

Kandidatuppsats i Offentlig förvaltning HT2015

Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet

Polina Schulz

Handledare: Osvaldo Salas

Examinator:

Implementeringen av lean inom offentliga organisationer

En fallstudie av enheten Trafikmiljö på Trafikverket Region Stockholm

Sammanfattning

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka i vilken mån Trafikverket har nått sitt mål om kortare handläggningstider genom att implementera lean på ärendehantering av vägvisningsärenden på Trafikmiljö Region Stockholm.

Metod: För att uppnå syftet med denna undersökning kommer jag att utföra en kvalitativ undersökning med fallstudie som forskningsdesign. Som tillvägagångssätt kommer jag att använda mig av dels en kvalitativ textanalys och dels av semistrukturerade intervjuer.

Slutsats: Slutsatsen av denna studie är att implementeringen av lean har i huvudsak påverkat enheten på ett positivt sätt, dels genom att bidra till kortare handläggningstider på ärenden och dels genom att bidra till en bättre sammanhållning bland medarbetarna på enheten.

Innehållsförteckning

Inledning.....	4
Bakgrund.....	4
Syfte.....	5
Teoretisk referensram.....	6
Beskrivning av lean.....	7
Lean inom offentlig sektor.....	10
Metod.....	11
Forskningsdesign.....	11
Forskningsmetod.....	12
Intervjuerna.....	13
Tillförlitlighet.....	13
Analys av data.....	14
Anonymitet och sekretess.....	15
Empiri.....	15
Intervjuer.....	23
Analys.....	27
Slutsats.....	30
Vidare forskning.....	30
Källförteckning.....	32
Intervjufrågor.....	33

Inledning

“Genom att förenkla saker i en organisation kan man lära sig att förstå vad som händer istället för att försöka optimera något som är för komplext för att förstå.”

Professor Christoph H. Loch
Director, Cambridge Judge Business School

Många organisationer besitter en enorm potential vad gäller outnyttjade resurser inom företaget. För att kunna effektivisera nyttjandet av dessa resurser samtidigt som man eliminerar slöseri är första steget - peka ut vilka faktorer och processer som bidrar till att resurserna inte nyttjas. Trots att detta i teorin låter väldigt enkelt är det svårt att i en redan etablerad organisation se vilka möjligheter det finns och vad som behöver elimineras. Därför har det utformats flera management-modeller som fokuserar på att eliminera slöseri i en organisation för att i slutändan minska kostnaderna och leverera en bättre slutprodukt.

En av de management-modellerna som har blivit mest framgångsrika är lean-modellen. Denna modell kommer ursprungligen från den Japanska bilindustrin och har successivt implementerats och etablerats i många andra organisationer världen över. I sin tur har denna modell även implementerats i flera organisationer inom den offentliga sektorn i Sverige, varav Trafikverket är en av dessa.

Bakgrund

Trafikverkets uppgift är att säkerställa en myndighetsutövning som är rättssäker, kundorienterad och effektiv. Ärenden som inkommer till Trafikverket bör hanteras snabbt, förutsägbart, med god kvalitet och med fokus på kort omloppstid och professionellt bemötande.¹

Hanteringen av ansökningar om vägvisning har lyfts fram som ett av de områden inom Trafikverkets myndighetsutövning som både har behov och en möjlighet till att snabbt utvecklas mot kortare handläggningstider. Denna utvärdering har genomförts med stöd av flera separata studier. Den första studien gick ut på en analys av statistiken rörande handläggningstider inom ramen av vägvisning. En annan studie bestod av en webbenkät som var riktad till samtliga

¹ PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering s 5

berörda inom Trafikverket, handläggare och chefer, totalpopulationen av undersökningen uppgick till 80 personer och antalet svarande uppgick till 58 personer. Ytterligare en undersökning genomfördes som en intervjustudie med sammanlagt sju personer - sex ansvariga chefer samt en person som ansvarar för uppföljningen på nationell nivå.²

Trafikverkets styrkorts mål är att 80 % av vägvisningsärenden ska handläggas inom en sexveckorsperiod. Om man ser till den statistiska undersökningen som genomfördes innan leans implementering kan man se att antalet avslutade ärenden inom sexveckorsperiod uppgick till 62 %, handläggningstiderna varierar dock över året men på ungefär samma sätt i samtliga regioner.³ De övriga undersökningarna visade också tydligt på att det finns förbättringsmöjligheter vad gäller ärendehantering och handläggningstiderna på Trafikmiljö. Med anledning av detta initierade verksamhetsområdet Planering ett projekt kallat för Trafikmiljö 2013 med ett särskilt delprojekt för effektiv (lean) ärendehantering. Delprojektets mål var att införa ett arbetssätt som är baserat på leanprinciperna, arbetet påbörjades år 2011 på samtliga regioner.⁴

Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka i vilken mån Trafikverket har nått sitt mål om kortare handläggningstider genom att implementera lean på ärendehantering av vägvisningsärenden på Trafikmiljö Region Stockholm.

Utifrån ovanstående problemdiskussionen kommer frågeställningen för denna uppsats att vara följande:

- Hur gick man tillväga för att implementera lean på enheten Trafikmiljö på Trafikverket Region Stockholm?
- Hur påverkades enhetens resultat i och med implementeringen av lean på enheten Trafikmiljö på Trafikverket Region Stockholm?

² PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering s 5

³ Ibid s 6

⁴ Ibid s 5

- Hur ser medarbetarna på enheten Trafikmiljö på implementeringen av lean inom deras enhet på Trafikverket?

Teoretisk referensram

Lean production kommer ursprungligen från bilindustrin. På 1940-talet stod den japanska bilindustrin inför ett problem i form av ett krav på effektivisering och förändring av tillverkningsindustrin för att uppnå de höga kraven på en ökad produktion.

Taiichi Ohno blir ofta kallad för den ursprungliga fadern till lean production. Under nästan 60 år utvecklade han kontinuerligt Toyotas produktionsfilosofi och gav det namnet Toyota Production System, förkortat TPS. Begreppen lean production introducerades till världen år 1988 genom en artikel "Triumph of the Lean Production System" som skrevs av John Krafcik. Krafcik menade i sin artikel att de fabriker som hade låga lager, låga buffertar och enkel teknologi var de som kunde hålla den högsta produktiviteten samt leverera en hög kvalitet. Krafcik valde att kalla produktionssystemet för lean för att symbolisera effektivitet.⁵

Efter leans genombrott och popularitet de senaste åren har konceptet, trots sin utveckling inom tillverkning, spridits vidare och anpassats till andra funktioner, miljöer och industrier.

Leankonceptet har även anpassats till andra branscher som till exempel hälso- och sjukvård, läkemedel, idrott och administration.⁶

Beskrivning av lean

Som tidigare nämnt härstammar lean från första början från den japanska bilindustrin. Lean är en visionsdriven produktionsfilosofi som går ut på att skapa förbättringar inom organisationens samtliga områden. Rättare sagt är själva begreppet lean ett samlingsnamn för många olika smarta tekniker och lösningar som genom åren har bevisat sig fungera och vara effektiva. Lean

⁵ Modig Niklas, Vad är lean (2011) S. 77,78

⁶ Modig Niklas, Vad är lean (2011) S. 84

management innebär en lean, alltså mager och flexibel, organisation som inte är för stor och trögflytande men samtidigt inte är alltför urholkad och mager.⁷

I sin artikel "Lean: A failed theory for public services?" skriven av Zoe Radnor och Stephen P Osborne förklarar de lean-metodens viktigaste ståndpunkter:

- Definiera "nytta" och "slöseri" ur kundens synvinkel
- Skapa mer "nytta" till slutprodukten antingen genom att eliminera slöseri eller genom att tillföra fler nytto-maximerande processer utan att öka kostnaden för slutprodukten.
- Eliminera processer som inte tillför nytta till slutprodukten, minska på icke nödvändiga kostnader.
- Frigöra resurser genom ovanstående processer
- Förstå att huvudmottot i lean-metoden är konceptet "kundnytta"⁸

Ett grundläggande koncept, inte endast hos lean utan generellt hos alla modeller för förbättring av verksamheter, är den totala elimineringen av slöseri. Första steget för i en process i att eliminera slöseri är att förstå och fokusera på konceptet av adderande av nytta till en produkt eller tjänst.

Till en början, för att förstå vad som orsakar slöseri inom en organisation, är det viktigt att reda ut vissa begrepp.⁹

Första begreppet att reda ut är vad en process i en organisation är. Andrea Cianini förklarar i sin bok "Lean organisation: from the tools of the Toyota Production System to lean office" vad en process är. Hon förklarar det som en sekvens av aktiviteter som används för att hantera en eller flera funktioner i en organisation. En process innebär en hantering av personal, maskiner och arbetssätt. En process kan vara intern och/eller sammanfalla med externa funktioner, oftast är processerna i en organisation tvärfunktionella.¹⁰

Oftast kan man bryta ner en hel process i flera mindre aktiviteter. En aktivitet kan utföras antingen manuellt eller med maskiner. En värdetillförande aktivitet definieras då den tillför ett

⁷ Lean for the public sector: the pursuit of perfection in government services" Bert Teeuwen s 4

⁸ Lean: A failed theory for public services? Zoe Radnor och Stephen P

⁹ Lean organization: from the tools of the Toyota Production System to lean office, Andrea Cianini s 16

¹⁰ Ibid s 16

högre värde till produkten/tjänsten än vad den hade innan. Vad ett värde betyder, förklarar Andrea Cianini, det definieras ur kundens perspektiv. Alltså är värde det som tillför en kundnytta. Inom en lean organisation skall värdet tillföras till lägsta möjliga kostnad och samtidigt bidra med högsta möjliga kundnytta i varje produkts specifika fall.

Slutligen för att definiera vad slöseri i en organisation eller process är för något ska man se över samtliga processer och definiera varje aktivitet som leder till omkostnader men inte bidrar till en högre nytta för kunden.¹¹

För att kunna definiera och eliminera slöseri på ett effektivt sätt har det tagits fram flera olika sätt för att kunna kartlägga slöseri. Det mest välkända och utbredda sättet är det som har utvecklats direkt av Toyota. Denna metod fokuserar på att definiera sju sorters slöseri i olika stadier i en tillverkningsprocess. Dessa sju typer av slöseri är följande:

- **Överproduktion** - det är ett slöseri att producera för mycket, för tidigt eller för sent i jämförelse till kundernas efterfrågan. En överproduktion utan en direkt fastställd efterfrågan från kunden i förhoppning om att det kommer senare är ett stort risktagande och bidrar framför allt till stora indirekta omkostnader såsom lager, transport, råvaror, långsammare produktionsprocess osv.
- **Lager** - ett slöseri som är direkt kopplat till överproduktion. Det är ett slöseri med ett onödigt stort lager av material eller färdiga produkter mot vad kundernas efterfrågan är.
- **Rörelse** - det är ett slöseri på arbetskraft med onödiga rörelser och kraftansträngning för personalen. Exempel på fel som kan bidra till onödigt slöseri med personalens krafter kan vara dåligt planerad anläggning där personalen arbetar, oordning på arbetsplatsen, personalens kompetens inom en specifik process, personalens engagemang osv.
- **Defekter** - det är ett slöseri med resurser och arbetskraft om produkter eller service inte lever upp till den förväntade standarden. Slöseriet kan visa sig i form av minskad efterfrågan, kostsam hantering av klagomål och returnering med mera.
- **Transport** - onödiga transporter av varor mellan processerna bidrar också till stora spill och slöserier inom en organisation.
- **Onödiga processer** - att ha många och onödiga steg i en produktion bidrar direkt till slöserier.

¹¹ Lean organization: from the tools of the Toyota Production System to lean office, Andrea Cianini s 17

- Väntan - en annan bidragande orsak till slöserier och ineffektivitet kan vara långa väntetider mellan olika processer innan nästa aktivitet.

Det finns fem grundläggande principer som en organisation bör tillämpa för en lyckad implementering av lean. I sin bok "Lean thinking" räknar James Womack och Daniel Jones upp dessa samtliga principer.

1. Den första principen går ut på att identifiera hur värdet för kunderna skapas och kartlägga de processer och aktiviteter som bidrar till en ökad kundnytta.
2. Princip nummer två innebär att kartlägga de processer och aktiviteter som inte bidrar till en ökad kundnytta och därmed anses som slöseri inom en lean organisation. Dessa processer bör elimineras eller minskas i största möjliga mån.
3. Nästa princip är att se över processflödet inom produktionen för att skapa en produktionsprocess med ett processflöde med så få stop och byten av ansvarsområde som möjligt.
4. I en lean organisation ska främsta fokus riktas mot kunden. Det är viktigt att kartlägga den externa eller interna kundens behov och utforma en produktion som låter kunden avgöra vad som skall produceras och när. Ett så kallat dragande system bör utformas, detta innebär att produktionen är direkt kopplad till kundernas efterfrågan.
5. Sista principen går ut på att skapa en kompetens och uppmärksamhet hos personalen för att ständigt förbättra organisationen och produktionen med utgångspunkt i de ovanstående principerna.¹²

Lean inom offentlig sektor

Efter många lyckade försök av implementering av lean inom tillverkningsindustrin kom lean så småningom också till offentliga organisationer. Storbritannien var först med att tillämpa lean inom den offentliga sektorn. År 2001 infördes lean inom den brittiska sjukvården och bara månader efter hakade även USA på lean-trenden och införde även de lean inom amerikanska sjukvården. Implementeringen av lean inom sjukvården visade sig vara mycket framgångsrikt och effektiviserade processerna märkbart. Detta ledde i sin tur till att lean och försök till att

¹² "Lean thinking" James Womack & Daniel Jones s 8-9

implementera metoden inom offentlig sektor spred sig vidare till andra länder och andra offentliga verksamheter.¹³ Under år 2011 inleddes ett projekt med tillhörande projektgrupp för att tillämpa lean på Trafikverket Samhälle Region Stockholm.

I sin bok "Lean for the public sector: the pursuit of perfection in government services" berättar Bert Teeuwen om att första problemet man stöter på vid implementeringen av lean inom den offentliga sektorn är att identifiera vem som är kunden/konsumenten. Till skillnad från en vanlig vinstdrivande verksamhet på en öppen marknad tillhandahåller en offentlig verksamhet ofta sina tjänster till konsumenter i monopolliknande förhållanden. Detta innebär att kunden i många fall inte kan välja att avstå från produkten/tjänsten, inte kan få tag i produkten/tjänsten någon annanstans eller helt enkelt inte är aktivt medveten om att den nyttjar en viss produkt/tjänst. Vidare skriver Bert Teeuwen att det finns en problematik i att hitta den konkreta "nyttan" i de offentliga tjänsterna. Han tar upp flera punkter som kan indikera på slöseri inom en administrativ organisation: defekter, omarbete och rättning, granskning, väntan, inventering, transport, överproducering samt bristfällig användning av talang och kreativitet.¹⁴

I artikeln "Lean: A failed theory for public services?" skriver författarna att det första problemet man kan stöta på vid implementering av lean inom offentlig sektor är själva definitionen av kunden och slutanvändaren av produkten eller tjänsten. Inom offentliga organisationer är slutanvändaren inte lika tydlig som i de vinstdrivande företagen där kunden och säljaren har en tydlig överenskommelse. I offentliga organisationer kan kunden vara till exempel ofrivillig, indirekt, tvingad eller omedveten. Nästa steg inom implementeringen är att definiera de nyttogivande processerna, eftersom det är svårt att helt klart och tydligt definiera kunden gör det även svårt att definiera vilka processer inom organisationen som bidrar med nytta.¹⁵

Erik Drotz skriver i sin avhandling på Linköpings Universitet "Lean in the Public Sector: Possibilities and Limitations" att lean inom offentlig sektor är en möjlighet till förbättrade flöden, minskade ledtider samt en effektivitet i backoffice processer.¹⁶

Metod

¹³ Lean: A failed theory for public services? Zoe Radnor och Stephen P

¹⁴ Lean for the public sector: the pursuit of perfection in government services" Bert Teeuwen s 4

¹⁵ Lean for the public sector: the pursuit of perfection in government services" Bert Teeuwen s 4

¹⁶ "Lean in the Public Sector: Possibilities and Limitations" Erik Drotz s 3

Forskningsdesign

Som forskningsdesign för denna studie har jag valt att tillämpa en kvalitativ fallstudie-design. Genom att välja fallstudie som forskningsdesign kan man studera och fördjupa sig i en specifik organisation samt studera de sociala och strukturella processerna i en viss utvald enhet.¹⁷

Jag har valt att avgränsa min studie till ett specifikt fall dels på grund av geografiska skäl, dels för att möjliggöra djupgående studier inom uppsatsens ramar. Jag använde mig just av fallet Trafikmiljö Region Stockholm på grund av att Trafikverket Region Stockholm är min nuvarande arbetsplats och detta bidrar till en bättre förståelse för implementeringsprocesserna och dels en närhet och urval av respondenter till intervjuerna.

Forskningsmetod

Denna studie kommer att utföras genom en kvalitativ forskningsmetod, studien kommer att både innehålla en insamling och kvalitativ analys av texter och dokument samt semistrukturerade intervjuer. Då en kvalitativ studie bygger på en forskningsstrategi där den främsta tonvikten ligger på ord än på insamlad kvantitativ data, samt att en kvalitativ forskningsstrategi är induktiv och tolkande¹⁸ är det den näst lämpade forskningsmetoden för denna studie.

Studien kommer att bestå av två delar, en del utgör studiens primärdata och består av semistrukturerade intervjuer med tre medarbetare och en enhetschef på Trafikmiljö Region Stockholm. Anledningen till att urvalet av respondenter föll på dessa fyra personer kan förklaras med flera argument. Enheten Trafikmiljö Region Stockholm är en liten enhet som består av 12 medarbetare inklusive enhetschef. Enheten har genomgått en ganska omfattande personalomsättning sedan år 2011 då lean började implementeras, av de medarbetare som jobbar på Trafikmiljö idag är det bara fyra personer som har jobbat under hela implementeringsprocessen och därmed är relevanta för att bidra till denna undersökning. De personer som intervjuas i denna undersökning är tre stycken trafikingenjörer, Jeanette Selling, Daniel Bjelke och Charlotta Selander som arbetar dagligen med ärendehantering och kundärenden gällande vägvisning, samt Trafikmiljö Region Stockholms enhetschef Annelie Ekeberg.

¹⁷ "Samhällsvetenskapliga metoder" Alan Bryman s 76

¹⁸ "Samhällsvetenskapliga metoder" Alan Bryman s 341

Andra delen av denna studie kommer att utgöras av dokument från Trafikverket som beskriver implementeringsprocessen av lean på myndigheten.

I denna studiens empiri kommer fyra dokument, som är framtagna av Trafikverket eller på Trafikverkets beställning, att granskas och diskuteras. Dokumenten är dels resultat av förundersökningar inför implementeringen av lean och dels är det uppföljningsrapporter om hur implementeringen har gått. Ett av dokumenten är en powerpoint-presentation som skapades för att visa hur man har gått tillväga samt resultatet av implementeringen av lean på Trafikmiljö. Det andra dokumentet är en rapport som Trafikverket har beställt från ett externt bolag och som består av dels en uppföljning av statistiken av handläggningstiderna och dels av en sammanfattning av enkätundersökningarna som skickades ut till alla medarbetare på Trafikmiljö på alla regioner. Ytterligare ett dokument som jag har valt att granska är en rapport där enhetschefer för enheterna Trafikmiljö på samtliga regioner sammanfattar och beskriver leans implementering, påföljder och resultat, denna rapport var avsedd att skickas till Trafikverkets ekonomichef. Det sista dokumentet som jag har valt att granska är en uppföljningsrapport i form av en power point presentation där man sammanfattar resultatet av implementeringen av lean på Trafikmiljö.

Intervjuerna

Som en del av den kvalitativa forskningsmetoden kommer denna studie att innefatta kvalitativa intervjuer. En kvalitativ intervju riktar sig mer på den intervjuade personens ståndpunkter och åsikter. Då en kvalitativ intervju kan vara mer flytande och intervjuaren har mer frihet att ändra frågeföljden, ställa följdfrågor samt låta intervjun röra sig i olika riktningar¹⁹ är det ett mest lämpligt alternativ för denna studie. Frågorna i intervjuerna kommer att vara semistrukturerade. Detta innebär att jag har en lista på specifika ämnen och frågor jag vill beröra, dock behöver inte frågorna komma i en specifik ordning och nya frågor kan förekomma samtidigt som intervjupersonen har frihet att utforma svaren på sitt eget sätt.²⁰ Valet av intervjustrukturen föll

¹⁹ "Samhällsvetenskapliga metoder" Alan Bryman s 341

²⁰ "Samhällsvetenskapliga metoder" Alan Bryman s 341

på semistrukturerade intervjuer eftersom det tillåter en mer flexibel intervjuprocess,²¹ min förhoppning är att därmed kunna få en flytande konversation och utförliga och nyanserade svar. Intervjuerna genomförs som fältintervjuer, det vill säga att dessa utförs med både intervjuaren och respondenten fysiskt närvarande i samma rum. Intervjuerna kommer att spelas in med ljudupptagning för att försäkras om att ingen viktig information glöms bort och för att kunna gå tillbaka till inspelningen vid eventuella tveksamheter.²²

Urvalet av respondenter grundas i strävan efter att få en tydlig och klar bild av implementeringen både från medarbetar- och chefsperspektiv. För att åstadkomma detta valde jag att intervjua tre medarbetare som i dagsläget jobbar med ärendehantering på Trafikmiljö Region Stockholm samt intervjua enhetschefen för Trafikmiljö Region Stockholm.

Tillförlitlighet

En viktig aspekt i en kvalitativt inriktad studie är studiens reliabilitet och validitet för att försäkra sig om en bra kvalitet i undersökningen. Studiens tillförlitlighet består av fyra delkriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera.²³ Jag har tagit hänsyn till samtliga fyra aspekter. För att säkerställa att studien har en trovärdighet har jag säkerställt att forskningen har utförts i enlighet med de regler som finns och genom att se till att rapportera de resultaten jag har kommit fram till, kommer att redovisas till de personer som är en del av den organisationen jag har studerat, detta är för att bekräfta att vår uppfattning överensstämmer.

Om man ska titta på denna studiens överförbarhet, är det svårt att mäta överförbarheten i en studie av denna typ, alltså en kvalitativ fallstudie. Detta just på grund av att detta är en fallstudie och det kan inte säkerställas att studiens resultat hade blivit samma om det hade baserats på ett annat fall.

Analys av data

Vid analys av dokument som jag kommer att använda mig av i empiri-delen i denna studie kommer jag att tillämpa en så kallad Grounded theory. Grundläggande draget i Ground theory är

²¹ Ibid s 415

²² Ibid s 415

²³ "Samhällsvetenskapliga metoder" Alan Bryman s 354-355

att metoden innebär att insamling av data och analys av data sker parallellt, alltså att data samlas in och analyseras på ett systematiskt sätt under forskningsprocessens gång.²⁴

Anonymitet och sekretess

Samtliga respondenter har behandlats med respekt och diskretion. För att säkra sig om att ingen känner sig uthängd har respondenterna tillfrågats och gett sitt godkännande till att respektive namn och arbetstitel får nämnas i denna uppsats. Det klargjordes tydligt för respondenterna innan intervju tillfället att intervjuerna inte har för avsikt att hänga ut eller skada respondenternas eller myndighetens varumärke.

Empiri

Trafikmiljö ansvarar för att samordna arbetssätt inom större delen av Trafikverkets myndighetsutövning inom vägområdet. Trafikmiljö avser att samordna både ärenden som beslutas av de regionala väghållningsmyndigheterna och övriga trafikmiljöärenden. Inom enheten finns också ansvar för regelverk Arbete på väg där kontroller av att entreprenörer följer den beslutande trafikordningsplanen genomförs och reglerar bland annat hur vägarbetet ska märkas ut.²⁵

Under år 2011 kom det direktiv från ledningen om att en implementering av lean på Trafikverket på enheter Trafikmiljö i samtliga regioner skulle påbörjas. Vid samma tidpunkt bestämdes att projektet skulle vara klart i slutet av juni år 2012.²⁶ Detta beslut baserades på flera undersökningar som gjordes, främst baserades beslutet på resultatet från NKI-undersökningarna (nöjd-kund-index) som visade på att Trafikverkets ”kunder” efterfrågade kortare handläggningstider på de ärenden som skickades in.²⁷ En undersökning av vägvisningsärendes ledtider som McKinsey gjorde på Trafikverkets beställning visade det sig att varje handläggare i snitt lade ca 10 timmars tid på varje ärende, oavsett hur lång handläggningstiden blev i slutändan. Trafikverket valde att gå vidare på detta spår för att identifiera en rad ”slöserier” i handläggningsprocessen. De främsta orsakerna till att handläggningstiderna blev långa visade sig

²⁴ ”Samhällsvetenskapliga metoder” Alan Bryman s 513

²⁵ Bilaga Organisation och leveranser för verksamhetsområde Samhälle s 20

²⁶ Bilaga Beslutsanteckningar från VP-dialog med Kundnära tjänster

²⁷ Rapport ”Lean i Trafikmiljö till Maria Dädeby 2013-10-06

vara ofullständigt ifyllda ansökningar, väntan på att ansökan skulle kompletteras eller väntan på att entreprenören skulle lämna prisuppgifter. Dessa orsaker var senas tidigare kända för medarbetare och chefer på Trafikmiljö men uppfattades som om de låg utanför handläggarnas makt.²⁸

Därför valde Trafikverket att, vid tillämpningen av lean på enheter Trafikmiljö, fokusera främst på handläggningstiderna på inkommande ärenden. Innan ett beslut om att implementera lean fattades hade Trafikmiljö-enheterna redan tagit flera steg mot en modernare och mer kundfokuserad ärendehantering. Som exempel kan man i en PowerPoint, som finns att finna på Trafikverkets intranät, läsa om att Trafikmiljö hade höjt sin ambition gällande tillmötesgående ansökningar, vilket i sin tur hade resulterat i en ökad kundnöjdhet gällande bemötande och handläggarnas kompetens. För att effektivisera arbetet hade Trafikmiljö även börjat arbeta med digitala diariesystem, infört möjligheten att ansöka om handläggning online samt påbörjat ett införande av mallar och standarder för att meddela beslut. Generellt kunde man genom undersökningar urskilja en stark vilja bland medarbetare att utvecklas och strävan efter att förbättra organisationen både nationellt och regionalt.²⁹

Vidare har det tagits fram en plan på hur man skall tackla de befintliga problemen på enheterna. Man har synliggjort utmaningar som bör belysas samt redogjort vilka som är intressenter av att dessa utmaningar tacklas. Handläggningstidernas längd är i kundernas och allmänhetens intressen. I medarbetarnas intresse är att handläggare inte känner sig stressade och splittrade inför arbetsuppgifterna. Ökade förväntningar och möjlighet att ta en utökad roll inom funktionellt stöd samt dålig kontroll över konkreta resultat och hur effektiva enheterna är i olika verksamheter är av ledningens intresse.³⁰

Det fastställdes att ett antal förändringar borde åstadkommas för att möta utmaningarna. Det som borde prioriteras är bland annat en effektiv och anpassad process för varje ärende, en styrning för att uppnå en hög effektivitet med korta handläggningstider och hög kvalitet. Dessutom borde en organisering där arbetsuppgifter och ärenden hanteras där det är bäst lämpat samt ett IT-system som underlättar arbetet och gör det möjligt att styra och stötta organisationen. De punkter som utpekades som viktiga vid förbättringsarbetet är att gå från en tertialuppföljning till mer frekvent

²⁸ Ibid

²⁹ PowerPoint Lean Trafikmiljö

³⁰ PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering s 5

uppföljning, ju närmare den dagliga verksamheten desto bättre. Att istället för att utgå utifrån faktaunderlag som är relaterade till styrkortsmål gå på mer statistik och fakta för att verkligen förstå vad som händer. En annan viktig förändring är att gå från att fokusera på vad som har hänt och varför till att fokusera på att förstå vad som kan göras bättre. Det fastställdes även att det är viktigt att eliminera tröghet i förbättringsarbetet och istället fokusera på att röja undan alla möjliga eventuella hinder. Ytterligare en punkt som ansågs mycket viktig att jobba på är bristerna i dialogen mellan chefer och medarbetare och istället jobba på att främja en daglig kontakt och feedback.³¹

För att kunna genomföra implementeringen av lean på Trafikverket delades projektet in i 6 delprojekt. Dessa delprojekt delades i sin tur in i två kategorier, en kategori som har en tidig start - förutsättningar, samt en kategori som ansågs vara huvudområden. Till kategorin förutsättningar räknades - målsättning och styrning, ärendesegmentering samt prisförfrågan. Till kategorin huvudområden räknades - effektiv (lean) ärendehantering, roller samt IT-utveckling. Syftet med delprojekten - förutsättningar, är att på en nationell, regional och individuell nivå etablera en målstyrning och kvantitativ uppföljning och underlätta synliggörande av nuläge och resultat; att klargöra utifrån krav på behandling och kompetenser samt resursbehov för dessa, vilka ärendetyper Trafikmiljö har att hantera; ytterligare ett syfte är att ta fram prislister för vägvisning samt rutiner för att uppdatera dessa. Syftet med delprojekt - huvudområden var att hitta och etablera effektiv ärendehantering genom ett nytt arbetssätt och testa lean inför implementering i övriga regioner; tvärs organisationen definiera och implementera ändamålsenliga roller för fördelning av arbete; genom förbättringen av webbansökan om handledning få kunden att lämna och få fler relevanta uppgifter; förbättra det webbaserade ärendehanteringssystemet för att underlätta sortering, prioritering samt organisering samt för att underlätta insamlingen av statistisk fakta och utdrag.³²

Sammanfattningsvis ställdes det upp en målbild för Trafikmiljö 2013 som summerade samtliga tidigare nämnda punkter. Det man förväntade sig att åstadkomma under året 2013 vid implementeringen av lean på Trafikverket enhet Trafikmiljö var att uppnå kortare handläggningstider och frigöra mer tid för funktionellt stöd till andra enheter genom att tillämpa

³¹ PowerPoint lean Trafikmiljö

³² PowerPoint lean Trafikmiljö

ett nytt och hållbart sätt att arbeta med ärendehantering. Man förväntade sig att ha uppnått en skarpare målstyrning samt ett mer anpassat och standardiserat arbetssätt för olika ärendens särdrag samt optimerad rollfördelning och resursfördelning. Man förväntade sig även att medarbetarna inom Trafikmiljö skulle uppleva att arbetssätten och stödsystemen utvecklades och att arbetsmiljön förbättrades. Man hade även förhoppningar om att andra delar av verksamheten skulle använda sig av resultaten från projektet i den fortsatta utvecklingen av Trafikverket som en modern myndighet.

I praktiken innebar implementeringen av lean på Trafikmiljö att man utgick från ett läge där alla handläggare arbetade med sina ärenden utifrån en geografisk fördelning till att man delade upp inkommande ärenden i olika kategorier, t ex vägvisning, anslutningar, hastighet, varningsmärken m. m. Man införde även en A-B-C skala för ärendenas svårighetsgrad för att skapa förutsättningarna för att ha en ännu bättre koll över ärenden. Korta dagliga möten infördes där pågående ärenden gick igenom för att ge hela enheten en bra överblick över samtliga ärenden samt ge handläggarna en möjlighet att utbyta kunskap och kunna hjälpa varandra. Parallellt med att man implementerade lean införde man även ett digitalt ärendehanteringssystem - W3D3, som i sig bidrog till transparens och bättre uppföljningsmöjligheter. W3D3 har två typer av ärenden, flödesärenden och övriga ärenden. Genom att utbilda Trafikmiljös handläggare i diarieföring och dokumenthantering i W3D3 och få trafikingenjörerna att hantera båda typer av ärenden, lyckades man åstadkomma en effektivisering både hos diariet och på enheterna.³³

För att tydligt redovisa och se resultatet och eventuella förbättringar eller försämringar som implementeringen av lean på Trafikverket enhet Trafikmiljö förde med sig beställde Trafikverket en utvärderingsrapport som togs fram av en extern leverantör Trivector Information AB. Den beställda utvärderingen redovisar hur enheten Trafikmiljö har utvecklats under år 2013 vad gäller främst handläggningen av inkommande ärenden. Denna rapport behandlar enheter Trafikmiljö i samtliga regioner i Sverige.³⁴

I rapporten som gjordes av Trivector Information AB presenteras huruvida man lyckades korta ner handläggningstiderna av ärenden på enheterna. Enligt utredningen kan man tydligt se en förbättring av tiden varje enskild handläggare spenderade på varje ärende. Vid en jämförelse

³³ Rapport "Lean i Trafikmiljö till Maria Dädeby 2013-10-06

³⁴ PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering

mellan mätningarna under 2013 kunde man konstatera att antalet ärenden som behandlats inom tre veckor nästan fördubblades, alltså uppgick siffran av handlagda ärenden från 50 till 90.³⁵ I rapporten förklaras att för att få en tydligare struktur på arbetssättet på Trafikmiljö valde man att dela upp handläggarna i olika arbetsgrupper som baserades på de ärendetyper som hanterades av enheten. Därmed delade man upp ärendehandläggarna enheten på vägvisning, trafikreglering och väglagsfrågor.³⁶ Införandet av lean på Trafikmiljö medförde mycket högre krav på uppföljning. Man valde att gå från en tertialuppföljning till en mer frekvent uppföljning. Den största vikten lades på att uppföljning av handläggningstiderna av ärenden. Det sattes en målbild på att 80 % av alla vägvisningsärenden skulle handläggas inom intervallen av 6 veckor, de övriga 20 % skulle handläggas.³⁷

En webbenkät skickades ut till medarbetare där en jämförelse gjordes mellan de som ingick i vägvisningsteamerna och de som inte ingick i vägvisningsteamerna. Vid jämförelsen mellan tidigare och nu åsytas perioden före respektive efter införandet av lean inom ärendehantering. Från undersökningen framgår att merparten av respondenterna av webbenkäten förhåller sig positivt till påståendet att det nya arbetssättet fungerar bra. Av uppenbara skäl är det främst personer som ingick i vägvisningsteamerna som förhåller sig positivt till införandet av lean inom ärendehantering. Merparten av respondenterna anser att hanteringen av ärenden har effektiviserats och dessutom anser en majoritet av svarande på enkäten att handläggningstiderna har förkortats betydligt i och med tillämpningen av lean. Det framgår också att majoriteten upplever att det nya arbetssättet har medfört att överblicken över regionala ärenden har blivit bättre. Merparten av respondenterna upplevde att förslag på problemlösning i ärendehanteringens fångades upp på ett bättre sätt mot tidigare innan implementeringen av lean. Dessutom framgår det att svarande upplever en förbättring vad gäller återkopplingen från närmaste chef gällande problem och lösningar i ärendehantering. Merparten av respondenterna vänder sig dock emot påståendet i webbenkäten om att fokuseringen på färre ärendetyper skulle ha lett till en mindre stressad arbetssituation. Undantaget är dock enheten Trafikmiljö i Region Stockholm där en överhängande majoritet upplever att stressen har minskat. Åsikterna går isär bland respondenterna vad gäller huruvida lean är en bra arbetsmetod eller inte. Bland dem som tar

³⁵ PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering s 6

³⁶ PM Trafikmiljö 2013, Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - en utvärdering s 7

³⁷ PM Trafikmiljö 2013, Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - en utvärdering s 7

ställning i frågan är det ungefär hälften av respondenterna som anser att lean är en bra arbetsmetod samtidigt finns det en annan hälft av respondenterna som anser att lean inte är något vidare arbetssätt. Av naturliga skäl är svaren likartade vad gäller om fler verksamheter inom Trafikverket bör tillämpa lean. Dock kan man tydligt se att de respondenter som jobbade inom organisationer som redan arbetade med lean även ansåg i mycket större utsträckning att det var en bra arbetsmetod att arbeta med och ansåg att metoden borde tillämpas på fler verksamheter. Enheten Trafikmiljö Region Stockholm var bland enheterna som var mest positivt inställda till lean.³⁸

De medarbetare som arbetade på enheter där implementeringen av lean hade genomförts fick besvara utökade webbenkäter med fler frågor. De extrafrågorna var ställda främst med syftet att kartlägga åsikterna kring arbetsformen och åsikterna som lean har fört med sig. Ur enkätens svar framkommer det att Trafikmiljö Region Stockholm upplevde introduktionen för det nya lean arbetssättet som smidigt och lätt att lära sig. Vad gäller frågan om att arbeta i team är en överväldigande majoritet av respondenterna överens om att det är positivt att samarbeta. Från enkätsvaren framkommer det också att det nya arbetssättet har fört med sig att cheferna är mer involverade i handläggarnas arbete mer än tidigare och vilket också anses som positivt. Avslutningsvid i webbenkäten fick respondenterna med egna ord berätta om sina upplevelser av lean och om vad är bra och mindre bra med det nya arbetssättet, dessutom kunde respondenterna lägga fram eventuella förslag på förbättringar inför framtiden.³⁹

Styrkorna som framkommer ur svaren på enkäten rör framför allt tre områden - kompetens, överblick och teamarbete. Vad gäller kompetens upplevde många av respondenterna en kompetenshöjning inom det egna ärendeområdet eftersom man istället för att fokusera på många områden kunde specialisera sig på färre. Det upplevdes också en bättre överblick över ärendena inom den egna regionen och var ett visst ärende befinner sig i processen samt att den närmsta chefen fick också en bättre inblick i arbetsgången. Den tredje styrkan är att implementeringen av lean resulterade i en ökad kamratskap och delaktighet som resultat av att arbeta i team.⁴⁰

³⁸ PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering s 9

³⁹ PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering s 9

⁴⁰ Ibid s 11

Svagheterna som framkommer ur respondenternas svar fokuseras främst kring fyra områden - tidsfokusering, enkelspårighet, stress och administration. Till att börja med så har lean enligt respondenterna medfört ett alltför stort fokus på på kortandet av handläggningstiden samtidigt som kvaliteten på arbetet, kundsamtalet och handläggarnas egna utveckling har fått väldigt lite fokus i och med lean-tänket. Vidare framkommer det att fokuseringen på en ärendetyp kunde bidra med en tråkigare och mer enkelspårig handläggning enligt en löpande band-princip. Kritik hade framhållits vad gäller en ökad stress och en viss prestationsångest då man började jämföras med övriga medarbetare i gruppen, uppföljningen på personnivå ledde till att vissa medarbetare upplevde sig vara övervakade.⁴¹ Ur enkätsvaren framkom det att det förändrade arbetssättet har lett till en höjd prestationsångest på grund av en kontinuerlig jämförelse av resultat med andra kollegor vid uppföljningen.⁴² Den sista svagheter som framkom ur enkätsvaren var att införandet av lean ärendehantering förde med sig allt för betungande administrativa moment som upplevdes uppta alldeles för mycket tid. Bland de administrativa moment som upplevdes betungande var ledtidsmallen samt den frekventa mötesstrukturen.⁴³

I uppföljningsrapporten som genomfördes av Trivector Information AB på beställning av Trafikverket genomfördes även intervjuer där sammanlagt intervjuades sju personer - de sex ansvariga cheferna på respektive region samt den person som ansvarar för uppföljningen på nationell nivå. På frågan om huruvida lean är som arbetsmetod är samtliga chefer ense om att lean är en bra arbetsmetod som med fördel kan användas i andra delar av Trafikverkets verksamhet. Dessutom var samtliga chefer överens om att handläggningstiderna på diverse regioner hade kortats ner påtagligt. Vad gäller arbetsmiljö upplevde samtliga chefer att de var mer involverade i de enskilda handläggarnas ärendehantering jämfört med tidigare, dessutom är cheferna överens om att det har haft en positiv inverkan på medarbetarna att arbeta i team. Ungefär hälften av cheferna anser att stressen och arbetsbelastningen har minskat på deras enheter.⁴⁴

Cheferna fick också i slutet av intervjuerna resonera kring styrkor och svagheter som lean ärendehantering hade fört med sig. De främsta styrkorna som cheferna pekade ut var

⁴¹ PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering s 11

⁴² Utvärdering, effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning PP

⁴³ PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering s 11

⁴⁴ PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering s 14

helhetsbegreppet, teamarbetet och dialogen. I och med implementeringen av lean skapades en bättre överblick och ett helhetsbegrepp över enheten. Teamarbetet odlade en värdefull grupptillhörighet och en tydlighet kring vad medarbetarna skulle arbeta med och vem de skulle föra en dialog med.⁴⁵ Svagheterna som cheferna kunde framhålla var det främst administrationen och stressen som pekades ut. De menade alltså att det nya arbetssättet innehöll moment som gav en överadministration. Dessutom kunde cheferna märka att medarbetarna kunde upplevas som stressade över införandet av uppföljning på individnivå.⁴⁶

Intervjuer

För att fördjupa mig ytterligare i min analys av implementeringen av lean på Trafikverket enhet Trafikmiljö har jag valt att intervjua fyra personer som jobbar på Trafikmiljö och jobbade med att implementera lean på deras enhet. Jag valde att intervjua tre medarbetare samt enhetschefen på enheten Trafikmiljö för att få en så varierad och bred bild av implementeringen och dess följder som möjligt.

Hur arbetade man på Trafikmiljö innan införandet av lean i jämförelse hur man jobbar idag?

Trafikingenjören Charlotta Selander berättar att det inte fanns någon uppföljning på de inkomna ärenden och handläggningstiderna vilket medförde att vissa ärenden tog väldigt lång tid.

Trafikingenjören Jeanette Selling berättar att under cirka ett och ett halvt års tid hade hon i snitt sextio ärenden på sitt bord, i jämförelse med dagens snitt på femton ärenden. På min fråga om varför det är så stor skillnad på antal öppna ärenden då och nu svarar Jeanette att det beror dels på direktiven från chefer om att man bör hantera ärenden snabbare och dels för att man numera hjälps åt med ärenden och jobbar mot ett gemensamt mål på ett annat sätt än vad man gjorde förut. Trafikingenjören Charlotta berättar att arbetssättet man jobbade på tidigare var väldigt individuellt, samtliga medarbetare hade sina ärenden att ta hand om och möjligheten att hjälpas åt med ärenden var väldigt liten, man hade en icke frekvent möteskultur och en bristfällig kommunikation inom enheten. Trafikingenjören Daniel Bjelke förklarar att man införde det digitala ärendehanteringssystemet W3D3 strax innan man började implementera lean och innan

⁴⁵ PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering s 15

⁴⁶ PM Trafikmiljö 2013 - Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - En utvärdering s 15

dess var det Trafikverkets kundtjänst som tog emot och fördelade ärenden till respektive handläggare utifrån en kommunindelning. I och med införandet av lean valde man att dela upp enhetens trafikingenjörer i olika specialistområden, det vill säga att istället för att jobba med samtliga ärenden delade man upp dem i grupper som fokuserar på respektive typ av ärenden. Numera har enheten stående möten varje vecka där man går igenom samtliga inkomna ärenden och försöker hjälpas åt och utbyta kunskap mellan varandra för att ta så genomtänkta och bra beslut som möjligt.

Enhetschefen Annelie Ekeberg berättar att man redan innan implementeringen av lean arbetade med att ha avstämningsmöten och gemensamma genomgångar av ärenden. Hon menar dock att i och med införandet av lean började man fokusera på att hjälpas åt. Lean innebar också att man fick direktiv om hur långa handläggningstiderna bör vara och samtidigt en mycket bättre uppföljning om hur lång tid handläggningen faktiskt tog. Innan införandet av lean fanns det ingen systematiserad uppföljning av ärenden.

Vilka förändringar bidrog implementeringen av lean på Trafikmiljö med?

Trafikingenjören Jeanette Selling såg det som en väldigt drastisk förändring i arbetssättet, men helt klart till det positiva. För henne att gå från att ha en stor hög med inkomna ärenden utan att ha en klar översikt över dessa, till att få ett strukturerat arbetssätt med bra översikt och uppföljning varit en mycket positiv upplevelse. Trafikingenjören Daniel Bjelke menar också att parallellt med implementeringen av lean började man även att sträva mot ett mer digitaliserat arbetssätt. Därför låg det även i tiden att man på Trafikmiljö införde ett digitalt ärendehanteringssystem - W3D3. Daniel menar också att arbetssättet förändrades till att man gemensamt tar beslut inom gruppen och därmed inte längre behöver få ett godkännande eller samråda med chefen i lika stor utsträckning.

Vad gäller den kulturella strukturen på enheten har det i och med att trafikingenjörerna börjat samarbeta runt ärenden blivit en helt annan slags sammanhållning i gruppen. Eftersom det är lättare att följa upp varje enskild handläggare kan man på en gång se var det behövs krafttag och vem som behöver hjälp. Charlotta Selander berättar att enheten Trafikmiljö Region Stockholm blev mer kundorienterad och strävade gemensamt mot en bättre myndighetsutövning.

Enhetschefen Annelie Ekeberg upplevde att implementeringen krävde ganska mycket tid initialt eftersom man skulle ändra ett inarbetat arbetssätt. En del av hennes medarbetare upplevde det

som besvärligt och var väldiga motståndare till implementeringen. Det nya arbetssättet har dock frigjort tid för medarbetare till att göra andra saker förutom att handlägga ärenden, alltså utnyttja enhetens resurser på ett mycket bättre sätt. Till exempel kan nu trafikingenjörerna arbeta med specialiststöd, det vill säga lånas ut som kompetensresurser till andra stora projekt på regionen. Enhetschefen påpekar också att i och med att lean infördes på alla ärendetyper har det bidragit till att medarbetare har bättre koll på vad andra handläggare gör. Personalen har därmed kommit varandra närmare.

Anser du att chefens ledarskapsstil och roll har förändrats och i så fall på vilket sätt?

Trafikingenjören Jeanette menar att chefens roll har varit att både vara styrande och coachande. I och med att man i samband med det nya arbetssättet kan följa upp handläggarna på ett mycket bättre sätt kan chefen även få en bättre översikt över enheten och dess resurser. Detta underlättar för chefen att planera verksamheten och fördela ansvarsområden mellan ingenjörerna. Enhetschefen Annelie Ekeberg stämmer in i Jeanette Sellings påståenden, att det i och med de bättre uppföljningsredskapen har blivit lättare att planera enhetens bemanning samt att utföra styrning och coaching på enheten.

Anser du att informationen varit tillräcklig inför implementeringen av lean?

På frågan om de visste vad lean management var för något innan det skulle implementeras på Trafikmiljö, svarade samtliga fyra respondenter nej.

Trafikingenjören Jeanette Selling var med i piloten för projektet i region Öst och fick vara med och delta i utformningen av hur implementeringen skulle se ut. I och med detta fick hon ta del av mycket information för att kunna få fram den bästa lösningen för kommande implementeringen.

Däremot trafikingenjörerna Daniel Bjelke och Charlotta Selander ansåg samstämmigt att informationen från ledningen har varit bristfällig gällande förklaringen av själva begreppet lean, vad ett lean arbetssätt skulle innebära och vilka konsekvenser det skulle föra med sig.

Enhetschefen Annelie Ekeberg menar att det var väldigt strikt och tydligt till en början om hur själva tillvägagångssättet vid implementeringen skulle vara. Dock skulle det, enligt henne, vara önskvärt med mer gemensamma utbildningar. Detta bidrog till att det tog lite längre tid än vad som egentligen behövdes innan projektet implementerades fullt ut. Många medarbetare och

chefer upplevde inte att bilden av vad som skulle implementeras och hur, var helt klart. Det skulle behövas mer pedagogiskt upplägg, påpekar Annelie.

Kände du att du som medarbetare kunde vara med och påverka utformningen av implementeringen?

Eftersom trafikingenjören Jeanette Selling var med i pilotprojektet som fick utforma och sätta riktlinjer för vilka behov Trafikmiljö hade som behövdes förbättras och "leanas" var hon så klart i högsta grad delaktig i utformningen. Eftersom man tog in ett externt konsultbolag - McKinsey, som redan hade erfarenhet från att utforma och implementera lean på andra offentliga organisationer såsom Skatteverket och Försäkringskassan, fick Trafikverkets projektgrupp mycket hjälp med hur det bör se ut utformas. Charlotta Selander och Daniel Bjelke som inte var delaktiga i pilotprojektet ansåg däremot att de hade ytterst lite att säga till om utformningen och implementeringsprocessen.

Anser du att stressnivån hos medarbetarna har minskat eller ökat?

Jeanette Selling menar att lean påverkade olika personer på helt olika sätt. Vissa medarbetare kände sig jagade i och med att deras ärendeflöde numera kontinuerligt följs upp samtidigt som många medarbetare upplever det som en lättnad att ha en struktur och en kontinuerlig uppföljning så att man hela tiden har kontroll över ärendeflödet. Samtidigt påpekar Jeanette att lean inte bara är ett mätverktyg utan är främst ett verktyg för att kunna se vad som kan och bör förbättras inom organisationen. Vid pilotprojektet jobbade man mycket med att titta på det personliga välmåendet hos medarbetarna och hur de upplever sin arbetssituation. Charlotta Selander menar att det har varit positivt att kunna hjälpa de medarbetare genom att avlasta dem med vissa ärenden.

Enhetschefen Annelie Ekeberg ser också att stressnivån hos medarbetarna generellt har minskat. Dock tog det en tid innan man landade i projektet och på riktigt nyttja det nya arbetssättet.

Vad hade medarbetare för motargument för lean?

Jeanette Selling förklarar att för att kunna mäta ett flöde var man tvungen att dela upp det i flera olika ärendetyper. Och därmed delade man in medarbetare i grupper som Vägvisning, Trafikreglering, Bygglov osv. Vissa medarbetare upplevde det som tråkigt och enformigt att man

inte längre fick handlägga olika möjliga ärenden utan numera bara fokuserade på en viss typ. De medarbetare som redan upplevde att de hade kontroll och bra struktur på sitt arbetssätt såg inget behov i att implementera ett nytt arbetssätt.

Annelie Ekeberg berättar att medarbetarna tyckte att de redan hade ett bra arbetssätt och såg ingen anledning till att förändra det. Dock efter att implementeringen redan hade skett kunde de flesta medarbetare inse att det faktiskt var välbehövligt och hade bidragit till ett ännu bättre arbetssätt. Dock berättar enhetschefen att implementeringen av lean resulterade i att en medarbetare slutade på Trafikverket. Anledningen till detta var att medarbetaren upplevde sig vara väldigt kontrollerad och styrd och kunde inte acceptera det nya arbetssättet.

Analys

Trafikverket i sin helhet arbetar ständigt med att förbättras och för att i slutändan kunna leverera bra infrastruktur och bidra till ett mer tillgängligt Sverige.⁴⁷ Genom kundundersökningar hade det framkommit att det fanns ett tydligt missnöje bland de personer som vände sig till enhet Trafikmiljö och väntade på att deras ärende skulle handläggas av trafikingenjörerna. Det främsta missnöjet låg i att handläggningstiderna var alldeles för långa. När detta problem pekades ut och kom till kännedom för Trafikverkets ledning bestämde man sig för att implementera en effektiv (lean) ärendehantering på enheter Trafikmiljö i samtliga regioner. Hanteringen av ansökningar om vägvisning hade då lyfts fram som ett av de områden inom Trafikverkets myndighetsutövning som hade störst behov och potential av förbättring gällande längden av handläggningstiderna. Utefter hur resultatet av implementeringen skulle bli hade man eventuella planer på att fortsätta implementera lean även på de andra ärendetyperna.⁴⁸

Teorin om Lean's utgångspunkt är att man alltid ska utgå från kunden och därmed aktivt jobba med att skapa kundvärde. En annan aspekt som spelade in är också att effektivisera processerna genom att minska slöseri i organisationen och därmed minska kostnaderna för dessa processer.⁴⁹

⁴⁷

<http://www.trafikverket.se/Om-Trafikverket/Trafikverket/> (2015-05-18)

⁴⁸ powerPoint lean Trafikmiljö

⁴⁹ Lean organization: from the tools of the Toyota Production System to lean office, Andrea Chiarini s 17

Till att börja med är det viktigt att inom lean urskilja vad det är som utgör en process i en organisation.⁵⁰ Därför valde man att ta in ett externt konsultföretag - McKinsey, och tillsammans med dem gjorde en flödesanalys över vilka processer i arbetssättet som behövde förändras. Man kan tydligt se att Trafikverket vid implementeringen av lean på Trafikmiljö har följt den grundläggande teorin om lean TPS. Trots att man som tidigare nämnt kan finna det problematiskt att implementera en teori som har sitt ursprung i en industriverksamhet, har Trafikmiljö följt de fem grundläggande principerna för en implementering av lean i en organisation. De principerna är följande: 1. Identifiera hur värdet för kunderna skapas och kartlägga de processer och aktiviteter som bidrar till en ökad kundnytta; 2. Kartlägga de processer och aktiviteter som inte bidrar till en ökad kundnytta och därmed anses som slöseri inom en lean organisation. Dessa processer bör elimineras eller minskas i största möjliga mån; 3. Se över processflödet inom produktionen för att skapa en produktionsprocess med ett processflöde med så få stop och byten av ansvarsområde som möjligt; 4. Rikta det främsta fokuset mot kunden. Viktigt att kartlägga den externa eller interna kundens behov och utforma en produktion som låter kunden avgöra vad som skall produceras och när. Utforma ett så kallat dragande system vilket innebär att produktionen är direkt kopplad till kundernas efterfrågan; 5. Sista principen går ut på att skapa en kompetens och uppmärksamhet hos personalen för att ständigt förbättra organisationen och produktionen med utgångspunkt i de ovanstående principerna.⁵¹

Som Bert Teuwen skriver i *Lean for the public sector: the pursuit of perfection in government services* är det svårt för en offentlig organisation att identifiera kunden och vilka processer det är som tillför kundnytta.⁵² Trafikverket identifierade då kunden och produkten i Trafikmiljö's fall, kunden är den personen som önskar få sitt ärende handlagt och produkten är handläggningen av ärenden. För att urskilja vilka element i en process som leder till kundvärde och inte, såg man över hela kedjan av processer. Då gick man tillväga på det sättet att man såg över handlägningsprocessen för vägvisningsärenden för att få en överblick över arbetsstrukturen och för att kunna urskilja vilka processer som var värdeskapande och vilka som bidrog till slöseri eller inte tillförde något till slutresultatet.

⁵⁰ Lean organization: from the tools of the Toyota Production System to lean office, Andrea Chiarini s 6

⁵¹ "Lean thinking" James Womack & Daniel Jones s 8-9

⁵² *Lean for the public sector: the pursuit of perfection in government services* Bert Teeuwen s 4

För att få en tydligare struktur på arbetssättet på enheterna valde man att dela upp handläggarna i olika arbetsgrupper som baserades på de ärendetyper som hanterades av enheten. Därmed delade man upp ärendehandläggarna enheten på vägvisning, trafikreglering och väglagsfrågor.

Uppdelningen av handläggarna på olika ärendetyper bidrog till en bättre struktur i arbetssättet och en tydligare ansvarsfördelning. Även om flera av handläggarna till en början var negativa till uppdelningen på grund av oro för ett monotont arbete så blev det snart märkbart att den nya ansvarsfördelningen gjorde det lättare för handläggarna att ha en bättre översikt över samtliga ärenden.

I samband med att man började implementera lean på Trafikmiljö började man även arbeta på ett mycket mer digitaliserat sätt. Införandet av lean innebar att man började jobba i ett webbaserat ärendehanteringssystem - W3D3. Detta system gjorde det lättare för handläggarna att få en bättre överblick över samtliga vägvisningsärenden, över vilka ärenden respektive handläggare hade "på sitt bord", vilka ärenden som handläggningstiden håller på att gå ut på med mera.

Digitaliseringen av ärendehanteringens möjliggjorde att alla ärenden var tillgängliga för alla handläggare och därmed kunde man på ett mycket enklare sätt mot tidigare, ta vid och hjälpas åt med ärenden. Det nya ärendehanteringssystemet tillät en mycket lättare uppföljning av handläggningstiderna för varje enskilt ärende, fördelat på ärendetyp eller för varje enskild handläggare.

Som det framkom ur intervjuerna har lean inte bara visat sig vara ett mät- och uppföljningsverktyg utan även ett verktyg för att lättare kunna planera och se vad som kan och bör förbättras inom organisationen. Genom att eliminera slöseri av resurser, i detta fall handläggarnas tid som de lade ner på att handlägga ärenden, har man på Trafikmiljö kunnat frigöra tid för annat, som till exempel agera som specialiststöd åt andra projekt.

Slutsats

Syftet med denna uppsats är att undersöka i vilken mån Trafikverket har nått sitt mål om kortare handläggningstider genom att implementera lean på ärendehanteringens av vägvisningsärenden på Trafikmiljö Region Stockholm.

Lean implementerades på enheten Trafikmiljö eftersom den var i stort behov av att effektivisera sitt arbetssätt och korta handläggningstiden för vägvisningsärenden. Allt eftersom man implementerade lean på vägvisningsärenden valde man även att implementera lean på alla andra ärendetyper som trafikingenjörerna på Trafikmiljö handlägger. Implementeringen av lean på enheten Trafikmiljö har skett i största möjliga mån i enighet med den traditionella lean management-teorin som ursprungligen kommer från den japanska bilindustrin. Implementeringen av lean på enheten Trafikmiljö har visat sig vara ett framgångsrikt projekt som resulterade i flera positiva effekter både på arbetsprocesserna och enheten. Förutom att uppnå den önskade effekten på att korta ner handläggningstiderna på vägvisningsärenden lyckades man även med att få ett tydligare och mer strukturerat arbetssätt. I och med det nya arbetssättet och en tydligare ansvarsfördelning har det blivit lättare att planera och följa upp enhetens och de enskilda handläggarnas resultat. Förutom de effekterna som lean bidrog med till arbetsprocesserna har det även påverkat enheten ur det sociala perspektivet. Enheten Trafikmiljö Region Stockholm har genom en mer tydlig ansvarsfördelning och bättre översikt över ärendeprocesserna kunnat skapa en team-känsla där inte bara varje enskild handläggare var ansvarig för var sina ärenden utan hela enheten samarbetade och kunde hjälpas åt.

Vidare forskning

Som förslag till vidare forskning med utgångspunkt från denna studie skulle jag föreslå att studera vidare vilken inverkan implementeringen av lean har haft på andra enheter Trafikmiljö. Eftersom denna undersökning begränsade sig till endast en enhet där implementeringen av lean visade sig vara ett lyckat projekt hade det varit intressant att titta på en enhet där implementeringen har fått ett annat utfall. Ett annat förslag på vidare forskning är att undersöka huruvida man kan bidra till vidareutvecklingen av lean inom enheten Trafikmiljö Region Stockholm. Ytterligare ett alternativ för vidare forskning är att studera om handläggningstiderna på enheten Trafikmiljö har blivit kortare på bekostnad av en god kvalitet.

Källförteckning

Kurslitteratur

Bryman, Alan *Samhällsvetenskapliga metoder* (2010) Malmö Liber

Andrea Chiarini *Lean organization: from the tools of the Toyota Production System to lean office*
(2013) Vol 3 Berlin Springer Verlag

Liker, Jeffrey *The Toyota Way* (2009) Upplaga 1 Malmö Liber

Modig, Niklas *Vad är lean* (2011) Stockholm School of Economics Institute for Research

Teeuwen, Bert *Lean for the public sector: the pursuit of perfection in government services*
(2010) New York CRC Press

Övrig litteratur

Bilagor:

PowerPoint – *Lean på Trafikmiljö* Dokumentdatum 2011-05-09 Skapad av. Susanne Planath

PowerPoint - *Effektiv (lean) ärendehantering inom vägvisning - en utvärdering* Dokumentdatum
2012-03-16

1.0 VO Samhälle organisation och leveranser Dokumentdatum 2014-10-27

Lean i Trafikmiljö till Maria Dädeby Dokumentdatum 2013-10-06

Trivector Information AB *PM Trafikmiljö 2013, Effektiv (lean) ärendehantering inom
vägvisning – En utvärdering* Dokumentdatum 2012-03-16

Hemsidor

Trafikverkets hemsida:

<http://www.trafikverket.se/Om-Trafikverket/Trafikverket/>

Trafikverkets intranät

<http://intranat.trafikverket.local/>

Intervjufrågor:

- Hur arbetade ni på Trafikmiljö innan införandet av lean?
- Hur upplevde du förändringen i arbetssättet i och med införandet av lean?
- Anser du att chefens ledarskapsstil och roll har förändrats i och med införandet av lean?
- Anser du att den organisatoriska strukturen på enheten har förändrats i och med införandet av lean?
- Anser du att den kulturella strukturen på enheten har förändrats i och med införandet av lean?
- Anser du att informationen medarbetarna fick i samband med introduktionen av lean har varit tillräcklig?

- Visste du vad lean var för något innan det blev klart att det skulle implementeras på Trafikmiljö?
- Kände du att du som chef/medarbetare kunde påverka processen av implementeringen av lean?
- Anser du att det har blivit lättare att följa upp enhetens resultat i och med implementeringen av lean?
- Hur följs enhetens resultat upp på den nationella nivån?
- Anser du att stressnivån hos medarbetare har minskat eller ökat?

Frågornas ordning varierade mellan intervjuerna, även följdfrågor som inte är med i denna förteckning förekom. De fullständiga intervjuerna är inspelade och lämnas ut på begäran.