



# Värdeflödeskartläggning

## Tillbakablick

Det första verktyget som Vara kommun arbetade med under leanbegreppet var värdeflödeskartläggning. Året var 2004 och vi genomförde ett försök med lite annorlunda arbetstidsförläggning på ett av kommunens äldreboende. 15 procent av arbetstiden skulle i projektet användas till utveckling och vi fick hjälp av LeanConcepts att genomföra två värdeflödeskartor.

Effekten av arbetet blev oerhört positiv, även om själva arbetstidsförsöket inte föll så väl ut så blev resultatet av värdeflödeskartorna desto bättre. 2006 beslutade kommunen att tillsätta två projektledare för att genomföra värdeflödeskartor inom äldreomsorgen tillsammans med tio handledare från organisationen.

Intresset för värdeflödeskartorna spred sig och 2008 hade samtliga förvaltningar någon verksamhet som genomfört en karta. Vara kommun beslutade att det är viktigt att ha en funktion som kan stötta enheterna i arbetet med kontinuerliga förbättringar och en tjänst som leankoordinator tillsattes.

## Värdeflödeskarta med handledare

### Det stödjande ledarskapet

Cheferna deltar inte i själva kartläggningsarbetet. Deras uppgift är att stödja medarbetarnas arbete, ge dem mandat att genomföra förbättringar och aktivt och nyfiket följa utvecklingen av förbättringsarbetet. Vara kommun har tre chefsnivåer (kommundirektör, förvaltningschef och resultatenhetschef med några få undantag) och den grupp som genomför en värdeflödes karta möter samtliga tre personer under kartläggningen.

**Resultatenhetschefen** finns med under informations- och avgränsningstillfället samt på slutet av kartläggningsdagarna för att ta emot resultatet av kartläggningen. Dessutom är resultatenhetschefen tillgänglig på telefon under kartläggningsdagarna för att kunna godkänna/ej godkänna förbättringsidéer som dyker upp och som medarbetarna inte känner att de kan besluta om själva.

**Kommundirektören** inleder varje värdesflödeskartläggning under den första halvtimmen med att förklara värdet av arbetet som medarbetarna lägger ner, beskriver tänket med arbetsättet och behovet av att arbeta med kontinuerliga förbättringar.

**Förvaltningschefen** deltar på slutet av kartläggningsdagarna, tillsammans med resultatenhetschefen, för att ta emot resultatet av kartläggningen.





## Information

Inför arbetet med en värdeflödeskarta så genomförs en information om lean till hela arbetsgruppen. Max 8 ur arbetsgruppen utses<sup>1</sup> att delta i värdeflödeskartläggningen. Två handledare lotsar gruppen genom kartläggningsarbetet. En kartläggning tar ca 2½ arbetsdag i anspråk och ska genomföras så nära arbetsplatsen som möjligt för att man ska kunna gå ut och ”se” hur det faktiskt ser ut.

## Avgränsning

Inledningsvis görs en avgränsning av den process som kommer att kartläggas. Vilken process som ska kartläggas bestämmer medarbetarna själva. Denna avgränsning görs av de ur arbetsgruppen som ska delta, chefen och de två handledarna som håller i kartläggningsarbetet. Vi använder oss av en mall<sup>2</sup> kring avgränsning för att ringa in processen, dess kunder och intressenter. Vid denna avgränsning bestäms också hur eventuellt hittad tid ska användas.

## Kartläggningsdagar

**Den första dagen** tar gruppen fram ett nuläge för den utvalda processen. Deltagarna ritar upp hur de faktiskt gör olika moment (steg) i processen, de uppskattar mätetal som processtid<sup>3</sup>, väntetid<sup>4</sup> och rätt från början<sup>5</sup> i nuläget.

Vi använder oss av förtryckta post-it lappar där de olika stegen i processen namnges, vi har separata post-it lappar för mätetalen.

Efter att gruppen har bestämt sig för hur nuläget ser ut så börjar letandet efter slöserier. Med hjälp av slöseri-jakten<sup>6</sup> identifierar deltagarna slöserier i den valda processen. Slöserierna skrivs ner på gula post-it lappar och fäst på kartan där de uppkommer.

Nulägeskartan delas in i förbättringsområden.

Inom varje förbättringsområde samlas de inventerade slöserierna och till var och en av dem ställs ett antal ”varför”-frågor för att hitta grundorsaken

---

<sup>1</sup> Chefen utser gruppens medlemmar. Det kan skilja sig åt hur detta går till, ibland plockar chefern ut deltagare, ibland får medarbetarna själva välja att vara med eller ej.

<sup>2</sup> Mallen kring avgränsning finns på [www.vara.se](http://www.vara.se) - VaraLean - Värdeflödeskartläggning

<sup>3</sup> Processtid (P/T) är den tidsåtgång som går åt (i ett intervall mellan minsta och mesta tidsåtgång) för att genomföra aktiviteten utan att man blir störd. Förflyttning som behöver göras ingår i processtiden.

<sup>4</sup> Väntetid (V/T) är den tidsåtgång som kan gå åt (i ett intervall mellan minsta och mesta tidsåtgång) i form av störningar.

<sup>5</sup> Rätt från början (RFB) anges i procent och är den uppskattade andelen tillfällen som aktiviteten blir rätt från början, utan att omarbete behöver göras.

<sup>6</sup> Slöserijakten är ett blad med de åtta slöserierna och en förklaring av dem samlade på.



Uppdaterat 2009-12-03

till att slöseriet finns. Om denna orsaksanalys<sup>7</sup> resulterar i en spontan förbättringsidé så skrivs den ner, annars lämnas förbättringsrutan tom.

**Den andra dagen** arbetar gruppen med att försöka formulera ett gemensamt önskat framtida läge där slöserierna är borta. Det framtida läget ska vara möjligt att uppnå inom 90 dagar och utan extra resurstillskott. Dels för att undvika att hamna på samma sätt som i nuläget och dels för att öka möjligheterna till ett dragande system<sup>8</sup> ritas kartan för det framtida läget bakifrån.

För varje processteg uppskattas mätetalen igen.

**Den tredje dagen** arbetar gruppen fram handlingsplaner för att ta sig från nuläget till det önskade läget. Handlingsplanerna<sup>9</sup> rör de slöserier som har identifierats i processen. Första handlingsplanen handlar om att få med de på arbetsplatsen som inte har varit med i själva värdeflödeskartläggningsarbetet.

Handlingsplanerna fördelas på tre månader för att ge ett jämt flöde av förbättringsaktiviteter sett över tiden.

## Uppföljning 30 – 60 - 90

I kartläggningsarbetet ingår tre uppföljningstillfällen, vi kallar dem 30, 60 och 90 dagar eftersom de sprider ut sig under tre månaders tid. Handledarna deltar vid varje uppföljningstillfälle och en aktivitetsöversikt<sup>10</sup> med alla aktiviteterna samlade på fylls i med grön, gult eller rött beroende av om aktiviteterna är avklarade helt, delvis eller inte alls.

Det sista tillfället uppdateras det framtida läget för att se om det önskade framtida läget har blivit vårt nuläge, vilket var tanken efter 90 dagar. Vi gör en återblick<sup>11</sup> över det som i avgränsningen var önskemål att uppnå med kartan för att se om detta har infriats samt kollar av om slöserierna har minskat eller ej.

En processägare utses vilken har till uppgift att se till processen lite extra och ansvarar för att frågan om vidareförbättringar lyfts på personalmöten om så behövs.

---

<sup>7</sup> Orsaksanalysen är ett sätt att hitta grundorsaken till att vi har slöserier. Detta görs genom att ställa sig frågan ”varför” ett antal gånger. Vi har en mall för detta arbete som vi utgår från.

<sup>8</sup> Kunden signalerar behovet och processen tillgodoser detta. Som exempel kan nämnas signalsystemen på äldreboenden och inom sjukvården och elevernas uppräckning av handen när de vill ha hjälp.

<sup>9</sup> Vi har en mall för handlingsplaner som medarbetarna använder, en plan per aktivitet.

<sup>10</sup> En mall (aktivitetsöversikt) med alla handlingsplanerna samlade finns framarbetad

<sup>11</sup> En mall kring återblick finns framarbetad



VARA KOMMUN

Kort information om Vara kommuns leanarbete

VÄRDEFLÖDESKARTLÄGGNING, sidan 4 av 4

---

Uppdaterat 2009-12-03

## Värdeflödeskarta på egen hand

Vi har gjort en handbok om hur man genomför en kartläggning, denna är tänkt att man ska använda när de flesta medarbetarna på enheten har genomgått en handledarledd kartläggning.

En karta på egen hand innehåller samma steg som den handledarledda, skillnaden är att den till större del görs under pågående ordinarie arbete. Det innebär att det kan ta ett par, tre veckor innan man är klar med sitt nuläge och önskat framtida läge. Då vår tanke är att vi ska jobba med små, små steg fungerar detta alldeles utmärkt. Själva förbättringsarbetet planeras sedan för att genomföras under 90 dagar.

Vi har ett par enheter som har provat på denna variant och de genomförde hela processen på ungefär 100 dagar, alltså något mer än vid den handledarledda kartan. Rent tidsmässigt så genomfördes dessa processer på 75 procent färre avsatta timmar än den handledarledda kartan.

För att underlätta hade man stöttning av handledare dels när kartorna skulle börja ritas och när mätetalen skulle räknas samman samt vid uppföljning/avstämning.

