

MEDIA PLANET Lean

November 2007

- effektivare processer för högre lönsamhet



Lean Management

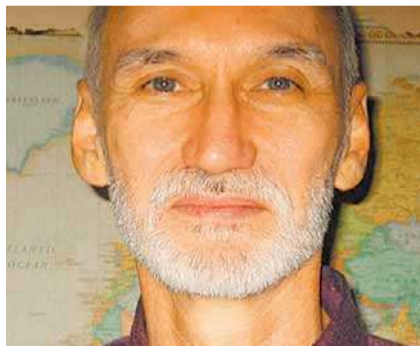
Företagets mål och strategier måste kopplas till det kontinuerliga förbättringsarbetet

- läs mer på sid 3 & 5

Fokus på: John Shook

Tidningen Lean har pratat med John Shook, den första västlänning att arbeta i Toyota City och medförfattare till den Shingu Prize vinnande boken Learning To See.

Läs mer på sid 8



Lean Administration

Implementering av Lean i det administrativa arbetet kan mycket väl vara nyckeln till att behålla arbetstillfällena inom Sverige.

Läs mer på sid 9



Supply Chain Management

För att nå Leans fulla potential krävs inte bara effektivisering internt utan företag måste ha full kontroll på hela värdekedjan. SCM hjälper dig att identifiera var flaskhalsarna uppstår.

Läs mer på sid 17

LEAN I OFFENTLIG SEKTOR, SE SID 16

PART
DEVELOPMENT

Vi hjälper företag att vidareutveckla sin operativa verksamhet för ökad konkurrenskraft.

Vårt arbetssätt vilar på de värderingar och principer som är stommen i Lean Production. Produktivitet och flexibilitet är ledord. Vår övertygelse är att grunden till en effektiv verksamhet ligger i att arbeta

med detaljerna för att påverka helheten. Vi har mångårig erfarenhet av produktionsutveckling från såväl näringsliv som forskning. Välkommen in på www.partdevelopment.com

Hälften av allt arbete är slöseri!

Mellan 20-60% i en verksamhet är värdeadderande för kunden. Vänder vi på siffrorna ger det en potential på 40-80% för tillväxt utan resurstillskott. Vilka enorma möjligheter vi har till ökad konkurrenskraft och tillväxt utan att det kostar en enda krona!



Gert Frick, Ordförande Lean Forum.

Eliminera slöseri. Hur kan vi ta tillvara på möjligheterna? Svaret stavas Lean, forskarnas benämning på arbetssättet hos världens mest framgångsrika biltillverkare, Toyota. Allt fler svenska företag anammar Lean och har kommit en bra bit på vägen. Lean fungerar lika bra i Sverige som någon annanstans, vilket även Toyota visar. Med verksamhet i 26 länder och flera världsdelar når de samma briljanta resultat överallt. Lokaliseringen är inte styrd till lågkostnadsländer!

Noll fel. Kundens förväntningar måste alltid mötas eller överträffas. Hjärtat i ett Lean-system är Andon: Du har som anställd, oavsett organisatorisk nivå, skyldighet att stoppa produktionen så att ingen felaktighet skickas vidare. För att flödet ändå ska fungera måste hela organisationen vara avvikelsefokuserad och systematiskt lösa uppkomna problem.

Enstycksproduktion. Samtidigt som kundbehovet ska mötas så måste användandet av verksamhetens resurser optimeras i samspel mellan människa och maskin – med fokus på människan. Ökad automatisering är oftast INTE rätt väg! Taktid är här ett centralt begrepp

(arbetstid/efterfrågad kundvolym). Allt som produceras ska levereras när kunden förväntar sig det, vilket reducerar behovet av lager och buffertar.

Lagarbete. Alla i organisationen organiseras i lag om 5-7 personer med tydligt ledarskap och tydliga, mätbara mål. Lagets arbetsupplägg baseras på ett standardiserat arbetssätt, vilket tas fram av laget självt under ledning av närmaste chef.

Alla verksamheter. Bilindustrin har kommit längst i sitt Lean-arbete på grund av den hårda konkurrensen. Allt fler branscher börjar dock anamma Lean – principerna fungerar lika bra i tjänstesektorer som offentlig förvaltning, vård och omsorg etc. Värdet per insatt skattekrone kan således öka med mer än 50% bara genom att eliminera slöseri!

Det går att bekämpa slöseri med systematik och en engagerad organisation. Det finns med andra ord inga ursäkter längre – bara möjligheter i allas våra verksamheter!

Gert Frick
Ordförande Lean Forum
www.leanforum.se



INFO:
Lean – effektivare processer för högre lönsamhet är en oberoende tematidning i Dagens Industri från Mediaplanet i samarbete med Lean Forum. Tidningen syftar till att öka medvetenheten kring Lean samt presentera hur Lean implementerats i flertalet olika sektorer.

Innehåll

När är Lean framgångsrikt?	sid 3
Toyota har satt standarden	sid 4
Prioritera förändringsarbetet	sid 5
Leanchampions	sid 6
John Shook	sid 8
Lean administration	sid 9
Kompetens – nyckeln till förändring	sid 10-11
Öka produktiviteten	sid 12
Ideér driver produktutveckling	sid 14
Lean kortar värdkönen	sid 15
Lean i offentlig sektor	sid 16
Håll koll på hela flödet	sid 17
Mästare med svart bälte	sid 18
Lean i byggbranschen	sid 19

MEDIA PLANET

Mediaplanet är världsledande inom produktion och finansiering av ämnesspecifik information genom tidningar och webb-TV
För mer information, kontakta Rickard Wilton på 08-545 953 00

Stockholm • Oslo • Köpenhamn • Helsingfors • London • Zürich • Madrid • Amsterdam • Berlin • Milano
Tallinn • Dublin • Bryssel • New York

LEAN - EN TITEL FRÅN MEDIAPLANET

Projektledare: Richard Ohlsson, Mediaplanet, 08-545 953 00
Produktionsansvarig: Anna von der Groeben, Mediaplanet
Layout: Anna Staffansson, Mediaplanet **Repro:** Ordbild 08-545 412 90
Tryck: BOLD/DNEX Tryckeriet Ab, Akalla, V-Tab Aröd Ab, Gbg, MittMediaPrint, Ö-vik
Text: Mikael Gianuzzi om inget annat anges
För information, kontakta: Gustav Aspegren, Mediaplanet, 08-545 953 00
Distribueras med Dagens Industri 2007.
Synpunkter på våra tidningar: synpunkter@mediaplanet.se

Att se helheten.

Alla talar om Lean! Låt oss visa varför.

Kontakta oss på info@leanconcepts.se eller gå in på www.leanconcepts.se

LEAN CONCEPTS.EU

När är Lean framgångsrikt?

TEXT: RICHARD OHLSSON

Lean ställer nya krav på ledningen som måste föregå med gott exempel och stötta medarbetarna då Lean handlar om en förändring i företagskulturen snarare än en engångsförändring av arbetsprocesserna, säger Robert Kessiakoff på Lean Concepts.

Lean är en ledningsfilosofi som bygger på några få grundprinciper med utgångspunkt från att vara nyttig för samhället, ägarna, medarbetarna och kunden, utan någon inbördes rangordning. Målsättningen är att det kunden vill ha skall levereras så resurssnålt som möjligt, med högsta kvalitet och med kortaste ledtid. För att åstadkomma detta handlar det således om problemlösning i en verksamhetskultur som framhåller att "problem är möjligheter" och "inga problem är problem". De lösningar som medarbetarna kommer fram till är de Leanverktyg man väljer. Toyota har för ett antal av sina problem kommit fram till att t.ex. 5S, Just-in-time, med flera, motsvaras av sådana lösningar.

Inom andra verksamheter har företaget kommit fram till andra ibland likartade lösningar till sina utmaningar.

Lean Management handlar om att leva som man lär, att föregå med gott exempel, att gå ut i verksamheten för att stötta medarbetarna, det vill säga vara med där det händer. En ledare ställer frågor och coachar, är intresserad av de problem som finns - inte den som talar om hur det skall vara och ger lösningar. Detta ställer nya krav på alla från top management till team ledaren. Det kräver en trygghet i sin ledarroll och hur man är som coach. Den vanligaste orsaken till befordran är att man varit duktig på det man gjort och då gäller det

att kunna utnyttja sina erfarenheter till ett bra coachande snarare än att genomdriva sina lösningar. Det gäller även att förstå när förbättringar i organisationen blir slöseri, det vill säga när förbättringsarbetet drivs för sin egen skull - trots att kunden är redan nöjd.

- I Sverige har begreppet "continuous improvements" felaktigt kommit att översättas med "ständiga förbättringar". Kontinuerliga förbättringar innebär att man bygger på det som är bra, och går vidare när behovet finns utifrån ett kundperspektiv. Ett väl drivet förbättringsarbete utmynnar i en gemensam standard till dess att dessa är i behov av förbättring, säger Robert Kessiakoff. ■

När är Lean framgångsrikt?

- När högsta ledningen förstått innebörden i Lean tankesätt och att det inte är ett program eller projekt, men en resa man påbörjat
- Förbättringsarbetet drivs av medarbetare som kan processerna.
- Fokus är på värde för kunden. Arbetet drivs strukturerat - projekt för projekt, och i en takt som är anpassad till verksamhetens förmåga att ta till sig förändringarna
- Resultaten mäts - enkla mätetal
- Uppföljning sker planerat och konsekvent
- Medvetenheten finns att styrkan ligger i en "ränta-på-ränta" effekt avseende resultaten, och inte i de stora oftast ödesdigra engångsförändringarna

När är Lean inte framgångsrikt?

- Lean lanseras som ett nytt rationaliseringsinitiativ
- Ledningen är och förblir osynlig och ointresserad
- Arbetet drivs av externa (interna) förbättringsledare
- Lean ses som ett mål i sig
- Lösningar kopieras okritiskt från andra verksamheter

Att öka sin försäljning, minska kapitalbindningen och få lägre kostnader är lätt.

Aktivera PipeChain.

PipeChain kopplar samman, förbättrar och övervakar processer mellan företaget och dess kunder och leverantörer. Vi har all den kompetens och erfarenhet som krävs för att nå ett garanterat resultat.

Pipe Chain[®]
automating the supply chain, link by link

Fokus på: John Shook

Tidningen Lean har pratat med John Shook - första västerlänning att arbeta på Toyota Motor Corporation i Toyota City, Japan, samt författaren till boken Learning To See.

TEXT: RICHARD OHLSSON

Vilket västeuropeiskt företag har varit mest framgångsrikt vid implementering av leankonceptet i sin organisation?

Jag är inte den bästa personen att besvara denna fråga då jag inte har besökt Västeuropa på flera år. Och, den första principen i Lean-konceptet är att vi inte ska lita på rykten utan alltid gå och bekräfta själva: Det finns inget substitut för direkt observation! Dock, enligt min kollega and vän professor Dan Jones - som frekvent åker och besöker företag i Västeuropa för att hålla sig a jour med leanrörelsen där - är Tesco är ett ledande exempel på ett företag som omvandlar sina processer enligt principerna för Leantänkandet. Tesco är ju ett detaljhandelföretag, till skillnad från många tillverkande företag som tidigt implementerade Lean. Detta faktum har tvingat Tescos företagsledare att tänka kreativt och till stor omfattning experimentera för att finna vad som fungerar för dem i deras omgivning och hur man praktiskt implementerar Leanprinciperna i deras industri. Tesco har arbetat för att minska deras värdekedjor och förhöja deras kunders responsivitet, reducera lagerhållning och kostnader, samt förbättra deras prestation som detaljist i de grundläggande funktionerna som att tillhandahålla kunder med det de vill ha när de vill ha det.

Vilka är de viktigaste frågorna för företagsledningen att hantera vid implementering av Leankonceptet i organisationen?

En organisation som ger sig ut på

en Leanresa kan med fördel betrakta sina ledarskapsutmaningar i tre olika dimensioner: Syfte, Process och Människor. Ledningen måste bestämma eller fastställa företagets syfte - varför är vi här? Vilket värde eller tjänst tillför vi samhället, ägarna och medarbetarna? Vilken process - med vilka metoder, med vilka system - tillför vi värde? Slutligen, hur utvecklar vi, sammanför och utnyttjar medarbetarnas styrka och talang för att uppfylla företagets syfte genom de definierade bolagsprocesserna?

Vilka är de första mätbara ekonomiska resultaten man kan märka då en organisation implementerar Lean?

Kassaflöde, lagerhållnings- och ledtidsreduktion, samt förhöjd moral bland medarbetarna är vanliga mätbara resultat som snabbt brukar märkas vid implementering av Lean.

Hur lång tid brukar det ta innan dessa resultat märks?

Dessa former av resultat kan märkas inom månader eller till och med inom veckor. Det tar dock flera år att inse Leans totala effekt. I vissa fall kan det dock uppstå några försämringar i prestationen gällande vissa traditionella mått på vägen.

Vilka är de tre främsta misstag som företag gör vid implementering av Lean?

1. Kortsiktigt tänkande eller en tro att Lean ska leda till kortsiktiga kostnadsbesparingar. Det kan, och borde, finnas fördelar med ett

Leaninitiativ vilka märks snabbt. Men, de riktiga fördelarna från en Leantransformering märks över en längre tidsperiod. Företag som enbart betraktar finansiella fördelar och enbart tar beslut baserat på avkastningen på investeringarna tappar ofta tålamodet med det långsiktiga fokus som en total Leantransformation kräver och vänder sig till nästa förbättringsprogram, vilket lämnar många medarbetare och investerare frustrerade

2. Glömmer bort den mänskliga sidan av företagande. De flesta företag jag känner till har en företagspolicy i stil med: "Våra medarbetare är vår viktigaste tillgång. Dock lever enbart ett fåtal företag upp till sådana ädla principer. Leantänkandet baserar sig dock inte enbart på medarbetarnas initiativ och engagemang, det grundar sig på medarbetarnas engagemang till kontinuerliga förbättringar.

3. Brist på engagemang på alla nivåer och inom alla funktioner. Man bör gå till frontlinjen av organisationen för att se vilka de riktiga frågorna är som medarbetarna som utför arbetet konfronteras med och se de problem som förhindrar arbetarna från att lyckas. Lean är inte enbart för direkta operationer - det ska även involvera andra viktiga verksamheter som produktutveckling och försäljning likväl som ekonomi och human resources.

Vart tror du att Toyota hade befunnit sig idag utan Lean-filosofin?

Detta är en omöjlig fråga att besvara då Lean för Toyota inte är en fråga om "vad de gör" utan mer en fråga om "vilka de är". Toyotas tankesätt genomsyrar deras handlingar och deras handlande reflekterar deras grundläggande tankesätt, deras underliggande tro och antagande om hur saker och ting - inte bara affärer, men också hur världen - fungerar. ■

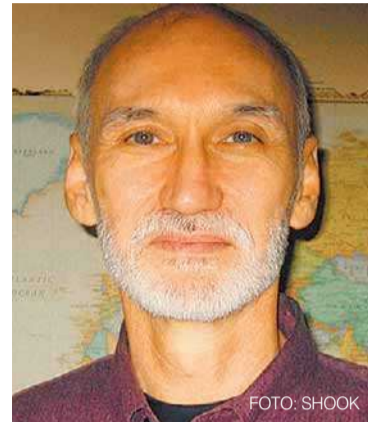


FOTO: SHOOK
John Shook, första västerlänning att arbeta i Toyota City.

John Shook

John Shook arbetade för Toyota Motor Corporation i över tio år och blev företagets första västlänning i Toyota City. Där hjälpte han till med att utveckla och implementera produktions- och ledningsträning för de globala verksamheterna. Shook befordrades till manager (den första västlänning med den rangen vid högkvarteren i Japan).

Då John Shook återvände till USA arbetade han som general manager vid Toyota Technical Center i USA, och med produktutvecklingsprocessen. Han var även verksam som Deputy Director för Toyota Supplier Support Center (TSSC), vilket stödde Nordamerikanska företag med implementeringen av Toyota Production System.

John Shook är medförfattare till boken Learning To See (Shingo Prize 1998). Han är tidigare Director of the University of Michigan Japan Technology Management Program och nuvarande Senior Advisor på Lean Enterprise Institute, medlem av Board of Governors of the Shingo Prize, och del av nätverket Lean Transformations Group/Lean Concepts AB.



Pionjärer inom Lean Administration och Service

Valcon Management Consultants har genomfört fler än 250 nordiska Lean-projekt inom administration och service, tillverkning och produktutveckling. Bland kunderna finns ett brett urval av verksamheter, både från den offentliga och från den privata sektorn.

Vi kommer gärna ut till er för en diskussion om hur Lean kan stärka er verksamhetsutveckling.



Hur införs Lean inom administration och service?
Läs Valcons bok om Lean Management - 15.000 sålda exemplar.

Valcon

Valcon. Management Consultants. Vasagatan 11. 111 20 Stockholm.
Tel. +46 (0)8 55 11 33 55. Fax. +46 (0)8 55 11 33 56. www.valcon.se

Lean kortar vårdkö

Lean kan öka effektiviteten i sjukvården och allt fler sjukhus öppnar nu för att ompröva traditionella arbetssätt. Lunds Universitetssjukhus ligger långt fram och har inlett Leanimplementering på tre pilotavdelningar, som lyckats kapa både väntetider och utredningstider radikalt.

- Det är ingen tvekan om att Leantänkandet kan göra underverk i sjukvården, säger Magnus Lord, strategichef på Lunds Universitetssjukhus.

Ivåras infördes Leantänkandet på Barnpsykiologin, som en av de första pilotavdelningarna, med resultat att köer har kortats från 1,5 år till sex månader. För ADHD-enheten har utredningstiden minskat från tre-fyra månader till sex veckor. Kapaciteten har samtidigt ökat med 50 procent.

- En av förklaringarna till den kortade tiden är att de har hittat ett bättre sätt att hålla koll på kön. För dessa patienter blir det många återbud med inställda besök som följd. Med ett smartare system har de gått från 25 procent återbud till noll inställda besök. Det kortar kön, säger Magnus Lord.

Även för de övriga piloterna är resultaten mycket goda. Utredningstiden för livmoderhalscancer

förkortas nu från tre veckor till tre dagar. Den tredje leanpiloten handlar om patienter med misstänkta frakturer på akuten som tidigare kunde få tillbringa upp till åtta-tio timmar på sjukhuset, varav bara en timme var värdeskapande för patienten. Nu samlar akuten, ortoped, röntgen alla resurser som behövs för att göra patienten klar på två timmar.

- Systemet har nyligen sjösatts men vi är försenade med att få röntgen till akuten så vi ser inte fullt resultat än. Det viktigaste är att det är medarbetarna själva som driver förändringsarbetet och ansvarar för resultatet, säger Magnus Lord.

Han menar att Lean till och med kan passa ännu bättre för sjukvården än för industrin eftersom att Lean är

till för att skapa småskalighet och flexibilitet, som man behöver för att kunna hantera ojämnheten i patientflödet och ge individuell vård.

- Det finns utrymme för effektiviseringar i hela organisationen. Internationella undersökningar

“En förklaring till den kortare kötiden är att det nu finns ett bättre sätt att hålla koll på kön.

visar att en sjuksköterska på en vårdavdelning tvingas spendera tre-fyra timmar om dagen åt att vänta eller leta efter saker, säger Magnus Lord.



Magnus Lord, strategichef på Lunds Universitetssjukhus.

FOTO: USIL

Att den lyckade pilotstarten i Lund har ökat intresset för konceptet bekräftar Paula Braun, konsult på Lean Concepts och föreläsare bland annat om Lean i sjukvårdsmiljö. Hon gör samma reflektion som Magnus Lord om potentialen för ökad effektivitet.

- Användes Leantänkandet fullt ut i sjukvården skulle det inte vara några problem att halvera de långa ledtiderna. Det är egentligen bara en fråga om sunt förnuft paketerat på ett annorlunda sätt, säger Paula Braun, konsult på Lean Concepts.

I praktiken handlar det om att använda alla resurser så effektivt som möjligt, fokusera på patienten och ta tillvara kunskapen om de vardagliga problem som finns i verksamheten. En grundförutsättning för att arbetet ska lyckas är att alla personalgrupper

är involverade i förbättringsarbetet.

- Vi måste jobba tvärfunktionellt så alla yrkesgrupper bidrar med sin kunskap om hur processen fungerar i vardagen, säger Paula Braun.

I den traditionella vårdprocessen kan ledtiden mellan att patientens avtal om en remiss med läkaren till dess att behandlingen startar ofta vara cirka 30-60 dagar.

- För patienten handlar det i regel om en enda dags behandling. 95 procent av tiden är alltså inte värdehöjande. Varför är det så svårt att samordna arbetet mellan olika enheter på sjukhusen? Får medarbetarna vara med i arbetet med att korta ledtiderna så kommer det att ske. Dessutom kommer kvaliteten att höjas, säger Paula Braun. ■

En företagspresentation från IT-Arkitekterna i Umeå:

Med fokus på snabb leverans, engagerade människor och teamwork hjälper IT-Arkitekterna företag att lyckas med sin systemutveckling enligt Lean Software Development metoden!

IT-Arkitekterna sticker hål på myten

IT-Arkitekternas ståndpunkt är att det inte finns en metod som löser alla systemutvecklingsproblem. Vi jobbar därför sedan många år tillbaka med en stor flora av metoder, allt ifrån de tyngre metoder och ramverk som används i t.ex. försvarsindustrin till RUP och flera av de vanligaste förekommande agila metoderna. I den här artikeln presenterar våra kollegor på IT-Arkitekterna i Umeå, hur man på ett mycket framgångsrikt sätt hjälper sina kunder att tillämpa Scrum, en metod för s.k. Lean Software Development.

Exempel: Tidigare i år satte en stor svensk institution igång ett projekt för ett datasystem. Planen omsattes i olika aktiviteter: förstudie, kravspecifikation, sedan design och till sist programmering. Efter ett tag så upptäckte de att de inte fått med alla komponenter och måste gå tillbaka i processen.

- Det går inte att samla ihop all kunskap i en kravspecifikation, detaljera den med en design och sedan programmera, säger Erik Lindahl, vd för IT-Arkitekterna i Umeå. Det rationella sättet, att jobba i sekvens, för att lösa problem är en myt. Det naturliga sättet är snarare att hoppa fram och tillbaka och göra flera aktiviteter parallellt.

Planen hade istället mått bäst av att besluten hade tagits så sent som möjligt eftersom den kunskap som hade uppstått under själva processen bör ligga som underlag till nya beslut.

Ovanstående resonemang är hämtade från teorin om Lean Software Development - mjukvarubranschens svar på Toyota-modellen.

Automatisering

IT-Arkitekterna arbetar också med flera metoder för iterativa

och automatiserade testprocesser. Det möjliggör metoder som innebär kort ledtid, snabb återkoppling och kvalitetskontroll i varje led.

- Ett bra exempel är Skatteverket i Umeå. Där gick vi in och automatiserade deras tester. På så sätt minskade vi testtiden från fem dagar till två timmar, säger Erik Lindahl.

Istället för att optimera programmering och tester var för sig, vilket ledde till problem, sker processen nu simultant och därför blir leveransen snabbare och säkrare - det är det allting handlar om: att optimera helheten.

På Skatteverket har de endast positiva saker att säga om det nya systemet.

- Det innebär att vi får kvalitet till nästa steg i processen. Eftersom vi hittar felet direkt i ett automatiskt system kommer vi över en tröskel som gör allting otroligt

mycket smidigare, säger Jim Peterson på Skatteverket i Umeå.

Flera effektiva arbetssätt

Scrum är en processstyrningsmodell som är del av IT-Arkitekternas affärserbjudande.

- Du sätter upp en tidsram, ett team och ett mål. Sedan levererar du. Det är ett sätt som fungerar jättebra. Tyvärr sitter ofta företag fast i gamla arbetssätt men vi tillämpar modellen i så stor utsträckning det går, säger Erik Lindahl.

Automatisering av tester och produktutveckling, där IT-Arkitekterna analyserar utvecklingsprocesser och ger tips om förbättring, i symbios med Lean Software Development och Scrum utgör IT-Arkitekternas kärnidé - att erbjuda erfarna konsulter, beprövade metoder och effektiva verktyg i framkant av den tekniska evolutionen. ■



Erik Lindahl, vd för IT-Arkitekterna Umeå.

it arkitekterna

IT-Arkitekterna
08-790 36 00
Stockholm, Uppsala, Luleå, Västerås
Norrköping, Göteborg och Umeå
www.it-arkitekterna.se
info@it-arkitekterna.se

Danska regeringen uppmanar chefer att använda Lean

Danmark ligger långt fram i arbetet med Lean i den offentliga sektorn. Ett gediget arbete har drivits i stat, regioner och kommuner med halverade handläggningstider och väntelistor, 50 procents ökning av produktiviteten samt mindre upplevd stress hos medarbetarna som resultat. Den danska regeringen har nu gått ut och uppmanat chefer i den offentliga sektorn att implementera Lean för att stärka och effektivisera sina verksamheter.

- Intresset är stort för Lean i den danska offentliga sektorn. Sverige har dock inte kommit lika långt. Med de danska erfarenheterna är det dock inte någon vågad gissning att vi inom en snar framtid kommer att se ett större användande av Lean även i den svenska offentliga sektorn, säger Pelle Holmgren, Country Manager på Valcon.

Lean i offentlig sektor

Hur översätter man Leans tankesätt till vård och omsorg?

- Inga problem, menar Maria Viidas, kvalitetschef på Vara kommun, som aktivt jobbar enligt Leanmodellen.

TEXT: CHRISTIAN VON ESSEN

Vara kommun i Västergötland kom först i kontakt med Lean-terminologin för tre år sedan då man tillsammans med utomstående konsulter genomförde ett projekt på äldreboendet Södergården. Först ändrades arbetsschemat, men det var inte där de stora förändringsmöjligheterna och rationaliseringsfördelarna låg. 85% av tiden lades på brukarna, medan 15% fördelades på medarbetarnas utveckling och friskvård.

- Vi insåg ganska snabbt att vi ända sedan 1994 hade arbetat enligt Leans tankegång på olika sätt, så det blev en naturlig följd att fortsätta med Lean. Vi har alltid lagt stor vikt vid medarbetarutveckling, teamarbete och ett synligt ledarskap.

Krav på flexibilitet

En kommuns arbete påverkas av yttre omständigheter som konventionella företag inte drabbas av på samma sätt. Vissa omständigheter är demografiska, som att det plötsligt blir fler äldre, eller att det föds fler barn. Vissa är politiska - lagstiftningen kan ändras, och de kommunala anslagen kan minska från föregående år. Vid låg arbetslöshet kan det vara svårt att hitta folk. Detta ställer höga krav på flexibilitet.

- Vi har kreativitet på schemat här, och vi arbetar mycket med kultur. Det är för att folk ska få lite nya



FOTO: MATTHIAS KRISTENSSON
Maria Viidas, kvalitetschef på Vara kommun.

intryck, inspiration. Lean handlar ju inte som många tror bara om att skapa löpande band som tuffar på och producerar så mycket som möjligt hela dagarna. Det handlar om att människor ska kunna förbättra sin egen vardag.

Vara kommun har bland annat använt sig av så kallade värdeflödeskartor, där de anställda under tre dagar får estimerat exakt vilken tid som går åt till respektive arbetsmoment, för att därefter se hur man tillsammans praktiskt kan mi-

nimera den tiden. Uppföljning sker vid tre tillfällen - på dag 30, 60 och 90. Men vad händer med den nyvunna tiden?

- Innan varje kartläggning har vi ett avgränsningsmöte, där vi bland annat preciserar exakt var den tiden ska fördelas som man sparar in från annat håll. Det kan vara att kunna sitta och prata en längre stund med de äldre, eller att organisera friskvård, pausgympa eller liknande. Det får aldrig bli så att man som chef tror att det går att skära ned tjänster för att man har sparat en massa tid, för då försvinner hela poängen med arbetet. Personalen måste känna att det här är för deras skull, och de måste kunna känna sig trygga i att det är de som får njuta av effektiviseringen, inte tvärtom.

Två heltidsanställda inom Lean

I dagsläget har Vara kommun två medarbetare som på heltid arbetar med Lean tanke- och arbetssätt, och det finns sex Lean-handläggare till deras hjälp. Värdeflödeskartläggningen har hittills resulterat i 16 identifierade värdeflöden, exempelvis inom handikappomsorg, äldreomsorg, fastigheter och administration, varav 9 redan har blivit förbättrade. Dessutom har man precis börjat arbeta enligt principen 5S på några av kontoren. Ordning och reda är ett

viktigt inslag inom Lean, liksom att komma åt slöseriet i organisationen.

Tror du att det vanligt med slöseri i kommunerna?

- Jag tror det är vanligt med slöseri i vilken organisation som helst. Även privat märker man ju att det finns en hel del att göra.

Vilka råd kan du ge till arbetsgivare som vill integrera Lean i sin organisation?

- Det är två delar att tänka på. Dels har vi själva grundtanken, med medarbetare, ledarskap och organisation. Där handlar det ju främst om att få medarbetarna att känna sig delaktiga och engagerade, samt att bidra till deras kompetensutveckling.

- Sen är det verktygen, och där tycker jag att värdeflödeskartor är en bra ingång för att förstå hur Lean fungerar.

Maria Viidas värjer sig mot att Lean kommer från industrin, och tror att många har fått en felaktig uppfattning om vad det faktiskt handlar om.

- Jag är socionom i botten, och jag ser Lean som ett mjukt sätt att jobba med människor. Det handlar ju om att förbättra människors vardag. Så för den som tror att Lean bara handlar om industriella stordriftsfördelar är det dags att tänka om. Lean handlar om att vara flexibel, och att alla människor är unika. ■

leanab
LEAN PRODUKTION I PRAKTIKEN



Vet ni inte var ni ska börja? Lugn, vi hjälper er!

Med aktivt coachande får vi igång ett Lean-arbete som ger resultat!

Besök www.leanab.se
Eller ring 035 -710 10 90
för en förutsättningslös diskussion

Vi finns i Halmstad och utför uppdrag i Sydvästra Sverige

Värdeflödesanalys
Lean-spelet
5S
Kaizen-events
Förbättringsgrupper
Admin & Produktion
Coaching
Styrelseuppdrag

leanab
LEAN PRODUKTION I PRAKTIKEN



Lean-ledarutbildning

Ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Utbildningen omfattar 13 kursdagar uppdelade i 6 block, som varvas med hemuppgifter. Efter genomgången utbildning blir deltagarna diplomerade Lean-ledare.

Nästa kursstart 14 februari 2008

Kortare Lean-kurser

Lean - resurseffektiv produktion av varor och tjänster
Fem S - ordning och reda i verksamheten

Värdeflödesanalys

Problemlösning med förbättringsverktyg

Läs mer om våra utbildningar och anmäl dig på www.sandholm.se

SANDHOLM ASSOCIATES

Sandholm Associates AB, Tegnérsgatan 40, 113 59 Stockholm.
08-755 59 90 www.sandholm.se quality@sandholm.se



LEAN SKOLAN

5 dagars praktisk utbildning

www.leanskolan.se



LPK Scandinavia AB
Tel 031-24 80 86