

VARA KOMMUN: SYNAR OCH FÖRENKLAR REKRYTERINGEN

Vara kommun backar inte för att tänka nytt. Nu har kommunens personalfunktion börjat arbeta med lean production. P&L var med när personalspecialister, chefer och leanprojektledare kortade rekryteringsprocessen med en tredjedel.

TEXT OCH FOTO HELENA DOVIER

P&L har tidigare berättat om exempel där personalfunktionen tar en aktiv del i arbetet med förbättringsmetoden lean production. Hos Vara kommun tar personalfunktionen metoden ett steg längre genom att applicera den på sin egen verksamhet – närmare bestämt på rekryteringsprocessen.

ATT DET ÄR JUST Vara kommun som har tagit detta lite halvradikala grepp är ingen slump. Kommunen har legat i hårt med förbättrings- och utvecklingsarbete sedan mitten av 1990-talet. Uppmärksamhet har riktats mot det arbetet bland annat när kommunen fick Sticka ut hakan-priset 1992, och när alla anställda åkte till Mallorca på konferens 2001 och till Island 2005. Nya grepp är alltså inte ovanliga i denna lilla kommun på Västgötaslätten.

Två personer arbetar sedan förra året heltid med att införa lean production i alla kommunens verksamheter med totalt 1 350 medarbetare.

– När vi började med lean var vi inte ute efter att effektivisera – vi håller alltid på att förbättra våra metoder. Om förbättringsarbete innebär att jag blir av med jobb gör jag det bara en gång, så för att leda ett framgångsrikt och hållbart utvecklingsarbete är det en grundförutsättning att det inte innebär direkta neddragningar av personal. De som gör det jobbar inte med lean, hävdar jag. Den stora grejen med lean är grundfilosofin med stödjande chefskap som uppmuntrar medarbetarna att ta egna förbättringsbeslut. Det är de som har kunskap om hur man gör, säger Maria Viidas, kvalitetschef hos Vara kommun.

Några snabba resultat förväntas inte.

– Vi jobbar långsiktigt med det här.

Budgetplanen och alla styrdokument är på fyra år, säger Maria Viidas.

Under tre vinterdagar i rad kartlades kommunens rekryteringsprocess utifrån lean production. Dag ett gjordes en nulägesanalys, dag två analyserades orsakerna till nuläget och dag tre togs en detaljerad handlingsplan fram. Under våren kommer uppföljningar av handlingsplanen att göras vid tre tillfällen.

P&L ÄR MED UNDER kartläggningens andra dag. Deltagare är leanprojektledarna Christina Salomonsson och Katarina Olsson-Fernandinho, personalman Sven-Göran Persson, personalsekreterare Gunnel Emanuelsson samt Christina Strandman och Maria Palm, resultatenhetschefer inom äldreomsorgen. Stämningen är hög och spontan redan från första stund, så det är svårt att tro att det är en mörk, kulen vin-



termorgon i ett måttligt charmigt konferensrum vägg i vägg med ett servicehus. Men så är det. Det är ingen tvekan om att deltagarna känner varandra väl och är trygga i sina roller. Skämten och skratten avlöser varandra i rummet.

FÖRSTA UPPGIFTEN ÄR ATT reflektera över gårdagen, när större delen av rekryteringsprocessen kartlades detaljerat steg för steg och ritades upp som ett ungefär fem meter långt flöde på en bred plastremsa på väggen. Rekryteringsprocessen visade sig innehålla hela 44(!) steg. Varje steg i processen tidsattes dessutom, både när det gäller

Christina Strandman och **Maria Palm**, resultatenhetschefer i äldreomsorgen, sätter ut gula lappar på förbättringsområden. I bakgrunden **Gunnel Emanuelsson**, personalsekreterare.

VARA KOMMUN»

Verksamhet: Kommunal verksamhet, bland annat barnomsorg, skola, äldreomsorg, teknisk förvaltning och konserthus.

Ålder: 114 år.

Antal anställda: 1 332 tillsvidareanställda.

Anställdas medelålder: 47 år.

Fördelning män/kvinnor: 17 procent respektive 83 procent.

Omsättning/resultat 2006: 768 miljoner kronor respektive 39,3 miljoner kronor.

Prioriterad personalfråga: Att utveckla le-

darskapet, kompetensen och delaktigheten. Det gynnar både medarbetare, brukare/internkunder och kommuninvånare.

Det bästa i kulturen: Stor arbetsglädje, bra atmosfär och gott samtalsklimat.

Det sämsta i kulturen: Utrymme för reflektion behöver skapas, och medarbetarna behöver träna sig på att reflektera. Det finns en risk att för många olika saker dras igång och att aktiviteterna inte följs upp fullt ut.



→ kortaste och längsta möjliga tid som det tar att utföra varje steg (process-tid), och kortaste och längsta möjliga väntetid i varje steg. Dessutom bedöms i hur hög andel av alla tillfällen som varje steg blir rätt gjort från början.

Sven-Göran Persson sköter ensam all rekryteringsadministration på kommunens personalavdelning.

– Jag är förvånad över hur mycket jag egentligen gör, säger han med glimten i ögat.

EFTERSOM GRUPPEN INTE hann klart med alla tids- och "rätt från början"-bedömningar under första dagen måste det göras klart.

– Är det väntetid från det att samverkan med facken har skett till dess att ni erbjuder tjänsten? frågar leanprojektledaren Katarina Olsson-Fernandinho.

Resultatenhetschefen Christina Strandman svarar:

– Nej, det är det inte, men det kan bli väntan till dess att jag får tag på personen som ska erbjudas jobbet. För det mesta är de näbara, och jag ringer på kvällen om det behövs. Fast det händer ibland att den första tackar nej, särskilt bland akademikerna.

Gruppen enas om att i 100 procent av alla fall erbjuds rätt person tjänsten, men däremot ligger det i sakens natur att de kan tacka nej. Därefter kommer gruppen fram till att det tar ungefär tre minuter att skriva ut ett anställningsbeslut, att det kan bli upp till en kvarts väntan om någon information fattas som ska vara med i beslutet, och att det brukar fungera utan problem i 95 procent av fallen.

På liknande sätt diskuteras varje steg igenom tills dess att hela processen är genomgången. Christina Salomonsson, leanprojektledare, är fundersam.

– Det finns väldigt mycket väntetid när saker och ting blir liggande, och det är inte riktigt bra, säger hon.

Därefter anländer fikaten och då tar gruppen paus för koffein- och energipåfyllning.

Efter fikaten går gruppen igenom hur många gånger varje steg genomförs.



*Ingenting döljs eller glöms bort när rekryteringsprocessen i Vara kommun ska effektiviseras med hjälp av lean production-metoden. Varje litet steg i processen går igenom i detalj och tidsätts på längden och tvären. På nedersta bilden till vänster: personalman **Sven-Göran Persson**, resultatenhetschef **Christina Strandman**, personalsekreterare **Gunnel Emanuelsson**, leanprojektledare **Christina Salomonsson** och resultatenhetschef **Maria Palm**.*

Hur ofta händer det till exempel att man måste backa i processen och därmed hamnar i en "tillbaka-loop"?

– Det kan ske när man förlänger ansökningstiden eller när man inte har fått några ansökningar. Det händer kanske fem gånger av 100, säger Sven-Göran Persson.

När beräkningarna är klara är det dags för ett teoriavsnitt. Katarina Olsson-Fernandinho går igenom vad slö-

seri egentligen är (allt utöver det som krävs för att skapa värde) och i vilka olika former det finns.

– Slöseri är ett symptom på att det finns problem i systemet. Det kan vara till exempel outnyttjad kreativitet och onödiga rörelser. Vi behöver hitta grundorsakerna till att slöserier uppstår, säger Katarina Olsson-Fernandinho.

Hon berättar också att omarbete är en form av slöseri, och att det är därför



SIFFROR FRÅN KARTLÄGGNINGEN»

- Andel rätt från början, totalt sett för hela rekryteringsprocessen: 24 procent.
- Tid för det egentliga arbetet i rekryteringsprocessen: I bästa fall 1 dygn, 5 timmar och 16 sekunder. I sämsta fall 24 dygn, 5 timmar, 55 minuter och 25 sekunder.
- Totala väntetiden i rekryteringsprocessen: I bästa fall 2 dygn, 6 timmar, 3 minuter och 24 sekunder. I sämsta fall 47 dygn, 15 timmar och 30 minuter. I vissa fall kan väntan vara ytterligare 16 dygn.
- Sammanlagd tid för rekryteringsprocessen: I bästa fall 3 dygn, 11 timmar, 38 minuter och 40 sekunder. I sämsta fall 71 dygn, 17 timmar och 25 sekunder. Till detta kommer ytterligare 16 dygn, som är ansökningstiden på 14 dagar plus två dagar för att invänta eventuella brevansökningar.

Alla är väldigt engagerade i kartläggningen, som ska leda till att allt ska bli rätt från början. Aktiviteten och stämningen är hög hela dagen. Överst till höger syns leanprojektledare **Katarina Olsson-Fernandinho**.

som man inom lean production går igenom hur ofta det blir rätt från början.

– Allt som inte blir rätt från början måste kompletteras eller korrigeras, säger Katarina Olsson-Fernandinho.

OCH GÖR MAN RÄTT från början behövs inte många kontroller och godkännanden. För lite back-up och breddutbildning orsakar också slöserier, eftersom saker och ting då blir liggande om nå-

gon är borta. Vad skulle till exempel hända med pågående rekryteringar om Sven-Göran Persson blev sjuk?

– Jag var sjuk i fyra veckor i våras. Det blev lite kaos, men vi är goda arbetskamrater så vi höll näsan ovanför vattenytan. Men det är viktigt att ha skrivna rutiner så att någon annan kan ta över om det behövs, säger Sven-Göran Persson.

Efter teoriavsnittet får deltagarna gula post-it-lappar som de ska sätta på de ställen i processen där det finns slöserier.

– Hur har vi det med väntan? Vad

beror väntetiderna på? Hittar man det man behöver? Katarina Olsson-Fernandinho sätter igång tankeprocesserna hos deltagarna.

– Man kan ju egentligen skriva enbart 'sårbarhet på personalavdelningen', för så är det ju genom hela processen, säger Sven-Göran Persson.

Andra slöserier som konstateras är till exempel att korrekturläsningen av platsannonserna är överflödiga, att chefernas frågor till personalsekreterare Gunnel Emanuelsson om vilka löner som de får sätta till viss del är onödiga, →

→ och att så mycket skickande som möjligt med den osedvanligt långsamma internposten måste undvikas. Ett av de största slöserierna är att Sven-Göran Persson inte hinner registrera alla ansökningar i PA-systemet HR Plus innan han måste skicka papperen vidare. Det innebär att all hantering av ansökningarna sker manuellt i stället för elektroniskt under en stor del av processen, och det medför i sin tur att den blir väldigt mycket trögare än den hade behövt vara.

DE GULA LAPPARNA grupperas därefter i förbättringsområden. Att få till platsannonserna inklusive korrektur blir ett område, registrering av ansökningar blir ett, posten/tröga transporter blir ett annat och så vidare.

Så är det dags att analysera orsakerna till slöserierna. Hur kommer det sig till exempel att ansökningshandlingarna inte registreras i PA-systemet för när cheferna har gått igenom dem, när det innebär väntan och transporter i onödan? Sven-Göran Persson förklarar:

– Det beror på att det inte finns någon möjlighet att registrera 150 ansökningar på ett dygn. Under hösten har det konstant legat mellan 15 och 20 tjänster ute. Jag är en trång sektor, för jag hinner inte avsätta en hel vecka bara till att stansa in ansökningar.

Leanprojektledaren Christina Salomonsson analyserar situationen:

– Så i dagsläget är det en ojämn arbetsbelastning och eftersom det enbart är du som lägger in i HR Plus är backup:en otillräcklig. Man kan väl säga som en slutsats av kartläggningen att i dagsläget sköts rekryteringsprocessen på allt annat än det sätt som den ska göras. Vi har ett PA-system som vi i stort sett inte använder till mer än att diarieföra, trots att systemet kan så mycket mer. Det händer mycket i verksamheten, och mängden annonser och sökande är en helt annan än den var förut. Ändå har vi kvar gamla rutiner.

Sven-Göran Persson:

– När vi började använda systemet var det färre ansökningar. Lösningen är att gå över till automatisk mottagning av ansökningar. Då kan cheferna läsa varje dag vilka vi har fått in, och vi kan skicka ett 'nej tack' direkt till dem som inte har tillräcklig kompetens.

Ytterligare ett par förbättringsområden går igenom innan det är dags för lunch.

Mätta och med nya krafter fortsätter deltagarna att gå igenom orsakerna till resten av slöserierna. Det framkommer bland annat att växeltelefonisterna inte har tillräcklig information om vem som svarar på frågor om olika tjänster, och därför kopplar de intresserade till fel personer. När sökande ska kallas till intervju kan det dels vara svårt att få tag på dem, dels är det inte säkert att de kan komma på de föreslagna inter-

LEAN PRODUCTION»

Resurssnål produktion. Baseras på principen att mer kan produceras med mindre. Mindre mänskliga ansträngningar, mindre/färre maskiner, mindre tid, mindre ytor, mindre slöseri för att komma allt närmare möjligheten att förse kunder med exakt vad de vill ha.

KÄLLA: LEAN FORUM

vjutiderna. Och så det klassiska: anställningsbeslut som skickas fram och tillbaka eftersom en mängd påskrifter måste finnas med.

UNDER TIDEN SOM GRUPPEN går igenom skälen till slöserierna gör projektledarna ett antal uträkningar (se faktaruta sid 9), som bland annat visar att väntetiden i rekryteringsprocessen i värsta fall kan bli 47 dygn, 15 timmar och 30 minuter. Till detta kommer ytterligare 16 dygn, som är ansökningstiden på 14 dagar plus två dagar för att invänta eventuella brevansökningar.

– Det är inte så att man blir överlycklig, men å andra sidan finns det ju förbättringspotential, säger Christina Strandman.

– Och nu vet vi ju att vi kan förbättra, konstaterar Gunnel Emanuelsson, personalsekreterare.

PLUSFRÅGA TILL MARIA VIIDAS»

• Är det verkligen vettigt att applicera lean production på rekryteringsprocessen, som är så full av "den mänskliga faktorn" och av oförutsägbarhet?

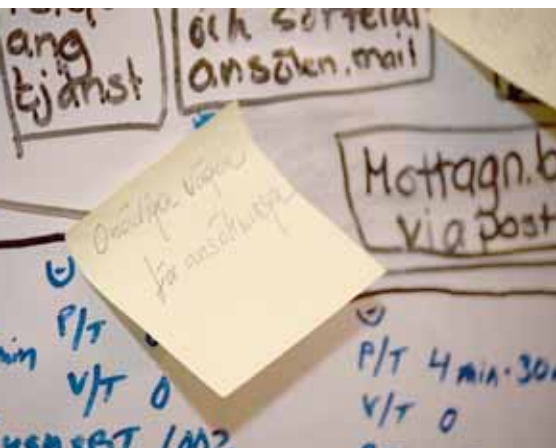
– Ja, det är det. Ju mer man håller på med den mänskliga faktorn – som ju påverkas av hur vi mår och aktuella lägen som ändras från dag till dag – desto viktigare är det att få struktur och systematik på det som går att systematisera. På så sätt kan man använda mer tid till det som inte går att systematisera. Men inom lean systematiserar vi bara det som går att systematisera. Det är inte slöseri att fika i två timmar med någon som har sökt ett jobb om man väljer att göra det, men det hade varit slöseri om det berodde på att ansökan hade slarvats bort. Med hjälp av lean kan man lägga mer kraft i de personliga mötena. Egentligen är det här inte något konstigt eller nytt. Lean production är ett tankesätt och ett verktyg.



→ Vid tvåtiden på eftermiddagen är det dags att rita upp ett framtida läge.

– Det är viktigt att få en tillförlitlig process som kan fungera även om påfrestningar uppstår, säger Katarina Olsson-Fernandinho.

YTTERLIGARE EN LÅNG, bred plastremsa sätts upp ovanför den som redan har ritats på. På den nya plastremsan ska framtidskartan ritas upp, fast det ska göras baklänges för att inte deltagarna



ska fastna i det gamla tänkandet. Det visar sig vara svårare än man kan tro att vända på steken inne i huvudet, och det hela går ganska trögt till att börja med. Men utifrån nuläges-, slöseri- och orsaksanalyserna kommer gruppen fram till en väsentligt förbättrad process som innehåller 30 steg i stället för de 44 som fanns från början.

– Vad lite det blev kvar på personalfunktionens rad, det är ju otroligt! säger Christina Strandman med ett skratt.

– Ja, det är den så kallade stödfunktionen – de jobbar inte alls längre, säger Christina Salomonsson.

Klockan går nu mot 16, men än är dagen inte slut. För varje steg i den framtida processen ska nya mål sättas upp för processtider, väntetider och "rätt från början". Dessa mål ska sedan jämföras med utfallet när utvärderingarna görs längre fram. Deltagarna diskuterar nu bland annat om det tar

längre eller kortare tid att fylla i ett ansökningsunderlag när instruktionen har gjorts tydligare men fler fält har blivit obligatoriska, och hur mycket kortare tid det tar att skriva ut ansökningar om Sven-Göran Persson får en egen skrivare. När varje steg i rekryteringsprocessen har fått nya mål för processtider, väntetider och rätt från början är dagen slut, och vintermörkret har återigen lagt sig över den lilla orten på slätten. Påföljande dag kommer gruppen att upprätta en mycket detaljerad handlingsplan över de förbättringar som ska genomföras och följas upp efter 30, 60 och 90 dagar.

Kvalitetschef Maria Viidas berättar hur kartläggningen vanligtvis uppfattas av dem som deltar.

– Det här är ett kondenserat utvecklingsarbete som blir intensivt under tre dagar när deltagarna går igenom olika faser. Ofta är de frustrerade under första

Deltagarna sätter gula post-it-lappar på de ställen i processen där det finns slöseri. Ett exempel på det är att ansökningshandlingar skickas kors och tvärs,

»Medarbetarna får ett större handlingsutrymme och blir inte offer för omständigheter, utan kan påverka sin vardag«

MARIA VIIDAS, KVALITETSCHEF

dagen när de ritar upp nulägeskartan, och sedan är det inte alltid så lätt att jämka ihop hur de ska jobba i fortsättningen. Men det har aldrig blivit så att vi inte har hittat ett förbättrat flöde. Deltagarna brukar inte tro att de ska komma så långt som de gör, säger Maria Viidas.

HITTILLS HAR KOMMUNEN infört lean i äldreomsorgen och i en del mindre verksamheter. Effekterna är enligt Maria Viidas väldigt positiva.

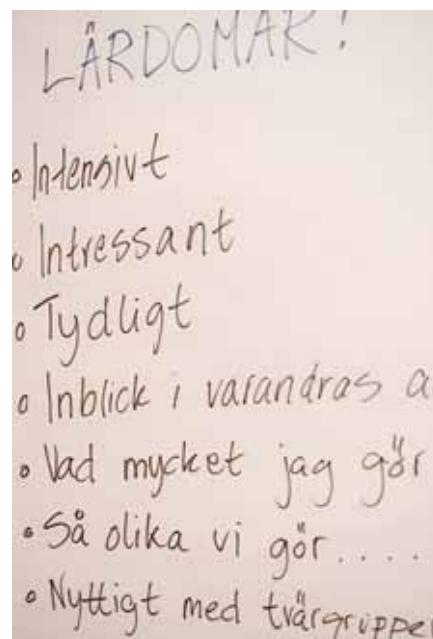
– Dels blir det mer rätt från början och man behöver inte omarbete, och dels tar varje aktivitet mindre tid.

– Man kan då använda den andra

tiden till exempel till att serva brukarna lite extra. Medarbetarna känner sig mer stolta över sitt jobb nu, och de ser på sin vardag på ett annat sätt.

Någon direkt marknadsföring av leankonceptet har inte gjorts inom Vara kommun, men det hela har spridit sig med mun-mot-mun-metoden och leanhandledarna är därför fullbokade med processkartläggningar ända fram till hösten.

– Medarbetarna får ett större handlingsutrymme och blir inte offer för omständigheterna, utan de kan påverka sin vardag. Och de säger själva att de känner markant mindre stress,



Lärdomarna från dag ett visar att övningarna som handlade om rekryteringsprocessen blev lite av en ögonöppnare för deltagarna.

så för oss finns det en påtaglig koppling mellan lean och hälsa, säger Maria Viidas som avslutning •