



VARA KOMMUN

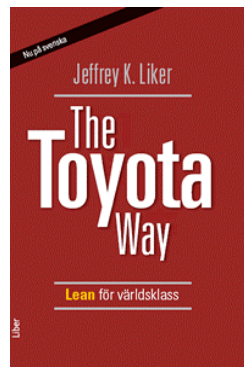
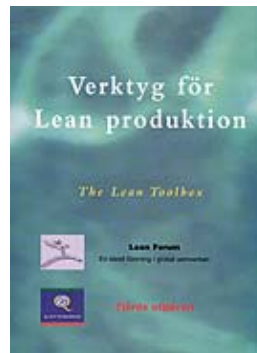
# Tid till förbättring ger tid till förbättring

*Kort presentation av Vara kommuns arbete  
kring kontinuerliga förbättringar utifrån  
Lean tanke- och arbetsätt*



# Mer att läsa

Här nedan finner du några av de böcker som finns att läsa om lean på svenska, dessa går att beställa via [www.leanforum.se](http://www.leanforum.se), [www.swerea.se](http://www.swerea.se) eller via [www.partdevelopment.se](http://www.partdevelopment.se)



## Kontakta oss gärna

Christina Dahlberg  
Leankoordinator  
0512 - 318 39  
[christina.dahlberg@vara.se](mailto:christina.dahlberg@vara.se)

Maria Viidas  
Kvalitetschef  
0512 - 310 66  
[maria.viidas@vara.se](mailto:maria.viidas@vara.se)



# Vad är Lean?

Lean är ett arbetssätt men också ett sätt att tänka kring kontinuerliga förbättringar. Syftet med Lean tanke- och arbetssätt är att skapa värde; värde för kunden, ägarna, medarbetarna och samhället. Utgångspunkten är att skapa största möjliga värde, med minsta möjliga resursåtgång. Fokus ligger på kundernas behov och önskemål och arbetet utgår från medarbetarnas delaktighet och engagemang i det dagliga arbetet.

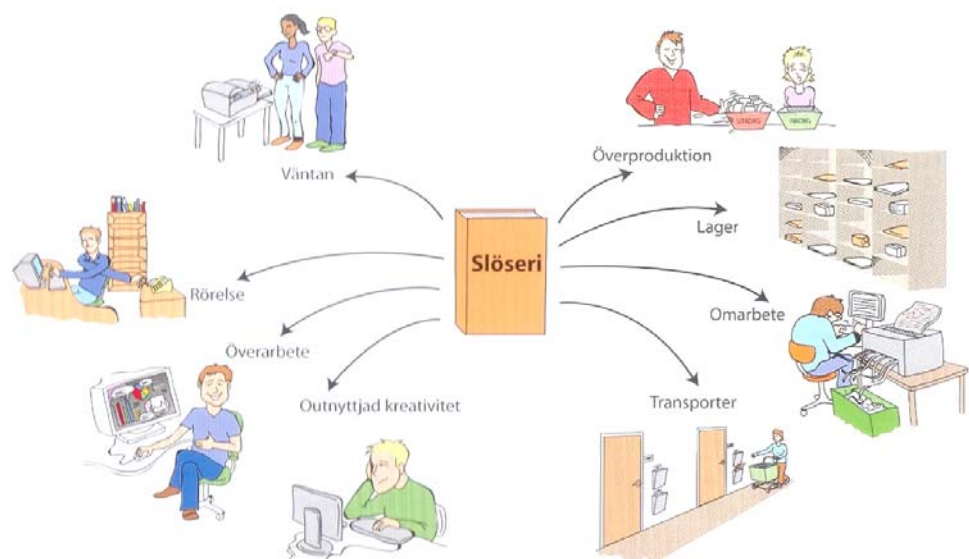
Lean består av ett antal bärande principer och ett antal verktyg. Det är viktigt att Lean ses i en helhet och att man förstår grundtankarna och de bärande principerna. Att använda metoderna enbart ger inte något bestående värde i ett långsiktigt perspektiv utan kan istället ge motsatt effekt. Lean är ett tanke- och arbetssätt där båda dimensionerna måste samverka.

Grundläggande principer i Lean tanke- och arbetssätt;

- Medarbetarnas engagemang i det dagliga arbetet
- Lagarbete
- Stödjande ledarskap
- Fokus på värdeskapande aktiviteter
- Eliminera slöserier
- Långsiktighet
- Helhetstänkande
- Kontinuerliga förbättringar
- Enkla metoder

## Skapa värde genom att ta bort slöserier

Inom Lean tanke- och arbetssätt talar man om åtta olika slöserier. Genom att minska dessa slöserier så kan man frigöra resurser för att öka den värdeskapande tiden.



Bilden är hämtad ur boken  
"Utmana dina processer!"

IVF Industrieforskning och  
utveckling AB och Lean  
Concepts AB

## Några av verktygen

I Vara kommun använder vi några av verktygen inom Lean tanke- och arbetssätt idag, men det finns många fler att välja mellan.

- Värdeflödeskartläggning
- 5S (Sortera, Strukturera, Städa, Standardisera, Skapa vana)
- Visualisering
- Enstycksflöde
- PDCA (planera, genomför, analysera, förbättra)
- Standardiserat arbetssätt
- LeanLir

## Vara Lean

I Vara kommun började vi arbeta med Lean 2004 i samband med ett försök kring alternativa arbetstider inom ett av kommunens äldreboenden. Även om själva arbetstidsförsöket inte innebar någon större effekt, så gav metoden och tankesättet som genomsyrade äldreboendets arbete desto mer. Försöket då leddes av utomstående konsulter och gav positiva effekter på både tidsåtgång, kvalitet och arbetstillfredsställelse.

Vi kunde konstatera att det fanns mycket Lean i Vara redan. Vi har sedan mitten av nittiotalet arbetat med kontinuerlig kompetensutveckling av alla medarbetare, vi värnar om ett synligt stödande ledarskap och arbetar med att få alla medarbetare delaktiga i arbetet med att utveckla sin vardag.

Idag har Vara kommun en fast tjänst som bl.a arbetar med att genomföra värdeflödeskartläggningar i kommunens alla enheter och en handfull handledare som bistår vid behov. Alla chefer har deltagit i Lean-spel och flera även i värdeflödeskartläggningar. Informationer och diskussioner kring Lean tanke- och arbetssätt finns med i många sammanhang, inte minst i kommunens styrdokument:

”Lean är ett begrepp sprunget ur industrinvärlden, men som anpassats till servicesektorn och visat sig vara ett bra arbets- och tankesätt för att minimera slöserier och öka utrymmet för värdeskapande aktiviteter. Hos oss innebär ”VaraLean” att varje enskild medarbetare i sitt dagliga arbete verkar för att skapa största möjliga värde med minsta möjliga resursåtgång.”<sup>1</sup>

## Hur gör vi?

Grunden i vårt arbete med VaraLean är värdeflödeskartläggning. Men vi arbetar också med Leanspel, lean adm spel och ett eget som vi arbetat fram som heter LeanLir, 5 S och visualisering är andra verktyg som vi använder.

## Värdeflödeskartläggning

En värdeflödeskartläggning hjälper arbetsgruppen att visa på arbets- och informationsflöden i en utvald process. Hos oss tar den tre heldagar i anspråk samt tre halvdagar utspridda under en tremånadersperiod förutom ett

<sup>1</sup> Vara kommuns kvalitetspolicy, antagen av Kommunfullmäktige den 18 juni, 2007



Efter den delen ska arbetsgruppen ha en gemensam bild klar för sig över nuläget. Nuläget ritas ner som ett värdeflöde och varje aktivitet tidssätts, gruppen uppskattar sedan processtid (tid som det tar att genomföra själva aktiviteten), väntetid (störningar och onödigt väntan som kan inträffa) och rätt från början. Gruppen avslutar avsnittet med att leta slöserier som de ser idag.

### Framtida läge

Efter att nuläget har fastställts går fokuset över till ett framtida läge där orsakerna till slöserierna uppstår har åtgärdats. Målsättningar för det framtida läget kring processtid, väntetid och rätt från början fastställs.



Så här kan en värdeflödeskarta över nuläget (längst ner) se ut efter det att gruppen satt upp alla gula lappar med identifierade slöserier. Det önskade läget finns överst.

### Handlingsplaner

Det sista steget i värdeflödeskartläggningen handlar om att ta fram handlingsplaner över vad som ska göras för att arbetsgruppen ska ta sig från nuläget till det framtida läget.

Den första handlingsplanen berör alltid hur gruppen ska göra för att få med sig kollegorna i tänket och i förbättringsarbetet. Handlingsplanerna fördelas sedan i en tidplan som sträcker sig över tre månader.

Förbättringsområde		Handlingsplan		
Datum	Deltagare	Aktiviteter =		
Mål	Hur ser vi att vi nått målet? Mått 0- Färdigt för god kvalitet (om aktivitet)	Hur ska vi göra?	Hur utvärderar vi? Utvärderingsmetod	Tidplan
Vilka ingår i arbetsgruppen & vilka kan vi behöva stöd från?		Vem är aktivitetsansvarig?		
Avstämning 30 dagar		Avstämning 60 dagar		Avstämning 90 dagar

När handlingsplanerna är färdigskrivna kommer resultatenhetschef och förvaltningschef till gruppen som då presenterar det arbete som de genomfört under sina kartläggningsdagar.



### Uppföljningsdagar - 30, 60, 90

Arbetet med handlingsplanerna fortlöper under tre månader.

Uppföljningar med Leanhandledarna sker en gång i månaden, dag 30, dag 60 och dag 90.

Dag 90 följs arbetet upp och mätetalen uppskattas ännu en gång.

	Resultat i nuvarande tillstånd	Mål för framtida tillstånd	Verkligt resultat
Ledtid	14 tim 45 min - 113 dgr 23 tim 45 min	10 tim 5 mn - 15 tim 25 min	10 tim 5 min - 15 tim 25 min
Rätt från början	0%	99%	80%
Processtid	14 tim 45 min - 15 tim 45 min	10 tim 5 min - 10 tim 25 min	10 tim 5 min - 10 tim 25 min
Väntetid	0 - 113 dgr 8 tim	0 - 5 tim	0 - 5 tim
Övriga mätetal	23 process-steg	12 process-steg	12 process-steg

## 5 S

5 S handlar om att skapa och bibehålla god ordning. Vi arbetar både med individuella 5S satsningar t.ex på kontor, men också med 5S i grupp. Många av våra värdeflödeskartläggningar resulterar i en satsning på 5S.

1. Sortera
2. Strukturera
3. Städa
4. Standardisera
5. Skapa vana

## Visualisering - Förbättringstavla

Att få en systematik i hur man hanterar förbättringsförslag är inte helt enkelt alla gånger. Sedan senhösten 2009 har ett antal enheter inom äldreomsorgen börjat använda något som vi kallar för förbättringstavlor. Det har visat sig att dessa är ett mycket bra sätt att dels åskådliggöra enhetens pågående förbättringsarbete men även att minska det åttonde slöseriet, outnyttjad kreativitet, på.

På tavlan skrivs alla pågående förbättringsaktiviteter upp, vem som är ansvarig samt vilket skede förbättringen är inne i utifrån PDCA-cykeln. En kolumn för tidplan finns också med för varje aktivitet. Tavlan har även en ”inkorg”, tanken är att så snart någon upptäckt ett slöseri eller kommit på en förbättringsidé så skriver man ner det på en lapp och lägger den i inkorgen.

Var fjortonde dag har man så tavelmöte och då töms inkorgen och problemen fördelas och får en ansvarig. Själva mötet är kort, omkring 10 minuter. De enheter som är igång med förbättringstavlor upplever att det är ett väldigt bra sätt att få snurr på det kontinuerliga förbättringsarbetet i vardagen.



# LeanLir

LeanLir heter det leanspel som vi tillsammans med GNC AB har tagit fram. Spelet spelas i grupper om 4 – 6 deltagare och gärna med fler grupper samtidigt. Utgångspunkten är att träna sig i att hitta slöserier, att ta fram förbättringsförslag utifrån en grundorsak och att visualisera. Spelet tar fyra timmar i anspråk och hittills har närmare 75 % av kommunens medarbetare spelat LeanLir.

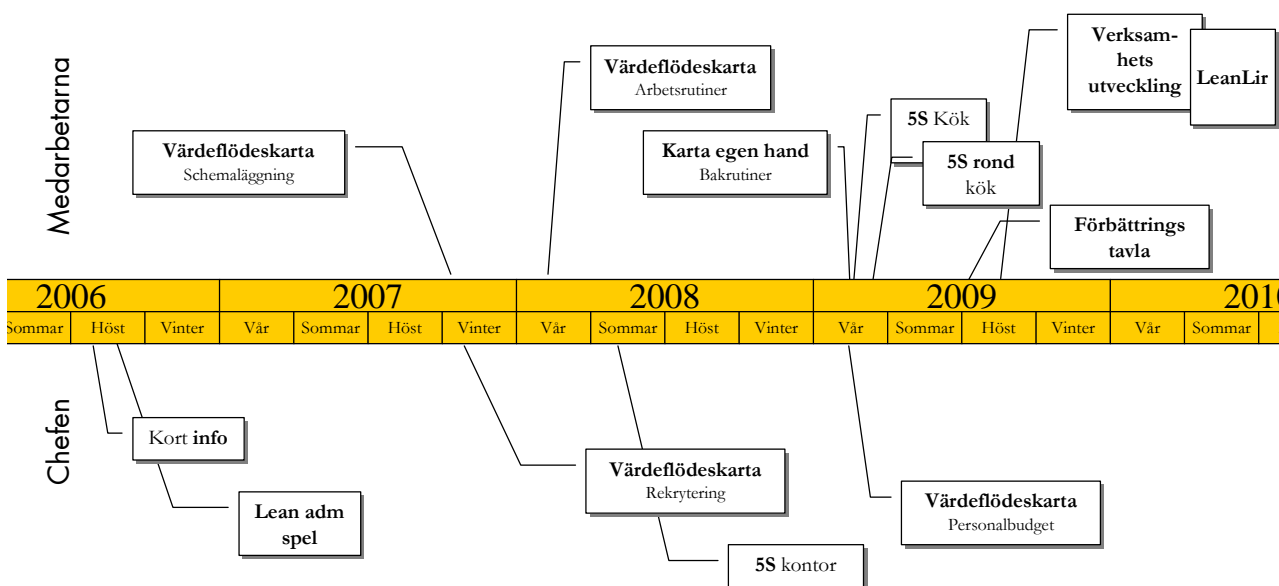
6

## Kontinuerliga förbättringar

Grundtanken med Lean är att arbeta med kontinuerliga förbättringar och att sträva efter det perfekta tillståndet, detta görs även av vårt Leanarbete. Vi arbetar just nu med att utveckla metoder för att få ett användarvänligt arbetssätt som ännu bättre möjliggör kontinuerliga förbättringar i vardagen och skapar förutsättningar för allas medverkan i förbättringsarbetet.

### Många små steg!

Lean tanke- och arbetssätt bygger på långsiktighet. Många små steg för att man på ett tag kommer ganska långt. Nedan finns en av våra enheters ”livslinje” när det gäller verktyg inom lean.



## Effekter i organisationen

Vara Lean har bara börjat, vi har hittills genomfört ett 60-tal värdeflödeskartor. Vi ser redan oerhört positiva effekter, inte bara i förbättrade processer och högre andel värdeskapande tid utan också i engagerade och stolta medarbetare. Chefens roll är att stötta medarbetarna i förbättringsarbete, de behöver inte vara de som kommer med lösningarna. Det är medarbetarna själva som har både kompetensen, viljan och förmågan att förbättra sin vardag.

## Styrkorna med Lean

Det finns många fördelar och styrkor med att utveckla sin verksamhet med Lean tanke- och arbetssätt för ögonen. Nedan försöker vi kortfattat lyfta några av fördelarna.

Grundtanken om att medarbetarna själva påverkar sin vardag och sitt arbete stärker organisationen och gör att alla blir "eldsjälar". Sårbarheten minskar då det är allas engagemang som är viktigt och inte enstaka nyckelpersoner. Medarbetarnas hälsa påverkas positivt eftersom delaktigheten och inflytandet över det dagliga arbetet ökar.

Förbättringsarbetet blir realistiskt och genomförbart, eftersom det är de som arbetar med processen som utvecklar den. Utgångspunkten kring ett stödjande ledarskap innebär att chefsrollen blir tydligare och mer utvecklingsinriktad än problemlösande.

Förbättringarna följs upp och genomförs då utgångspunkten är att förbättringarna ska vara genomförda inom 90 dagar, utan extra resurser. Dessutom är det inbyggt avstämningspunkter vid 30, 60 och 90 dagar.

Tankesättet är naturligt och metoderna enkla vilket gör att det är lätt att arbeta med lean kontinuerligt i förbättringsarbetet.

## Fakta och resultat

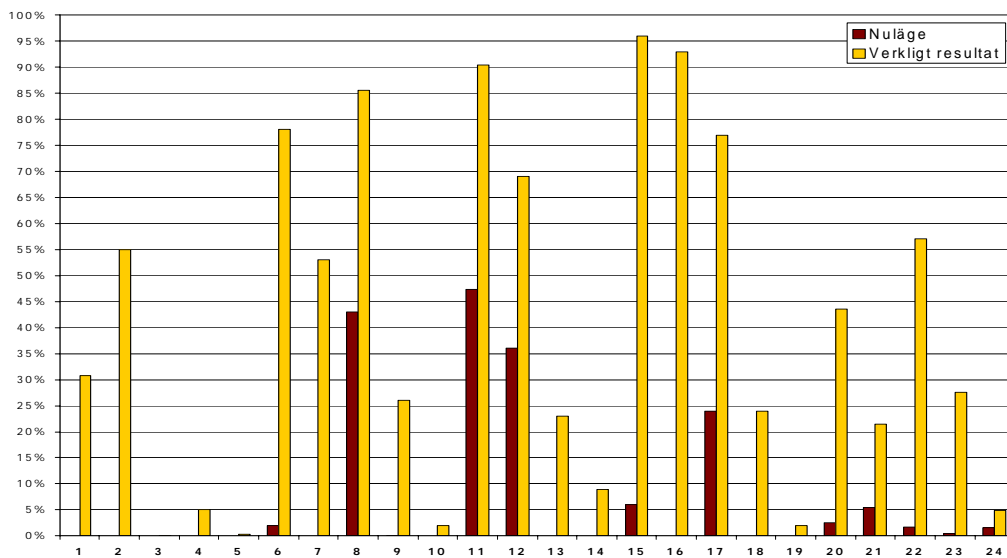
I Vara kommun ser vi arbetet med lean som en självklar del i vårt sätt att arbeta och förhålla oss till människor och förbättringsarbete för att nå en kommunal service av hög kvalitet även i framtiden. Vi har och kommer inte att mäta "besparingar" av förbättringsarbetet på kommunövergripande nivå, eftersom syftet inte är att nå detta.

Vid varje värdeflödeskarta uppskattas tidsåtgång, både vid nuläget och det önskade läget. Dag 90 följs det önskade läget upp och ett nytt nuläge fastställs. I genomsnitt har varje genomförd värdeflödeskarta inneburit en minskning av tidsåtgången om 28 procent, tid som då kan användas till mer värdeskapande aktiviteter.

De vinster som vi vill nå handlar bland annat om ökat brukarfokus, ökad delaktighet, mer värdeskapande tid, mindre slöseri, minskad stress, ökat inflytande. Detta kommer vi delvis att kunna se i våra mätningar som sker vart annat år till alla medarbetare och till alla brukare.

Varje enskild arbetsgrupps förbättring utgör en ökning av den värdeskapande tiden, vilket innebär ökade möjligheter till kvalitetsförbättringar i servicen till brukarna. Vinsterna i vardagen är tydliga både på verksamhetens resultat och medarbetarnas arbetstillfredsställelse och yrkesstolthet.

Ett mått som används i värdeflödeskartläggningarna är rätt från början, för 2008 såg de 24 färdiga (genomförda värdeflödeskartor tom dag 90) enheternas resultat ut så här;



## Några röster från medarbetarna

- Intressant att se processen i sin helhet.
- Ju fler aktörer desto mer komplicerad process: mycket dubbelarbete.
- Vi saknar en gemensam standard.
- Vi har inget gemensamt synsätt.
- ”Mycket roligt och givande. Intressant att se att det kan bli mycket bättre genom samarbete. Krångligt men om man tänkte till lite extra gick det bra.”
- ”Det går att genomföra mycket genom att samarbeta. Absolut, skulle behöva tänka Lean i många sammanhang i arbetet. Jag kommer att ha nytta av mycket och jag tror att det vi arbetat med kommer att bli bra. Det går att lösa det mesta om man pratar mellan olika enheter. Man ska våga lägga fram sina idéer.”
- ”Även om man inte hade allt klart för sig innan, kom man in i det väldigt snabbt.”
- ”Nu tänker vi Lean även på andra ställen, i andra processer.”
- ”Man hittar förbättringar hela tiden”
- ”Lärorika dagar, helhetstänk”
- ”Nyttigt att lära sig att hitta "slöserierna" och att sätta namn på dem. Lite svårt att visualisera”
- ”Det är bra när vi får samma input i hela enheten, alla vet vad man pratar om.”

**Läs mer på vår hemsida!**

[www.vara.se](http://www.vara.se) / Varalean

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

8



VARA KOMMUN