dem bedst og mest effektivt. Det kan dreje sig om vedligeholdelsen af en brønd, hvor medarbejderne i fællesskab med driftsledelsen fastsætter standarden for, hvordan det skal gøres, og hvor lang tid det normalt tager at udføre. Det sikrer også, at kvaliteten er ensartet når vi udfører vores arbejde, siger Arne Jensen.

### Analyse af værdistrømmen

Et nøglebegreb i Lean, som også er blevet en del af hverdagen hos Københavns Energi, er værdistrøms-



Når det gælder driftsafdelingen for varme, er et af de konkrete mål med at indføre Lean at øge andelen af vedligeholdelsesarbejde, der bliver udført til tiden. Som grafen viser, har Lean allerede fra 2006 til 2007 skabt et markant fremskridt og tendensen ser ud til at fortsætte i 2008.

analyser. I en værdistrømsanalyse vurderes et produkts eller en serviceydelses vej igennem systemet, fra opgaven opstår, til arbejdet er færdigt. Formålet er, at identificere hvilke led i processen, der tilfører produktet eller ydelsen værdi for kunden.

- Det er et godt redskab til at få overblik over en afdelings arbejdsgange. Når værdistrømmen hænger på væggen, bliver det tydeligt, hvor opgaven ligger stille for længe, hvor der er unødvendige ansvarsskift og aktiviteter, der ikke skaber værdi. Desuden er værdistrømsanalysen et værktøj, der giver utrolig god mening for både medarbejdere og ledere, da det er visuelt og et godt udgangspunkt for dialog, forklarer Carsten Fogh Møller.

Måske passerer en sag flere skriveborde end nødvendigt for at få den igennem systemet. Måske fremskaffes flere tal end nødvendigt for at træffe en beslutning.

Mulighederne for spild i arbejds-gangene er mange. Årsagen kan være, at man gør, som man altid har gjort, og at man aldrig har gennemgået den øvelse, der ligger i at definere, hvad der egentlig er nødvendigt for at gennemføre en opgave, og hvad der tilføjer den værdi.

### Tavle giver overblik

Københavns Energi er sammenlignet med andre forsyningsselskaber i Danmark et meget stort selskab. Men mange af de afdelinger i Københavns Energi, der i dag arbejder efter de nye principper, består af teams på 10-15 mand, og både Carsten Møller Fogh og Arne Jensen understreger, at Lean kan anvendes i organisationer af enhver størrelse. Alle virksomheder har arbejdsgange, der kan gennemgå en værdistrømsanalyse og derpå effektiviseres.

Et konkret eksempel på et tiltag, som Københavns Energi har indført i flere afdelinger i forbindelse med Lean-projektet, er en fysisk tavle med overblik over ugens opgaver.

- Hver torsdag laver lederne i Varme Drift "næste uges tavle". Det er en fysisk tavle, hvor det fremgår, hvilke medarbejdere der er på arbejde, hvem der har fri, hvem der er på kursus osv. På tavlen er opgaverne plottet ind med et anslået tidsforbrug baseret på de standarder, vi har defineret for typen af opgave, fortæller Arne Jensen.

- Næste morgen, altså fredag, præsenteres tavlen for medarbejderne i hvert team. Der skal de gerne turde sige: "Det der dur ikke. Hvis vi skal

lave den brønd onsdag morgen, skal du lige huske at afsætte tid til at rigge til tirsdag eftermiddag". Så koordinerer vi det og rykker rundt på opgaverne.

Carsten Møller Fogh understreger betydningen af at have en synlig planlægningstavle.

- Nogen vil sikkert spørge, om den slags koordinering ikke kan gøres meget smartere på computer. Men tavlen er visuel og fysisk, og det er afgørende. Vi kan rulle den ind på gulvet og flytte rundt på brikkerne på baggrund af de input, medarbejderne kommer med. Der kan også opstå situationer i løbet af arbejdsugen, der gør omprioriteringer nødvendige. Det eneste sikre ved planer er, at de ikke holder. Men hvis vi har dem, kan vi lave dem om, og så bevarer vi styringen og overblikket, siger han.

**Betragt kollegaen som en kunde**  
Et andet element i Lean-filosofien,

som Carsten Fogh Møller fremhæver som meget givende, er at se på sine kollegaer på en ny måde, nemlig som kunder.

- Det er ikke kun københavnere, der er vores kunder. Det kan være en god øvelse at betragte alle relationer som kunderelationer. En kollega er også en kunde, siger han og kommer med et eksempel:

- Hvis en medarbejder afleverer nogle tal til en anden - var det så egentlig det, vedkommende skulle bruge? Det lyder temmelig banalt, men det er meget afgørende. Mange gange viser det sig faktisk, at der i virkeligheden var brug for mindre end det, der blev afleveret.

- Prøv at betragte det som en kunde-relation. Yder jeg egentlig den bedst mulige og mest effektive service over for mine kollegaer? Det spørgsmål kan alle have gavn af at stille sig selv. Det er også med til at afklare ansvarsom-

råder i organisationen, fordi det bliver tydeligt, hvem der skal gøre hvad, for at tingene kører, siger han.

### Projekt uden afslutning

Arbejds gange og rutiner kan altid optimeres. Sådan er det i det hele taget med Lean og ledelse.

- Det her slutter jo ikke på et eller andet tidspunkt med en stor projektrapport, som konkluderer, at vi nu har indført Lean i Københavns Energi. Vi skal jo også om 10 år stadig stræbe efter at blive bedre og mere effektive - men så kalder vi det nok bare ikke længere for Lean, konkluderer Carsten Fogh Møller.

fr@danskfjernvarme.dk