



# Implementering av en heltäckande Lean kultur i ett IT-tjänsteföretag



## Utmaning

- Acando introducerade Lean för en begränsad skara medarbetare vid Tieto Sveriges leveransorganisation ITOMS under försommaren 2009.
- Angreppssätt och ett samarbete inleddes omgående där såväl ledning som operativt ansvariga för "service desks" samt drift och underhåll av applikationer, servrar och nät engagerades.

## Uppdrag

- Arbetet fokuserades omgående på att utifrån de unika förutsättningarna i var del av verksamheten inleda förbättringsmöten med berörda, varvid samtliga medarbetare coachades i tillämpning av tankesättet inom Lean-filosofin.
- Effektiviteten skulle förbättras i utförande samt handläggning genom ledares och medarbetares aktiva engagemang i den egna verksamheten. Härigenom skulle förtroendet för organisationen och de tjänster som erbjöds ökas och bibehållas långsiktigt.

## Resultat

- Totalt har ca 2 000 medarbetare engagerats vid dags dato i Sverige, Finland, Polen, Tjeckien och China.

### Exempel på förbättringar:

- Minimering av onödigt arbete
- Eliminering av slöserier
- Minskning av ledtider
- Minskning av variation i utförande
- Ökat engagemang från ledning, chefer och medarbetarna

Idag står företaget inför utmaningen att etablera Lean i 26 länder, vilket berör 19.000 medarbetare.

Acando stödjer genom att säkerställa ramverket för insatsen, etablera tillämpningen av verktyg och inte minst utbilda ledningsfunktioner och mellanchefer.



# Försäkringskassan

## Implementering av en Lean kultur inom Försäkringskassan



### Utmaning

- I syfte att visa på konkreta förbättringsmöjligheter och starta ett reellt förbättringsarbete genomfördes en pilotsatsning med Lean som ledstjärna. Som piloter utvaldes följande verksamheter:
  - Nationellt Försäkringscenter (NFC) i Malmö
  - Kundcenter (KC) i Västerås
  - Verksamhetsstöd (VS) i Östersund
- Efter pilotsatsningen pågår nu etablering av Lean inom resterande delarna av NFC Malmö samt i Göteborg city.

### Uppdrag

- Samtliga pilotfall följde Acandos övergripande mall avseende införandeprogram för ledning respektive medarbetare.
- Verksamhetsstöd valde att låta sin nya ledningsgrupp genomgå samtliga fem steg i ledningsprogrammet inklusive den avslutande personliga kvalificeringen medan de andra piloterna nöjde sig med att utforma ett gemensamt Lean-fundament.

### Resultat

- Ledtiden för vissa handläggningsmoment kortades påtagligt
- Minskad variation och därmed total ledtid i vissa flöden genom förändrat förhållningssätt till handläggningens poängsystem.
- Minskning av onödig efterfrågan genom förbättrad information till kunderna
- Förbättrade rutiner och ansvarsförhållanden i gränssnittet mellan handläggare och kundkanal.
- Notera därtill det stora engagemang medarbetarna uppvisat vid införandet av Lean.



## Etablering av ett fundament för en Lean satsning på ett sjukhus



### Utmaning

- Acandos kontakter med Danderyds sjukhus startade tidigt 2009 vid hjärtkliniken, som påbörjat etablering av Lean i mindre skala och nu ville ha stöd för en större sammanhållen satsning.
- Därefter utvecklades samarbetet till att omfatta etablering av fundament för sjukhusets Lean-satsning, introduktion för ledningsgrupperna vid övriga specialiteter, utbildning av organisationens egna Lean-handledare m.m.

### Uppdrag

- *"Pilotinsats" vid hjärtkliniken*
- Hjärtkliniken, en av landets största, utgjorde föregångare avseende Lean inom sjukhuset samt genomförde Acandos standardprogram
- Arbetet fokuserades särskilt mot att anpassa flödena för att sätta patienten i centrum

### Resultat

- Ett engagemang för verksamhetens utveckling på bred front bland medarbetarna. Om detta gavs tydligt utslag på klinikens index för medarbetarnöjdhet.
- Ordning och reda på rutiner, utrustning och material
- Kortare ledtid för patienterna i samband med utskrivning
- Minskning av ett antal var för sig skilda slöserier.
- Etablering av harmoni i det dagliga arbetet för medarbetarna



# Lean Warehousing



## Utmaning

- Axstores, member of Axel Johnson AB, serves all retail outlets at Åhléns, Lagerhaus and Kicks and employs around 200 people
- The distribution centre is organized in functional teams like inbound, cross-dock, transit, picking and packing and each team includes around 15 people
- The client wanted to achieve an efficient operation by applying lean principles, with Toyota and Scania as role models, and to establish a culture of continuous improvements

## Uppdrag

- Acando outlined a roadmap for introducing lean to Axstores over a 18 month period
- The project was structured into five different phases:
  - Assessment to identify improvement areas and introduction to lean to the management team
  - Pilot launch (cross-dock team) including weekly Kaizen events
  - Design of Lean House, daily reporting structure and modified governance structure
  - Full-scale roll-out to 12 teams
  - In parallel: Launch and follow-up of identified improvement actions
- [The project has run for 14 months and is still ongoing]

## Resultat

- The client has estimated the benefits in two dimensions:
  - Increased efficiency in terms of delivery precision, productivity and quality
  - A sustainable culture of continuous improvements with empowered personnel
- The project has been perceived as a success case also to external observers and has been presented at external lean conferences



## Lean inom stödverksamheterna

### Utmaning

- Västerås stad avsåg att förbättra och effektivisera stödverksamheterna inom den del av organisationen som går under benämningen proAros. Detta för att det ansågs vara möjligt samt positivt att utveckla berörda medarbetare och verksamheter generellt. Dock förelåg även vissa uttalade problem där angreppssättet i Lean ansågs vara väl tillämpligt. Exempel:
  - Till följd av bristande vikarietillsättning i kärnverksamheterna under sommartid hade kommunen svårigheter att upprätthålla service inom olika funktioner och fick därvid utstå hård kritik.
  - Inom HR-funktionen förelåg belastningsproblem som hämmande verksamhetens produktivitet och utveckling.

### Uppdrag

- Acandos uppdrag innefattade introduktion av samtliga berörda medarbetare följt av lågintensiv utbildning varvat med praktiskt förbättringsarbete i egna verksamheten redan från start.
- Därmed skulle säkras att medarbetarna på bred front engagerades i förbättringsarbetet - både i de omedelbara aktiviteter som uppdraget innefattade men även långsiktig på egen hand
- Medarbetare med särskilt intresse för att bidra till verksamhetens utveckling och förmåga att engagera sina medarbetare fick särskild träning i syfte att säkerställa fortvarighet i utvecklingsinsatsningen.

### Resultat

- Initiativet slog väl ut i verksamheten där stort engagemang bland medarbetarna genererades.
- Medarbetarna inom HR-avdelningen lyckades bemästra sin situation genom eliminering av slöserier och förbättring av såväl kvalitet som produktivitet. Genom att analysera vad som var värdeskapande för kunderna utifrån enhetens uppdrag frigjordes avsevärd tid i verksamheten.
- Bemanningstjänst, som fått utstå skarp kritik för vikarietillsättningen under sommaren lyckades arbeta bort onödiga ligg- och väntetider. Den ökade förmågan att bemanna verksamheten under följande sommar var påfallande positiv och rönste stor uppmärksamhet i kommunen.