

Nr.5/Maj 2010

Med dagstidningens räckvidd och facktidningens fokus

**MEDIA  
PLANET**

# LEAN



## VAR MED OCH UTVECKLA SVERIGES NÄRINGSLIV

**Catharina von Blixen-Finecke:** För att lyckas måste man vilja förändra, våga riva strukturer och utöva tydligt ledarskap.

Lean är en filosofi  
"Metoder och verktyg kommer i andra hand"



DAG LOTSANDER, 20 ÅRS ERFARENHET AV LEAN.

Mätbara resultat  
En lyckad satsning ger ökat kundvärde & lägre kostnader



### Lean Management *Nyhet!*

Part Development lanserar en nyutvecklad exklusiv utbildning i Lean och Lean Ledarskap för högre chefer.

Besök [www.partdevelopment.com](http://www.partdevelopment.com) eller ring oss på 031-3131402

- Konsulting
- Coaching
- Utbildning/träning



## UTMANINGAR

I dag är Lean en självklarhet i stora delar av näringslivet. Nu är Leanfilosofin på väg att få fäste **även i den offentliga sektorn**, som står inför enorma utmaningar.

## Alla vinner på Leansatsning

**D**et handlar inte om att rida ut en lågkonjunktur och en tillfällig finansiell kris. Det är välfärdens framtida finansiering som står på spel. På sikt står vi inför så stora demografiska förändringar att Sveriges kommuner helt enkelt måste förändra sitt sätt att arbeta i grunden. Samtidigt som vi blir allt färre som ska utföra arbetet ställer medborgarna allt högre krav på vår service. Det kommer dessutom att bli än viktigare för kommunerna att öka sin attraktivitet som arbetsgivare, inte minst som konkurrens om kompetent personal lär komma att öka ytterligare.

Om tio år kommer verkligheten att hinna ikapp dem som inte startade i tid, det är vi övertygade om.

## Få ekvationen att gå ihop

→ Det krävs nytänkande och mod av kommuner och landsting för att få ekvationen att gå ihop. I Södertälje satsar vi på Lean sedan ett och ett halvt år, och vårt Leanorienterade förändrings- och förbättringsarbete, eller växthus som vi säger, bygger förutom på de traditionella Leanverktygen också på vår värdegrund - medborgarna först, respekt för individen och mer än förväntat - och vår vision

om Södertälje som Sveriges internationella huvudstad. Vi har dragit många lärdomar som säkert är allmängiltiga för samtliga kommuner och landsting. Dem delar vi gärna med oss av.

## Viktigt att alla är med

→ Tydlig förankring hos både medarbetare och chefer är A och O för att lyckas med Leansatsningen. Men det är också oerhört viktigt att även de förtroendevalda är med på tåget, för att försäkra sig om att arbetet fortsätter oberoende av konjunkturer och val. Det är viktigt, för Lean tar tid och ska få ta tid. Den tid som satsas nu är en investering för framtiden.

Ett grundläggande förhållningssätt hos oss är att varje medarbetare har två jobb: Det man går till jobbet varje dag för att göra - och ett utvecklingsuppdrag. Utgångspunkten är att allt som görs ska ge ökat värde för medborgare och brukare och att det ska få medarbetare och verksamheter att växa. Det finns alltså ingen motsättning mellan medborgare och medarbetare: jobbar vi på rätt sätt blir alla vinnare. Det ser vi redan många exempel på i vår verksamhet, trots att vi själva lite förenklat uttryckt precis har lämnat startblocken i vårt Leanarbete. I Södertälje är vi nog med att Lean - vårt växthus



**Robert Kusén**  
Ledningsstrateg,  
Södertälje kommun

**Ulla-Marie Hellenberg**  
Kommundirektör,  
Södertälje kommun

## VÅRA BÄSTA TIPS

## Får dig att växa

**1** Lean är ett förhållningssätt som får verksamheter och människor att växa.

## Alla vinner med Lean

**2** Lean skapar vinna-vinna-situationer.

## Ta den tid som behövs

**3** Leanarbete tar tid och ska få göra det.

är 80 procent filosofi och 20 procent verktyg.

Resultaten låter inte vänta på sig. Låt oss ge ett par exempel: på vår enhet för livsmedelskontroller räknar medarbetarna med att hinna med dubbelt så många kontroller i år jämfört med i fjol genom förändrade rutiner och ett mer systematiserat arbetssätt. På försörjningsstöd, en hårt belastad verksamhet, räknar man med att kunna minska tiden från första kontakt till nybesök till två veckor genom ett mer standardiserat arbetssätt.

## Metodiskt och målmedvetet

→ Lean är således inget hokus-pokus. Det handlar om metodiskt och målmedvetet arbete - och det fungerar även i offentlig sektor. Det finns kanske inga skruvar att skruva på, men vi kan skruva på rutiner och processer och bemötande.

Prestigelöshet är en annan viktig grundbult när vi nu uppmanar övriga kommuner att ta steget in i Leanfilosofin. För oss är exempelvis Scania och KTH i Södertälje viktiga inspirationskällor; frågan är inte om vi kan lära oss av exempelvis Scania utan hur vi bäst kan dra nytta av företagets mångåriga erfarenhet av utvecklingsarbete och effektivisering. Alla borde ta chansen att låta sig inspireras av dem som ligger steget före.



## VI REKOMMENDERAR



**Lars Sörqvist**  
Vd och Leankonsult inom Sandholm Associates AB och docent på KTH i Stockholm.

“Lean utgör inte en färdig lösning utan kräver stor anpassning till den aktuella verksamheten.”

**Förbättrad sjukvård** s. 6  
Kortare väntetid och antal ökat operationer är bara en del av vad Lean har tillfört.

**En viktig del** s. 12  
Se produktionstekniska bristerna och fokusera bättre mot dessa.

MEDIA  
PLANET

Vi får våra läsare att lyckas!

LEAN NR 5, MAJ 2010

**Redaktionschef:** Nadine Kissmann  
**Försäljningschef:** Gustaf Ryding  
**Affärsutvecklare:** Marcus Jansson  
**Redigerare:** Alex Mak

Ansvarig för denna utgåva:  
**Projektledare:** Christelle Röckert  
**Tel:** 08-545 953 00  
**E-post:** christelle.rockert@mediaplanet.com

**Distribution:** Dagens Industri, maj 2010  
**Tryckeri:** BOLD/DNEX Tryckeri AB, Akalla, V-TAB Aröd AB, Göteborg, MittMediaPrint, Örnköldsvik  
**Repro:** Bert Lindevall

**Mediaplanet kontaktinformation:**  
**Tel:** 08-545 953 00  
**Fax:** 08-545 953 01  
**E-post:** synpunkter@mediaplanet.com  
**Vid förfrågningar kontakta:**  
Marcus Jansson

Mediaplanets affärsidé är att leverera nya kunder till våra annonsörer. Genom intressanta artiklar med hög kvalitet motiverar vi våra läsare att agera.

**ÄR DU EN AV  
SVERIGES  
BÄSTA  
LEANKONSULTER?**

Valcon AB. Management Consultants. Vasagatan 11, 1tr. SE 111 20 Stockholm

## Valcon fortsätter att växa i Sverige och söker nu erfarna medarbetare inom:

- Lean Healthcare
- Lean Administration och Service
- Lönsamhetsstyrning och finansiella tjänster

## Valcon är med och utvecklar Södertälje kommun

Sedan 2009 stödjer Valcon Södertälje kommun i Sveriges mest ambitiösa Lean-satsning inom offentlig sektor.

Vi har därtill 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 den privata sektorn.

Mer information på [www.valcon.se](http://www.valcon.se)

**Valcon** →

# Granskad testprocess gav ökad produktivitet

Stoneridge hade mätproblem i en maskin som testar kretskort. Tillsammans med Connecta granskade företaget alla moment i testprocessen. Resultatet blev till slut en stabil testprocess som lett till ökad produktivitet med befintliga resurser.

**S**toneridge är ett stort företag inom bilindustrin och tillverkar bland annat instrumentkluster till lastbilar och bussar. I tillverkningen ingår bland annat tester av kretskort i en ICT-maskin.

–Det finns en enorm massa fastlödda komponenter på korten. ICT-maskinen av söker och kontrollerar elektroniskt alla komponenter på korten, säger Annie Kruse, managementkonsult på Connecta.

Problemet med maskinen var att det vid test av kretskort uppstod en massa mätfel, trots att efterföljande kontroller visade att det inte var fel på kretskorten. Detta ledde till många felsökningar och ömtester. Annie Kruse anlätades som managementkonsult och pådrivande coach i projektet



och samarbetet med produktionschefen och den lean-grupp som bildades.

–Vad var orsaken till mätfelen eller var det en härva av samverkande orsaker? I lean-gruppen fanns produktionens alla

roller och perspektiv representerade. Från början hade dessutom produktionschefen en stor vilja att driva processen framåt och delegerade, motiverade och gav mandat för att visa alla hur viktigt detta lean-arbete var, säger Annie Kruse.

## Testa en sak i taget, allt annat lika

–Först fastställde vi en baseline: om inget ändras, vad får vi då för utfall? Sedan började vi jämföra med utgångsläget genom att ändra en sak i taget, allt annat lika. All statistik samlades in för analys. Engagemang skapades också hos personalen genom möten, diskussioner, förslag, information och en whiteboard vid maskinen, berättar Annie Kruse.

Hon berättar att varje ändring prövades under två till tre veckor för att resultatet skulle vara statistiskt säkert. Ett exempel var att hyra in annan vakuumpump under två veckor, eftersom man med den gamla fann att maskinens vakuumptryck, som pressar fixtur mot kort, inte var optimalt.

## Ökad produktivitet med samma resurser

–Som ”business case” växte potentialen för förbättringar allt mer. Efter alla testade ändringar fick vi till slut både en fintrimmad stabil testprocess och en ännu mer motiverad och medveten personal i produktionen. Resultatet är ökad produktivitet med befintliga resurser, avslutar Annie Kruse.



# Omöjliga resultat möjliga när alla involveras



Presterar ditt företag optimalt? Har ni tuffa mål som kräver förändringar eller tuffar det bara på i gamla hjulspår? De flesta företag har egentligen en enorm potential för att uppnå förbättrade resultat. Men det lönar sig då sällan att bara köpa in en metod. Beteenden och arbetsätt måste förändras och hela organisationen involveras.

**F**öretag måste våga sätta riktigt tuffa och mätbara mål, genomföra en förändringsprocess för hela organisationen och involvera precis alla, inte minst mellancheferna som utgör länken mellan ledning och verksamheten, säger Mathias Bönnesson, VD på managementkonsultbolaget QEEP Sverige AB.

## Hjälpt många förbättra resultatet markant

QEEP har hjälpt många kunder till dramatiska resultatförbättringar. Konsulterna jobbar med kundens verksamhet på alla plan, från ledning ned till enskilda medarbetare, både centralt och långt ut i organisationen. Steg för steg tar man tag i allt som kan stå i vägen för ett förbättrat resultat.

Många företag köper en metod som Lean och hoppas metoden ska göra underverk. Men först måste man fråga sig varför man köper en metod. Vad är målet? Det viktiga är inte begreppsapparaten man

använder, utan resultatet och hur det uppnås. Det räcker inte med kunskap om ”vad” och ”hur”, utan krävs framförallt en vilja att verkligen agera och vara beredd att ändra sitt beteende, understryker Mathias Bönnesson.

## Tuffa mål, involvera alla och jobba rätt

Vi utmanar kundens befintliga mål, metoder och arbetsätt. I processen skapas en gemensam målbild och mål som är så utmanande tuffa att det kräver förändrade beteenden och arbetsätt. Det handlar dock inte om att jobba mer, utan om att ta eget ansvar och jobba rätt. Var och en måste våga fråga sig själv vad han eller hon kan göra annorlunda, mer eller mindre av eller inte alls, säger Mathias Bönnesson.

I företag finns kultur och struktur. Strukturen kan ändras av styrelsen med ett pennstreck. Kulturen är däremot något som alla i företaget är del av och som

förändras långsammare, men där förändring också ger tydlig och beständig effekt. QEEP har varit med om många exempel på hur en ändrad företagskultur har lett till att ”omöjliga” resultatmål kunnat uppnås. Mycket handlar om att företaget ger varje individ möjlighet att ta ansvar och aktivt bidra med synpunkter, idéer och erfarenheter.

## Central roll för mellanchefer

Man får inte glömma mellanchefernas viktiga roll. De intar en nyckelroll i alla förändringsprocesser, men många jobbar under sin förmåga på grund av hinder i sina företag. Det handlar ofta om att de inte involveras tillräckligt. Hur värvar och motiverar man mellanchefer att genomföra förändringar om de inte har hela bilden klar för sig? Målbilden måste vara klar och mellanchefer få all den coaching samt alla tips och råd de kan behöva, avslutar Mathias Bönnesson.



## NYHETER

# HITTA DEN RÄTTA VÄGEN TILL FRAMGÅNG

TIPS

1

MAXIMERA  
KUNDNYTTAN

■ **Fråga:** Hur kan en organisation gå starkt ur lågkonjunkturen och bli en vinnare på en allt tuffare marknad?

■ **Svar:** Genom att satsa på LeanThinking och göra rätt saker, på rätt sätt, vid rätt tid och till rätt kvalitet.

Lean är en filosofi, verksamhetens röda tråd, och inte ett avgränsat projekt. Syftet är att minimera slöseriet och maximera kundnyttan.

- Lean kännetecknas av homogena och störningsfria flöden och processer, drivna av kundens behov, säger **Lars Sörqvist**, vd och Leankonsult inom Sandholm Associates AB och docent på KTH i Stockholm.

Men det är också ett utmärkt verktyg för att se hur verksamheten leds och ett sätt att engagera alla anställda i det ständiga förbättringsarbetet. Lean handlar i grunden om en kulturförändring och ett nytt sätt att driva verksamheten. Inom tillverkande industri har Lean sedan länge varit populärt. Fordonsindustrin är ett klassiskt exempel och Scania är en föregångare i Sverige.

- Men Lean principer har även

visat sig fungera mycket bra i tjänsteverksamhet och administration. Lean utgör dock inte en färdig lösning utan kräver stor anpassning till den aktuella verksamheten säger **Lars Sörqvist**. Därför är det av stor vikt att man skaffar fördjupade kunskaper om Lean men samtidigt använder sunt förnuft.

### Tre aktiviteter

Inom Lean finns tre olika aktiviteter: Den första är värdeskapande aktiviteter som ger kundnytta, den andre är icke värdeskapande men nödvändig. Den tredje är icke värdeskapande som kostar utan att smaka, det vill säga rent slöseri.

Slöseriet kan vara onödig väntan, onödiga transporter, för stora lager, överproduktion, reklamationer och överksam personal.

- Det är saker som ofta lätt kan identifieras och elimineras, menar **Lars Sörqvist**.

Enligt Toyota, från vilka grunderna bakom Lean härstammar, har 70 procent av ett företags rationaliseringspotential bäring på administrativa processer. Där har IT en central roll. Det gäller därför att undvika onödig handpåläggning,

ineffektiva datarutiner och dubbelarbete.

### Kunderna har olika behov

- För att kunna implementera Lean inom tjänstesektorn måste leverantören skapa en organisation som klarar av att hantera olika kunders specifika behov, framhåller **Kristian Astrup Nielsen**, skandinavienchef på konsultföretaget Vanguard i London.

Leverantören måste också ha bra mätmetoder för att kunna fastställa hur väl man lever upp till kundernas behov, så att man kan undvika att göra samma fel igen. Det kräver att även cheferna är ute på fältet oftare och inte bara sitter och studerar diagram.

Att leverera undermåliga tjänster till ett för högt pris är ingen lyckad kombination i dagens stenhårda konkurrens. Men ledningen måste kasta loss från det traditionella kostnadstänkandet.

- Det går inte att bara skära kostnader rakt av, menar

**Kristian Astrup Nielsen**. Istället måste ledningen förstå vad som förorsakar kostnaderna, till exempel reklamationer, och åtgärda detta, avslutar **Kristian Astrup Nielsen**.

CLAES-GÖRAN HANBERG

redaktionen@mediaplanet.com

Kunden  
i fokus

Kvalitet

Kostnad

### Flöde – Just in time

- Proaktiv mot nästa steg.
- Förstå hela värdeflödet, från order till betalt.

*Kunden enligt Leanfilosofin:  
"mottagaren av det värdeskapande du gör i ditt prosessteg."*

### Ständiga förbättringar

**Arbetsglädje** – Ledarna ser mig och alla känner delaktighet

**Stabila och tydliga processer** – Visualisera produktionsflödet så bristerna syns och så att alla förstår hela värdeflödet.



**Lars Sörqvist**  
Vd och Leankonsult inom Sandholm Associates AB och docent på KTH i Stockholm.

FOTO:  
SANDHOLM ASSOCIATES



**Kristian Astrup Nielsen**  
Skandinavienchef på konsultföretaget Vanguard i London.

## Tänk förändring. Tänk Lean Management.

Sämre tider kräver nya, effektiva vägar. Att stå stark när det vänder uppåt. Innovatum Teknikpark erbjuder, med stöd från Tillväxtverket, ett unikt träningsprogram i Lean Management enbart för företagsledningar. Målgruppen är underleverantörer inom fordonsindustrin.

Information om våra programstarter hittar du på [www.innovatum.se/lean](http://www.innovatum.se/lean)

**KORT FAKTA**

- **Företagsfilosofi:** filosofin måste komma före metoder och verktyg, omvänt fungerar inte.
- **Kundfokus:** kunden är mottagaren av det värdeskapande du gör i ditt processteg.
- **Teamwork:** "om du kan göra det själv är det sannolikt inte tillräckligt bra".
- **Kaizen:** ständiga förbättringar.
- **Eliminera slöserier** – allt som inte skapar värde för kunden betecknas som slöseri.
- **Längsiktighet:** kommer först, även om det kostar kortsiktigt.
- **Principer:** visar vägen.
- **Processen:** arbeta med den så kommer resultatet.

ILLUSTRATION: ALEX MAK REFERENS: DAG LOTSANDER

# Metoder och verktyg kommer i andra hand

**Det gäller att förankra sin idé, skapa lyckade exempel och att etablera ett förhållningssätt i organisationen istället för att tvinga med sig sina medarbetare. Här gör många företag bort sig. Det säger Dag Lotsander, som har 20 års erfarenhet av Lean.**

**EXEMPEL**

Man måste få medarbetarna att förstå nyttan med Leantavlor och andra verktyg i stället för att diktera för dem att du ska göra så eller så. Lean måste drivas underifrån i verksamheten där energin finns, sedan ledningen visar att den tror på Lean och angett riktningen.

Man måste skapa goda exempel och börja införa Lean där i organisationen som det säkrast blir framgångsrikt och där man har goda förändringsledare, som tar det hela uthålligt vidare.

**Ett förhållningssätt**

Dag Lotsander driver eget företag och hjälper organisationer, inte minst myndigheter, kommuner och landsting, till ett arbete med kundens nytta i fokus. Han



**Dag Lotsander**  
Tidigare marknadschef för Toyota Sverige.

FOTO: TOYOTA SWEDEN

har för övrigt ett 20-årigt förflutet inom Toyota, där han bland annat var försäljnings- respektive marknadschef för Toyota Sverige med ansvar för Leanarbetet. Han var med och översatte och sammanfattade den digra boken *The Toyota Way/14 management principals* till den lilla vita boken som gått ut i 100 000 exemplar.

– Lean är främst en filosofi, ett förhållningssätt, ett sätt att tänka. Metoder och verktyg kommer i andra hand. Man sätter kunden först. Kunden är inte bara företagets slutkund utan "mottagaren av det värdeskapande som du gör i ditt processteg". Lean är att identifiera och eliminera allt slöseri som inte tillför kunden någonting. Lean innebär att arbeta med ständiga förbättringar, inte nödvändigtvis att arbeta snabbare, men att arbeta smartare.

**Alla har en kund**

– Lean är strukturerat sunt förnuft, men kräver att alla går tillsammans och gör det på ett likartat sätt. Riktningen måste vara solklar, betonar Dag Lotsander.

Många som arbetar med administrativa uppgifter inser inte att de har egna kunder. Alla som man arbetar för är kunder och ska tillföras nytta. Det som inte är nytta för kunden är slöseri och ska bort. Slutkunder har alla, men alla har också en närmaste kund.

GÖSTA LÖFSTRÖM

redaktionen@mediaplanet.com

# 7

**TIPS FRÅN DAG LOTSANDER**

**Få stöd**

**1** Hitta sponsorerna, stödet i ledningen för att börja arbeta med Lean.

**Satsa 100 procent**

**2** När beslutet om Lean är taget i ledningen gäller det att sätta ner foten och skapa lyckade exempel.

**Hitta dem engagerade**

**3** Hitta de förändringsbenägna, de egna entusiaster som genast kan stå i framtiden och som kan ta över och driva Lean efter den externa resursen.

**Börja från rätt ställe**

**4** Det är bättre att skapa lyckade exempel i organisationen än att börja på den avdelning där företaget ser det som mest lönsamt att införa Lean.

**Öppna kort**

**5** Arbeta transparent för att sprida förståelse för Lean.

**Förankla nyttan**

**6** Det är pull i stället för push som gäller. Man måste etablera tankesättet i organisationen genom att förankra nyttan av nya metoder i stället för att tvinga medarbetarna med sig. Lean utvecklas underifrån av dem som står mitt i verksamheten.

**Inte ett projekt**

**7** Förväxla inte Lean med projekt. Ett projekt har en början och ett slut. Lean ska vara ett bestående förhållningssätt.

Ledtid

**Rätt från början Jidoka**

- Alla har mandat.
- Om slöserier upptäcks, uppmuntras man att säga till.



**Bidra till att skapa lönsamma företag**  
**Utbilda dig inom Lean Production**  
kurser – kurspaket – program

**Hösten 2010 startar vi ett nytt program**  
120 högskolepoäng distansutbildning leder till högskoleexamen

www.hkr.se/lean • hs@hkr.se • 044-20 31 00



TEKNOLOGISK INSTITUT

## LEAN UTBILDNINGAR

Idag vet vi att Lean lönar sig i både tjänste- och produktionsföretag. För att skapa ett koncept där ökad lönsamhet och effektivitet är ledord måste man standardisera och systematisera arbetsuppgifter på rätt sätt.

Lean utbildningar hjälper dig att hitta just ditt företags eller organisations förbättringsområden.

- Leanledaren
- Leanspelet
- Analysverktyg för Lean
- Ledarskap – förändring
- Lean logistics
- Lean Maintainance
- Lean Administration
- Supply chain Management
- Revisioner i Leanföretag

För mer information och bokning:  
Teknologisk Institut  
www.teknologiskinstitut.se  
tel: 031 - 350 55 00  
e-mail: info@teknologiskinstitut.se





## NYHETER



TIPS  
2  
UTBILDA  
MEDARBETARE

**TYDLIGA RESULTAT**  
1. Medelväntetiden för planerade vårdtillfällen har kortas med 15 procent.  
2. Under år 2009 opererades nästan dubbelt så många akutpatienter under vård dygnet.  
3. Bland medarbetare har man märkt ett stort engagemang och intresse inom Lean.  
FOTO: SHUTTERSTOCK



**Karin Mikaelsson**  
Managementkonsult, Karlöf Consulting

LEDARSKAP  
Bra ledning viktigt i förändringsarbetet

**Karin Mikaelsson är managementkonsult hos Karlöf Consulting och berättar att ledarskapet är centralt i en förändringsprocess.**

– För chef och ledning är det viktigt att förstå vad förändringen innebär och att i ord och handling visa att man står bakom den. Sedan måste man också inse att förändringar kan ta tid och måste få göra det. Särskilt när förändringar handlar om människor som behöver arbeta och förhålla sig till saker och ting på nytt sätt, säger **Karin Mikaelsson**.

Vid förändringar i organisationer uppstår ofta motstånd. Enligt Karin Mikaelsson så finns i bland rädsla för detta och fokus läggs på motståndet och dess hantering i alltför hög grad.

– Se motstånd som en naturlig del av förändringen, som till och med kan vara av värde. Ta del av det men fokusera på det som ska åstadkommas och det som är positiva till förändringen. Dialogen om vad som sker och vad som krävs för att komma framåt är viktig i förändringsprocessen.

I förändringströtta organisationer är motstånd vanligt på grund av att flera förändringsinitiativ följer efter varandra eller pågår samtidigt.

– ”Nu kommer något igen. Vi har ju precis gått igenom en stor förändring”, känner individer i organisationer ibland, säger Karin Mikaelsson.

Då kan goda förebilder vara viktiga – både externa och interna. Man kan visa att en förändring är möjlig. Någon har redan gjort detta. Att inspireras av andras erfarenheter kan ge extra kraft och energi i förändringsarbetet.

– För även om engagemang och vilja till förändring finns behöver alltid extra energi tillföras under resans gång för att genomföra den med önskad effekt, avslutar Karin Mikaelsson.

KRISTIAN TIGER

redaktionen@mediaplanet.com

# Så sparar du tid och sänker dina kostnader

■ **Fråga:** Vilka resultat kan man nå genom att arbeta med Lean inom sjukvården?

■ **Svar:** Exempelvis kan detta leda till kortare väntetider, ökat antal operationer och lägre personalomsättning. För att inte tala om ett starkt engagemang hos medarbetarna.

## SHOWCASE

Efter att ha arbetat framgångsrikt med Lean på Södersjukhuset blev **Göran Modin** rekryterad som chefsläkare till Akademiska sjukhuset i Uppsala. Lean och patientsäkerhet blir där hans primära arbetsområde.

– På Akademiska sjukhuset har man gjort en tydlig ansats när det gäller Leanarbetet. Under 2009 har ungefär hälften av sjukhusets drygt 8 000 medarbetare ”spelat Leanspel”, det vill säga utbildats i Lean, berättar Göran Modin.

Alla personalkategorier omfattas av detta. Ansvar för Leanarbetet ligger hos cheferna och deras medarbetare, men Akademos, sjukhusets enhet för verksamhetsutveckling och patientsäkerhet, har en viktig roll. Den enheten stöttar hela sjukhuset när det gäller arbetet med Lean. En mycket viktig del i arbetet med Lean är att genomföra värdeflödesanalyser.

– Då kartläggs olika processer för att se vilka delar som ur patientens synvinkel är värdeskapande och vilka som inte är det. I början tror man kanske att allt man gör är värdeskapande, men så upptäcker



”Planerade vårdtillfällen kortades med 15 procent och det blev lägre personalomsättning och lägre övertidskostnader.”

**Göran Modin**  
Chefsläkare, Akademiska sjukhuset

man i regel en mycket stor andel icke värdeskapande tid och aktiviteter. Med den kartläggningen blir det sedan lättare att komma fram till nya arbetssätt med betydligt större del värdeskapande tid.

Som nyanställd chefsläkare på Akademiska sjukhuset har Göran Modin dock inte hunnit sätta sär-

skilt djupa avtryck ännu, men han menar att resultaten efter arbetet med Lean på Södersjukhuset var mycket tydliga.

## Märkbart resultat

– Under år 2009 så opererade vi nästan dubbelt så många akutpatienter under första vård dygnet,

medelväntetiden för planerade vårdtillfällen kortades med 15 procent och det blev lägre personalomsättning och lägre övertidskostnader, berättar han. Och detta är bara några få exempel på de positiva effekter som uppnåddes.

## Stort intresse bland personal

– När vi i hösten 2009 genomförde en medarbetarenkät på ortopedien så hade vi en svarsfrekvens på hela 89 procent. Det tyder på att arbetet skapade stort engagemang och intresse. Man kan visa på konkreta resultat, men roligast är det tydliga engagemanget hos medarbetarna, säger Göran Modin.

Göran Modin påpekar även att förståelsen för att skapa gemensamma arbetssätt – en standard – också ökade påtagligt.

– Detta är en av nyckelfaktorerna till att nå framgång inom sjukvården. Det är dessutom en patientsäkerhetsfråga, säger Göran Modin. Lean har introducerats på lite olika sätt på olika svenska sjukhus.

– På Södersjukhuset lade vi in ledningsvis ner tid och energi på att diskutera innebörden av vår sjukhusgemensamma värdegrund. På andra sjukhus har man initialt fokuserat på att uppnå resultat snabbt. Jag vet inte vilken ordning som är bäst, bara man efter ett tag täcker alla delar: värderingar, principer och de praktiska verktygen, avslutar Göran Modin.

KRISTIAN TIGER

redaktionen@mediaplanet.com

## FAKTA

■ **Verksamhetslyftet** är ett utbildnings- och träningsprogram i Lean riktat mot kommuner och landsting (och därmed delvis mot sjukhus). Det drivs av Trygghetsfonden i samverkan med, Sveriges Kommuner och Landsting, SKL.

■ **Verksamhetslyftet** startades som ett svar på det ökade intresset för Lean inom bland annat sjukvården. En gemensam satsning för hela sektorn gjordes för att skapa samordningsfördelar, bland annat genom skapandet av nätverk för utbyte av erfarenheter.

■ **Flera sjukhus** bedriver i olika form och omfattning Leanarbete. Där ibland Universitetssjukhuset i Lund, Capio St Görans sjukhus, Danderyds sjukhus och Akademiska sjukhuset i Uppsala.

■ **Det finns flera** sätt att se över och förbättra en verksamhets produktivitet varav Lean är ett. En del som jobbar med Lean pratar om det i andra termer. Det kan exempelvis i stället kallas för flödesarbete, vanguardmetoden eller systemiska mikroprocesser.

KÄLLA: TRYGGHETSFONDEN



# Lasarettet i Enköping ständigt bättre med Kaizen

I september 2009 började Lasarettet i Enköping använda Kaizen för ständiga förbättringar i små steg. Ett redan effektivt lasarett tog därmed första steget mot ännu större produktion, ökad delaktighet och högre kvalitet i sin vård.



Genomgång av förbättringsförslag på en av Lasarettets avdelningar.

–För oss är hög kvalitet en strategisk fråga. Det är ekonomiskt bistra tider. Kaizen bygger på medarbetarnas delaktighet. Den är viktig för oss att tillvarata. Med medarbetarnas delaktighet och Kaizen kan vi dels spara pengar utan att ge avkall på kvaliteten i vården och dels öka produktionen inom en given budget, säger Thomas Eriksson, sjukhuschef.

#### Leda uppifrån, driva nedifrån

Konsulten Åsa Meland, Kaizen Support, anlitas för utbildning och hjälp att införa Kaizen. Internt är Lena Jernberg "Över-Kaiza". I september 2009 utbildades först ledning, stab och avdelningschefer. Ramar och målnivåer sat-

tes också upp för arbetet. Sedan utbildades interna Kaizen-konsulter och alla övriga 550 anställda.

I Kaizen talar man om att "leda ovanifrån och driva nedifrån". Det var därför oerhört viktigt att få med stab och chefer från början. Delmål är en genomförd förbättring och tre genomförda förbättringar per anställd och år, berättar Lena Jernberg.

#### Kaizen-konsulter på varje enhet

På Lasarettets sjutton enheter utbildades minst två Kaizen-konsulter på varje enhet. Alla yrkesgrupper finns representerade. Centralt i utvecklingsarbetet är användningen av kaizenlappar som siter på anslagstavlor där alla kan se dem.

På lapparna finns rutor som personal fyller i under processens gång. Exempel på rutor är "identifiera problem", "föreslå lösning", "förväntat resultat", "testa lösning" och "fastställ lösning".

Kaizen-konsulterna har en viktig roll att leda, samordna och driva på. Varje månad summeras antalet genomförda förbättringar på hela lasarettet. På fem månader har över 400 dokumenterade förbättringar redan genomförts, säger en nöjd Lena Jernberg.

#### Stort engagemang där alla är delaktiga

Ett exempel är avdelning två som har 50 medarbetare och tre Kaizen-konsulter.

Chefer och Kaizen-konsulterna stöttar och leder här tre grupper som jobbar med sina lappar. På arbetsplatsträffarna kommer nu många fler personer jämfört med ett fåtal som fallet var förr.

Det är ett stort engagemang. Alla jobbar med att hitta förbättringsförslag som skrivs ner på lapparna. Produktionen har ökat, det är bättre arbetsflöden med minskat spring och alla är mer delaktiga, säger en nöjd Anne Johansson, avdelningschef.

#### Fakta

Lasarettet i Enköping: [www.lul.se](http://www.lul.se)  
Kaizen Support: [www.kaizensupport.se](http://www.kaizensupport.se)

# Lean-program lyfter kommuner och landsting

Intresset för lean är stort ute i kommuner och landsting. Men hur ska man börja? Verksamhetslyftet kan vara en god start. Det är ett utbildnings- och träningsprogram som ger ett bra stöd för att börja arbeta med lean.

–Redan har 37 kommuner och tre landsting påbörjat utbildning i Verksamhetslyftet och många fler är på gång, säger Birger Eriksson, kansli-  
chef på Trygghetsfonden.

#### Förbättra genom allas kunskap och kreativitet

–Lean handlar om att bygga system för ständiga förbättringar i verksamheten. Systemen ska dessutom utformas så att det blir möjligt för alla anställda att kunna använda sin kunskap och få utlopp för sin kreativitet och sitt engagemang, fortsätter Birger Eriksson.

#### Aktiv ledning med tydlig vision

–Det är medarbetarnas kunnighet och kreativitet som skapar den önskade utvecklingen med ständiga förbättringar. Men det räcker inte med



system som möjliggör för medarbetarna att kunna arbeta på det sättet. För att förändra en hel organisations sätt att arbeta, krävs att ledningen är aktiv och driver på processen och att det finns en vision med förändringsarbetet.

–Det ska bli spännande att se vad allt detta engagemang som visas under utbildningarna kommer att leda till på sikt för sektorn!

#### Vad är Verksamhetslyftet?

Verksamhetslyftet är ett utbildnings- och träningsprogram som ska ge en grund för att arbeta med lean i kommuner och landsting. Trygghetsfonden är programägare och samverkar med SKL, Sveriges Kommuner och Landsting. Programmet riktar sig till ledning, verksamhetschefer och förändringsledare. Innehållet

i programmet bygger på offentliga verksamheters erfarenheter av lean. I programmet ingår teori, eget hemarbete, seminarier och nätverk för erfarenhetsutbyte. Deltagande organisationer väljer själva i vilken omfattning de vill börja med lean. Beslutet ska vara förankrat på ledningsnivå.

Man kan starta med en introduktionsdag för politiker, ledningsgrupp, chefer och fackliga ledare i central samverkansgrupp. Om organisationen fattar beslut om fortsatt deltagande kan man välja en eller två moduler: Fördjupad introduktionsutbildning (4 dagar) och Fördjupningsutbildning (10 dagar uppdelat på fem träffar). Hemuppgifter ger tillfälle att träna praktiskt på kunskaper man får på utbildningsdagarna.

## INSPIRATION

**Fråga:** Vad kan Sverige vinna på att näringsliv och offentlig verksamhet inför Lean management?

**Svar:** "Ökad kvalitet och större medarbetartillfredsställelse. Men framför allt nöjdare kunder", säger Regionrådet i Skåne Catharina von Blixen-Finecke.

## "Våga riva strukturer och utöva tydligt ledarskap"

### LEDARE TILL LEDARE

SKÅNE

- Runden för Lean, oavsett typ av organisation, är att man ska öka effektiviteten och produktiviteten och motivera medarbetarna i det arbetet för att få ut mesta möjliga, säger **Catharina von Blixen-Finecke** (m). Hon har varit sjukvårdspolitiker sedan 1991 och regionråd sedan valet 2006 och är en av de drivande i fråga om införandet av Lean i sjukvården.

### Våga riva strukturen

- För att lyckas måste man vilja förändra, våga riva strukturer och utöva tydligt ledarskap. Man måste köpa filosofin helt enkelt. Högsta ledningen måste vilja för att kunna motivera medarbetarna. Detta är ingenting som man bara delegerar.

- Det finns oändligt mycket att göra för att förbättra effektiviteten i sjukvården och näringslivet. En väg är att arbeta mer processororienterat.

- Den svenska sjukvården i sig håller hög kvalitet, men tillgängligheten och effektiviteten har varit alltför låg, vilket inte är acceptabelt. Det är helt

nödändigt att samordna verksamheter och utgå från patienten eller kunden och sörja för bättre genomströmning. Det gäller att hitta tidstjuvarna och satsa på snabb färdigbehandling av patienterna.

Många kommuner och landsting har inte haft tillräcklig koll på sin resursanvändning och har därför inte kunnat leva upp till rimliga kvalitets- och effektivitetskrav från medborgarna.

### Ett nytt paradig

Catharina von Blixen-Finecke engagerade sig genast som nyblivet regionråd för de här frågorna och konstaterar att det nu pågår ett arbete med Lean på bred front vid sjukhusen i Skåne.

- Förändringen är inte gjord i en handvändning. Det handlar om ett paradigmskifte, vilket tar tid, inte minst i en organisation med 30 000 anställda. Vi måste ha en tydlig genomförandeprocess och kan inte ge upp efter halva vägen.

- Vi har kommit så långt att vi arbetar efter ett processinriktat arbetssätt vid Skånes Universitetssjukhus (Malmö och Lund), där man klart sagt att



"Personalen i Leanorganisationer behöver inte springa snabbare, men de kan jobba smartare."

Catharina von Blixen-Finecke  
Regionrådet, Skåne

det är Lean som gäller. Alla övriga sjukhus i Skåne arbetar på olika sätt processororienterat.

Många andra landsting och kommuner är intresserade. Catharina von Blixen-Finecke är ordförande för Trygghetsfonden i Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, en partsgemensam organisation, som driver Verksamhetslyftet enligt Leanprinciper på bred front i Sverige.

### Utnyttja kunskapen

Hon betonar som gott råd till den som tänker introducera Lean att det gäller att ha närvarande chefer, som vill utnyttja all den kunskap som finns hos engagerade medarbetare.

- Inte minst i ett internationellt konkurrensperspektiv är det viktigt att svenska aktörer, privata företag såväl som offentlig verksamhet, söker sig mot ett mera processororienterat arbetssätt och att man inser att det mycket handlar om att utveckla logistiken.

Catharina von Blixen-Finecke ger exempel på framgångar hittills i sin verksamhet:

- ADHD-utredningar, som förr tog fyra månader, tar nu tre veckor och det

kan bli ännu bättre. Frakturbehandlingar har minskat från fyra till två timmar. Utredningar av livmoderhalscancer har minskat från tre eller fyra veckor till tre dagar. Det finns många exempel på att det hänt saker, att ett nytt arbetssätt och förhållningssätt ger resultat.

Ett incitament för förändrat arbetssätt är att kortare ledtider ger tid över som kan användas för vidareutbildning och klinisk forskning. Det åstadkommer dessutom såväl medarbetar- som patientnöjdhet.

### Ändra tänkandet

- Personalen i Leanorganisationer behöver inte springa snabbare, men de kan jobba smartare. Det ger kvalitet, effektivitet och arbetsglädje, men det hela syftar framför allt till att få nöjdare kunder.

- Det finns alltid medarbetare som "inte vill". Man kan inte pracka på människor förändringen, det gäller att successivt ändra "tänkandet", avslutar Catharina von Blixen-Finecke.

GÖSTA LÖFSTRÖM

redaktionen@mediaplanet.com

L Skandinavians nordligaste tekniska universitet  
Forskning & utbildning i världsklass

Internetbaserad distanskurs

## Introduktion till Lean 7,5 hp

Kursen ges HT2010 (sep-jan) med studietakt ca 10 tim/vecka och passar alla som är intresserade av Lean - oavsett bransch.

Ansök på [www.studera.nu](http://www.studera.nu) (anm.kod LTU-14982)

Vill du veta mer, kontakta Erik Lovén:

telefon 0920-49 24 02, e-post [erik.loven@ltu.se](mailto:erik.loven@ltu.se)

[www.ltu.se](http://www.ltu.se)

L  
LULEÅ  
TEKNISKA  
UNIVERSITET

# Lean?

Hur skapar man bestående affärsvärden med Lean?  
Hur får man medarbetarna engagerade i förändringen?  
Vi får det att hända i praktiken!

G GRANDEZZA  
KONSULT AKTIEBOLAG

[lean@grandezza.se](mailto:lean@grandezza.se) • 08-556 238 45 • [www.grandezza.se](http://www.grandezza.se)





**LÖNSAMT FÖR ALLA**  
 "Det ger kvalitet, effektivitet och arbetsglädje, men det hela syftar framför allt till att få nöjdare kunder", säger Catharina von Blixen-Finecke.  
 FOTO: FREDRIK PERSSON



**Kjell Ivarsson**  
 Verksamhetschef,  
 Akutcentrum,  
 Helsingborgs  
 lasarett

FOTO:  
 ROGER LUNDHOLM

SJUKHUS

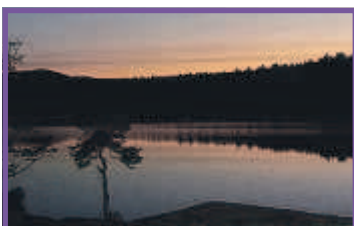
## Utveckling av kultur och struktur

**Under 2010 genomförs ett grundläggande arbete med att skapa en tydlighet i akutprocessen vid Helsingborgs lasarett.**

Huvudmålet för arbetet är att mervärde ska skapas för patienten. En grupp medarbetare leder det operativa arbetet.

Framgångsfaktorer som identifierats:

- Sjukhusledningen har tagit ett inriktningsbeslut med tydligt uppdrag till verksamhetsområdet om förändringsarbetet med fokus på processförbättring där Lean Healthcare är ett centralt begrepp.
- Bra förarbete där berörda chefer får möjlighet att inhämta kunskap som behövs för att kunna verka i verksamheten. Stort fokus läggs på de kulturella förutsättningarna.
- En stor delaktighet ger alla medarbetare ett engagemang från start.
- Tydliga mål tas fram och mäts tidigt. Återföra resultaten av mätetalen till medarbetare och ledning.
- Våga genomföra förändringar och utmana kulturer med nytänkande.



Utvecklar och tränar lednings- och produktionsledningsgrupper till ett effektivt, proaktivt och målstyrt ledarskap inom ramen för Lean Produktion.



www.hammarsten.biz  
 073-8006275



## LEAN Produktionsutveckling

Ta de stora sprången KAIKAKU och gör ständiga förbättringar tillsammans med PuMHa.

Öka kunskapen genom våra utbildningar i LEAN med praktisk träning. Vi utbildar och ger stöd i projektledning baserat på Värde modellen.

KONTAKTA OSS  
 PuMHa  
 Margareta Hammarström  
 TFN +46 (0)21-13 80 25  
 www.pumha.com



Kultur  struktur inom sjukvården

Vi skapar processer som ger bättre vård!  
 Skillnaden känns – resultatet märks



www.indigomanagement.se



www.indigoipex.se

0455-30 68 00



## INSPIRATION

TIPS

3

VIKTIGT MED  
ARBETSGLÄDJE

**ÖVERGRIPANDE MÅL**  
"Viktigast är att öka kundvärdet och göra det till en lägre kostnad. Samtidigt vill vi höja produktiviteten och få enkla tydliga processer och arbetsätt så att våra medarbetare blir nöjda och glada", säger Torbjörn Hermansson.  
FOTO: SHUTTERSTOCK

# Öka arbetsglädjen och få nöjdare kunder

■ **Fråga:** Vad har ett års arbete med Lean inneburit för Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän?

■ **Svar:** Goda resultat i form av exempelvis fler kundkontakter. Med det övergripande målet att öka kundvärdet kan både det och andra resultat nås.

## HUR VI LYCKADES

GÖTEBORG/BOHUSLÄN

Det var ett år sedan Länsförsäkringar Göteborg och Bohuslän sjösatte sitt Leanarbete. Även om delprojekt inte har genomförts i alla enheter av bolaget ännu är man en god bit på väg. Effekterna har börjat synas.

- Mål för samtliga projekt är förbättringar på minst 20 procent, exempelvis att träffa kunderna 20 procent mer. Där ser vi ett väldigt gott resultat. Men utmaningen är inte att uppnå projekteffekterna utan att se till att de blir varaktiga och leder till ytterligare förbättringar, säger **Thomas Kristoffersson**, vice vd, Länsförsäkringar.

## Öka Kundvärdet

I Länsförsäkringar finns inga aktieägare som ställer krav på en viss avkastning utan ägarna är också kunder. Ledstjärnan i Leanarbetet därför varit kundvärdet.

- Viktigast är att öka kundvärdet och göra det till en lägre kostnad. Samtidigt vill vi höja produktiviteten och få enkla tydliga processer och arbetsätt så att våra medarbetare blir nöjda och glada, säger **Torbjörn Hermansson**, för-



**Thomas Kristoffersson**  
Vice vd, Länsförsäkringar.

säljningschef, Länsförsäkringar.

I varje organisatorisk enhet startas Leanarbetet med en projekttid på sex månader. Man inleder med en analys, går över i en designfas då man ser på förändringar och lösningar och sedan går man in i en gemomförandefas.

## HISTORIA OM LEAN

■ **1950** utvecklas TPS, Toyota Production System, vilket Lean kallades från början. Toyota visar sig mer framgångsrikt än sina konkurrenter och företaget tar stora marknadsandelar.

■ **1985** sätts The International Motor Vehicle Program, IMVP, igång.

■ **1990** ges boken *The Machine That Changed the World* ut. TPS får ett nytt namn – Lean.

■ **1996** ges boken *Lean Thinking* ut. Lean-principer definieras.

■ **2004** genomförs den första internationella konferensen med inriktning mot service och administration.

■ **2004** väcker de första projek-



**Torbjörn Hermansson**  
Försäljningschef, Länsförsäkringar.

## Inte ett projekt

- När projekttiden är avslutad kommer den viktigaste fasen: steget med "ständiga förbättringar". Leanarbetet är egentligen inte ett projekt utan ett förhållningssätt som går ut på ett ständigt förbättringsarbete oberoende på var man befinner sig,

säger Thomas Kristoffersson.

Verktyget för att hålla detta levande är möten varje vecka då målen följs upp, man reagerar på avvikelser och föreslår förbättringar.

- Mötena ska vara väldigt korta, bara en kvart ungefär, säger Torbjörn Hermansson.

Både Torbjörn Hermansson och Thomas Kristoffersson påpekar att även om effektiviseringar sker genom leanarbetet så ska inte medarbetare få sluta på grund av detta.

- Kan vi genom Leanarbetet frigöra 20 procent mer tid så ska den tiden omvandlas till att ytterligare öka kundvärdet, berättar Thomas Kristoffersson.

Detta kan ske genom exempelvis kontakter med kunder som hjälper dem att förhindra skador eller genom rådgivning när det gäller liv- och pensionsförsäkringar.

## Engagemang och fokus

Engagemanget i organisationen har varit helt avgörande för arbetet med Lean hos Länsförsäkringar. Utan detta tror inte Thomas Kristoffersson att satsningen hade blivit lika lyckosam. Att ledningen tydligt visar vilken riktning som gäller är också viktigt.

- Vi jobbar genom en dedikerad styrgrupp med ansvar för genomförandet i hela bolaget. Där har man både kommunikationsansvar ut i organisationen och ska stödja de projekt som pågår, avslutar Thomas Kristoffersson.

KRISTIAN TIGER

redaktionen@mediaplanet.com

7

## RÅD FÖR EN EFFEKTIVARE PRODUKTION

Genom erfarenheten från 100-tals installationer av system för stopptidsuppföljning och delaktighet i kunders förbättringsarbete kan följande sju råd hjälpa er att lyckas med förbättringsarbete.

### Hitta ett arbetsätt

**1** Börja i liten skala med ett pilotprojekt på en eller flera flaskhalsar för att hitta ett arbetsätt som passar ert företag. Sätt ihop ett förbättringsteam med förändringsvilliga operatörer och produktionstekniker som kan inspirera andra.

### Förbättringsarbete

**2** Engagera chefer och ledning, gör dem delaktiga och ansvariga så att de förstår nytan med förbättringsarbetet.

### Sätt upp mål

**3** Sätt upp tydliga mätbara mål med förbättringsarbetet. Vad vill ni uppnå?

### Mät arbetet

**4** Beslut skall baseras på fakta inte tyckande och känslor. Använd ett system som mäter kontinuerligt på maskinerna för att få faktaunderlag för vilka förluster ni bör fokusera på. För att kunna förbättra utnyttjandet av maskinerna är det viktigt att veta utgångsläget.

### Visuella resultat

**5** Sätt upp tydliga diagram vid maskinerna, visa viktiga nyckeltal på tv-skärmar och lägg ut information på intranätet för att påvisa resultat och motivera både ledning och operatörer. Informationen skall vara tillgänglig för alla.

### Ha tålamod

**6** Anordna dagliga möten med hela förbättringsteamet och följ upp senaste dygnets förluster utifrån fakta. Hur ligger vi till? Vilka är de största förlustersakerna? Vilka åtgärder ska prioriteras för att minimera förlusterna? Alla bestående förbättringar, stora som små, är ett steg närmare målet. Ha uthållighet i arbetet.

### Sprid arbetssättet

**7** Sprid arbetssättet, när ni arbetat fram ett bra arbetsätt genom pilotprojektet skapa fler förbättringsteam på andra produktionsgrupper. Använd erfarenheter från piloten.





## Lean-kunskaper som ger verkliga resultat

För att lyckas med Lean är det viktigt att behärska Lean-konceptets metoder och även ha bredare förståelse för kvalitets- och förbättringsarbete. Att skaffa sig den kompetensen kostar lite jämfört med vad som står på spel.

Vi erbjuder en gedigen Lean-ledarutbildning och flera kortare Lean-kurser samt konsultation inom Lean. Vi har också ett brett utbud av utbildningsprogram och kortare kurser inom andra delar av kvalitets- och verksamhetsutvecklingsområdet. Alla våra utbildningar är klart inriktade på att åstadkomma verkliga resultat i din verksamhet. Välkommen.

Lean Sex Sigma Processer och flöden Statistisk analys ISO 9000 Kvalitetsrevision

[www.sandholm.se](http://www.sandholm.se)



[www.karlofconsulting.se](http://www.karlofconsulting.se)

KILLERHARKE

## Skapar effektiva organisationer

Lisa Hamling,  
managementkonsult

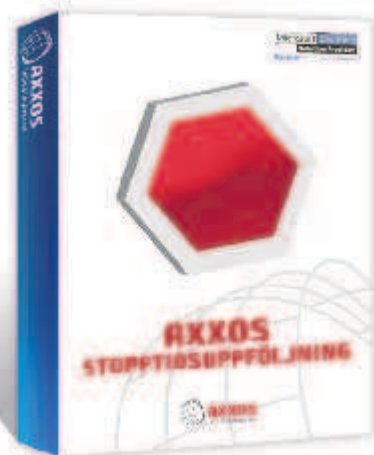
På Karlöf Consulting hjälper vi våra kunder att skapa effektiva organisationer. Vi har sedan starten 1996 varit drivande inom strategiutveckling, organisationsförändringar och förändringsarbeten i flera av Sveriges mest framgångsrika företag och organisationer.



## AXXOS Stopptidsuppföljning

VISUALISERAR MASKINERS POTENTIAL

## Det ni inte mäter kan ni inte förbättra!



**Öka flödet** genom fabriken flaskhalsar med Axxos Stopptidsuppföljning.

**Visualisera** bl.a. TAK/OEE och produktionsförluster per maskin, artikel & order i realtid.

Ett komplett **produktionsuppföljningssystem** för ert Lean-arbete.

Besök vårt kostnadsfria seminarium hos godisbilstillverkaren Leaf i Gävle den 8 juni.

LÄS MER PÅ  
[WWW.AXXOS.COM](http://WWW.AXXOS.COM)



## Allt vi gör drivs av vårt inre Ledarskap, vi hjälper dig att utveckla ditt!



Vårt öppna utbud är uppbyggt för att ge såväl dig från näringslivet som offentlig verksamhet, stora som små att på ett tids- och kostnadseffektivt sätt utbilda dina medarbetare.

Se hur våra utbildningar bidrar till mindre slöseri med din potential och dessutom skapar förutsättningar för Lean Processen att snabbt få fotfäste och bli långsiktigt hållbar.

CORE CODE

[www.corecode.se](http://www.corecode.se)

## NYHETER



# Produktionstekniken är en viktig del av Leanarbetet

■ **Fråga:** Är det självklart att Leanarbetet på företagen ger verklig kundnytta i form av ökad effektivitet?

■ **Svar:** Våldigt ofta brister det i produktionsteknisk kompetens och man når inte den kundnytta man tror sig skapa.

Det hävdar **Anders Kinnander**, professor i tillverkningssystem vid Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg, som vet varför luften ofta går ur Leanarbetet i tillverkningsföretag.

- Många företag som arbetar med Lean uppvisar inte högre produktivitet än de som inte arbetar med Lean. Man har missförstått det hela och tror att Lean ersätter traditionell produktionsteknik. Det är viktigt att se de produktionstekniska bristerna och fokusera bättre mot dessa. Ofta går det att vidta enkla åtgärder, utan investeringar.

**Utländska företag har lyckats**  
Anders Kinnander medger att det är kontroversiellt att i frågasätta mycket av det Leanarbete som utförs. Men han har internationella jämförelser. Många utländska företag lyckas på ett helt annat sätt än många svenska. Grunden tror han ligger i gammal svensk mentalitet.

- Här har det inte varit riktigt godkänt att mäta och bedöma personliga insatser. Det är mycket en integritetsfråga. Man vill inte lägga sig i hur andra utför sitt arbete. Däremot verkar det helt accepterat att inspekte-



**EN VIKTIGT DEL.** "Det är fortfarande ett arbete som ska utföras och man får inte glömma bort produktionstekniken, som måste var en integrerad del av arbetet, säger Anders Kinnander, professor i tillverkningssystem, Chalmers Tekniska Högskolan i Göteborg." FOTO: JAN-OLOF YXELL

ra städningen på arbetsplatser, alltså resultatet av 5S-arbetet.

## Lätt att skapa en fasad

- Man uppfinner egna definitioner av begreppet Lean. Det handlar

mer om att städa och ordna på sina arbetsplatser än att titta på själva produktionstekniken. Det är lätt att skapa en fasad av whiteboards. En del "mönsterföretag" har mycket kvar att göra.

## FAKTA

■ **I en nyss publicerad** undersökning jämförs produktiviteten hos svenska underleverantörer med sex sådana i Slovakien, Tyskland, Sydafrika och Polen. Produktiviteten var högre hos dessa än hos en svensk jämförelsegrupp. De flesta av de utländska företagen jobbade enligt Leanprincipen, men hade också stort fokus på produktionsteknik. De prioriterade arbetsplatsutformning och hade någon som var ansvarig för arbetsstudier. Direkt prestationslön förekom ofta.

■ **I ett annat** färskt projekt har fem företag utvecklat produktionen utgående från PPA-metoden. Företagen är Getrag, Lidhs Verktyg, Bentler, Safety Klippan samt Mobile Climate Control. Stora produktivetsvinster har uppnåtts, i de flesta fall utan några investeringar. Det finns stora produktivetspotentialer att realisera genom ett ökat fokus på produktionsteknik.

! **Hämta ner rapporten på:**

[www.imit.se](http://www.imit.se)

Anders Kinnander anser att många företag tidigt kastade ut sina produktionstekniker därför att man ansåg att produktionsteknik var varje medarbetares kunskap.

■ **Betyder det att du inte tror på Lean eller på att förändringarna bäst kommer från verksamhetens gräsrotter sedan ledningen tagit beslut och visat riktningen?**

- Nej, verkligen inte, jag har länge trott på Lean. Men man kan ha synpunkter på hur det tillämpas på sina håll. Det gäller att inse att Lean inte är någon genväg till bättre effektivitet. Det är fortfarande ett arbete som ska utföras och man får inte glömma bort produktionstekniken, som måste var en integrerad del av arbetet.

Anders Kinnander var nyligen initiativtagare till en konferens vid Lindholmen Science Park i Göteborg, där fem företag redovisade sina resultat efter Lean.

## Missar de lägsta frukterna

- Många har sina hemmagjorda modeller för Lean och missar att plocka de lägst hängande frukterna. Många av dagens produktionschefer har inte en produktionsteknisk bakgrund utan en helt annan och det får sina konsekvenser, avslutar Anders Kinnander.

GÖSTA LÖFSTRÖM

[redaktionen@mediaplanet.com](mailto:redaktionen@mediaplanet.com)

ÖKA PRESTATIONEN

## Kaikaku ett sätt att effektivisera

**Kaikaku – innovativ produktutveckling och radikala produktionsförändringar – utgår från samma tänkande som det kända japanska managementbegreppet Kaizen.**

Det handlar om ständiga förbättringar. Här finns ett antal metoder och verktyg att arbeta med. Kaikaku handlar om fundamentala förändringar av till exempel ledningens tankesätt, organisationsstrukturen eller produktionsplaneringen. Allt syftar till förändringar som ska öka prestationen.

- Jag gillar att tänka på hur system fungerar vare sig det handlar om produktion, maskiner, produkter, kunder eller människor. Det är kul att fundera kring hur system skapas.

Det säger **Yuji Yamamoto**, industridoktorand vid Mälardalens högskola med professor **Mats Jackson** som handledare. Han forskar kring Kaikaku.

Yuji är anställd vid Deva Mecaneyes, ett teknikkonsultföretag inom affärsområdena produktionsutveckling och mekanisk konstruktion och produktutveckling. Företaget har kontor i Västerås Science Park och Munktell Science Park i Eskilstuna.

Yuji Yamamoto anses ha byggt broar mellan Mälardalen, Sverige och japansk produktionsexpertis.

Målet med Kaizen är att eliminera moment som innebär kostnader utan att de tillför något värde.

# 10 av 10 produktionschefer borde byta jobb.

Produktivetsstudier visar att 9 av 10 företag försöker bedriva konkurrenskraftig tillverkning utan dokumenterade operationstider. Produktionscheferna i dessa företag borde kanske överväga ett karriärbyte...

Bara 1 av 10 företag har produktionschefer som jobbar systematiskt med dokumenterade operationstider och metodförbättring. Är ditt företag ett av de nio hjälper vi dig gärna in på rätt spår. Är du den tionde produktionschefen är du välkommen att söka jobb som konsult hos oss!



[info@mvv.se](mailto:info@mvv.se) • [www.mvv.se](http://www.mvv.se)





# Har Du vad som krävs?

## VD-programmet 2010

Den kompletta utbildningen för dig som siktar högre - oavsett om du arbetar som VD eller i ledningsgrupp idag eller har framtida planer på att göra det.

ANMÄL DIG TILL HÖSTENS UTBILDNING

Stockholm Göteborg Malmö

*Executive People*  
[www.executivepeople.se](http://www.executivepeople.se)

VD-programmet 2010 presenteras i samarbete med

**bizexpand**  
affärsutveckling AB

**COMUNICADO™**

 Grant Thornton

 Marpower  
Professional

 Econet  Ullstätt

## EXPERTPANELEN

	<b>Dan Blücher</b> Senior Consultant, Part Development <small>FOTO: ROGER SCHEDERIN</small> 	<b>Leif Nyström</b> Seniorkonsult, Canea Consulting- Group 	<b>Mathias Bonnemark</b> Managing Director, Qeep Sverige AB <small>FOTO: QEEP SVERIGE</small> 	<b>Annie Kruse</b> Partner, Connecta AB 
<b>Fråga 1:</b> Vad är dina främsta råd till organisationer som påbörjar sitt Leanarbete?	<b>För att skapa</b> trovärdighet är det av yttersta vikt att ledningen driver arbetet. Ledningen är de som måste visa vägen genom sitt engagemang och sin närvaro ute i organisationen. Börja arbetet i mindre skala för att träna på Leanprinciperna. Ledarna kan därigenom skapa sig en egen erfarenhetsbank för att kunna agera trovärdigt i det fortsatta arbetet. Används externt stöd så abdikera aldrig från rollen att det är ledaren som leder och att det är företagets egen kompetens som måste byggas upp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Anpassa</b> upplägget så att det till 100 procent passar den egna verksamheten.</li> <li>■ Ha ingen övertro på snabba effekter. Planera långsiktigt redan från början men försök att få med "snabba segrar" för att påvisa nytan med förbättringsarbetet.</li> <li>■ Sätta upp tydliga mål för vad arbetet skall leda till. Använd tydliga mätetal. Undersök och beräkna förbättringspotentialen i pengar.</li> <li>■ Ledningen måste tydligt visa organisationen att de är engagerade i förbättringsarbetet och att de ser långsiktigt på satsningen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Deklarera</b> tydligt vad målet är.</li> <li>■ Arbeta fram fåtalet kritiska faktorer för resultat och fastställ mål och mätbarhet.</li> <li>■ Värva och involvera alla. Ledningen skapar inte resultat - det gör medarbetarna. Skapa tvärfunktionalitet och transparens.</li> <li>■ Efterfråga handlingar som styr mot målen. Vad behöver vi göra annorlunda? Sysselsättning och resultat är inte samma sak.</li> <li>■ Förvänta dig avvikelser - skapa processer för att hantera dessa.</li> <li>■ Fullfölj med oresonlighet. Etablera en resultatkultur.</li> </ul>	<b>Delaktighet</b> är centralt när det gäller Lean och att medarbetare har möjlighet att engagera sig är en av förutsättningarna och genom att påvisa resultatförbättringarna skapas en positiv attityd runt Lean. Lean är en ledningsfilosofi och inte en verktygslåda. Införandet av endast leanverktyg kan ge positiva effekter, men de stora vinsterna med Lean uteblir oftast om inte lean anammats som en del av organisationens filosofi. Att nå långsiktiga resultat kräver ledningens engagemang och fokus.
<b>Fråga 2:</b> Hur kan förbättringsarbetet bibehållas på längre sikt?	<b>Fråga 1 ger</b> i viss mån svaret, det vill säga ledarens fortsatta engagemang och närvaro ute i organisationen. Skapa ett avvikelsesdrivet förbättringsarbete som utgår från problemen i processen och undvik "idéklubbar". Förbättringsarbete som inte är direkt kopplad till processen och verksamhetsnära mål tenderar att snabbt dö ut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Etablera ett</b> tydligt ägarskap för de olika ingående delarna i förbättringsarbete.</li> <li>■ Ledningen måste löpande aktivt efterfråga resultat.</li> <li>■ Etablera kontinuerligt återkommande kompetensutveckling gällande förbättringsarbete.</li> <li>■ Se till att använda ledningssystemet som ett sätt att förvalta förbättringsarbetet.</li> <li>■ Låt nyanställda ingå i förbättringsarbetet eftersom de ser verksamheten med nya ögon.</li> </ul>	<b>Det handlar om</b> att ha mod nog för att utmana det etablerade och att ifrågasätta de betyenden och den kultur som sitter i väggarna. De som vågar se förbättringspotentialen är också de som kommer att skapa resultat båda på kort och på lång sikt. Det är lika lätt att ta åt sig äran för resultat som beror på högkonjunktur som det är att använda lågkonjunkturen som ursäkt för dåliga resultat.	<b>Återigen resultatfokus.</b> Tydligt följa upp de resultat som nås i termer av exempelvis förkortade ledtider och besparingar. Min erfarenhet är att organisationer som har ett strukturerat Leanarbete ständigt kan upprepa imponerande resultat, såsom ledningsreduktioner på 20-40 procent. Lean kräver uthållighet och här har ledningen en viktig roll genom engagemang och förståelse. Det är viktigt att inte ge upp, Lean är ju inte ett program eller projekt, utan en resa man påbörjat.
<b>Fråga 3:</b> Hur har lågkonjunkturen påverkat svenska företags sätt att implementera och driva förändringsarbeten?	<b>Allt för många</b> har drabbats av handlingsförlamning eller har, av olika motiv och orsaker, tagit till storyn snarare än att kontinuerligt förbättra sin verksamhet. Det finns dock företag som utnyttjat sin överkapacitet till att förfina sina processer och utbilda och träna sin personal. Det är de företagen som står bäst rustade nu när det vänder.	<b>Det är i dåliga</b> tider värderingar och principer sätts på prov. Företag med tillräcklig mognadsgrad har tagit vara på frigjord tid och arbetat aktivt med sitt förbättringsarbete och har därmed kunnat stärka sina positioner. I vissa företag har förbättringsarbetet tyvärr avstannat på grund av alltför kraftiga neddragningar.	<b>I mina ögon</b> handlar det först och främst om resultatförbättringar och mindre om vilket form av managementfilosofi eller system man använder. Det är farligt att säga att Lean eller något system skulle hjälpa organisationer under lågkonjunkturen. Det handlar om att styra istället för att följa upp och att arbeta resultatorienterat istället för aktivitetsorienterat. Det är detta som hjälper organisationer och förbättrar resultaten, då spelar det ingen roll hur konjunkturen ser ut.	<b>Svenska företag</b> blir kontinuerligt bättre på att driva förändringsarbeten. I en lågkonjunktur tvingas många företag tyvärr genomgå svåra och inte så positiva förändringar. Varje förändringsresa skapar dock ytterligare lärande. Jämfört med den förra lågkonjunkturen har företagen nu haft en högre kompetens kring hur förändring bör drivas för att nå goda resultat.

## Nyhet!

Kogertek och Knightec har nu gått samman!  
Tillsammans breddar vi möjligheterna  
att öka våra kunders konkurrenskraft!

## Många små förbättringar väger tyngre än du tror

Vårt system, Xps, gör verksamhetens potential tydlig och hjälper dig att implementera Lean. Några promille bättre kommunikation eller ökad motivation ger många procents hävstångseffekt.

Vill du veta mer, kontakta oss!

Peter Sällström, Senior Advisor  
090-70 63 18, peter.sallstrom@kogertek.se



[www.kogertek.se](http://www.kogertek.se)

**KNIGHTEC**  
Riktiga ingenjörer



# LEAN BY EXPERIENCE

Vad är nyckeln till maximalt resultat med minimala insatser?

- |                              |                             |                              |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1. Tydlig målbild            | Ja <input type="checkbox"/> | Nej <input type="checkbox"/> |
| 2. Rätt metod                | Ja <input type="checkbox"/> | Nej <input type="checkbox"/> |
| 3. Verksamhetskunskap        | Ja <input type="checkbox"/> | Nej <input type="checkbox"/> |
| 4. Optimalt sammansatta team | Ja <input type="checkbox"/> | Nej <input type="checkbox"/> |
| 5. Personligt engagemang     | Ja <input type="checkbox"/> | Nej <input type="checkbox"/> |
| 6. Innovation by experience  | Ja <input type="checkbox"/> | Nej <input type="checkbox"/> |

ÅF är Sveriges mest effektiva teknikkonsult. Ett starkt växande område inom ÅF är system- och produktutveckling, med hela skalan från konsult på plats till kompletta projekttaganden. Med brett kunnande inom olika branscher och discipliner, samt lång erfarenhet av olika metoder och processer kan vi lösa varje problem på ett optimalt sätt.

Våra konsulter arbetar med mjukvaru-, elektronik- och mekanik-utveckling i samarbete med kollegor inom projektledning, kvalitet och management för att skapa största möjliga värde för våra kunder.

[www.afconsult.com/produktutveckling](http://www.afconsult.com/produktutveckling)

Rätt svar: 1 ja, 2 ja, 3 ja, 4 ja, 5 ja, 6 ja





# LEAN PASSAR NOG INTE ER!

Finns det en lösning som passar alla? Varför inte ge enbart en typ av medicin till alla patienter? Räcker det med en skostorlek till alla människor? Har alla verksamheter samma behov?

*Kryssa för de koncept du känner igen:*

- |                                             |                                       |                                                         |
|---------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Kaizen             | <input type="checkbox"/> Six Sigma    | <input type="checkbox"/> Total Quality Management       |
| <input type="checkbox"/> Lean               | <input type="checkbox"/> PDCA         | <input type="checkbox"/> Business Process Reengineering |
| <input type="checkbox"/> Hoshin Kanri       | <input type="checkbox"/> Just In Time | <input type="checkbox"/> Management By Objectives       |
| <input type="checkbox"/> Management By Fear | <input type="checkbox"/> Sunt förnuft | <input type="checkbox"/> World Class Manufacturing      |

Just det, det finns ganska mycket att utgå från ...alla koncept med sina för- och nackdelar. *Självklart måste även Ert förbättringsarbete anpassas till Era unika förutsättningar!*

Inom CANEA's kompetensområde Effektivisering & Organisation är vi experter på att skraddarsy mycket väl fungerande system för Ständiga Förbättringar tillsammans med våra kunder. Effektiva och stabila upplägg som fungerar i verkligheten och ger mätbara resultat!

Gå hit för att se exempel på resultat vi uppnått ► [www.canea.se/di](http://www.canea.se/di)

**CANEA**  
Consulting Group