LEAN i EDB ErgoGroup

Erfaringer og resultater

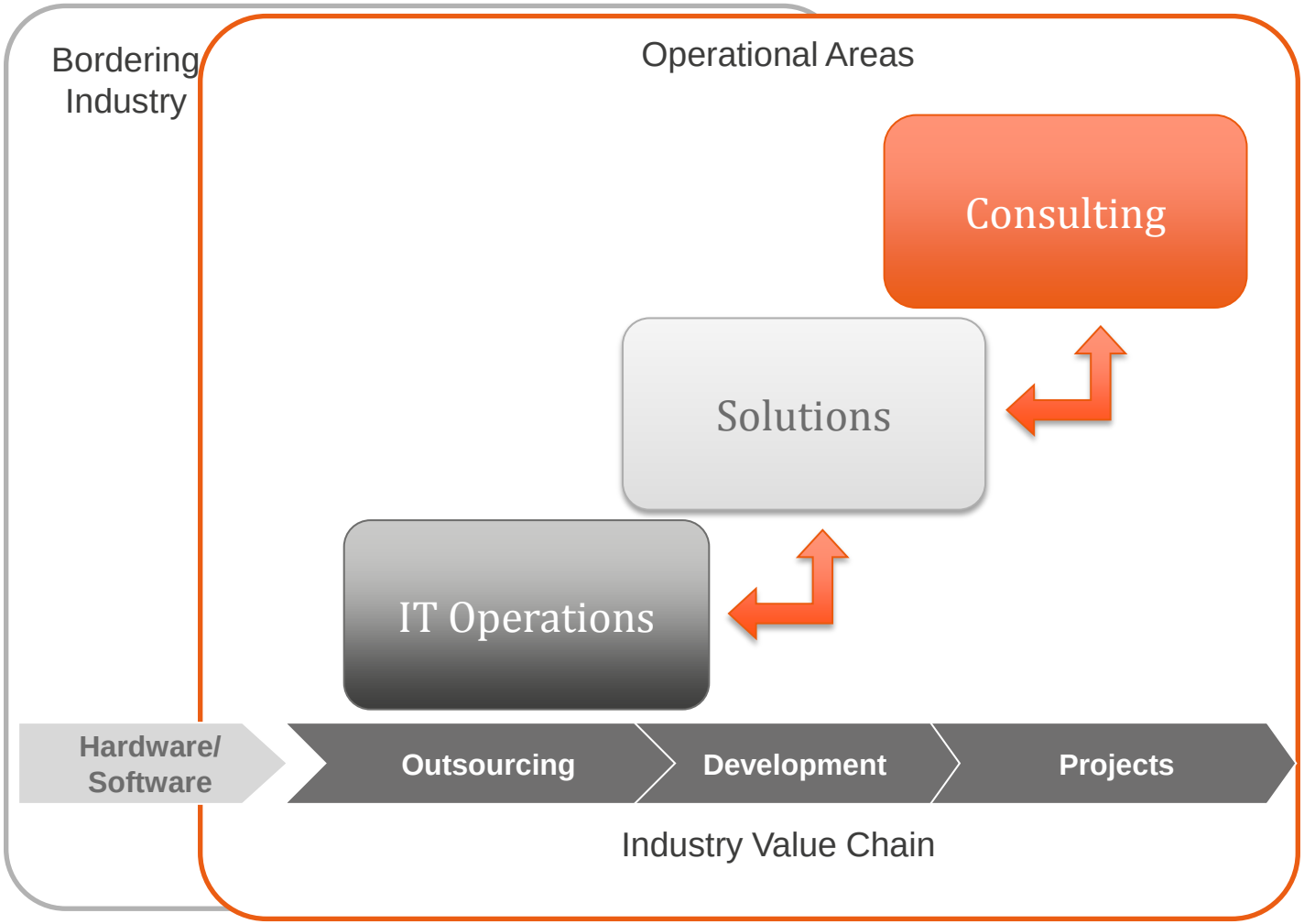
Mette Ahlquist
Divisjonsdirektør Application Management Services

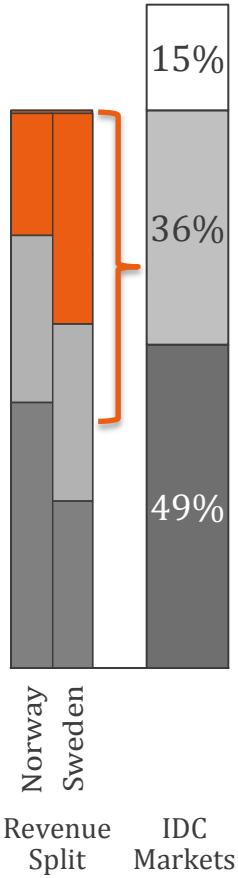
15.02.2012

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Targeting the Nordic market with a balanced and integrated portfolio

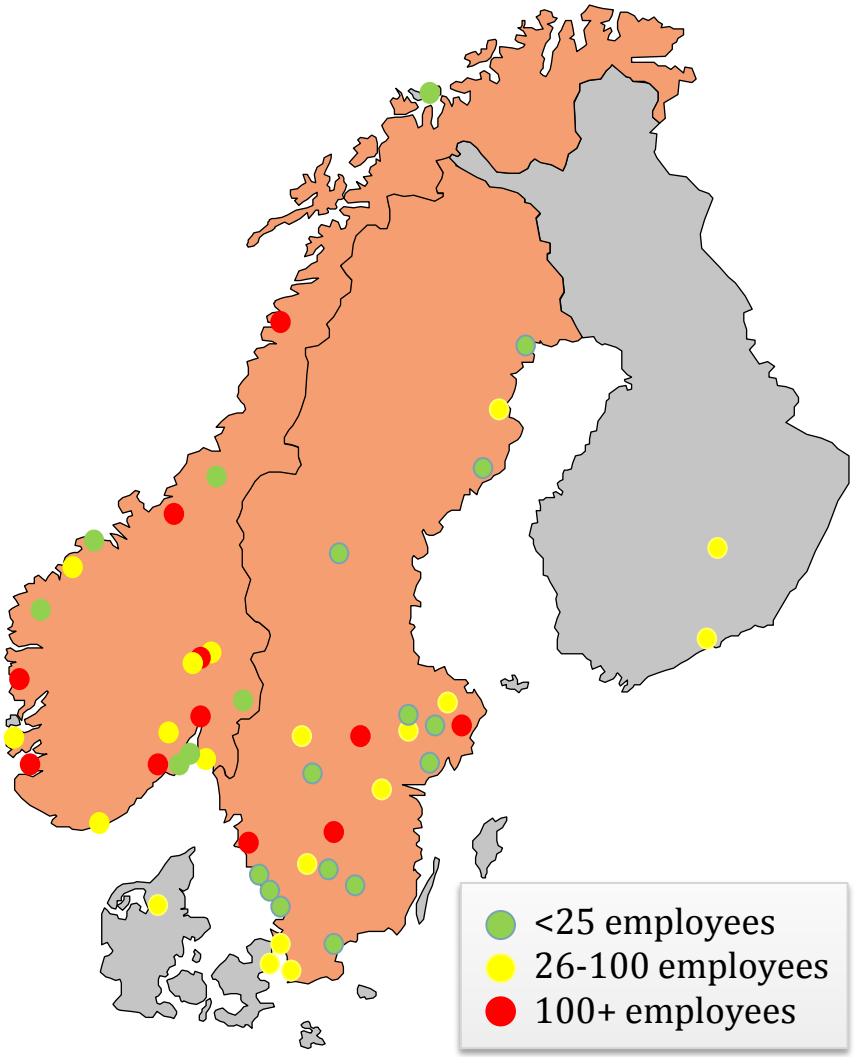




Source: IDC 2011, EDB ErgoGroup 2011 results

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Making a difference in the Nordics



- **Close to our customers**
  - 50 local offices with capacity to deliver
  - 11 regional offices with specialist competencies
- **Delivery models for any segment**
  - Suiting the needs and expectations of Large and SME customers
- **Cultural affinity**
  - Local languages
  - Business made easy
- **Diversity and business agility**
  - Empowered local management
  - Enthusiastic and motivated employees
- **Critical to business and our society**
  - Banking & finance
  - Public sector

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Lean in EDB ErgoGroup – overall program goals

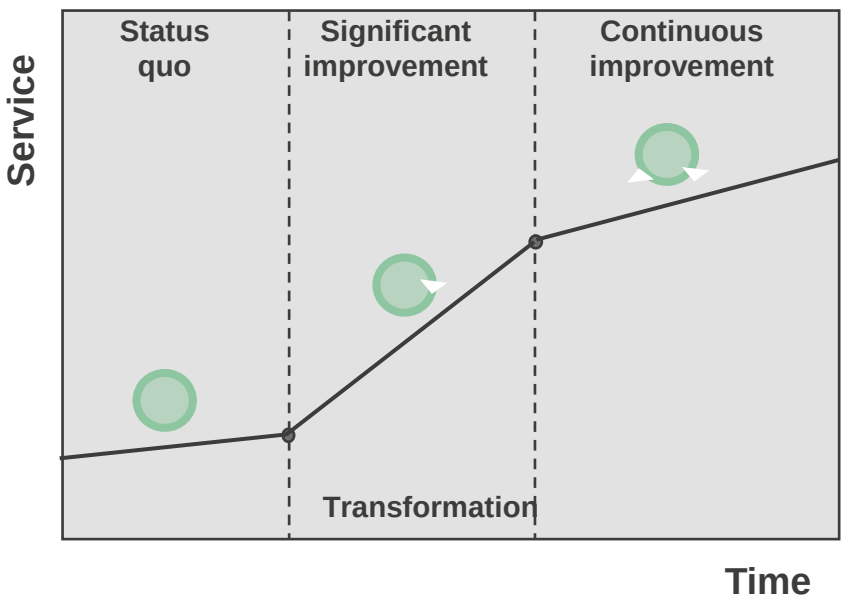
•The programs goals are…

- ... to focus on **customer value** – what the customer is willing to pay for
- ...that **all employees** initiate and implement improvements
- ... to implement a **uniform method** for **continuous improvement**
- … to be the driving force for **operational excellence**
- ... to perform transformations with **immediate** and **lasting results**

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

The ambition is to achieve significant improvements through the transformation period, and prepare for continuous improvements

Lean enables sustainable improvements during and after transformations



1 Both top-down improvements…

- Improvement programs initiatied from management
- Often one time effects

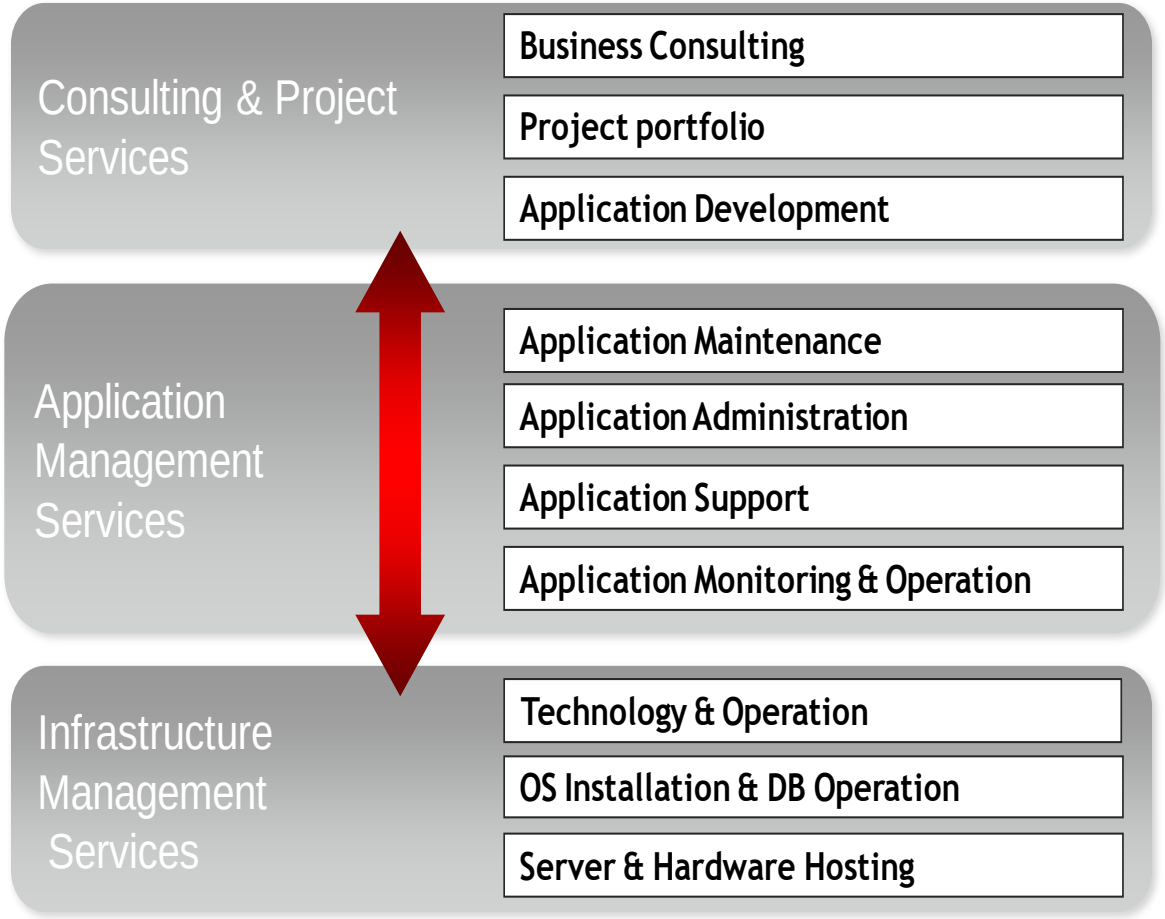
2 .... and process driven bottom-up



- Continous improvement a part of daily work
- Continous process driven by higly skilled and motivated emplyee
- Improved communication and ownership to KPIs by all employees

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Divisjon Application Management Services (AMS)



EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Erfaringsgrunnlag

- LEAN navigatør på 4 transformasjoner
- Gjennomført 5 LEAN transformasjoner i AMS
- Implementert Visual Boards og LEAN kontinuerlig forbedring som metodikk i alle avdelingene i AMS (6 seksjoner /18 avdelinger)
  - 12 måneders erfaringsperiode (hele 2011)

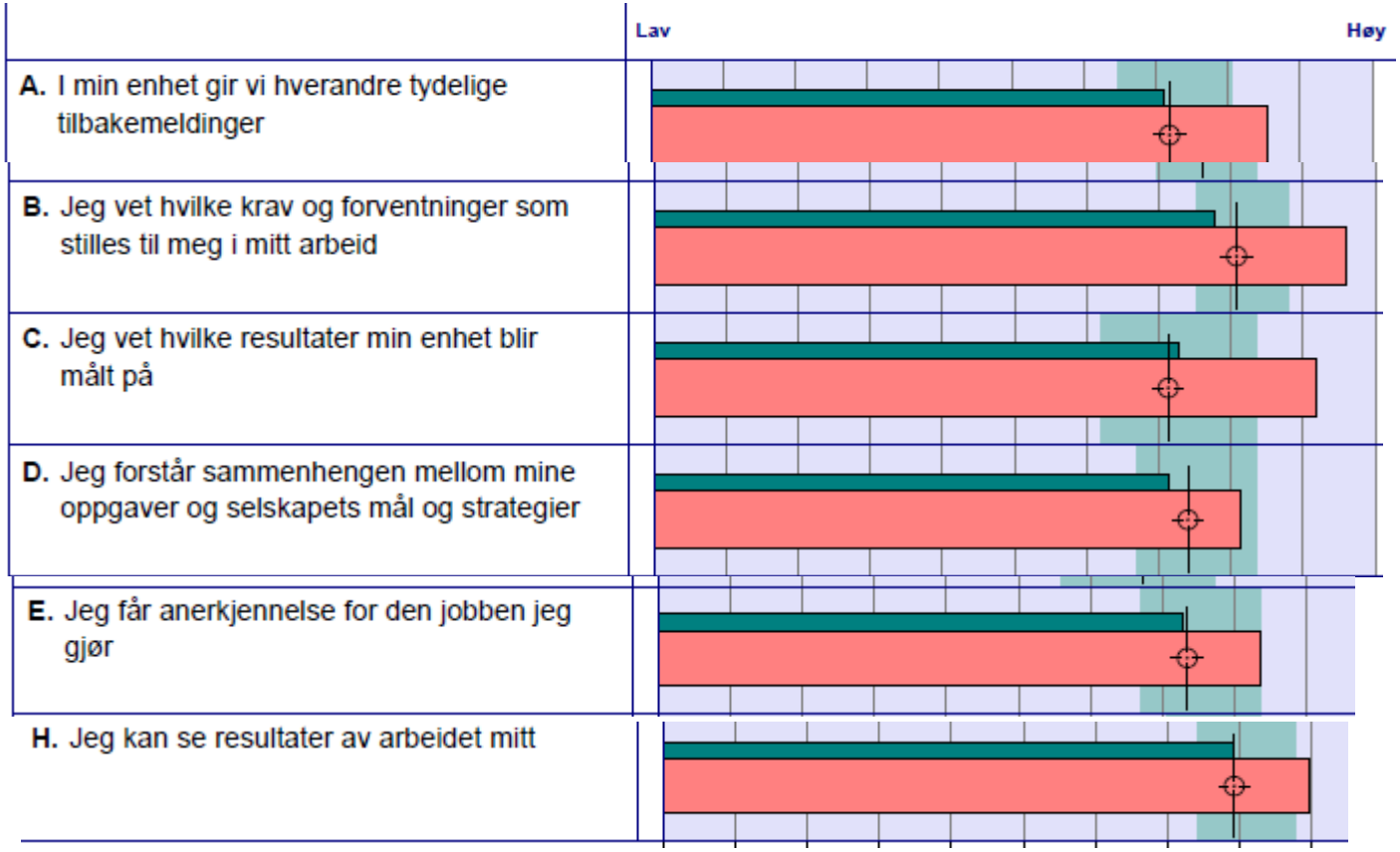
EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Resultater så langt

- 15-30 % resultatforbedring på de avdelingene som har kjørt LEAN transformasjon
- 30 % reduksjon av incidenter på applikasjoner som driftes og forvaltes av de avdelingene som har kjørt LEAN transformasjon
- Divisjonen leverte et økonomisk resultat i 2011 over budsjett
- Medarbeidertilfredshet (MTI) resultater over gjennomsnittet i selskapet

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Utvalgte resultater fra MTI i AMS (Medarbeidertilfredshet)



Jeg bruker LEAN metodikk sammen med andre ledelsesmekanismer for å få dette til

Erfaringer fra LEAN transformasjonene

- I «spotlight» for en begrenset tidsperiode
- Endelig tid til å se på helheten
- Får opp øynene for forbedringsområder og lærer metodikk for riktig prioritering av aktiviteter/kaizens
- Lærer å bruke KPIer og hvordan man kan påvirke disse
- Har brukt transformasjonen til å få ting gjort
- Genererer engasjement og samhold i teamene
- Medarbeiderne synes det er gøy med LEAN

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Lessons learned…

«Bommerter»

- For lite informasjon til de i avdelingen som ikke var deltagere i kaizenarbeidet
  - Får ingen forankring og ingen endret adferd
- Kaizen ledere som ikke evner å planlegge og styre andre enn seg selv
- Kaizen scope ble for stort
  - Man grupperer forbedringsforslagene som hører sammen uten å tenke på omfang (alt henger sammen med alt)
  - Deltagerne mister helt motet når de skal gjøre dette i tillegg til daglig arbeid
- LEAN navigatøren må fasilitere og hjelpe, men ikke ta over oppgaver

Suksesskriterier

- Sterk forankring i ledelsen helt fra toppen og ned
- Velg riktige personer i kjerneteamet
- Ikke prøv å få løst alt i transformasjonen
- Ikke kjør for store kaizens og velg helst de som ligger tett opp til dag til dag aktiviteter
- Deltagerne må sette av tid til å jobbe med LEAN aktiviteter

Husk å informer de som ikke jobber med LEAN transformasjonen om fremdrift og resultater med jevne mellomrom for å sikre forankring

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Så slås «spotlighten» av…

- Transformasjonen avsluttes
- LEAN navigatøren er over på nye områder
- Fast Track Management Teamet er oppløst

Puh… da kan vi endelig fortsette som før… eller?

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

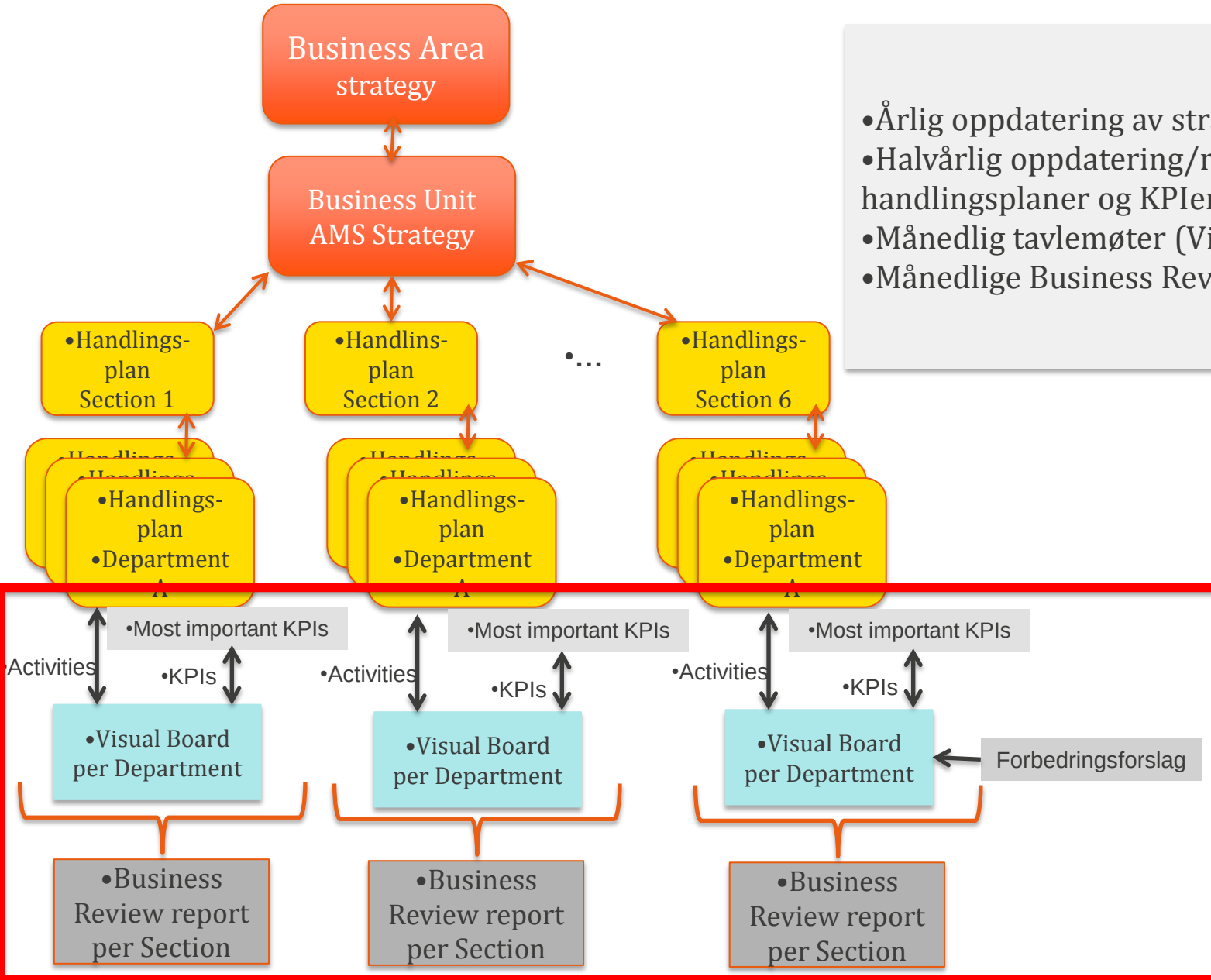
Suksesskriterier for å få til LEAN kontinuerlig forbedring

1. Oppfølging
2. Oppfølging
3. Oppfølging

Hvordan gjør man dette uten at lederne får masse ekstrajobb?

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

AMS strategy- and KPI implementation



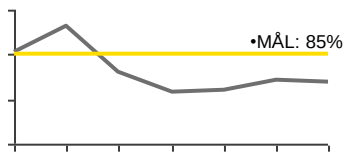
- Årlig oppdatering av strategi
- Halvårlig oppdatering/revidering av handlingsplaner og KPIer
- Månedlig tavlemøter (Visual Boards)
- Månedlige Business Review

Månedlige tavlemøter pr leveranseenhet

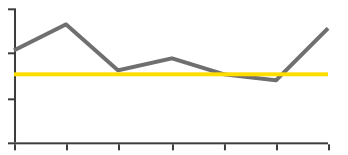
Gjennomgang av KPIer og status pågående forbedringsaktiviteter
Nominering av nye forbedringsforslag

KAIZEN BOARD

•Faktureringsgrad



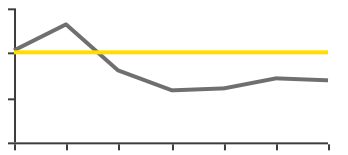
•KPI 2



•KPI 3

•UKE 40	•MÅL
•48	•42

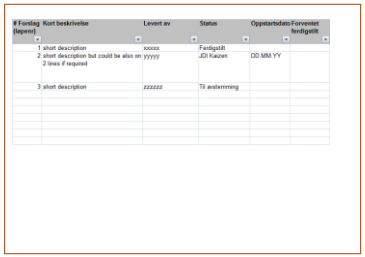
•KPI 4



•Problem / tiltak	•Ansvar	•Frist	•Status
•Testdokumenter ikke lagret ett sted – etabl testbibl	•Ola	•12/10	
•Tilrettelegge overv for Drift – Nettverk			
•Dårlig fakturagrunnlag til kunde – kommentarfelt I Maconomy skal fylles ut			

•FORBEDRINGSFORSLAG

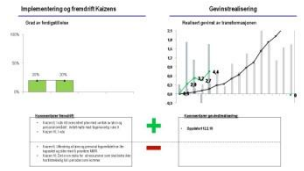
•FORSLAG	•STATUS	•TIDLIGERE FORBEDRINGS - FORSLAG
•Dette er en •god idé		
•God idé nr 2 kommer her		



•INFO

- **•Overordnet status**
- **•Resultatene er ……**
- **•Offshoringstakten har …….**

•Pågående Kaizen og gevinstrealisering



•Gjennomførte forbedringer



•Nyheter

- **•Samling 21. november**
- **•Anders Andreassen begynner 1. november**

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Månedlig Business Review

Management oppfølging

- Økonomiske resultater
- KPI rapportering
  - En foil med de viktigste KPIene
- Kontinuerlig forbedring
  - Oppsummering av pågående kaizens med referanse til hvilke(n) KPIer den vil påvirke
  - Behov for nye kaizens for å påvirke KPI
  - Totalt antall kaizens som er kjørt
- Uttrekk av aktuelle aktiviteter fra ”Handlingsplanen” med status

• Kontinuerlig forbedring ivaretar de kortere, mer leveransenære utfordringene (bottom-up)

• Handlingsplanen ivaretar de lange oppgavene for å nå strategiske målsetninger (top-down)

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Erfaringer fra denne måten å følge opp på

- Ansvarliggjøring av lederne hele veien ned
  - Enklere å følge opp og diskutere konkrete aksjoner med mellomleder når vi har konkrete KPIer, forbedringsaktiviteter og handlingsplaner
  - Ledere kan holde overordnet fokus og ikke ”drukne” i detaljer
  - Morsommere å være leder da man hele tiden kan vise resultater
  - Lettere for alle ledernivåer å fokusere ”riktig”
- Ved å kjøre detaljerte BR har mellomlederne møter med sine medarbeidere før de leverer BR rapporten og de diskuterer aksjoner og kommer med forslag i BR – involvering ”hele veien ned”
- Månedlige BR ”fremtvinger” regelmessig KPI-gjennomgang, fokus på forbedringsaktiviteter og ”riktig” allokering i operasjonen
- Arena for å Coache + utvikle lederne
- Og ikke minst: en trygghet som leder for at man har noenlunde kontroll på leveransene og forretningen ☺

EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience

Hvordan involverer vi kundene i LEAN arbeidet?

- På større leveranser har vi involvert kundene i prioriteringen av kaizens ved LEAN transformasjoner
- Et viktig innspill til prioritering av kontinuerlig forbedringsarbeidet er KTI (Kundetilfredshetsundersøkelsene) og løpende tilbakemelding fra kundene
- På større leveranser
  - Prioriterer vi kaizens sammen med kunden (begge parter nominerer nye forbedringstiltak)
  - Kaizen teamene består ofte av både kunde og EEG
  - Månedlig statusrapportering og oppfølging sammen med kunden
  - Kunden bruker statusrapportene for å vise fokus og fremdrift til forretning/sine kunder

Noen tips helt til slutt…

- Viktig å få innspill på hvordan andre har kjørt LEAN, men du må tilpasse dette til egen organisasjon og gjøre det til ditt eget
- Få lederne til å planlegge hvordan de skal følge opp kontinuerlig forbedring etter transformasjonen ila transformasjonen
- Synliggjør resultater – da blir toppledelsen mer interessert
- Synliggjør resultater – da blir det mer gøy å være medarbeider
- Ikke lag LEAN som en side- eller parallellaktivitet – det må være en naturlig del av det daglig arbeidet


EDB ErgoGroup
Creating a New IT Experience