



Lär av Södertälje kommun och Scania

Så leder **daglig Leanstyrning** mot målen

I Södertälje finns tydliga bevis för att Leankonceptet fungerar i väldigt olika typer av verksamheter. Både Scania och Södertälje kommun är ledande förebilder. Vi besökte ett par arbetsplatser för att se hur deras Leanarbete och dagliga styrning fungerar och hur det hänger ihop med de övergripande målen.

Södertälje kommun satsar sedan fyra år tillbaka kraftfullt på utveckling med hjälp av Lean. Det är ett arbete som omfattar hela kommunen och går under namnet *Växthuset*. Det är inspirerat av det framgångsrika Leanbaserade förbättringsarbete som länge pågått hos Scania genom *Scania Production System*.

Visuell styrning och mål som hänger ihop

Både Scania och kommunen utgår från övergripande kärnvärderingar kring att sätta kundens/brukarens behov främst, ha respekt för och utveckla medarbetarna, minska slöserier och öka kvalitet. I båda verksamheterna ska den dagliga styrningen på olika nivåer tydligt länkas ihop med de övergripande målen. Visuell styrning och tavelmöten har central betydelse.

– Alla nivåer i alla kommunens verksamheter ska ofta kunna följa upp hur det går med hjälp av bland annat en målstyrningstavla och visuella drifttavlor. Arbetssättet är i hög grad standardiserat med tavlor, agendor och flera verktyg, berättar *Monica Birgersson*, som är utvecklingsstrateg centralt på kommunen.

– Den utvecklingsfas vi nu är inne i är att få till en strukturerad kommun där alla delar hänger ihop. Det centrala är att alla verksamheter, utifrån sina processer, bidrar till att nå målen. Det gäller allt från de politiska målen ner till enskilda arbetsgrupper.

– Verksamheternas bidrag ska också stödja brukarens process över flera nämnder och funktioner, och vi har i år etablerat tre kommunövergripande flöden med flödesledningsgrupper. Detta är en spännande utmaning för oss.

Målen och mätetalen i processerna

utgår från det som är värdeskapande för brukaren, medborgarnyttan och politiska beslut. Hur målen specificeras i detalj på olika nivåer kommer man överens om mellan nivåernas respektive chefer. Man kan säga att målen på så sätt genereras både uppifrån och nerifrån.

» Alla nivåer i alla kommunens verksamheter ska ofta kunna följa upp hur det går med hjälp av bland annat en målstyrningstavla och visuella drifttavlor.

– Målen och mätetalen ska vara utformade så att de ger energi till förbättringsarbetet på alla nivåer. En viktig fråga att ställa sig är om målen genererar förbättringar varje vecka. Det ska vara en tydlig koppling mellan exempelvis hemtjänstgruppens mål och överordnat mål, ända upp till högsta målnivån.

– Så det är viktigt att de olika verksamheterna inte har för många mål som inte bidrar till de övergripande målen. Detta för att kunna ha rätt fokus. Det är också viktigt att man använder adekvata mätetal kring kvalitet, ledtider etc, säger Monica Birgersson.

Skillnad i typ av mätetal

En stor skillnad mellan Scania och kommunen är att mätetal och mätpunkter förstås ser olika ut mellan exempelvis en linje för växellådsmontering respektive familjehemsplacering av barn. Men grundprinciperna och arbetssätten med tavelmöten etc har ändå stora likheter.

På kommunens placeringsenhet arbetar 32 personer med familjehem för unga och även vissa LSS-ärenden. Här arbetar alla dagligen med tavlor. Olika yrkeskategorier har olika insatstavlor för det löpande arbetet och tavelmöten.

Det finns också en övergripande målstyrningstavla som omfattar mål, resultat och ständiga förbättringar. Under delen resultat specificeras bland annat ett 15-tal mätpunkter samt löpande måluppfyllelse. Under ständiga förbättringar sitter lappar med aktiviteter samt även avvikelser och tillhörande idéer för kommande förbättringsarbete. Tavelmötena sker på enveckas- och tvåveckorsbasis.

– Ett dilemma för oss är att vi inte har så frekventa mätpunkter eftersom processerna är långa och varierande. Det finns också många komplicerande faktorer runt våra verksamheter, berättar *Annika Rådström*, som är resultatenhetschef på Placeringsenheten.

Exempel på mål man arbetar med är besök hos barnen ett visst antal gånger per år, kontakter med skolan, utredningstider, tid för nya överväganden osv. Att hitta ett lämpligt familjehem är ett exempel på mål som kan ta väldigt olika lång tid att uppfylla. De olika målen aggregeras till nästa beslutsnivå och Annika Rådström går igenom dessa med sin chef en gång per månad.

Bättre koll och överblick med tavelmöten

Tavelmötena har en bestämd dagordning. Det är ståmöten som pågår max 30 minuter. Hos placeringsenheten är det i regel gruppcheferna som håller i mötena. Man går igenom mål, resultat, avvikelser, hur man ligger till, synpunkter som inkommit, svårigheter och lösningar, förslag till förbättringar med mera.

Förbättringsarbetet är kopplat till tavelgrupperna och som stöd finns bland medarbetarna utbildade coacher, som man kallar Talanger. Förbättringsarbete kring dagliga rutiner genomförs ofta av specifika grupper beroende på vad det handlar om, och redovisas i arbetsplatsträffar. Förbättringar som handlar om flödesutveckling ligger ofta mer på ledningsgruppsnivå.

» Arbetet blir visualiserat och resursbehovet syns tydligt, vilket jag tror är värdefullt för många medarbetare.

– Genom att arbeta utifrån standarden för tavelmötena har vi fått koll på processerna och det aktuella läget på ett helt annat sätt än tidigare. Vi har klara mål, tydliga mätpunkter, en bra överblick över vad som behöver göras och vad som avviker från normalläget. Arbetet blir visualiserat och resursbehovet syns tydligt, vilket jag tror är värdefullt för många medarbetare, säger Annika Rådström.

– Att hitta stora slöserier och besparingar har dock inte varit den stora nyttan för oss. Vi har varit ganska slimmade från början. För oss handlar det snarare om att bli bättre på att hantera de ökande kraven inom de givna ramarna som finns.

Även personalens välmående ingår i det här arbetet. Varje vecka mäts i små grupper något man kallar *Mäniskor som växer*. Här tittar man på arbetsmängd, arbetsglädje och om man känner sig betydelsefull.

– Merparten av medarbetarna tycker att vårt Leanarbete är bra. Jag tror det bygger mycket på att närmaste chefen orkar hålla i detta och vara ihärdig. Därför är det viktigt att cheferna får utbildning i det här arbetet.



Mål och mätetalen ska vara utformade så att de ger energi till förbättringsarbetet på alla nivåer, berättar Monica Birgersson på Södertälje kommun.



Vi har fått koll på processerna och det aktuella läget på ett helt annat sätt än tidigare, säger Annika Rådström på kommunens placeringsenhet.



Målstyrningstavlan på kommunens placeringsenhet är uppdelad på mål, resultat och ständiga förbättringar. Därutöver arbetar man med olika s.k. insatstavlor för olika personalkategorier.



Nya förbättringskliv hos Scania

På Scania har man arbetat med Lean-konceptets principer ända sedan tidigt 90-tal. Här har förbättringsarbetet inom Scania Production System (SPS) medfört en positiv utveckling inom många områden. Visuell styrning, tavelmöten och återkoppling av utfall på olika nivåer är centralt. Man stöttar mål på olika nivåer och det finns tydliga kopplingar och struktur i detta rakt igenom hela verksamheten. Scania tar nu nya kliv i det här arbetet. Vi besökte transmissionsmonteringen där man bland annat monterar växellådor och axlar till Scantias lastbilar.

Inom transmissionsmonteringen har man under de senaste 18 månaderna gjort en viktig förändring av hur man arbetar med daglig styrning. En styrning som numera inte bara sker varje dag, utan flera gånger per dag genom något man kallar *Real Time Management (RTM)*. Bakgrunden till förändringen var att omvärlden utvecklas och att Scania därför helt enkelt behövde bli ännu bättre. Scania satte därför upp ett mycket tuffare mål jämfört med tidigare. Produktivitetmålet var nu: *dubbelt så mycket på halva tiden*. Fortfarande utifrån grunden 0 olyckor och 0 fel.

» Det här handlar egentligen inte om nya metoder, utan om ett ändrat ledarskap. Det finns en enorm kraft i att ledarskapet kommit närmare.

– Det första vi som ledningsgrupp gjorde var att genomföra en nulägesanalys. Den handlade i stort sett om det vi brukar benämna *Stå och Se*. Alla fick samma insikt, dvs att vi har förbättringspotential. Utifrån denna insikt satte vi tuffa och utmanande mål, berättar *Martin Lyckström*, som är SPS Manager.

– Vi var även överens om att för att få ut full potential av denna utmaning behövde hela organisationen få samma syn på saken. Vi lade därför upp ett program för alla chefer, stödfunktioner och montörer. Det var häftigt att se att de allra flesta fick samma insikt och positiva energi att börja *Göra!*

– Det var alltså en stor förbättring som skulle genomföras och det krävdes att alla var med. Men inte bara det. Organisation runt arbetslagen behövde förändras.

Mindre arbetsgrupper

Lösningen blev mindre arbetsgrupper med djupare kompetens samt att man i praktiken flyttade ledarskapet närmare arbetsgrupperna, som nu får 100 procent support i det löpande arbetet. Principen är nu 5+1, dvs fem montörer och en Team Leader. De som tidigare kallades produktionsledare har också flyttat närmare arbetsgrupperna och kallas numera Supervisors. De har ansvar för två till tre arbetsgrupper och coachar varje Team Leader.

Supervisorn ska vara väldigt närvarande ute på linjerna för att hålla koll på hur det går, vilka avvikelser som uppstår, göra prioriteringar osv. Det har givit effekt. Man kan konstatera att den större närvaron ute i verksamheten har resulterat i mindre avvikelser på alla områden.

– Det här handlar egentligen inte om nya metoder, utan om ett ändrat ledarskap. Det finns en enorm kraft i att ledarskapet kommit närmare, säger *Martin Lyckström*.

RTM-möten varannan timme

En viktig del i det här förändrade upplägget är Real Time Management. Tidigare hade man en daglig styrning som var upplagd i 24-timmarscykler. Idag har man även en genomgång varannan timme i arbetslagen. Då tittar man på de två senaste timmarnas utfall, bland annat eventuella stopp, avvikelser, problem etc. Det gör man i noga schemalagda s.k. RTM-möten på 10 minuter, fyra gånger per dag.

Kan agera snabbare

– Det här gör att vi kan agera mer direkt. Vi behöver inte vänta till nästa dag för att åtgärda avvikelser, ändra bemaning, få bort flaskhalsar med mera.

Det som kommer fram på RTM-mötena rapporteras sedan också till den dagliga styrningen, dagen efter. Den dagliga styrningen löper alltså parallellt med RTM och innebär även den flera korta schemalagda möten per dag på olika nivåer. Supervisorn har sådana dagliga möten dels med förbättringsgrupper, dels med verkstadschefen. Verkstadschefen har i sin tur dagliga möten med platschefen. Därutöver genomförs också förbättringsgruppsmöten på en halvtimme varje vecka. De förbättringar som ska göras kan på så sätt läggas på lämplig nivå. Man strävar efter att lösa så mycket

som möjligt direkt i arbetsgrupperna.

Det här sättet att arbeta med mindre arbetslag, täta RTM-möten och ett närmare ledarskap har givit goda resultat och rullas nu ut i all montering inom Scania. Inom transmissionsmonteringen har man sett en kraftig reducering av stopptiden samt en rejäl minskning av kvalitetsavvikelserna. Det har även medfört ett mer systematiskt och mer detaljerat arbete med säkerhet och ergonomi, vilket även inom detta område visat sig i form av bättre arbetsmiljö.

– Känslan från början var att målet, dvs dubbelt så mycket på halva tiden, skulle bli väldigt tufft och krävande. Men insikten efter 18 månader är att det är positivt för hela organisationen att sätta tuffa och utmanande mål. Det har lett till en säkrare arbetsmiljö, bättre ergonomi, en engagerad organisation, högre produktivitet och bättre kvalitet, säger *Martin Lyckström*.

» Det är positivt för hela organisationen att sätta tuffa och utmanande mål.

Ännu mer fokus på resultat

Mindre arbetsgrupper och RTM har också inneburit att arbetssätten utgår lite mer från vad som händer i arbetsgrupperna, dvs resultaten ute på linjerna. Scantias arbetsmodell baseras på en struktur av i tur och ordning: Värderingar, Principer, Metoder samt Resultat – som alla påverkar varandra.

– Vi har länge varit duktiga på principer och metoder. Genom det förändrade arbetssättet kring arbetsgrupperna kan man säga att det blivit ännu mer fokus på resultaten. Det nya arbetssättet innebär också att vi testar fler lösningar idag. Det handlar mycket om att *GÖRA*, dvs testa, se vad som händer, backa tillbaka, testa igen osv, och mindre om att lägga upp perfekta teoretiska metoder.

– En annan viktig faktor i vårt arbetssätt är att vi fokuserar mycket på den egna prestationen. Inställningen är att aldrig vara offer för omständigheter. Kraven är höga, men de riktas också åt båda håll. Det förändrade arbetssättet ställer större krav på ledarskapet. Och det är just ledarskapet och hur det knutits närmare arbetsgrupperna som är huvudorsaken till framgången, säger *Martin Lyckström*.



Genom att ändra till mindre arbetsgrupper och närmare ledarskap kan vi agera mer direkt, säger Martin Lyckström på Scania.



Den s.k. "kuben". Här sammanfattas aktuell information om daglig styrning, korta aktiviteter, hur medarbetarna mår med mera.



Team Leader Jimmy Nilsson och Supervisor Lovisa Jonsson går med hjälp av arbetsgruppens tavla snabbt igenom vad som hänt de senaste två timmarna.



Inom Scanias transmissionsmontering har arbetsgrupperna numera Real Time Management-möten på 10 minuter, fyra gånger per dag.