

WHITE PAPER

Introduktion til lean sagsbehandling i forbund og a-kasser



FIRST CONSULTING APS

NY KONGENSGADE 20
DK-1557 KØBENHAVN V

TEL +45 70 236 230
INFO@FIRSTCONSULTING.DK
WWW.FIRSTCONSULTING.DK

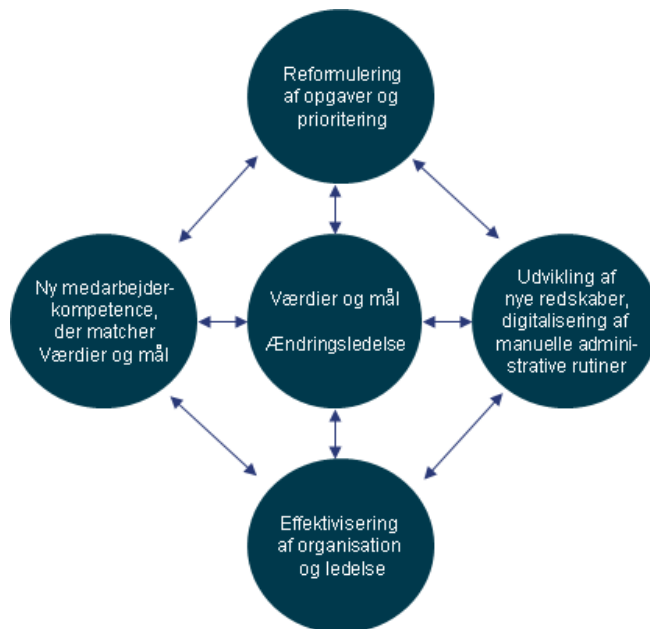
CVR 26 68 12 86
BANK 2290-3485 453 287

LEAN SAGSBEHANDLING GJORT ENKELT

Flere undersøgelser viser, at a-kassernes top 5 udfordringer er og i lang tid har været:

- Øget omkostningsbevidsthed /faldende indtægter
- At takle den stigende mangfoldighed mellem medlemmer
- At unge medlemmer er vanskelige at tiltrække og fastholde
- Øget konkurrence mellem organisationerne
- Stagnerende eller faldende medlemstal

Da udfordringerne ikke har ændret sig over de seneste år, er der brug for, at a-kasserne omstiller og udvikler sig. Brancheforeningen AK-Samvirke udtrykker fremtidens udfordringer for a-kasserne i følgende figur:



Er det a-kassernes fem ledestjerner eller fem brændpunkter? Der kan vælges benævnelse efter temperament, men givet er, at mange a-kasser allerede arbejder målrettet på at nå stjernerne eller på at slukke bålene.

Vejen kan synes lang og midlerne mangfoldige.

Det er her, lean kommer ind i billedet som både et værktøj og en katalysator til at tackle alle fem udfordringer med.

Artiklen ser på, hvorfor lean er et godt bud på, hvordan man kommer i gang med fremtiden, hvordan man kommer videre fra et godt udgangspunkt og hvordan det kan gøres enkelt.

HVORFOR LEAN?

Hvorfor lean sagsbehandling i a-kasser? A-kasser er kendetegnet ved en decentral organisation og en decentral beslutningsproces, hvilket gør dem svære at lede. Samtidig er sagsbehandlingen for mange a-kasser en 'black-box' og derfor vanskelig at forbedre. Og opgaver, der løses i en afdeling, udføres ofte på en anden måde i en anden afdeling. Dette er blot nogle få eksempler på problemstillinger – ledelse, optimering af sagsgange samt ensartede processer - som lean sagsbehandling løser.

MENNESKET I CENTRUM

Desuden spiller mennesker en helt central rolle i a-kasser på samme måde som mennesket er i centrum efter lean tankegangen. Lean uddelegerer således ansvar til medarbejderne, giver ledelsen effektive ledelsesværktøjer og åbner sagsbehandlingens sorte kasse ved at inddrage og motivere medarbejderne til en løbende forbedringsproces. Lean

skaber på den måde gennemsigtige arbejdsgange og fælles viden mellem kollegaer og ledere, så processerne bliver ensartede.

Lean er ikke et nyt rationaliseringsværktøj, men en kultur for løbende forbedring, en måde at kommunikere på og en værktøjskasse baseret på sund fornuft, der fjerner stress i organisationen, frigør tid til bedre medlemservice og leverer effektive arbejdsprocesser.

Udgangspunktet for lean tankegangen er, at kun en mindre del af tiden og arbejdet i et forbund eller i en a-kasse overhovedet bliver brugt til at skabe værdi for medlemmerne. Der bliver brugt meget tid på det at organisere og drive a-kassen, på interne møder, på administration osv. – tid, der ikke direkte kommer medlemmerne til gode og som ikke sætter medlemmet i centrum.

Lean har et enkelt svar på denne problemstilling: find ud af, hvad der er vigtigt for medlemmerne; - det er de værdiskabende aktiviteter. Sæt derpå jagten ind på alle ikke-værdiskabende aktiviteter – spildet – og skyd dem ned en for en.

Det er lean i en nøddeskal.

Lean har bredt sig fra produktionsvirksomheder ind i servicesektoren som 'lean administration og service'.

Dette omfatter lean økonomistyring, lean indkøb, lean sagsbehandling osv. Grebet rigtigt an, kan der opnås dramatiske forbedringer af sagsbehandlingstider, produktivitet, kapacitetsudnyttelse, medarbejdertilfredshed, kvalitet, serviceniveau og medlemstilfredshed på en måde, der ikke øger arbejdstempoet og ikke kræver flere ressourcer.

Årsagen til dette er, at lean tager udgangspunkt i medarbejdernes viden. Derved sikrer man sig dels, at denne viden bliver bedre udnyttet, dels springer man over hele den fase med forklaring og implementering, som skulle til, hvis initiativet til lean kom fra a-kassens ledelse.

Lean bygger på medarbejdernes viden.

HVAD ER LEAN SAGSBEHANDLING?

Lean sagsbehandling bygger på fire grundlæggende principper: 1. eliminering af spild, 2. fokus på medarbejdere, der skaber værdi, 3. flow og gennemsigthed i sagsbehandlingen samt 4. optimering på tværs af funktioner.

Eliminering af spild

Eliminering af spild betyder, at a-kassen skal forstå, hvad der har værdi for medlemmerne og forstå, hvilke aktiviteter og ressourcer, der er absolut nødvendige for at skabe denne værdi.

Når dette er erkendt, er alt andet spild. Kan medlemmerne betjenes uden, er det spild.

I sagsbehandling er der syv spildfaktorer:

1. For grundigt arbejde
2. For mange uafsluttede sager, som kunne være afsluttet
3. Unødvendige arbejdsstrin
4. Ansvars- og håndskift
5. Fejl i afgørelser
6. Ventetid
7. Transport af information

Tag temperaturen på din egen organisation – er der styr på disse spildfaktorer?

Fokus på medarbejdere, der skaber værdi

Efter lean tankegangen betyder dette fokus, at der skal dannes teams af sagsbehandlere, der får ansvar for udvikling af arbejdsprocesserne og ansvar for selv at træffe beslutninger i det daglige arbejde. Teams udstyres med en høj grad af egenkontrol, og en forudsætning for dette er målrettet uddannelse af sagsbehandlerne. Målet er, at teams råder over kompetencer, der gør, at 80 % af alle sager færdigbehandles helt og holdent i teamet.

Hvert sagsbehandlerteam formulerer mål, der styres efter. Kvalitative mål, men ikke mindst håndfaste nøgletal, der kan måles og følges op på. Det gælder nøgletal for produktivitet, kvalitet og serviceniveau.

Øvrige medarbejdere, herunder ledere, støtter sagsbehandlerne i deres arbejde. Ved at fjerne forhindringer, ved at hjælpe og ikke mindst ved at lede. Ledelse – lean ledelse – bliver pludselig mulig, bliver konkret og gennemføres på det praktiske plan på en dag-til-dag basis. Processer og arbejdsgange er blevet gennemsigtige – den sorte boks er åbnet – og der er produktionsmål at styre efter. Lean ledelse betyder derfor bl.a., at ledelsen støtter sagsbehandlerne ved at planlægge og styre 'produktionen'. Sørger for, at bemandingen passer til sagsmængden, at sagerne prioriteres efter deadlines, at korrigerer, hvis der opstår afvigelser fra målene, at de rigtige hjælpemidler og systemer er til stede osv. osv. Sørger kort sagt for, at arbejdsvilkårene er bedst mulige for sagsbehandlerne – men kontrollerer ikke den enkelte sag.

Nøglebegrebet er stadig medlemstilfredshed, og den skal måles for at effekten af forbedret sagsbehandling kan vurderes.

Skab flow og gennemsigtighed i sagsbehandlingen

Flow og gennemsigtighed betyder, at alle processer strømlines – ansvarsskift skal reduceres, mængden af dokumenter og blanketter skal minimeres, intern ventetid skal nedbringes. Men flow og gennemsigtighed betyder også, at metoderne skal standardiseres. Her hjælper leans sunde fornuft med en række tommelfingerregler som:

- Nemme sager behandles før tunge sager
- Igangsatte sager færdiggøres, før nye startes
- Bunker, dvs. ubehandlede sager, synliggøres
- Sager i arbejde synliggøres

- Gennemførte sager – selve produktionen - synliggøres
- Sagsbehandlingsprocessen synliggøres
- Alle kan se alt

Sagerne tilhører teamet, ikke den enkelte sagsbehandler. Kontormiljøet indrettes, så der ikke ligger bunker på skrivebordene – på et skrivebord ligger i princippet kun den sag, der arbejdes på. I stedet sorteres og systematiseres bunkerne i et fælles reolsystem, der på den måde synliggør processen samt mængden af sager 'på lager'. Eller 'reolsystemet' oprettes i it-systemet, hvis sagsbehandlingen er papirløs. Uanset på hvilken måde, så gør disse styringsreoler, at alle kan se alt – har vi travlt, er vi bag ud, skal der indkaldes ekstra mandskab – et blik på reolen er nok til at besvare dette spørgsmål.

Optimering på tværs af funktioner

Optimering på tværs af funktioner betyder, at sagsbehandlingsprocessen skal ses som et hele, end-to-end. Fra et medlem ringer til udbetaling finder sted. Ikke kun den del af processen, som sagsbehandlerne tager sig af.

Arbejdsgangene skal organiseres, synkroniseres og optimeres på tværs af afdelinger og funktioner. Telefonsystem, kontaktcenter, sagsmodtagelse, medlemsservice, sagsbehandling, økonomiafdeling, it-funktion, sekretariat – alle funktioner og opgaver, der bidrager til medlemsbetjeningen, skal arbejde efter lean tankegangen. Udtrykt mere bruttalt, så skal der være styr på underleverandørerne.

Det gælder også institutioner og organisationer, der indgår i sagsbehandlingen udenfor a-kassen. Med dem skal samarbejde aftales til at styre hele processen, der skal sættes fælles forbedringsmål op og indgås formelle serviceniveauftaler. Det hjælper ikke en effektiv a-kasse og har ikke værdi for medlemmerne at forsinkelser og ventetider optræder hos eksterne samarbejdspartner.

LEAN SAGSBEHANDLING I PRAKSIS

I praksis vil en a-kasse, der har indført og gennemført lean sagsbehandling, udvise en række karakteristika:

Fordelingen af post er integreret med 'produktionsafdelingen', dvs. sager forbehandles og placeres, så alle direkte kan se sagerne, - sagerne tilhører teamet, ikke den enkelte. Forbehandlingen betyder bl.a., at manglende oplysninger fra medlemmet indsamles, før sagen reelt modtages og bringes videre.

Rydighed er sammen med ændring af arbejdspladsen med til at øge kvaliteten og medarbejdertilfredsheden. Lean bringer her 5S-begrebet i spil, nemlig

1. Sortér (smid ud)
2. Sæt i orden (arbejdspladsindretning)
3. Shine (gør rent)
4. Systematisér (hold ledelsesmæssigt fokus)
5. Standardisér (fasthold og kommuniker best practice)

Desuden vil ansvaret være tydeliggjort for ledelse og for de, der har ansvaret for de forskellige sagstyper (procesejere). Rollerne er defineret og krav til kompetence klarlagt, idet teams sammensættes ud fra kravet om, at der skal være kompetencer tilstede, så hele sagsbehandlingen dækkes. Det betyder fokus på videndeling og kompetenceudvikling indenfor teamet samt på målrettet undervisning. En sidegevinst ved denne tankegang er, at det er langt nemmere at optage nye medarbejdere i et team ved simpelthen at udpege coaches for de nye.

Styring – kapacitetsplanlægning og driftsstyring – er en realitet på grund af synligheden, f.eks. via styringsreoler, elektronisk sagsbehandling og målstyring samt med resultat-tavler, hvor de faktiske tal for leveret produktion, kvalitet og service løbende offentliggøres for alle sammenholdt med de mål, der er sat op. Er vi på omgangshøjde eller sakker vi lidt bagud – det kan alle følge med i. Og gøre noget ved i fællesskab.

HVORNÅR SKAL LEAN OVERVEJES – OG HVAD FÅR MAN UD AF DET?

Lean bør overvejes,

- Når sagsbehandlingstiderne er lange
- Når bunkerne er store
- Når afdelingerne sagsbehandler forskelligt
- Når ledelsen savner indsigt i sagsforløbene og derfor mangler værktøjer til at lede og planlægge
- Når sagerne skal gennem flere specialister
- Når der er fejl og tilbageløb
- Når procesansvaret ikke er placeret

Til gengæld vil seriøs og målrettet udvikling af lean i organisationen give a-kasserne en række 'sikre' gevinster i form af

- Væsentlig øgning af produktivitet
- Væsentlig reduktion af sagsbehandlingstider
- Løft af kompetenceniveauet i sagsbehandlingen såvel som i ledelse
- Færre fejl, idet kvalitetssikring indbygges i processerne og ligger ikke længere hos den enkelte medarbejder
- Bedre overblik, planlægning og styring af 'produktionen'
- Motiverede medarbejdere med medansvar, ejerskab og selvstyring
- En lærende og omstillingsparat organisation med forandring indbygget i kulturen
- Medarbejdere, der ikke er stressede
- Medlemmer, der oplever en bedre a-kasse

HVORDAN KOMMER MAN I GANG?



Forbedring efter lean tankegangen er en løbende proces hen mod en teoretisk tilstand, hvor der kun findes værdiskabende aktiviteter. Det er ikke et engangsprojekt.

Løbende forbedring gennemføres ved at udvælge det område eller den/de processer, der skal forbedres, analysere dem og finde løsninger, der gennemføres som forbedringer.

Derpå gentages forløbet, på nye områder, men også ved hele tiden at forbedre den aktuelle proces endnu mere.

Udvælgelse

Start med at udpege de processer, der skal forbedres.

Den mest effektive måde er at opstille a-kassens (eller forbundets) procesmodel og det kan faktisk gøres på to A4 sider. En for kerneprocesserne og en for støtteprocesserne. Med alle hovedprocesser og alle delprocesser – se figur.

Kerneprocesser

OVERORDNET PROCESMODEL - A-KASSE											
KERNE-PROCESSER	A	B	C	D	E	F	G	H	I		
	FORMANDSKAB OG LEDELSE	MEDLEMSHVERVNING OG FASTHOLDELSE	OPRÆMNING AF A-KASSE KONTINGENT	MEDLEMSERVICE	FORSKRIFNING	SOCIAL-RÅDGIVNING	AF	UCBETALING AF YDELSER	JOBFORMIDLING		
DEL-PROCESSER	1	Vedragsmæssige aktiviteter	Udvikling af produkter & services	Planlægning af kontingentopkrævning	Organisering af medlemservice	Sager vedr. dagpenge	Sager vedr. arbejdspladsforholdene	Sager vedr. aktivering	Modtagelse af udbetalingsgrundlag	Information om ledige job	
	2	Generelt samarbejde med forbund & brancheforening	Markedføring & hvervekampagner	Kontingentopkrævning	Fortælling & administration af lovgivning	Sager vedr. feriepenge	Sager vedr. flex. og skadesager	Tilbagemeldinger fra AF	Udbetaling	Jobmatch	
	3	Vedr. til ledelse	Opsøgende hvervning	Kontingentindbetaling	Modtagelse af henvendelser	Sager vedr. udbet. & overgangsydelse	Sager vedr. påklagsretlige forhold	Indberetninger vedr. AF	Indberetning til myndigheder	Joboplysningskonfer	
	4	Fastsættelse af administrationsbidrag	Segmentering & kommunikation med medlemmer & emner	Dykning & sletning	Administration af medlemskab	Sager vedr. lønansøgninger					
5	Overordnet	OVERORDNET PROCESMODEL									
DEL-PROCESSER	6	STØTTE-PROCESSER	KOMMUNIKATION OG BRANDING	ØKONOMI				IT	SERVICE-FUNKTIONER		
	7	Kvalitet									
	8	Corporate (God for)	1	Kommunikationsstrategi	Overordnet økonomistyring	Budgettering	HR led	Indeholder	IT-politikker	Ejendomsdelt	
	9	Ledelse	2	Kommunikationsplan	Konsolidering	Styring af likviditet	HR akt	af strategi	Database-administration	Post & journalisering	
	10		3	Valg af medier	Periode- og årsbudgetning	Formuesvurtering			Projektedelse	Bibliotek	
			4	Kommunikationsmateriale	Debitorer	Ledelsesinformation	Personale-administration	Juridiske forhold	Indstruktur	Kommunikation	Reception
			5	Brandingsprogram	Kreditorer		Lønsadministration	Sikkerhed	IT drift		Trykkeri
			6	Publicering	Ansøgere		Kompetencestyring	Ledelsesinformation	Applikationer & web-udvikling		Møde- og kundeservice
			7	Måling af effekt	Skat		Personaleudvikling		Brugerudvikling & -vejretninger		Administrativt indkøb
			8	Logo- & designprogram	Kortplan		Organisationsudvikling		IT indkøb & outsourcing		
		9		Omkostningsallokering		Kursus-administration		Telefoni			
		10		Controlling		Rekruttering & ansættelse		Sikkerhed & lovgivning			

Støtteprocesser

Med den rigtige bemanding af ledere og nøglemedarbejdere fra alle kerneprocesser henholdsvis støtteprocesser kan procesmodellen udarbejdes på få, effektive arbejds møder. Hovedprocesserne nedbrydes i delprocesser, der igen nedbrydes i arbejdsaktiviteter. Procesmodellen er alfa og omega for at forstå helheden og detaljen i den fælles a-kasse, for at få et fælles sprog, for at få et enkelt værktøj og en struktur, der bærer hele lean projektet igennem. Eksemplerne er mange: projektafgrænsningen bliver enkel (hvilke processer /delprocesser /aktiviteter er med), udnævnelse og udvikling af procesejere

bliver nemmere, ligesom komplette, fælles arbejdsgange og fælles begrebsapparat bliver muligt. Etc. Etc.

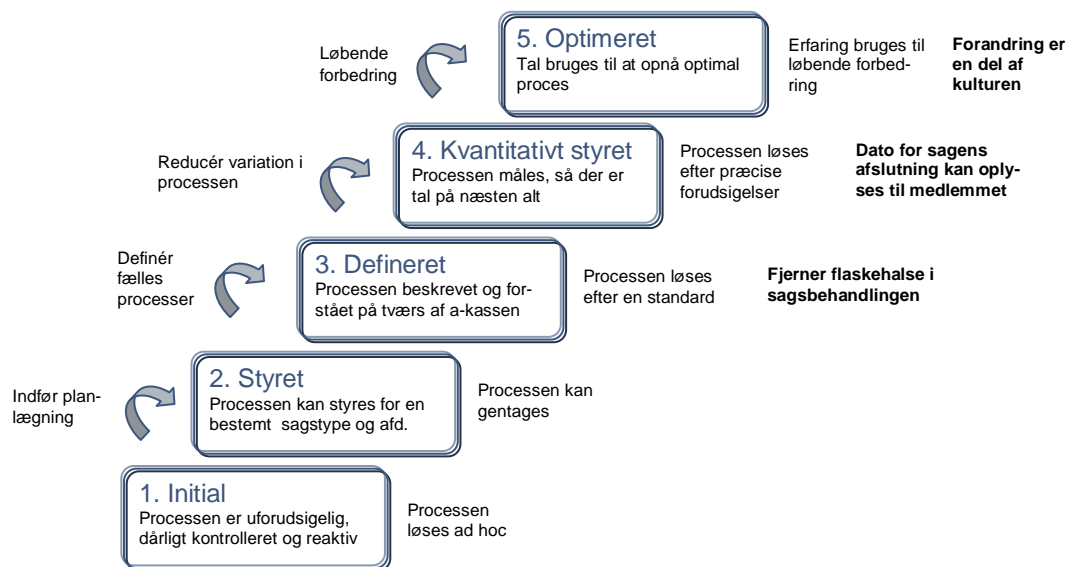
Man tror det ikke, men en helikoptertur, der sætter spotlys på processerne, kan gennemføres på få dage og med stort udbytte for deltagerne, - det er en sjælden lejlighed til at samle alle ledere og nøglemedarbejdere i a-kassen i samme rum til drøftelse og forståelse af struktur og processer i den fælles organisation.

Med a-kassernes decentrale organisation og den opbrydning og tilpasning, der finder sted i forbindelse med bl.a. strukturreformen og dennes krav om færre, men mere slagkraftige enheder, er det særlig vigtigt, at a-kasserne definerer deres struktur ud fra processerne. Arbejdet er det samme uanset det udføres centralt eller i decentrale afdelinger – organisationsdiagrammer forgår, processer består.

Når processerne er udpeget, nedsættes det eller de procesteam, der skal gennemføre lean projektet. Gør ikke teams for store!

Derpå definerer ledelsen sammen med teams formålet med opgaven. Der skal fra starten sættes helt konkrete, målbare mål for forbedringerne. Hvilke forbedringer vil vi opnå, hvor store skal forbedringerne være? Det er en svær, men nødvendig øvelse og det skal tillades at korrigere disse mål i takt med, at man bliver klogere.

Hvor ambitiøs skal man være? Dette er en vigtig overvejelse i forbindelse med formuleringen af projektets mål. Et godt udgangspunkt for disse overvejelser er at tage et køligt overblik over organisationens modenhed, f.eks. med støtte i den såkaldte CMMI modenhedsmodel for sagsbehandling. CMMI betyder Capability Maturity Model Index – indeks for modenhed af 'formåen'.



Et godt råd er at være realistisk om organisationens modenhed og at sætte realistiske mål for organisationsudviklingen. Gå trinvis frem!

Næste skridt er at forstå de nuværende arbejdsgange. Sagsgangene skal kortlægges trin for trin inkl. tidsdimensionen – hvor lang tid bruger vi? Lean tilbyder til dette arbejde

såvel som til andre analyser i projektet en lang række enkle værktøjer. Lean er sund fornuft og ikke raketvidenskab.

Der udarbejdes fra begyndelsen en samlet plan for hele projektet. Alle tre faser, udvælgelse, analyse og forbedring.

Analyse

Tankegangen bag lean er at være konkret, at basere sig på målbare facts og klart at kunne både rapportere og konstatere de forbedringer, projektet opnår. Derfor skal før-situationen måles, så den senere procesforbedring 'objektivt' kan konstateres.

Analysefasen går derfor ud på

- At udpege, hvad der skal måles, så procesforbedring senere kan konstateres
- At definere selve målepunkterne – hvad forstår vi ved 'produktivitet', 'medlemstilfredshed', 'serviceniveau', sagsbehandlingstid osv. og hvordan måles det? Skal vi selv definere dette eller findes der en branchestandard?
- At gennemføre måling af før-situationen

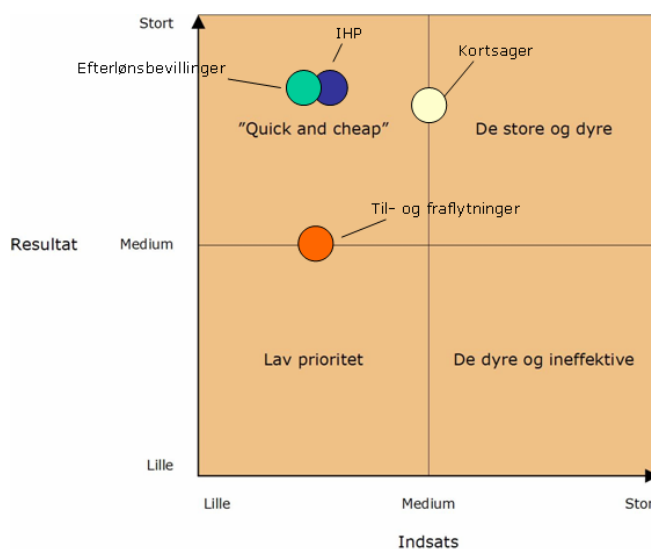
Måling af før-situationen kan være tricky – regn ikke med, at de nuværende it-systemer kan levere denne måling! Det betyder i mange tilfælde, at der i analysefasen skal udvikles ekstra værktøjer til dette formål.

Forbedring

Gennemførelse af forbedringerne sker i følgende trin:

1. Få ideer til forbedring
2. Udvalg de bedste ideer og teknikker til forbedring
3. Udform og planlæg ændringerne
4. Implementér ændringerne
5. Mål succesen
6. Kommunikér resultatet

Til at udvikle ideer til forbedring tilbyder lean en række systematiske teknikker, men husk også at anvende brainstorming.



Sortér ideerne og udvælg de bedste til forbedring. Det kan f.eks. gøres ved at se på, hvad der giver et stort resultat med en begrænset indsats – se figur.

Procesmål og nøgletal – også kaldet KPI, Key Performance Indicators – skrives ind i procesejerdokumentet, som er et enkelt værktøj på 1 A4-side for hvert proces-team som grundlag for mål- og resultatstyring.

Ændringerne beskrives og planlægges derefter i proces-ejerdokumentets handlingsdel.

Proces ejer:
Proces mål:
Proces nøgletal:
Forbedringsmuligheder:
Problemstillinger:
Hvornår?:

Ændringerne implementeres efter projektplanen, forbedringerne måles i forhold til før og resultatet kommunikerer. Det er vigtigt, at både succeser og fiaskoer kommunikerer bredt, - kommunikerer fiaskoer ikke, dræbes kreativiteten i organisationen.

ERFARINGER FRA LEAN PROJEKTER

En opsummering af de vigtigste erfaringer fra lean projekter er:

- At få succes med lean kræver accept og involvering fra alle interessenter
- Der skal sættes klare mål og nøgletal fra begyndelsen, som succesen kan måles mod
- Succes kræver detaljeret viden om de nuværende processer
- Læg vægt på 80/20 reglen for at holde fokus på det væsentlige og for ikke at drukne i afvigelser og varianter i sagsbehandlingen
- En kommunikationsplan skal udarbejdes tidligt i projektet – både gode og dårlige resultater skal kommunikerer
- Vær ærlig med, hvad produktivitetsgevinsten skal bruges til, f.eks.
 - Til at komme mere i kontakt med medlemmerne
 - Til at udvikle og levere nye services
 - Til på sigt at reducere administrationsomkostningerne

Lean projekter giver samtidig anledning til en god debat ved at anvise klare svar ud fra sund fornuft på mange typiske spørgsmål som:

- Skal vi have et kontaktcenter (call center)?
- Hvordan organiseres og bemandes dette?
- Hvordan deltager afdelingerne?
- Skal vi kun have et, landsdækkende telefonnummer?
- Skal vi indføre "24-7"?
- Hvordan bemandes et team?
- Skal vi opgive organiseringen efter datoer?
- Skal jeg give slip på "mine" medlemmer?
- Hvad siger medlemmerne til at få forskellige sagsbehandlere?
- Kræver lean tankegangen et sags- og dokumenthåndteringssystem?
- Skal alt scannes elektronisk?
- Skal vores systemer tilrettes som følge af lean?
- Skal posten åbne og journalisere sagerne – eller skal sagsbehandlere?
- Hvad vil videndeling sige i praksis?

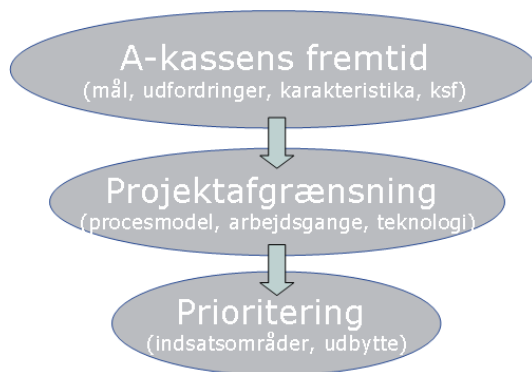
- Vi er selv godt i gang med processer og effektivisering – hvordan bygger vi lean tankegangen ind?

HVORDAN SER ET LEAN PROJEKT UD?

Det er vigtigt, at lean projektet kan overdrages til organisationen, så der opnås ejerskab og motivation for den videre forbedringsproces. Lean projektet bør derfor planlægges ud fra et af tre følgende scenarier:

- 'Selv'-implementering
 - Konsulenter bidrager med værktøjer og standardkurser
- 'Med'-implementering
 - Konsulenter bidrager med værktøjer og coaching samt med workshops og projektledelse
- 'Total'-implementering
 - Konsulenter driver projektet fra A til Z

Afhængig af a-kassens organisatoriske modenhed og fortrolighed med lean kan der vælges mellem disse modeller, men en god idé er at starte med et lean initiativ, der ikke varer længere end tre måneder. Derved fokuseres på hurtig succes og på synlige forbedringer – og a-kassen får en klar erfaring med, hvad lean indebærer og hvad næste mål skal være.



Et godt udgangspunkt er at gennemføre en lean workshop, der på to dage afslører a-kassens lean potentiale og samtidig danner grundlag for udformningen af et konkret lean projekt.

Deltagere i denne workshop er ledelse og nøglemedarbejdere – og workshoppen kan stå alene, da den giver umiddelbar værdi for a-kassen. Vi løfter os over dagligdagen og ser fremad, men er hele tiden konkrete og løsningsorienterede.

Vi arbejder først med de langsigtede mål og succesfaktorer, borer os ned i, hvor processer, teknologi og kultur kan forbedres for at slutte af med, hvor lean kan sættes ind og hvad kravene til udbytte er.

Erik Buchwald Christensen

Peter Trudslev

ebc@firstconsulting.dk

Mob 4056 8025

pt@firstconsulting.dk

Mob 40 30 39 43