

# Lean

MOTIV, INITIATIV, IMPLEMENTERING OCH RESULTAT

## Förord

När ekonomiska och demografiska utmaningar blir uppenbara ger det impulser till att hitta metoder och arbetssätt som gör att vi hushållar bättre med resurser. I samband med den ekonomiska krisen i början av 1990-talet utvecklades flera metoder och principer för att förbättra verksamheten och arbeta smartare. Processkartläggningar och undersökning av kvalitetsbristkostnader, som redan användes inom industrin, prövades nu även i offentliga verksamheter. När sedan konjunkturen vände uppåt igen dalade intresset i viss mån.

Nu är vi framme vid 2012 och vi närmar oss den största demografiska utmaningen på länge då allt färre unga ska försörja allt fler äldre med stora behov. Det ger åter starka impulser att använda resurser på ett smartare sätt, vilket kommuner och landsting/regioner också insett. Vi ser många exempel på samverkan och verksamhetsutveckling som sätt att skapa mer värde för de individer och grupper som har behov av välfärdens tjänster. Lean är ett av många exempel på verksamhetsutveckling.

En undersökning hösten 2011 visade att ungefär fyra av fem landsting och en av fem kommuner arbetar med lean på ett eller annat sätt. Omfattningen väckte vårt intresse för vad det arbetet hittills resulterat i. Vi bestämde oss för att titta närmare på några kommuner och ett par landsting/regioner.

Det vi intresserat oss för är motiven bakom, varför man valde just lean. Vi har också tagit reda på vad som har genomförts och vad det resulterat i. Syftet är sammanfattningsvis att försöka beskriva VARFÖR, VAD, HUR BLEV DET och HUR KAN VI SE DET.

Utredningen är genomförd av Ingmar Kärrsten, Halmstad, på uppdrag av projektledaren Märith Melbi.

Stockholm i mars 2012

Lennart Hansson  
Sektionschef  
Avdelningen för ekonomi och styrning

## Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>4</b>
<b>Vad är Lean .....</b>	<b>6</b>
<b>Varför – initiativen och motiven.....</b>	<b>7</b>
Allmänt .....	7
<b>Vad har gjorts – några exempel.....</b>	<b>9</b>
Exempel – Östra Göinge kommun .....	9
Exempel – Vara kommun.....	10
Exempel – Vänersborgs kommun .....	10
Exempel – Södertälje kommun .....	11
Exempel – Sundsvalls kommun .....	12
Exempel – Södra Älvsborgs sjukhus (VGregion) .....	12
Exempel – Skånes Universitetssjukhus i Lund (Region Skåne) .....	12
<b>Viktigt i förändringsarbetet .....</b>	<b>14</b>
Den första fasen .....	14
Ledarskap och medarbetarskap.....	15
Förändrat arbetssätt.....	15
Särskilda resurser .....	17
<b>Hur blev det – och hur har resultatet synliggjorts .....</b>	<b>18</b>
<b>Vi tittar närmare på Vara kommun.....</b>	<b>21</b>
<b>Kommentar från den akademiska världen.....</b>	<b>23</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>25</b>
Källor och material.....	25
Intervjuer .....	25
Diskussioner och kommentarer.....	25
Skriftligt material.....	25

# Sammanfattning

Det är uppenbart att motiven bakom införandet av lean primärt är insikten om att resurserna är begränsade. Det faktum att införandet i exemplen initierats av tjänstemän talar för att lean primärt ses som en verksamhetsfråga. Det hindrar inte att politiken i flera fall är med och sanktionerar och även är intresserade av uppföljningen. Det är naturligt eftersom lean i de flesta fall innebär tillskott av resurser. En fråga man kan ställa sig är om systematiskt utvecklings – och förbättringsarbete utan benämningen lean skulle kunna motivera resurstillskott eller få efterfrågan av regelbundna uppföljningar? Är det så att ständiga förbättringar måste legitimeras genom en benämning? Flera nämner att lean är mer än verktyg och metoder. Man menar att det också är en strategi eller en filosofi. Det är svårt att värdera det eftersom nya arbetssätt alltid innebär att man behöver ompröva tidigare föreställningar. Möjligtvis är det ett sätt att uttrycka att både chefer och medarbetare behöver ompröva arbetssätt och förhållningssätt .

De konkreta fallen visar att det finns en experimentlust. Förbättringsprojekt har startat i väldigt disparata verksamheter. Det är inte bara exempel från sjukhusens ganska tydliga processer utan även mer udda som motionsprocessen i en kommun. Varför man startat med just de projekt som man gjort går inte att uttyda. På sjukhusen går det att ana tidigare flaskhalsar. I kommunbeskrivningarna är inte det lika tydligt.

I exemplen kan man beskriva att arbetet lett till kortare ledtider, kortare handläggningstider, färre fel, minskad tidsåtgång mm. Det är också tydligt att arbetet med lean skapar engagemang hos medarbetare. Att lean är tillämpbart även över organisationsgränser visar Södertälje med sitt ”fler – i – arbete” projekt (FiA).

Ett viktigt budskap till den som står i begrepp att arbeta med lean är att det krävs kompetensutveckling, det visar exemplen. Det handlar om utveckling av såväl ledarskap som medarbetarskap och det handlar om metodkunskap.

En viktig reflektion är att de olika lean-exemplen har svårighet att synliggöra vad som åstadkommit. Vad har man använt frigjord tid till? Om kostnader har sänkts, hur har dessa resurser kunnat omprioriteras? Det finns några förklaringar till detta. Dels att man nyligen kommit igång med förbättringsarbetet och inte hunnit göra kopplingen till budget och uppföljning ännu. Eller, att man inte vill betona besparingspotentialen för att inte medarbetare ska uppfatta detta som ett besparingsprojekt där personal så småningom ska avvecklas.

Att synliggöra vad som åstadkommit är att skapa legitimitet och trovärdighet för ett arbetssätt. Resultat måste påvisas i mer än allmänna ordalag. De ska kunna kopplas till den interna redovisningen och/eller till olika former av jämförelser. Att synliggöra är att ge bekräftelse till alla involverade och för det som uppnåtts.

# Vad är Lean

Lean är en filosofi om hantering av resurser som har sitt ursprung i Japans bilfabriker. Efter andra världskriget var det ont om pengar och material. Det var nödvändigt med ett resurseffektivt arbetssätt med fokus på avvikelser. Inom Toyota skapades ”Toyota Production System” (TPS), vilket har många likheter med det som därefter kom att kallas ”Lean production”. Som internationellt begrepp blev detta känt under 1980-talet. Syftet med lean är i grunden att identifiera och eliminera faktorer i en produktionsprocess som inte är värdeskapande för slutkunden, minska slöseri och ständigt förbättras. För att kunna göra det är det centralt att vara ”en lärande organisation”.

Det finns många definitioner på lean och beskrivningar av vad det är och inte är. En beskrivning som ändå sammanfattar vad de flesta tycks vara överens om är att lean är en verksamhetsstrategi där effektiva flöden är centralt. Detta leder i sin tur till förbättrad resurseffektivitet med målet att den ständigt ska öka. Rent språkligt kan det engelska ordet lean översättas med ”mager, slimmad”, och ”Lean produktion” betyder alltså ”Mager(slimmad) produktion”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> VAD ÄR LEAN, Niclas Modig & Pär Åhlström, Stockholm School of Economics, 2011

# Varför – initiativen och motiven

## Allmänt

Exemplen visar att beslut om införande av lean har tagits på olika sätt, men vanligast tycks vara att det är tjänstemannabeslut av kommunchef, förvaltningschef eller motsvarande. Oftast har dock samråd på något sätt ägt rum med kommunstyrelse eller nämnd. Uttryckligt beslut av kommunstyrelsen finns även bland exemplen (**Södertälje**). I de undersökta landstingen/sjukhusen är det i båda fallen fråga om tjänstemannabeslut i någon form.

Införandet av lean har i flertalet av kommunexemplen varit en kommuncentral fråga. I **Sundsvalls** kommun avser exemplet en stor förvaltning (Socialförvaltningen). I de båda landstingen har beslut om införande fattats på nivån ”Sjukhuschef” och beträffande **Skånes Universitetssjukhus** (som omfattar Lund och Malmö) avser beskrivningen i vissa delar en särskild division (kirurgidivisionen). Från landstingssidan och i ett par av kommunerna betonas att formen för utvecklingsstrategi, och vilka verktyg som ska användas, främst bör ses som en professionell fråga. Man påpekar dock i flera fall att ”förankring” skett med politiken. Betydelsen av samråd med de fackliga organisationerna lyfts också fram.

I **Vara** kommun beslöt kommundirektören 2006 att utveckla förbättringsarbetet genom att tillsätta två projektanställda leankoordinatorer. Dessförinnan hade man under 2004 genomfört två värdeflödeskartläggningar. Man menar dock att den egentliga starten skedde betydligt tidigare – i början på 1990-talet – då Vara kommun p.g.a. dålig ekonomi var tvungna att göra mera med mindre resurser.

Bland motiven för lean nämner flera kommuner samhällets utveckling som ställer allt större krav på den offentliga sektorn. Utvecklingen hittills

pekar på ett allt större glapp mellan behov och krav å ena sidan och förväntade resurser å den andra sidan, och ”något måste göras” med anledning av detta.

Beträffande mera specifika motiv och förhoppningar nämns

- Verksamhets- och effektivitetsrelaterade faktorer som kvalitetsförbättringar, störningsfria flöden och nöjdare kunder
- Medarbetarrelaterade faktorer som säkring av kommunen som attraktiv arbetsgivare kompetensutveckling, bättre arbetsklimat, stolthet över sin arbetsplats och att få utlopp för förbättringsförslag



# Vad har gjorts – några exempel

Rent allmänt framhåller flera att det är själva strategin med lean som är det riktigt intressanta, men det finns också ett stort antal enskilda exempel som man särskilt pekar på. I **Vara** kommun säger man så här: ”Användandet av verktyg som går att koppla till lean varierar mellan verksamheter. Värdeflödeskartläggningar är ett verktyg som vi använt flitigt.”

**Södra Älvsborgs sjukhus** säger: ”Mycket fanns redan på plats genom processarbetet, men en ny sjukhusdirektör tillträdde och uppmuntrade deltagande i en nationell konferens. Sjukhuset anslöt sig till en nationell trend.”

**Sundsvall** ger denna beskrivning: ”Ledningsgruppen hade under en längre tid funderat över vilken metod för verksamhetsutveckling som skulle användas framåt, då det mesta som prövats inte lett till de resultat man hade förväntat sig. Efter omvärldsspaning och många och långa diskussioner i ledningen togs beslutet av socialtjänstens ledningsgrupp i januari 2010.”

## **Exempel – Östra Göinge kommun**

”Östra Göinge vill närma sig en verksamhet som bedriver ständiga förbättringar och där vi minskar den tid som inte är värdeskapande ur ett kundperspektiv. Några konkreta exempel på arbetet hittills är:”

### **Förbättring av planförfarandet**

”När arbetet med lean startade letade man noga efter processer som skulle kunna fungera som pilotprojekt och få praktisk betydelsen direkt. Ledningen fastnade för ”Planförfarandet”, som varit otydligt både beträffande tidsåtgång och också ansvarsfördelning. Genom värdeflödeskartläggningen, där även representanter för köpta tjänster deltog, blev processen betydligt mera samlad och tydlig med tidsvinster för alla be-

rörda. Processen är svår att mäta eftersom det är stora variationer beträffande omfång. Men det som har uppnåtts är tydligare ansvarsfördelning, effektivare mötesstruktur, snabbare flöden med färre stopp och lägre felfrekvens”.

### **Förbättring av budgetprocessen**

”I samband med en omorganisation, där förvaltningarna skulle slås ihop till en gemensam, var budgetprocessen en viktig del att få på plats. En värdeflödeskartläggning gjordes för att se över de tre tidigare förvaltningarnas processer till en och sammanfoga dessa till en effektiv process. En hel del kunde effektiviseras, delaktigheten bland medarbetarna ökade, och resultatet blev att budgeten blev klar flera månader tidigare än förut”.

### **Exempel – Vara kommun**

#### **Förbättring av motionsprocessen**

Ett exempel som i viss mån ”sticker ut” från andra är att Vara kommun har kartlagt ”Motionsprocessen”, i detta fall med syftning på förvaltningens hantering av fullmäktigepolitikers motioner (förslag) till kommunfullmäktige. Här har man bland annat identifierat dubbelarbeten och arbetsmoment som kan förenklas.

#### **Förbättringar inom äldreomsorgen**

En stor del av värdeflödeskartläggningarna i Vara har gjorts inom äldreomsorgen. Några exempel på de ca 30 kartläggningarna inom detta område är städrutiner, tvättrutiner, allmänna arbetsrutiner på avdelningar och måltidsserveringen. Ett tydligt exempel är ”Rapportering och dokumentation; äldreboende” där man kan visa på en minskad tidsåtgång från 17,5 till 8 tim per vecka.

### **Exempel – Vänersborgs kommun**

#### **Förbättringar avseende avgiftshandläggningen på socialförvaltningen**

”Avgiftshandläggningen är ett mycket bra exempel på en liten arbetsgrupp där inte alla var övertygade om att lean kunde vara något för dem. Men det har varit fantastiskt att följa med på deras resa. Gruppen har växt sig samman, hittat gemensamma rutiner och många förbättringsområden som har involverat hela socialförvaltningen på ett bra sätt. Det roligaste är att gruppen har fortsatt att arbeta med andra processer för att de ser att det ger så mycket effekt. Det har blivit ett sätt att tänka för dem!”

#### **Förbättring av bokinköpsprocessen på biblioteken**

”Bokinköpsprocessen kan tyckas vara en liten enkel process, men den påverkar hela verksamheten och denna process påverkas i sin tur av andra faktorer som uppdagades. Personalen på biblioteket är mycket erfaren och duktig men själva uppdraget från politiken är lite för luddigt

*och mycket av fokus ligger på utlåningsciffror. Så i denna kartläggning blev det mycket diskussioner om vikten av en biblioteksplan och medieplan så att verksamheten har rätt styrning. Även själva bokinköpsprocessen förkortades med fler veckor och säkrades dessutom upp.”*

### **Exempel – Södertälje kommun**

#### ***Förbättringar för att få fler i arbete (Fia)***

*”Fia är ett samarbete mellan social- och omsorgskontoret, arbetslivskontoret, Arbetsförmedlingen samt Manpower Telge som ska ge arbetsökande med försörjningsstöd en snabbare och mer anpassad hjälp att komma i egen försörjning. Genom att följa den arbetssökandes väg genom välfärdssystemet fann man slöseriet i systemet och såg hur svårt det var för individen att leva upp till alla krav från olika myndigheter. Genom att respektive myndigheter tog fram en gemensam process med stöd av lean kunde man höja både kvalitet och effektivitet. Den nya processen tar betydligt kortare tid och de sociala kostnaderna har minskat. Detta exempel är särskilt intressant genom att det visar på potentialen som ligger i att flera funktioner arbetar tillsammans utifrån kundens behov.”*

#### ***Förbättringar avseende tillsynsprocessen när det gäller företag som omfattas av miljöbalken***

Lean har inneburit flera förändringar i sättet att jobba. Viktigast hittills är att man nu har en handläggargrupp som tar emot alla inkommande telefonsamtal. Övriga handläggare kan då arbeta mer ostört och effektivt. Inom telefongruppen handläggs även många enklare ärenden. Genom lean har också antalet ärenden med mycket lång handläggningstid minskat. Man går nu igenom dessa ärenden i en särskild grupp och har samtidigt arbetat fram bättre rutiner för avgränsning av ärenden och för att få kortare ledtider. Antalet öppna ärenden minskade kraftigt under år 2010.

#### ***Förbättringar inom kommunstyrelsekontorets utredarenhet***

Enheten var ny när lean-arbetet påbörjades och man ville först hitta ett normalläge att utgå ifrån. Enheten har haft regelbundna ”tavelmöten” och har mätt sina mål beträffande kvalitet (andel nöjda kunder), effektivitet (andel utredningar inom överenskommen tid) och ”människor som växer” (mätning av värdeskapande för medarbetaren). Resultaten förbättrades i alla dessa delar.

#### ***Förbättringar inom ett äldreboende***

Tidigare hade personalen allt i huvudet. Alla trodde att man hade koll på hur kollegan arbetade – men utan att veta. En värdeflödesanalys visade hur en brukares dag ser ut. Det blev tydligt att rutinerna i det dagliga arbetet var olika, även om vården och omsorgen fungerade bra. Man insåg att det behövdes ett normalläge att utgå ifrån och lean har inneburit medvetenhet om det och tydligare brukarfokus. Personalen är mindre

stressad när allt finns nedtecknat i en driftpärm. Avstämning så att de dagliga rutinerna runt brukaren fungerar görs tre gånger per dag och noteras i pärmerna. Genom att kartlägga de boendes vecka har man hittat slöserier och får mer tid för brukarna.

#### **Exempel – Sundsvalls kommun**

##### ***Förbättringar av processen mellan beslut till uppföljning av placeringsbeslut (till socialnämnd, IFO)***

*”Värdeflödesanalys förväntas innebära ett mera strukturerat flöde som kan ge tidsvinster på ca 30 %”.*

##### ***Förbättringar av vårdprocessen för demenssjuka***

*”Ett samarbetsprojekt i Västernorrlands län där vårdcentral och socialförvaltning samarbetar enligt en ny modell, som bland annat innebär tidigare start av demensutredningen och att råd och stöd ges i ett tidigt skede. Resultatet är färre väntetillfällen för patient/anhörig och att patient/anhörig inte behöver ta lika många kontakter som tidigare.”*

##### ***Värdeflödesanalys bidrog till förbättringar på ett gruppboende***

*”En studie av rutiner för en boende ledde till ökad aktivitet i vardagssysslor, ökad självständighet och trygghet för den boende”.*

#### **Exempel – Södra Älvsborgs sjukhus (VGregion)**

##### ***Processororienterat sjukhus ska bidra till förbättringar***

*”Sjukhuset arbetar sedan flera år mot att bli processororienterat. Huvudprocesserna sätter mål utifrån kundens (patientgruppens) uttalade och outtalade behov och dessa mål följs upp.”*

Några exempel på mål och resultat:

- Andel patienter med lunginflammation som får antibiotika inom en timma från ankomst – stark förbättring
- Andel patienter med höftfraktur som opereras inom 24 timmar – över tid växlande resultat
- Andel diabetiker som får råd och recept om fysisk aktivitet – stark förbättring
- Andel patienter med depression som skattas med skattningsskala avseende depressionsdjup – stark förbättring

#### **Exempel – Skånes Universitetssjukhus i Lund (Region Skåne)**

##### ***Förbättring av bröstcancerprocessen***

*”Genom att kartlägga våra flöden, hitta förbättringsområden och implementera nytt flöde utifrån reellt behov, så kunde våra ledtider minska. Idag är det inte sjukhusets resurser som sätter hinder för en*

*snabb tid till operation. Det är snarare så att patienterna inte riktigt hinner med.”*

***Förbättring genom stöd av operationsmoduler – Ortopedi – 35 % effektivitetsökning***

*”Mätning av effektivitetsökning: Man tittade i 5-minutersintervall vad alla personalkategorier jobbade med och hur mycket man fick gjort. En handfast mätning, alltså.”*

***Ändrat flöde förbättrade för höftfrakturpatienter.***

*”Genom att (under vissa förutsättningar) akuten togs bort från flödet ökade möjligheten för patienten att bli opererad inom 24h, vilket är det mål som satts”.*

***Förbättringsarbete och ändrat flöde på akutmottagningen***

*”Evidens visar att det är effektivast att ha högst kompetens långt fram i flöde - helst senior akutläkare.”*

*”Mera verksamhetsanpassade scheman.”*

# Viktigt i förändringsarbetet

## Den första fasen

En tydlig utmaning är förankringen – att nå fram i alla led, inte minst till cheferna. Det gäller att inte ha för bråttom och att se till att det finns en hållbarhet över tid. **Sundsvalls kommun** uttrycker det så att man måste *”stå fast och hålla kvar när nyhetens behag har lagt sig och entusiasmen klingat av”*.

I **Södertälje** säger man att utmaningarna kan vara olika beroende på i vilken fas man befinner sig. En kritisk framgångsfaktor är att nå fram till en punkt när man kan visa att lean inte bara är ett verktyg utan ett system och en managementidé som fordrar en total logik.

Från **Södra Älvsborg** sjukhus pekar man också på risken som kan ligga i att organisationen blir ”otålig” och alltför snabbt vill se fram resultat som visar på effektivitet och ekonomisk vinst. Kvaliteten måste först säkerställas och sedan upprätthållas.

**Vänersborg** pekar på betydelsen av att börja med de enheter där ett intresse fanns att genomföra värdeflödeskartläggningar så att man skapar goda exempel innan man tar sig an de riktigt utmanande processerna. Liknande tankegång framfördes från **Östra Göinge**, d v s att börja med de ”som vill” för att snabbt hitta goda exempel.

Betydelsen av att högsta ledningen står bakom arbetet är alla eniga om. Man talar då högsta tjänstemannaledningen i kommunen, eller i vart fall förvaltningsledningen. Någon form av koppling till den politiska ledningen är också viktig, även om det inte behöver ha formen av ett uttryckligt beslut om införande av lean.

I de flesta fall har konsulthjälp anlåtats, åtminstone i ett inledningskede, för att göra värdeflödesanalyser och för att utbilda interna handledare. Samtidigt är det viktigt att planera för att fasa över arbetet till den egna organisationen.

I **Vara** deltar kommundirektören vid starten av samtliga värdesflödeskartläggningar.

## Ledarskap och medarbetarskap

Cheferna måste ”komma med på vagnen”. I **Sundsvall** har man satsat på en grundutbildning för första linjen chefer, inklusive ett uppdrag att göra en processkartläggning avseende ett formulerat problem inom sin verksamhet. Dessförinnan hade dock förvaltningsledningen gått en utbildning och formulerade sedan en grund för förvaltningen utvecklingsarbete.

**Skånes universitetssjukhus** framhåller vikten av att cheferna driver lean aktivt som ”möjliggörare” som ska skapa förutsättningarna för ett ständigt förbättringsarbete. *”Detta är ett nytt kunskapsområde för cheferna, och därför en stor utmaning. Vid nya chefs-tillsättningar fäster vi ökad uppmärksamhet på denna typ av kunskaper.”*

**Vänersborgs kommun** säger så här. *”Vi har blivit mer och mer duktiga på att tänka ur kundperspektiv och inser att vi måste fokusera på service och bemötande. Vi står precis startgroparna för att dra igång ett stort arbete kring detta, där lean är en av grundpelarna. Detta arbete speglar i allra högsta grad av sig på både ledarskapet och medarbetarskapet.”*

**Vara kommun** ger denna beskrivning: *”Varje medarbetare som arbetat med verktygen säger att det är kul, inspirerande och utvecklande. Det blir mindre stressigt på jobbet, tiden man har till förfogande används mer effektivt och kunderna/brukarna upplever en lugnare situation och får mera kvalitet i sin vardag.”*

I **båda sjukhusexemplen, och även i Östra Göinge**, markeras att medarbetaren i princip har två roller ”att göra jobbet” och ”att utveckla jobbet”. De flesta tycks acceptera, eller i alla fall förstå, att det är så.

**Östra Göinge** kommenterar också på detta sätt: *”Vi fick precis i uppstarten ca 1,5 mkr från ESF för en förstudie, under vilken vi utbildade leancoacher och kartlade behovet av utbildning. Nu kör vi en 2-årig kompetensutveckling för all personal inom kommunen beträffande lean och ett större ledarutvecklingspaket till cheferna. I perioden mellan förstudien och kompetensutvecklingsprojektet har vi arbetat mycket med chefskapet och hur man kan/ska använda lean i verksamheterna. Vi har försökt få med alla på banan.”*

## Förändrat arbetssätt

Ett intressant exempel på ett förändrat arbetssätt, som starkt berör ledarskapet är processorganisationen på **SÄS, Södra Älvsborgs sjukhus**.

SÄS arbetar sedan flera år mot att bli ett processororienterat sjukhus. Man uttrycker det så här: *”Sjukhusets sätt att arbeta i processer påminner mycket hur man inom lean sätter kunden/patienten i fokus. D v s vi hade redan tidigare stora delar av arbetssättet, men hade inte satt namn på det.”* Centralt på sjukhuset finns en processchef (utsedd av sjukhusdirektören och med säte i sjukhusledningen) och det finns sedan en processägare för var och en av huvudprocesserna. Processägaren är en erfaren specialist, och det är inte verksamhetschefen i linjeorganisationen som är processägarens chef i denna funktion. Man kan inte vara både processägare och verksamhetschef (linjechef). Processägaren kan i denna egenskap utfärda styrande riktlinjer för processen, oberoende av klinikgränser, och alltså ställa krav på verksamhetschefen som därmed lämnat ifrån sig viss ”makt”. De för närvarande ca 20 huvudprocesserna täcker inte all medicinsk verksamhet på sjukhuset, men innefattar vid årsskiftet 2011-2012 ca en tredjedel av sjukhusets produktion. Exempel på sjukhusövergripande huvudprocesser är:

- Att vårda patienter med höftfraktur
- Att vårda patienter med brösttumör
- Att vårda patienter med stroke/TIA
- Att vårda patienter med psykossjukdom

Från **Skånes Universitetssjukhus** betonas betydelsen av ”Lean-tavlor”. Det är whiteboardtavlor som finns på alla nivåer inom sjukhuset. *”Leantavlorna är en del av den visuella uppföljningen. På tavlorna finns en del som presenterar nyckeltal ur olika dimensioner (som styrkort) och en del som beskriver pågående förbättringsarbete. Målen på tavlorna skapar en röd tråd från sjukhusledning och division till kliniknivå. Leantavlorna kommer ofta fram som resultat av leanarbete. Värdeflödesanalyser görs och förbättringar sker inom ett mindre team för att sedan utvidgas till resterande verksamhet. Metoden att ta med leanteamets arbete till alla är leantavlan. Därmed avslutas teamets arbete och drivs vidare av ansvarig chef som använder tavlan för att visualisera progress av pågående projekt.”*

**Östra Göinge** beskriver förändringen i arbetssätt så här: *”I den nya organisationen med ett Lean syn- och arbetssätt är det medarbetarna som driver det dagliga förbättringsarbetet. Det är alltså medarbetarna som driver verksamhetsutvecklingen från idé och analys till testning, genomförande och uppföljning.”*



## Särskilda resurser

Genomgående har man i de undersökta kommunerna och sjukhusen haft särskilda resurser till förfogande under införandeperioden. Dessa resurser har bestått av personal som har givits möjlighet att helt, eller till stor del, arbeta med lean och närliggande frågor. I de flesta fall har man också haft särskilda ekonomiska resurser för anlitande av konsulter. Om man räknar ihop kostnaderna för personal, utbildning och konsulter så rör det sig i allmänhet om flera miljoner per år. Det finns olika varianter på den interna lean-organisationen. Den kan bestå av några lean-coacher på i stort sett heltid och dessutom handledare ute i verksamheterna som har det som uppdrag för en viss del av sin tid.

**Södertälje** har sedan starten haft en central budget på 5 mkr, som inledningsvis till stor del har använts för anlitande av konsulter. Därefter har man mer och mer övergått till att utnyttja egna resurser. Det bör observeras att detta avser den centrala budgeten. Därutöver finns kostnader för samordnare på varje förvaltning och för ca 130 utbildade förändringsledare ute i de olika verksamheterna. Man betonar att det i stor utsträckning inte bara handlar om att tillföra nya resurser som stöd i utvecklingsarbetet, utan också om att befintliga resurser behöver nya kompetenser. Många av ”Växthussamordnarna” är befintliga utvecklingsstrateger som fått mycket kompetensutveckling och träning.

I **Sundsvall** finns det f n 1,5 leanledare och 5 leancoacher centralt inom socialförvaltningen. Dessa arbetar helt med lean – men under en begränsad tid.

**Östra Göinge** kommun har av ESF-rådet beviljats 11,3 mkr för en två-årig satsning på ”GoingeLean”, som är ett utbildningsprojekt där alla medarbetare kommer att få en grundläggande utbildning i Göingemodellen, där arbetssättet lean är en del. Övriga delar är grundutbildning i jämställdhet, mångfald och tillgänglighet. Vissa medarbetare får utöver det en kompletterande utbildning i projektarbete, kommunkunskap, konsultativt arbetssätt och kundrelationer och särskild utbildning ges också till alla chefer. Därutöver fick kommunen genom ESF särskilda medel till en förstudie enligt beskrivning i avsnitt 5.2.

**Södra Älvsborgs sjukhus** fick under uppstarten ett regioncentralt anslag som skulle täcka 25 % av lönen för processägarna. Efter två år gavs inget tillskott.

# Hur blev det – och hur har resultatet synliggjorts

Några absoluta svar på frågan om lean har medfört rent ekonomiska vinster är svåra att få. Förbättringar beskrivs i form av effektivare flöden och tidsvinster för arbetsmoment och processer, kvalitetsvinster för brukare och medarbetare.

En kommentar från **Skånes Universitetssjukhus** som belyser denna fråga är:

*”Effektivitetsvinster är en intressant fråga. Det handlar ytterst om hur vi förhåller oss till överkapacitet som skapas när flödena blir effektivare. Det vi således ofta har gjort är att vi lagt in en patient till. Det kan vi se i ökad produktion för varje år. Ett annat sätt är att helt enkelt dra ner använda resurser. Industrin är generellt bättre på det senare. Vi har däremot svårare att dra ner kostnaderna ur processerna på ett bra sätt. Där måste vi bli bättre.”*

Ett problem med att redovisa vinster i direkta ekonomiska termer kan vara att medarbetare då kan uppleva man genom att medverka i lean-arbetet bidrar till personalneddragningar. Den primära ingången bör vara att man kan göra mera och bättre.

Detta hindrar ändå inte att det i de undersökta kommunerna tycks finnas en uppfattning om att man också behöver utveckla redovisningen av de ekonomiska effekterna av lean och att detta är något man efter hand får ta tag i.

Mätningar av kvalitetsförbättringar görs i flera fall. Ett tydligt exempel är **Södertäljes** utförliga lägesrapporter som ges ut två gånger per år. Där redovisas för olika processer mätningar i fråga om kvalitet, effektivitet och ”människor som växer” (d v s medarbetarna).

Ett intressant sätt att beskriva lean som system, och som också visar på utvecklingen framåt, kommer också från **Södertälje**. För deras del handlar det om systemförändringar på tre nivåer. Förändringar internt i kommunen, samverkan med andra närliggande delar i välfärdssystemet och påverkan av styrning och uppföljning av det svenska välfärdssystemet på ett nationellt plan.

**Vänernsberg** beskriver det så här: *”Eftersom det fortfarande är relativt nytt så är det svårt att se effekter efter så kort tid. Det har varit mycket positivt direkt efter sista uppföljningstillfället men de bestående effekterna är det för tidigt att utläsa.”*

*”Det är viktigt att först skapa de goda exemplen. Därefter kan man satsa på att göra kartläggningar där det bli störst effekt ekonomiskt och verksamhetsmässigt (t ex beträffande måluppfyllelse). Avsikten är att man ska kunna se effekterna i budget så småningom, men där är vi inte ännu.”*

Från **Sundsvall** ges denna kommentar: *”För arbetsmoment där processkartläggningar (värdeflödesanalyser) genomförts har i snitt 36 % frigjord tid uppnåtts. Denna tid används till fortsatt utvecklingsarbete med kunden i fokus. Medarbetare berättar om ökad trivsel och minskad stress genom ökad tydlighet och mer kommunikation i arbetsgruppen.”*

Alla de berörda kommunerna/sjukhusen har information om sitt leanarbete på respektive hemsida, i de flesta fall mycket utförligt.

Exempel på intern kommunikation ges också av **Sundsvall**, som fyra gånger per år anordnar öppet forum – ”Lean-källan – där alla medarbetare inom socialtjänsten bjuds in.

**Skånes universitetssjukhus** betonar betydelsen av ”Leantavlorna” ute på avdelningarna som beskriver viktiga mål och nyckeltal, vilka aktiviteter som pågår och vem som är ansvarig för vad. Rapporteringar till tjänstemannaledningen sker regelmässigt och oftast också till den politiska ledningen.

Att lean som filosofi och viljeinriktning avspeglas i centrala styrdokument finns det flera exempel på. Däremot tycks det inte vara vanligt med en direkt koppling till budgeten. I flera fall anges dock att man strävar efter att i ökad grad via budgeten kunna visa på ett samband mellan lean och ekonomi. **Skånes Universitetssjukhus** pekar på de effektiviseringsbeting som finns i budgeten och att det i sig innebär ganska högt ställda mål beträffande ekonomin.

**Södra Älvsborgs sjukhus, SÄS**, kommenterar på detta sätt: *”Samtliga processer rapporterar kvartalsvis till sjukhusledningen resultat på uppsatta måttal. Sjukhusledningen rapporterar till den politiska sjukhusstyrelsen. I den rapporten ingår kapitel om processernas arbete.*

Ytterligare en kommentar från **SÄS** som avser ”synliggörandet” av processarbetet: *”Regelbundet deltagande i regionala och nationella konferenser = marknadsföring. Föredragningar för politiker.”*

# Vi tittar närmare på Vara kommun

**”Vi tänkte helt enkelt fel!”** Så beskriver kvalitetschefen i Vara arbetet under en tvådagarskonferens 2005 där kommunens ledningsgrupp med flera försökte göra en total processtruktur för kommunen i sin helhet. En bakgrund till detta var att man tidigare på prov genomfört två värdeflödeskartläggningar med mycket gott resultat. Resultatet av arbetet under konferensen blev ett material som aldrig användes. Lärdomen blev att styrkan och kraften i förbättringsarbetet måste komma från vardagen, från de enskilda medarbetarna och från arbetslagen.

Om samspelet mellan politik och förvaltning säger man så här i Vara. *”Vår värdegrund och våra principer anges i våra styrdokument. Detta är VAD-frågor som våra politiker beslutar om.”* Grundläggande värden och principer är t ex *”Kund/brukarorientering”, ”Engagerat ledarskap”, ”Allas delaktighet och engagemang”, ”Kompetensutveckling” och ”Vara vågar”.*

*Utifrån övergripande principer och värden väljs sedan ett antal metoder och verktyg för att främja arbetet med kontinuerliga förbättringar. Detta är HUR-frågor som åvilar tjänstemannaorganisationen.”* Exempel på sådana frågor är *”Nedbrytning av övergripande mål till arbetsplaner”, ”Decentraliserad organisation med tydligt ansvar hos cheferna”, ”Kommunövergripande utvecklingsinsatser riktade till arbetslagen” och ”Belöningar för goda idéer”.* Värdeflödeskartläggningar är exempel på verktyg som använts i flera år- ända sedan 2004. Ett annat verktyg är *”LeanLir”* som är ett delvis egenkonstruerat spel för träning i att hitta slöserier. Ett annat spel är *”Muda hunting”* eller *”Dags för slöserijakt”.* Muda är ett japanskt ord för slöseri. Detta spel har tagits fram inom ramen för samarbetet i *”Q-cities”*, som är internationellt samarbetsorgan där de svenska kommunerna Vara, Umeå och Upplands Väsby ingår. ***”Lean är ingen happening, inget projekt, ingen fluga. Det är ett sätt att tänka. Inget onödigt mätande – det ska medföra nytta, annars är det***

*ingen idé att hålla på.*” Så sammanfattar kvalitetschef Maria Viidas och leankoordinatör Christina Dahlberg arbetet med lean i Vara.

***”Vi letade efter metoder och lean passade bra in!”*** Kommundirektören Gert Norell, som varit med under hela denna utveckling berättar om arbetet med uppbyggnad av en företagskultur som pågått sedan början av 1990-talet. Man tror inte på ledare som pekar med hela handen. Vi måste ha medarbetare med hög kompetens, men det räcker inte. Arbetslaget och chefen måste fungera ihop och arbetet måste ständigt utvecklas. Man kan lära av andra och behöver inte hitta på något eget. Lean har hittills fått störst genomslag inom socialförvaltningen. Det är dock inget budgetbantningskoncept. Mera värde för pengarna samt nöjdare kunder och medarbetare är det viktiga. Det finns inte heller något mål om att de centrala resurserna för lean ska ”hämtas hem” i rent ekonomiska termer.

Kommunstyrelsen ordförande Fredrik Nelander och kommundirektören Gert Norell sammanfattar: ***”Vara vågar vara en nyfiken kommun. Vi vågar tänja på gränser”.***

# Kommentar från den akademiska världen

(Ek. lic. Johan Åkesson, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet)

Att utveckla och effektivisera verksamheter har troligen en lika lång historia som verksamheterna själva. Olika initiativ har tagits under olika tider och inte sällan har större förändringar bedrivits under ett specifikt namn. Under senare decennier har en allt tydligare marknad för olika effektiviseringskoncept vuxit fram. Författaren K A Rövik skildrar detta på ett målande sätt i sin bok *Managementsamhället*.

Ursprunget till dessa koncept skiljer sig åt. Historiskt tillkom många via branschorganisationer som initierade samarbeten, studier och metodutveckling. Denna roll har allt tydligare tagits över av konsultföretag, primärt de stora amerikanska. Idéer från praktiken fångas upp, struktureras och paketeras, handböcker skrivs och utbildningar med tillhörande konsultinsatser marknadsförs.

Hur bör vi då förhålla oss till dessa koncept, exempelvis lean? Att via forskningsstudier påvisa olika koncepts effekter är svårt. Ofta ligger problematiken i att isolera en faktor, exempelvis ett visst koncept, påverkan i förhållande till andra interna styrmedel och förstås den yttre omvärldens förändringar.

Lean som koncept kan sägas skilja sig en del i förhållande till andra koncept då lean är bredare och, vad en del skulle kalla, mer plastiskt, vilket innebär att användare kan välja att endast införa vissa delar och ändå säga att man praktiserar lean. Inte minst visar föreliggande överblick detta. Varför kan då detta vara viktigt? Studier visar att konceptets popularitet i vissa fall kan knytas till konceptens status i omgivningen. Genom att lyfta fram att verksamheten arbetar med exempelvis lean sänds en tydlig signal till omgivningen. Den andra våg av leanpopularitet som vi noterar idag marknadsförs gärna via beskrivningar av praktik från

kända svenska industriföretag (Elin Larsson, 2012). Att ta efter dem ger legitimitet och ökar kanske möjligheterna att skapa förändrade beteenden. Det kan vara en förklaringsfaktor.

En reflektion, som också kan tolkas som ett råd, är behovet av att på förhand fundera på hur nya koncept kan komma att fungera i ett större sammanhang. I en verksamhet nyttjas olika styrmedel och tillsammans kan de sägas utgöra ett styrpaket. Nya koncepts möjliga framgång kan relateras till passformen med övriga styrmedel som är verksamma i den aktuella organisationen. Genom att lean egentligen består av flera olika verktyg kan det kanske vara en god idé att just välja de komponenter som passar in bäst. Kanske kan det också vara en god tanke att även ta bort vissa styrmedel i samband med införandet av nya. En sak är säker – vi har inte sett slutet på lanserandet av nya effektiviseringskoncept!



# Bilagor

## Källor och material

### Intervjuer

Följande personer har intervjuats, dels genom en skriftlig enkät, dels genom en uppföljande telefonintervju:

Östra Göinge kommun: Verksamhetsutvecklare Åsa Björklund

Vänersborgs kommun: Processledare Anna Johannesson

Södertälje kommun: Chefen för Växthusenheten Robert Kusén

Sundsvalls kommun: Leanledare Åsa Swan

Skånes Universitetssjukhus: Biträdande divisionschef (kirurgidivisionen) Jesper Stenberg

Södra Älvsborgs sjukhus: Processcontroller Claes Ridderbjelke

Vara kommun: Den skriftliga enkäten har besvarats av kvalitetschef Maria Viidas. Intervjuer har dessutom skett på plats i Vara med Maria Viidas samt leankoordinatör Christina Dahlberg, kommunstyrelsens ordförande Fredrik Nelander och kommunchef Gert Norell

### Diskussioner och kommentarer

SKL:s uppdragsledare Märit Melbi har utarbetat strukturen för uppdraget och har också varit en diskussionspartner under arbetet samt gett ett flertal tips om kontaktpersoner.

Ek. lic. och civilekonom Johan Åkesson, universitetsadjunkt vid företagsekonomiska institutionen vid Handelshögskolan, Göteborgs Universitet, svarar för ”Kommentar från den akademiska världen”

### Skriftligt material

Samliga berörda kommuners och sjukhus hemsidor innehåller material om leanarbetet, i några fall mycket utförligt, med bland annat beskrivningar av organisation och exempel. Särskilt kan nämnas Södertälje kommuns Lägesrapport 2/2011: ”Så blir Södertälje dubbelt så bra. Lean-resan i Södertälje kommun.” Sundsvalls kommun har tydliga redovisningar

om sina leanexempel. Södra Älvsborgs sjukhus har på hemsida en utförlig beskrivning av sin processorganisation.

***Särskilda källor***

Larsson, Elin (2012) Managementmetoden och popularitetssvängningar – en studie av Lean-konceptet i svensk populärpress 1990-2008.

Licentiatuppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Rövik, Kjell Arne (2008) Managementsamhället – trender och idéer på 2000-talet. Malmö: Liber

***Tack till de medverkande***

Utredaren vill rikta ett stort tack till nämnda personer som alla varit mycket tillmötesgående och ställt tid och kunskap till förfogande i samband med besök, intervjuer, kommentarer och diskussioner. Ett stort tack går också till kollegor som förmedlat ett antal värdefulla kontakter.

# Lean

---

## motiv, initiativ, implementering och resultat

En undersökning 2011 visade att fyra av fem landsting och en av fem kommuner arbetar med lean på ett eller annat sätt. Det väckte vårt intresse och vi bestämde oss för att titta närmare på några exempel.

Upplysningar om innehållet  
Märit Melbi, marit.melbi@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2012  
ISBN: 978-91-7164-783-2

Ladda ned på [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer). ISBN 978-91-7164-783-2