

# Effektiv som bare Toyota

**INDFØRELSE AF TOYOTA-METODER PÅ SYGEHUSENE FÅR VENTELISTERNE TIL AT FORSVINDE. RETSVÆSEN OG BYGGESAGSBEHANDLING, HJEMMEHJÆLP OG MEGET ANDET KAN EFFEKTIVISERES EFTER SAMME OPSKRIFT, MENER MANDEN, DER FANDT PÅ AT INDFØRE TOYOTA PRODUCTION SYSTEM I DEN DANSKE SERVICESEKTOR.**

“Toyota-metoder fjerner ventetider på scanning for danske patienter”, lød en overskrift i Berlingske Tidende, som gav genlyd i radio og tv i det tidlige forår.

Historien handlede om et pilotprojekt på Helsingør Sygehus, hvor det er lykkedes at udnytte de kostbare CT-scannere bedre, så 35 % flere patienter kan blive undersøgt inden for normal arbejdstid. I mellemtiden er effektiviteten på sygehuse i Hillerød og Frederiksund godt på vej til at blive forbedret tilsvarende med hensyn til scanning for en række alvorlige lidelser. Dernæst gælder det en række andre undersøgelsesformer, og på Amtssygehuset i Gentofte står den kirurgiske afdeling for tur til at få antallet af operationer sat i vejret.

Og det behøver ikke stoppe der. Alle former for servicevirksomhed kan blive bedre og billigere, hvis alle gør som Toyota.

Det mener manden, der fik idéen til at overføre Toyotas produktions- og kvalitetstænkning til den danske servicesektor.

## Fra måneder til dage

I 2002 blev konsulentfirmaet Valcon A/S engageret til at forbedre arbejdsgangene i det store pensionsforsikringselskab PFA.

Konsulent Jens Thejls, der selv er produktionsingeniør af uddannelse og fra industrien velkendt med Toyota Production System, indså, at også PFA er en fremstillingsvirksomhed. Produktet hedder forsikringer, og arbejdsgangene adskiller sig ikke fundamentalt fra industriel produktion. Toyota Production System – eller Lean, som Toyota-systemet også kaldes – nedbragte sagsbehandlingen fra flere måneder til 12-15 dage.

Det gav blod på tanden. I dag er der 20 ansatte i Lean-afdelingen hos Valcon A/S, og en stor del af dem arbejder med servicesektoren. Valcon har to år i træk vundet “Konsulentprisen” for årets vigtigste bidrag til forandring i dansk erhvervsliv.

At bruge industrielle produktionsmetoder på sygehuse og i offentlig sagsbehandling er ikke så fremmed en tanke, som man måske kunne tro. Filosofien bag Toyota Production System handler nemlig mere om kommunikation end om mekanik. Den kan føres hundrede år tilbage til Toyotas grundlægger Sakichi Toyoda. Han fremstillede væve og indså, at det drejer sig om at undgå spild og ikke producere ting, der er behæftet med fejl. Derfor opfandt han en væv, der gik i stå af sig selv, hvis en af trådene sprang, så der ikke blev produceret metervis af stof med fejl.

Siden 1950’erne, da der kom gang i bilproduktionen, har Toyota arbejdet på udvikling og forfinelse af Toyota Production System, og specielle Toyota-udtryk som Kanban og Kaizen er i mellemtiden blevet husholdningsord i al fremstillingsvirksomhed i hele verden.

## At tænke anderledes

Toyota Production System drejer sig om at analysere og gennemlyse processer, at beskrive hver enkelt arbejdsopgave præcist, at fastslå hvem der har ansvaret for hvad, og hvem der skal gribe ind, hvis noget er ved at gå galt. Intet må hobe sig op, og ingen skal være nødt til at vente på det forrige led i kæden.

Toyota Production System er en værktøjskasse, som kan bruges, når man vil effektivisere arbejdsgangen i en virksomhed. Allerførst gælder det om at få de mennesker, der arbejder i virksomheden, til at se på det, de laver, som en produktion – at de producerer forsikringer, kræftundersøgelser, byggetilladelser osv., og at der i den anden ende er mennesker – kunder – som ønsker produktet hurtigst muligt i den bedst mulige kvalitet til den lavest mulige pris.

“Vi skriver ikke lange rapporter, men arbejder sammen med de

ansatte i måske et halvt år. Vi fortæller dem gode historier, vi træner dem i at tænke i flow i stedet for batches, altså kontinuerlig bevægelse, så tingene ikke samler sig i bunker. Man skal ikke acceptere bunker”, siger Jens Thejls. Og fortsætter: “Når en byggesagsbehandling fx kan trække ud i måneder, er det fordi, den ligger og venter på, at en række mennesker med hvert sit speciale som VVS eller brandteknik skal se på den del, som de er eksperter i. Hvis en er på kursus i fjorten dage, ligger sagen og venter. Reelt er der måske kun nogle få timers arbejde i den, og hvis man sørger for, at alle er til stede på én gang, kan sagsbehandlingen måske afsluttes på en enkelt arbejdsdag.”

“Og hvorfor skal sygeplejersken vente på, at en læge får tid til at træffe en afgørelse, hvis hun lige så godt kan gøre det selv – eller trænes til at gøre det?”

## Alternativ til outsourcing

Toyota Production System-værktøjskassen indeholder en række tankesæt, som har vist deres duelighed i industrien. Det handler om flow, orden og ryddelighed, kundeorienteret tænkning, overblik over produktionsprocessen, minimale lagre osv.

Jens Thejls mener, at det danske retsvæsen, der opererer med årelange ventetider, er en oplagt kandidat til effektivisering efter de principper, Toyota har udviklet. Selvom der er tale om vanskelige juridiske problemer, tager det jo ikke to år at løse dem. Sagerne hober sig op og ligger uvirksomt hen i stedet for at bevæge sig igennem systemet.

Offentlige virksomheder – eller monopoler, som der jo er tale om, når det gælder retsvæsen og tekniske forvaltninger – har ikke samme incitament til at blive effektive, som virksomheder, der er underlagt markedsvilkår. Først når det politiske pres bliver stort, sker der noget. Jens Thejls’ pointe er, at løsningen ikke nødvendigvis er større bevilninger til flere ansatte og flere apparater. Toyota Production System kan hjælpe med at udnytte de eksisterende ressourcer bedre ved at ændre holdninger, tankesæt og arbejdsgange.

“Indførelse af Toyota Production System er også et reelt alternativ for danske virksomheder, som ellers overvejer at flytte produktion til lande med lavt lønniveau for at bevare konkurrenceevnen”, siger Jens Thejls.

Toyota Motor Corporation er ikke involveret i Valcons eller andre konsulentfirmaers arbejde med at nyttiggøre Toyota Production System i offentlige virksomheder eller andre organisationer og firmaer. Omvendt har Toyota altid været åben over for at dele sine positive erfaringer med andre.



Jens Thejls mener også, det danske retsvæsen er en oplagt kandidat til effektivisering efter de principper, Toyota har udviklet.