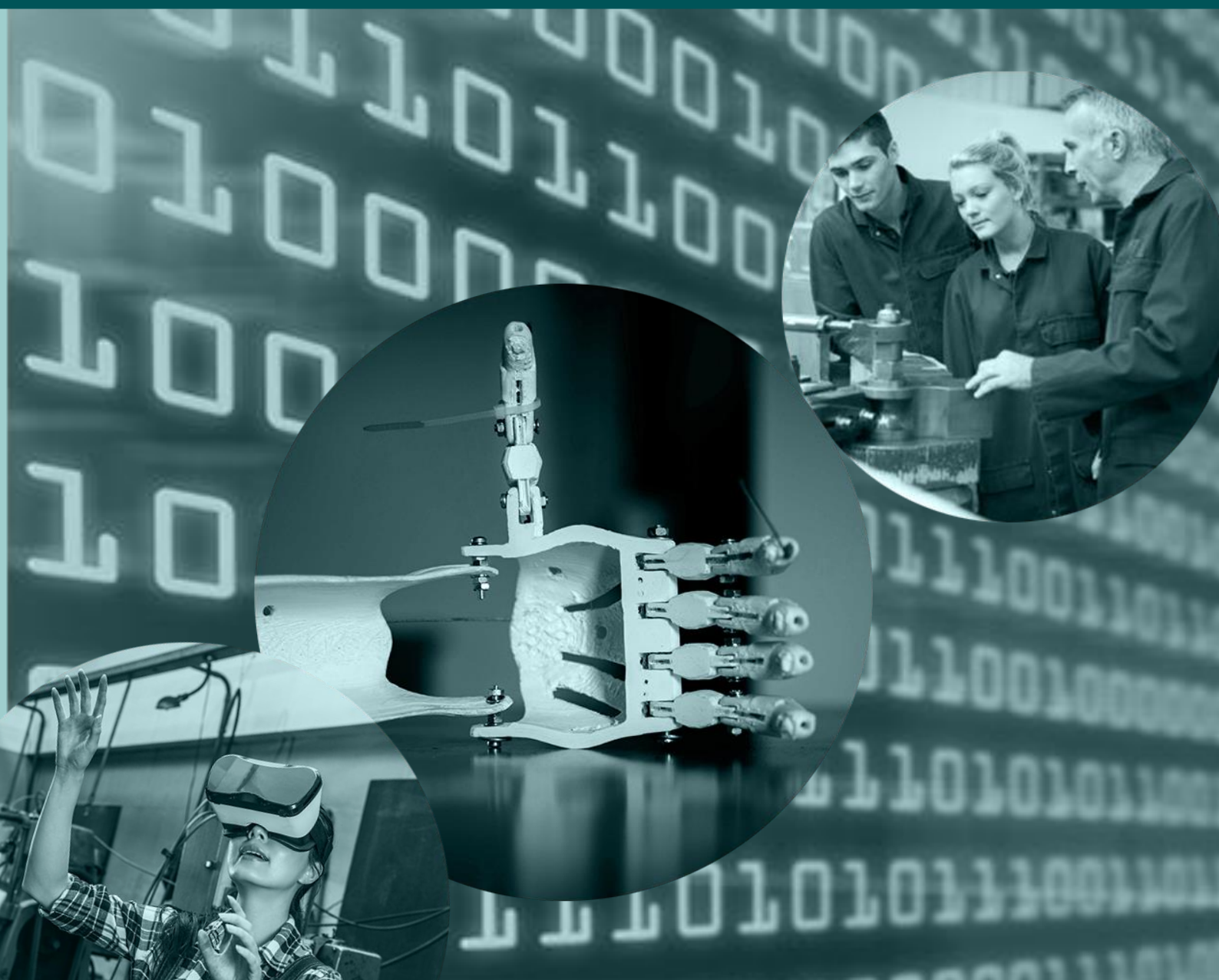




# Projekt Læringskæder

AFRAPPORTERING

**INDUSTRIENS  
FOND** FREMMER DANSK  
KONKURRENCEEVNE  
The Danish Industry Foundation



## Indledning

DI har gennem flere års undersøgelser af produktiviteten i danske virksomheder etableret dokumentation for, at virksomheder, som arbejder med leanværktøjer, har en større produktivitetstigning end de, der ikke gør. Undersøgelserne dokumenterer også, at virksomhederne har vanskeligt ved at fastholde de opnåede gevinster.

I perioden 2010-2015 gennemførte DI i samarbejde med Industriens Fond projekt Leanrejsen, der udviklede en række værktøjer og metoder til at implementere og forankre lean med gevinster på op til 40 pct. produktivitetstigning.

Projekt Læringskæder (2015-2018) blev søsat for at få metoden og værktøjerne fra Leanrejsen, og dermed de potentielle gevinster for virksomheder og for dansk konkurrenceevne udbredt til flere. I projektet bruger vi en train-the-trainer metode, vi kalder "læringskæder", til at demonstrere, at det er muligt for deltagervirksomhederne at uddanne hinanden i de værktøjer og metoder, der er udviklet i projekt Leanrejsen. Virksomhederne opnår på denne måde både et tæt netværk med andre virksomheder og en udvikling af produktiviteten med anvendelse af færrest mulige ressourcer. Samtidig opbygger virksomhederne kompetence til selv at arbejde videre med værktøjerne og dermed fastholde og udbygge deres konkurrencekraft gennem en øget produktivitet.

Deltagerne i projektet har været 19 mindre og mellemstore virksomheder, der ønskede at indføre lean efter læringskædemetoden og med værktøjerne udarbejdet i Leanrejsen. Ni virksomheder har deltaget i hele projektperioden

## Aktiviteter og Leverancer

De primære aktiviteter i projektet har bestået af igangsætning af læringskæder baseret på værktøjerne i Leanrejsen. Værktøjerne bringes i spil som kaizenevents afviklet på virksomheden over et antal sammenhængende dage afhængigt af

værktøjets kompleksitet. En kaizenevent er en samlet koncentreret indsats for at løse et problem, så det ikke kommer igen. Der er i projektet afholdt 42 kaizenevents fordelt på 19 virksomheder og 8 værktøjer. Disse aktiviteter har resulteret i et kompetenceløft hos deltagervirksomhederne i form af 38 uddannede kaizenledere og 17 kaizenspecialister med kompetence til at undervise andre, så virksomhederne kan fastholde kompetencen i egen organisation. Hertil kommer en væsentlig større gruppe medarbejdere, der har deltaget på kaizenevents og har fået kendskab til- og indblik i lean.

Der har været afholdt 13 informationsmøder med 200 deltagere og udsendt 18 nyhedsbreve med resultater og erfaringer fra projektet til 5200 abonnenter. Informationsmøderne blev afholdt hos virksomhederne i projektet, så interesserede også kunne se virksomhedens arbejde med lean og stille spørgsmål. Møderne har været annonceret bredt og var åbne for alle.

Der blev desuden afholdt 12 netværksmøder hos projektdeltagerne med fokus på videndeling og planlægning af events.

I løbet af projektet har DI opdateret hjemmesiden [www.leanrejsen.dk](http://www.leanrejsen.dk) med nyheder og opdaterede versioner af udvalgte værktøjer, baseret på erfaringer fra projektet. På hjemmesiden kan alle frit downloade alt materiale fra såvel Leanrejsen som Læringskæder, herunder slides, hæfter, figurer m.v. Her ligger også den uddybende afslutningsrapport for Projekt Læringskæder, blandt andet med uddrag af interviews med deltagerne om deres resultater og erfaringer fra projektet.

## Effekt

Afslutningsrapporten for Projekt Læringskæder uddyber erfaringerne med metoden og samler op på resultaterne fra projektet. Der er foretaget evaluering efter hver event med de opnåede resultater samt gennemført afsluttende interview med de 9

virksomheder, der var med i projektet ved dets afslutning. Virksomhedernes resultater og erfaringer kan opsummeres således:

1) Ledelsesmæssigt fokus på lean har effekt.

- Deltagervirksomhederne melder om produktivtetsgevinster på 10-50 pct.

Deltagernes udbytte afhænger overordnet af to faktorer: 1) Ledelsesopbakning. 2) Fremdrift i afholdelse af kaizenevents. Den store spredning i de rapporterede gevinster repræsenterer i det store hele i hvilket omfang, de enkelte virksomheder er lykkedes med de to faktorer.

2) Bedre struktur og ledelse.

- Flere virksomheder melder, at de i kraft af projektet nu arbejder mere struktureret, er blevet skarpere på anvendelsen af data og be- driver en mere involverende form for ledelse

Dette er en generel men væsentlig forbedring af virksomheden drift og konkurrencekraft, der blandt andet giver sig udslag i mere visuel ledelse for bedre overblik, mere struktureret problemløsning og større ejerskab til de igangsatte løsninger. Sidstnævnte vil ikke mindst bidrage til en stærkere forankring af lean.

3) Læringsmetoden virker.

- Deltagervirksomhederne tilskriver læringsmetoden en væsentlig del af deres succes, men kræver også ledelsesopbakning for at allokere de nødvendige ressourcer

Læringsmetoden gør, at man er forpligtet på hinanden og dermed har et konstant fokus på at gennemføre events. Hertil kommer uvurderlige eksterne input, når virksomhederne deltager i hinandens events.

## Forankring og Formidling

DI vedligeholder hjemmesiden [www.leanrejsen.dk](http://www.leanrejsen.dk), der opdateres løbende, når ny viden gør det relevant. Her ud over udbyder DI kurser for ledere og

specialister, hvor de lærer om lean, læringsmetoden og de udviklede værktøjer. Erfaringer fra Leanrejsen og Læringskæder inddrages aktivt i undervisningen.

DI har etableret et formelt "netværk for læringskæder" for de virksomheder, der ønsker at deltage i dette forløb. Netværket er åbent for alle interesserede, der ønsker at arbejde med inspiration fra værktøjerne i Leanrejsen og metoden i Læringskæder.

Deltagervirksomhederne arbejder selv videre med at rulle sidelæns med værktøjerne til andre dele af virksomheden. Flere har allerede haft besøg fra andre interesserede virksomheder, og de vil fortsætte med at dele ud af deres viden og erfaringer.

### PROJEKTNAVN:

Projekt Læringskæder - udbredelse af læringsmetode til forbedring af produktivitet

### BEVILINGSMODTAGER:

DI – Dansk Industri

### PROJEKTANSVARLIG:

Kinga Szabo Christensen

### MAIL:

kisz@di.dk

### TELEFONNUMMER:

29 49 46 99

### HOVEDNUMMER:

33 77 39 05

**INDUSTRIENS**  
**FOND** FREMMER DANSK  
KONKURRENCEEVNE  
The Danish Industry Foundation