



Ledning, styrning,  
processer och Lean

---

---

---

---

---

---

---

---

Presentation

Anna Vesterberg  
1967

- Bla.:
- "Företagssekolog"
  - Examensarbete 1998: Integrerat ledningssystem arbetsmiljö/miljö
  - Mister of Leadership
  - Examensarbete 2010: Lean ledarskap och offentlig sektor
  - Arbetsledare socialhjälpstjänst
  - Avdelningschef, SATS
  - Kvalitets- och miljökoordinator - G1a Uppsala Buss AB
  - Miljö- och hållbarhetschef, Karolinska Universitetssjukhuset
  - Utbildningsansvarig Kvalitet i hälso- och sjukvård, SIS AB
  - Förvaltningschef, Landstinget Gävleborg
  - Projektledare, Sveriges Kommuner och landsting
  - Kvalitets- och miljörevisor
  - Egenföretagare




---

---

---

---

---

---

---

---

Vad är ett ledningssystem?

Den organisation som har

- ett **etablerat arbetssätt** för insamling av relevant och korrekt information
  - ett systematiskt och **etablerat arbetssätt** för att analysera och fatta beslut baserade på fakta
  - ett **etablerat arbetssätt** för att verkställa fattade beslut och följa upp dem
- har ett ledningssystem!

---

---

---

---

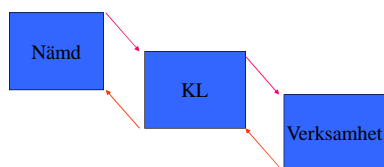
---

---

---

---

### Glapp i styrning och information/kommunikation



---

---

---

---

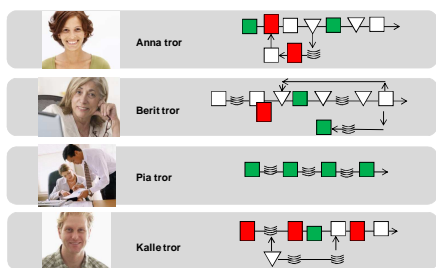
---

---

---

---

### Vi jobbar så här....



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

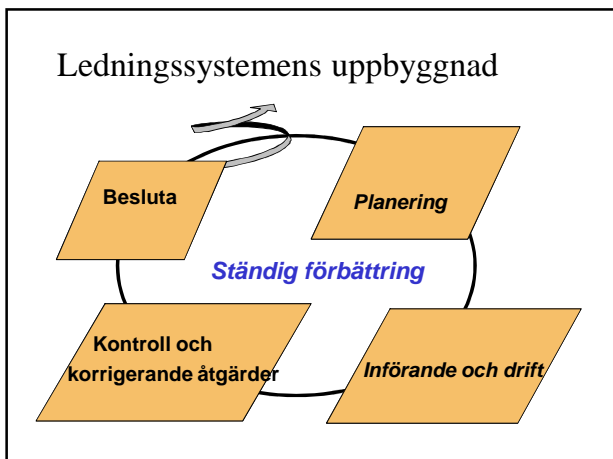
---

---

---

---

---



---

---

---


---

---

---

---

---



*"Varje system är perfekt designat för det resultat det ger"*  
Edward Deming

*"Det blir inte bättre än man gör det"*

---

---

---

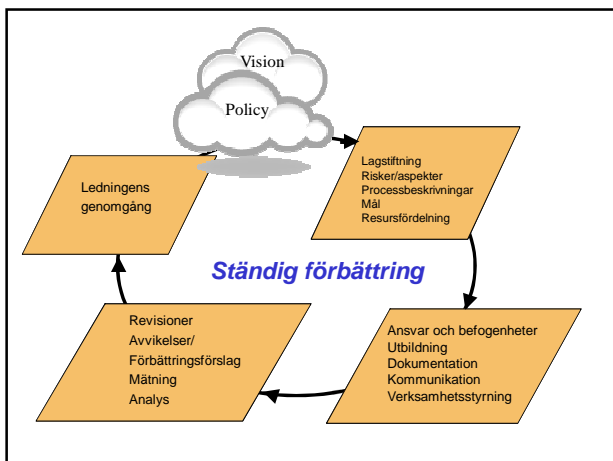
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

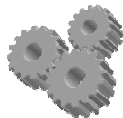
---

---

---

## Vad krävs av ett ledningssystem?

Systematik för  
ständig förbättring



Beskrivning och styrning  
av processerna



Målstyrningsmodell



Dokumentation




---

---

---

---

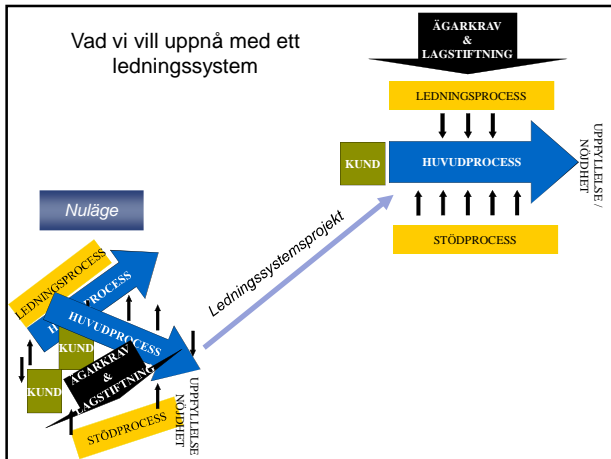
---

---

---

---

## Vad vi vill uppnå med ett ledningssystem




---

---

---

---

---

---

---

---

## Effektivitet

Är ett begrepp inom [ekonomi](#) och [organisationsteori](#) som beskriver hur väl en organisation kan omvandla resurser till produkter och tjänster. I begreppet ingår både [produktivitet](#) och [kvalitet](#), som båda är höga i en effektiv organisation.

Med *inre effektivitet* menar man oftast produktiviteten, det vill säga förhållandet mellan tillförda resurser och det som produceras.

Den *ytre effektiviteten* handlar om att producera sådant som fyller mottagarnas behov.

Ett vanligt uttryck är att *inre effektivitet* är att göra saker rätt medan *ytre effektivitet* är att göra rätt saker.

---

---

---

---

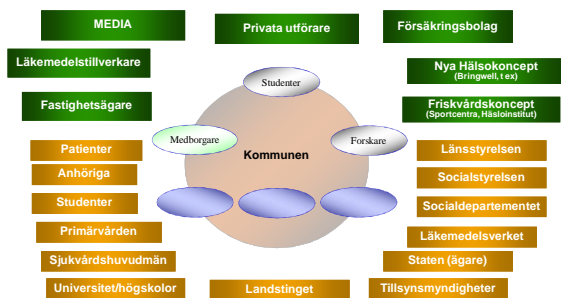
---

---

---

---

## Kunder och intressenter?




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Processer

- En process är ett flöde av aktiviteter som upprepas gång på gång
- Består av en eller flera aktiviteter som tillsammans förädlar objekt till ett mätbart resultat
- Har en kund, intern eller extern
- Är avgränsad, har en början och ett slut
- Är återkommande, aktiviteter återkommer med jämna tidsintervall
- Använder resurser, exempel energi, information eller arbetstid.




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Processer



- Ledning
- Kärn/huvudprocesser
- Stödprocesser

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Kärn-, stöd och styrprocesser

### Styr/ledningsprocesser

- Beskriver ledningen av organisationen

### Kärn/huvudprocesser

- Från kundbehov till kundnytta
- Skapar det värde organisationen lever av

### Stödprocesser

- Förser kärn- och ledningsprocesserna med resurser och infrastruktur
- Det som ligger utanför kärnverksamheten

2010-04-19

16z

---

---

---

---

---

---

---

---

## Processer



- Kartlägga nuläge
- Värdeflödesanalys
- Bestämma nyläge

---

---

---

---

---

---

---

---

## Process



---

---

---

---

---

---

---

---

### En normalt genomförd processinriktning



**Kännetecken**

- Processerna skär över avdelningsgränserna
- Produktionsprocessen anses vara den enda viktiga processen
- Den som ansvarar för produktionsprocessen har i bästa fall lika stort inflytande som avdelningscheferna
- Processerna heter inte samma sak som avdelningarna  
Ekonomiprocessen/  
budgetprocessen

**Resultat**

- Produktionsprocessen blir ordentligt belyst och förbättringar sker
- Endast produktionsprocessens prestanda förbättras

19z

---

---

---

---

---

---

---

---

### En mindre lyckad processinriktning



**Kännetecken**

- Processerna är definierade avdelningsvis
- Processerna heter nästan samma sak som avdelningarna  
– Ekonomiprocessen
- Ingen tala någonsin om processerna i det dagliga arbetet

**Resultat**

- Gränssnitten mellan avdelningarna är väl definierade
- Ingen egentlig ökning av prestanda

20z

---

---

---

---

---

---

---

---

### Övervakning och mätning av processer

- Visa processernas förmåga att åstadkomma planerade resultat.
- När planerade resultat inte uppnås, skall korrigeringar och korrigerande åtgärder vidtas på lämpligt sätt för att säkerställa att produkten överensstämmer med kraven.



\* Man behöver inte mäta alla processer

21z

---

---

---

---

---

---

---

---

## Processer



- Enkel processkarta
- Simbana
- Spagettidiagram

---

---

---

---

---

---

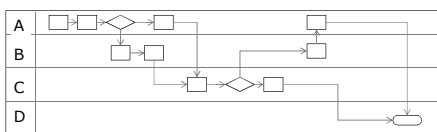
---

---

## Simbana



STydligt gränssnitt mellan olika roller/avdelningar




---

---

---

---

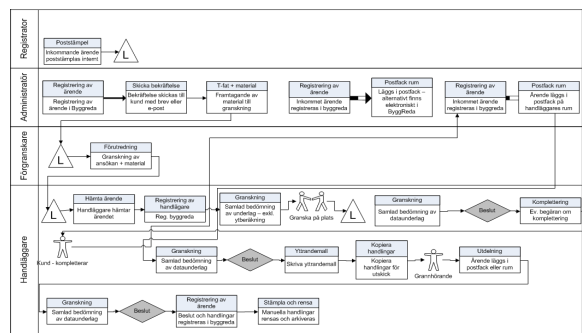
---

---

---

---

## Bygglövsprocessen




---

---

---

---

---

---

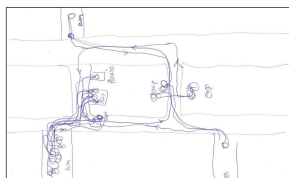
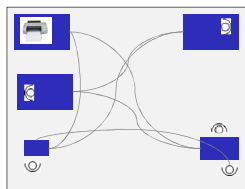
---

---

## Spagettidiagram



S  
– visar hur människor förflyttar sig t.ex. på ett kontor




---

---

---

---

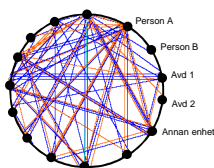
---

---

---

---

## Spaghetti i överlämningar



Kan t.ex. användas för att mäta antal överlämningar för ett ärende

---

---

---

---

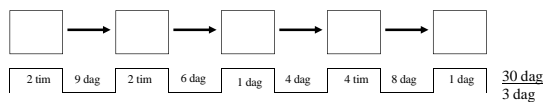
---

---

---

---

## Värdeflödesanalyser



10 % värdeskapande tid

Korta ledtiderna  
Öka den värdeskapande tiden för kunden

---

---

---

---

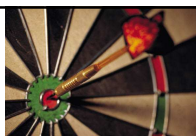
---

---

---

---

## Målstyrning



- Servicemål som beskriver önskat normalläge och insatsmål - uppföljning
- Drivande mål och utvecklingsmål – att skapa engagemang i organisationen

---

---

---

---

---

---

---

---

## Balanserad verksamhetsstyrning



- Kund
- Process
- Utveckling och lärande (medarbetare)
- Ekonomi
  
- Strategisk karta

---

---

---

---

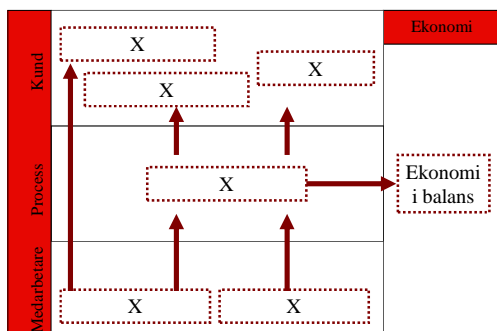
---

---

---

---

## Strategikarta




---

---

---

---

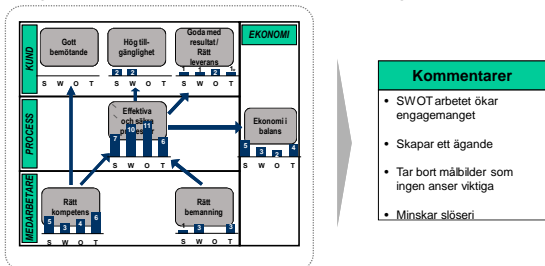
---

---

---

---

SWOT mot strategikarta visar vilka mål som organisationens chefer anser är det viktigaste....



...vilket leder till att resurser riktas rätt

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Strategiska målsättningar ärvs ner i organisationen och används som utgångspunkt i förvaltningarnas styrkort




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Målmodell




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## SMART(a) mål



1. Teckna ned vad som är specifikt. Använd aktiva ord som innebär en riktning, öka, minska, utveckla. Undvik allmänna ord som värna om, ta tillvara, tillgodose.

2. Gå vidare och formulera vad som är eller skulle kunna vara mätbart. Det som går att mäta blir gjort, bruka man säga. Ägna tid åt att komma överens om för er relevanta mått, i enheter pengar, tid eller procent.

3. Finns acceptans för detta mål? Hur vet ni det? Mål bör sättas av dem som ska uppfylla dem och de måste vara accepterade.

4. Är det realistiskt? Går målet/måten att nå? Det måste finnas tillräckligt med realistiska förutsättningar att nå dem. Det går att lägga ribban olika högt. Ibland talar man om trygghetsmål, realistiska mål och barriärbrytande mål.

5. Har ni satt en tid när målet ska vara nått/klart? Det är lätt att snabbt slå till med en tidpunkt när något ska vara klart. Men här gäller att tidpunkten bestäms av alla som är involverade.

6. Utse en ansvarig.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Organisation



- Ansvar och befogenheter
- Chefer
- Stödfunktioner
- Delegering

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Utbildning/kompetens



Vilken kompetens behöver vi för att nå våra mål?

- Beskriva kompetens per funktion och roll
- Kartlägga kompetens och utbildningsbehov
- Utbildningsplan

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Namn	NC #1	NC #2	NC #3	Frida	Stig	Stans	Vattenskrår	Kvalifikation	MM	Kommentarer
Anders								43%	50%	Försett lösa NC
Barbro								82%	50%	Konstrens på NC-maskinerna, är ut till andra
Cecilia								48%	50%	Revidera specifik NC #2
Daniel								21%	25%	Revidera kunskapspejer utvärdering
Erik								36%	50%	Samarbeta med Barbro för att vara mer om NC #1 och NC #2
Felicia								18%	25%	Förstå överlägsna utvärdering, är ut till andra
Gustaf								87%		Lär ut mer kring valutabörning
Håkan								79%		Ökad uppläsning till övriga
Inga								28%	50%	Jobba med NC #3
Resultat	39%	31%	25%	67%	69%	56%	33%			
Mål	40%	40%	40%	75%	75%	50%	50%			

---

---

---

---

---

---


---

---

---

---

## Standardisering och dokumentation



- Dokumentstyrning
- Giltig och aktuell dokumentation
- Standardisera gemensamma processer och arbetssätt genom överenskommelse
- Dokumentera och revidera

---

---

---

---

---

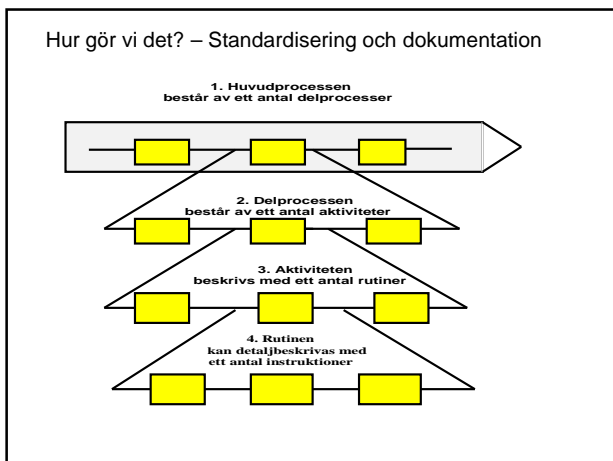
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Kommunikation

- Vad är viktigt att kommunicera?
- Vilka kanaler har vi?
- Punkter som ska upp på alla agendor?
- Visualisering




---

---

---

---

---

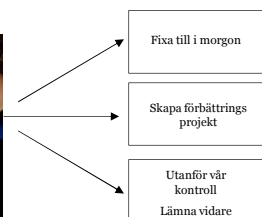
---

---

---

## Visualisering

– att alltid kunna se hur man ligger till




---

---

---

---

---

---

---

---

## Organisation - Skapa teamen

- Ansvarar helt för sina uppgifter/uppdrag
- Styr, mäter och utvecklar själva sitt eget arbete




---

---

---

---

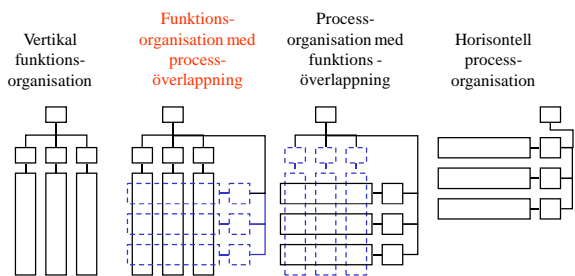
---

---

---

---

### Grader i processinriktningen



Vad är lagom? Vad är möjligt? Ska det vara lika överallt i organisationen?

T

---

---

---

---

---

---

---

---

### Uppföljning och analys

- Avvikelsehantering
- Förbättringsförslag
- Internrevision
  - lagefterlevnad
  - systemefterlevnad




---

---

---

---

---

---

---

---

### Beslut och ständig förbättring



- Resultat från uppföljningar och mätningar
- Förslag på förbättringar
- Beslut
- Uppföljning av tidigare beslut

---

---

---

---

---

---

---

---

## Resursfördelning



- Kartlägga resurskrävande aktiviteter
- Kartlägga aktiviteter som kommer att kräva resurser
- Designa årshjul så att aktiviteter går in i budgetsprocessen

---



---



---



---



---



---



---




---



---



---



---



---

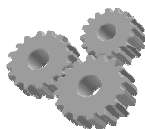


---



---

## Systematik för ständig förbättring



- Uppföljning och analys
- Revidera processer, standarder, mål m.m kontinuerligt
- Avvikelseberättelser/förbättringsförslag
- Ta del av resultat och besluta

---



---



---



---



---



---



---



## Toyotas ledarskaps filosofi

”Kaizen mans” fem ledarskaps förmågor

- Förmågan att förstå helheten
- Förmåga att skapa struktur
- Förmåga att skapa förbättringar
- Förmågan att involvera medarbetare/personer
- Förmågan att träna och utveckla medarbetare

---

---

---

---

---

---

---

---

## Jämförelse

Lean chefen

Offentliga chefen

- Arbetar utifrån ett **helhetsperspektiv**
- Utvecklar processen/tjänsten utifrån **kund, medarbetare, lönsamhetsperspektivet** och principerna
- Kontinuerlig **utveckling av människors arbetsätt (Involvera medarbetare/personer i utvecklingsarbetet)**
- **Tränar och utvecklar medarbetare** och skapar en lärande organisation

Huvudsakliga arbetsuppgifter:

- Sätta standards
- Säkerställa att standarder följs
- Identifiera negativa och positiva avvikelser

- Arbetar utifrån **sitt ansvarsområde**

- Förändring av processen/tjänsten sker ofta av ekonomiska skäl
- **Få har systematik** för ständig förbättring
- Förbättringsarbetet är **inte integrerat i vardagen utan sker vid speciellt avsatta tillfällen**
- **Avsaknad av lärandesystem och kunskapsöverföring**

Huvudsakliga arbetsuppgifter:

- Hålla budget
- Släcka bränder
- Följa direktiv

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tack för mig!

Anna Vesterberg

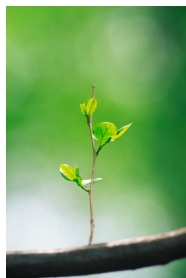
Vesterberg

Lednings- och verksamhetsutveckling

0761-88 52 14

018- 42 15 29

[anna.vesterberg@live.se](mailto:anna.vesterberg@live.se)




---

---

---

---

---

---

---

---