

Kontinuerliga förbättringar av verksamheten, hög produktivitet och rätt kvalitet är bara några av de målsättningar som myndigheter har för att uppnå bra resultat för verksamheten. Det finns många sätt att uppnå dessa mål. Under den senaste tiden har filosofin Lean väckt intresse hos service- och tjänstesektorn som en metod för att lyckas.

Lean tanke- och arbetsätt ger bättre resultat och arbetsmiljö

Lean förknippas oftast med bilindustrin och effektiv produktion. På 2000-talet har allt fler tjänste-företag fått upp ögonen för konceptet och resultaten har inte låtit vänta på sig. Att halvera tiden för att genomföra en arbetsuppgift är inget ovanligt.

PRODUKTIVITETSUTVECKLING

Vad som är effektivt för en medarbetare behöver inte vara det för nästa medarbetare i kedjan. Att tillsammans systematiskt lära sig att skilja på vad som är värdeskapande och inte värdeskapande i det gemensamma arbetet är avgörande.

Mycket av vår tid går till spillo för att korrigera, rätta till, leta och vänta. I förbättringsarbetet av ett IT-system kan det exempelvis handla om att IT-enheten får en kravspecifikation som inte är fullständig. Det saknas uppgifter eller frågor kvarstår som måste rätas ut innan nästa steg kan tas. Personerna som har svaren är inte tillgängliga för ett möte och tiden går. Genom att precisera vilka kundkraven är för att nästa funktion i kedjan ska kunna göra ett fullgott jobb, minskar risken för onödig väntan och omarbetning för alla parter.

Paula Braun, Lean Concepts arbetar med att praktiskt träna och coacha verksamheter i Leanarbetet samt att sprida kunskapen om Lean tanke- och arbetsätt.

- Grundbulten är att det är medarbetarna som åstadkommer resultaten genom

att ha ett helhetsperspektiv och förstå att det handlar om ineffektiva system och inte ineffektiva individer. Lean är en filosofi och metod som anpassas till varje verksamhet, men den ställer också krav på organisationen. Som anställd är det viktigt att man uppmärksammas och finner incitament till att kontinuerligt jobba smartare och effektivare.

Fritidsresor blir bättre med Lean

Fritidsresor började att arbeta med Lean i november 2005, mest på prov. Resultaten blev så goda att bolaget beslutade att gå vidare med att implementera Lean steg för steg. Therese Söderlund är utbildad intern Leancoach på Fritidsresor och leder arbetet tillsammans med en styrgrupp.

- Vi började på vår kvalitetsavdelning, men har även hunnit anamma Lean på vårt systemutvecklingsflöde och inom flygbolaget TUIfly Nordic, som arbetar med schemaläggning av flygningarna. Vi har även kommit igång på Utlandsekonomi med deras kassaflöde. Lean fungerar oavsett flöde, eller hur många avdelningar eller bolag som ingår. Däremot har vi sett behov av vissa anpassningar till Fritidsresors förutsättningar, berättar hon.

Resultaten är mycket goda och framtidsplanen är redan utstakad. Målet är att sprida Lean i hela Fritidsreseguppen.

Analys i tre steg

Implementeringen startar med att identifiera ett flöde och göra en tydlig avgränsning. Arbetet startar med tre dagars intensiv värdeflödeskartläggning. Den sker på detaljnivå och fokuserar på alla momenten i ett flöde. Ledtider, det vill säga den fak-

tiska genomförandetiden och väntetiden, identifieras och mäts. En bedömning görs även av hur ofta ett ärende måste korrigeras eller göras om. Därefter tar gruppen fram konkreta målformuleringar för ledtiderna och kvaliteten.

- Första dagen genomförs värdeflödesanalysen, andra dagen görs orsaks- och förbättringsanalysen och tredje dagen planen för att genomföra förbättringarna. Därefter återkopplar man och följer upp målen vid flera tillfällen under en tre månadersperiod.

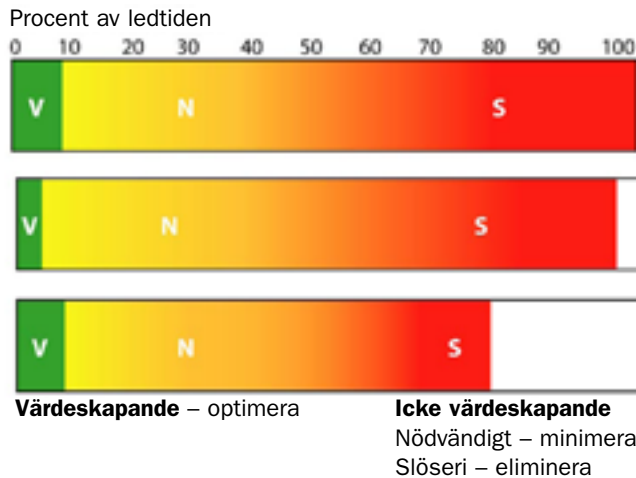
Vid varje uppföljning görs förbättringar, berättar Therese Söderlund.

Fördelar med konceptet

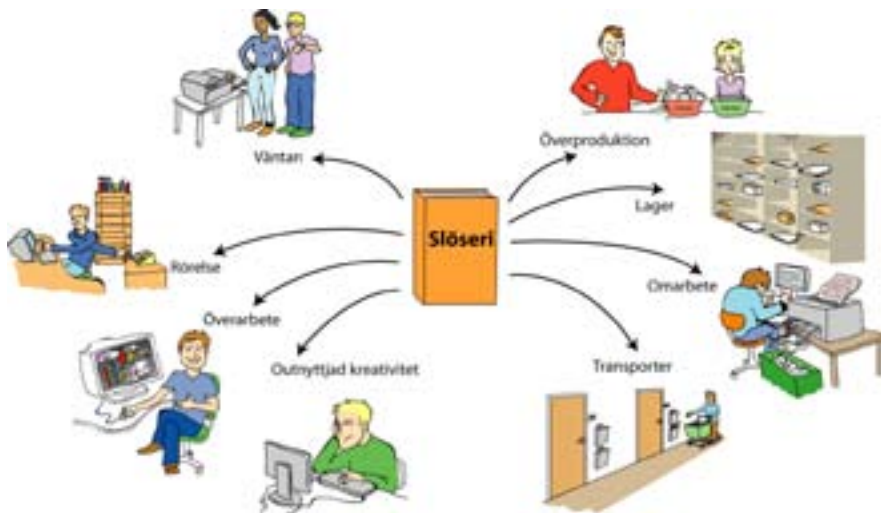
- Det bästa med Lean är att medarbetarna själva arbetar fram förbättringarna, gärna tillsammans med sina interna eller externa kunder, utifrån ett kundperspektiv. Arbetet involverar även medarbetare från andra verksamheter, eftersom flödet ofta spänner över flera avdelningar. Det gör Lean unikt. Förståelse och förankring skapas medan man förbättrar sitt arbetsätt. Att vara delaktig och själv komma fram till förändringar ökar motivationen. Samtidigt skapas en medvetenhet som gör att man blir bättre på att upptäcka små tidstjuvar i vardagen. Det är ett långsiktigt och hållbart sätt att arbeta med förbättringar som smyger in i vardagen, säger Therese Söderlund.

Ledningens fulla stöd

Vid ett införande av Lean är ledningens fulla stöd en grundförutsättning. På Fritidsresor närvarar ledningsgruppen vid ett par tillfällen under de tre inledande dagarna för att stödja gruppen och besluta



Värdeskapande är ett centralt tema för en Lean verksamhet. Dess uppgift är att skapa värde för kunden, men även för övriga intressenter så som ägare, medarbetare, men även för samhället genom ökad lönsamhet och tillväxt.



Mycket av det arbete som utförs tillför inte något egentligt värde, utan görs för att kompensera brister i det system vi verkar inom. En mycket central Lean-princip är att minimera det som inte är värdeskapande (slöseri).

om de föreslagna förbättringarna. Therese Söderlund betonar att det är viktigt att ledningen är beslutsam när problem uppstår, eller en förändring av större karaktär behöver genomföras – kanske på en annan avdelning eller i ett annat bolag.

- Vi kom till exempel på att våra förändringar på kvalitetsavdelningen påverkade säljbolaget, säger Therese Söderlund.

Råd och hinder

Utifrån sina erfarenheter vill Therese Söderlund ge två råd. Det ena är att informera väl. Det uppstår lätt okunskap och

misstänksamhet i organisationen. Det är därför viktigt att kommunicera vad som pågår, varför och vad det syftar till.

Det andra rådet är att välja med omsorg de personer som ska delta i Leanimplementeringen. Det ska vara personer som kan och vill delta. Det är också en god idé att bjuda in personer från angränsande avdelningar i organisationen för att få ett helhetsperspektiv på flödet.

Enligt Therese Söderlund är bristen på tid det största hindret för att delta. Under de tre inledande dagarna av processen måste alla medverkande närvara.

SPV ser möjligheter

Birgitta Falenius, enhetschef på Statens pensionsverk, SPV, har kommit i kontakt med Leans tanke- och arbetssätt och ser möjligheter att anamma konceptet.

- Det som tilltalar mig är att man ska göra rätt från början och på rätt sätt. Det handlar om att nyttja medarbetarnas kreativitet och problemlösningsförmåga, vilket också ger en god arbetsmiljö.

SPV har sedan en tid tillbaka fokuserat på kvalitetsfrågor och tittat på flera delar i verksamheten. Erfarenheter är att arbetet ofta blir så omfattande att det nästan blir oöverstigitligt eller svårnavigerat.

- Det som är intressant med Lean är att det handlar om enkelhet och tydliga avgränsningar. Att sätta fokus på tidsspill är också ett nytt inslag, säger Birgitta Falenius.

SPV är en stabsmyndighet och verksamheten är en del i andra myndigheters pensionsprocess.

- Myndigheterna rapporterar in anställningsuppgifter som vi baserar vår kärnverksamhet på. Kan vi förbättra gränssnittet mellan oss finns det stora tidsvinster att göra inom statsförvaltningen, säger Birgitta Falenius.

Text: Anna Modin SPV i samarbete med Jolanta Feliga

Fakta

Toyota hämtade från början av 1930-talet sin inspiration från Fords system för massproduktion. Deras ekonomiska läge pressade dem till att från början hushålla med pengar och resurser och ta vara på varje situation de kunde lära av. På så sätt utvecklades en Lean Produktion. Toyota anses vara de som kommit längst i sitt Leanarbete.

Lean är en ledningsfilosofi, eller ett affärskoncept, som innehåller en rad principer och metoder. Dessa i kombination ger ett mycket kraftfullt systematiskt förbättringsarbete där allas engagemang och delaktighet är en förutsättning

KONTAKTA

► Jolanta Feliga, tfn: 08-690 45 62,
 e-post: jolanta.feliga@esv.se