

Vilken betydelse har mätning och uppföljning i arbetet med lean?

En studie av effekter, mätning och uppföljning av lean i kommunal verksamhet.

Eva Larsson

Nathalie Mård L´Estrade

Civilekonomuppsats

Höstterminen 2011

Handledare: Niklas Wällstedt, Olle Högberg och Roland Almqvist

English title: How important is it to measure the effects of lean?

Företagsekonomiska institutionen



Stockholms
universitet

Förord

Vi vill först och främst framföra ett tack till våra handledare Niklas Wällstedt, Olle Högberg och Roland Almqvist för deras värdfulla kritik och uppmuntran under arbetets gång. Även de personer som fungerat som en inspirationskälla till uppsatsen ska ha ett varmt tack, särskilt representanterna från det 'Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet'. Inte minst, ett stort tack till alla de respondenter som medverkat vid intervjuerna och på det sättet möjliggjort den här studien.

Vi vill även passa på att tacka våra familjer och nära för all er uppmuntran och tålamod. Slutligen vill vi tacka varandra för det goda samarbetet och för att vi varit varandras stöd genom denna process.

Stockholm, januari 2012

Eva Larsson

Nathalie Mård L'Estrade

Sammanfattning

Syftet med den här uppsatsen är att bidra med ökad kunskap om effekter och mätning av lean. Den ämnar även belysa den funktion mätning och uppföljning har i det lean-arbete som sker i kommunal verksamhet. Syftet med studien uppnås genom att besvara följande forskningsfråga: *Vilka effekter eftersträvas med lean i kommunal verksamhet och hur mäts och följs dessa upp?* Lean är i dagsläget högaktuellt inom den kommunala sektorn, trots att det inte är något nytt fenomen. Lean är ett av de arbetssätt som Stockholms stad rekommenderar vilket indikerar att filosofin kommer att anammas i allt större utsträckning.

Genom en kvalitativ metod studeras två kommunala organisationer i Stockholms län. Det empiriska materialet har insamlats under 11 intervjuer med medlemmar i de aktuella organisationerna. Det empiriska resultatet analyseras och jämförs med tidigare forskning. De två organisationerna ställs även mot varandra för att finna likheter och skillnader i deras sätt att mäta och följa upp lean.

De studerade organisationerna eftersträvar med sitt lean-arbete att öka respektive skapa effektivitet, kvalitet och arbetsglädje/människor som växer. Några av de effekter som organisationerna uppger att de uppnår med sitt lean-arbete är högre effektivitet, nöjdare kunder, tydligare ansvarsfördelning, bemyndigande samt krav på mer aktivitet från kund. Studiens resultat visar att organisationerna mäter sitt lean-arbete dock i olika utsträckning. I diskussionen beträffande vad skillnaderna beror på framkommer en modell som kan vara förklarande.

Nyckelord: Lean, kommunal verksamhet, effekter, mätning

Abstract

The aim of this essay is to contribute to an increased knowledge about the effects and measurement of lean. The aim is also to highlight the function of measures and measurements regarding lean in municipalities. The purpose of the study is accomplished by answering the following research question: *What kind of effects do municipalities strive after with lean and how are these effects measured?* Lean is highly topical and one of the recommended ways to operate by the City of Stockholm, which indicates that the philosophy will be adopted more frequently.

Two municipalities in the County of Stockholm are being studied by using a qualitative method. 11 interviews with members of the studied organizations have been conducted. The result is being analyzed and compared to earlier studies. The two organizations are also put in comparison in order to discover similarities and differences.

The studied organizations strive to enhance or create efficiency, quality and job satisfaction / personal progression. Among the effects that the organizations state that they achieve are higher efficiency, more satisfied customers, a more distinct responsibility distribution empowerment and requirement for more active customers. The study shows that the organizations measure lean but to different extensions. In the discussion regarding what the differences are depending on a model that could be explanatory is presented.

Key words: Lean, municipalities, effects, measurement

Innehållsförteckning

1. Introduktion	7
1.1. Inledning.....	7
1.2. Bakgrund	8
1.3. Problemdiskussion	8
1.3.1. Forskningsfråga	11
1.4. Syfte	11
1.5. Avgränsning	11
1.6. Disposition	11
2. Metod	12
2.1. Vetenskapligt förhållningssätt	12
2.2. Forskningsmetod	13
2.2.1. Kvalitativ metod.....	13
2.2.2. Urval	14
2.2.3. Intervjuer	15
2.3. Källkritik	16
2.4. Forskningsetik.....	17
3. Litteraturstudie	18
3.1. Offentlig sektor- från prestationer till effekter	18
3.1.1. Effektivitet och produktivitet i offentlig sektor	19
3.2. Lean	21
3.2.1. Verktyg eller filosofi.....	21
3.2.2 Lean i offentlig verksamhet	22
3.2.3. Effekter av lean	23
3.3. Styrning och mätsystem.....	25
3.3.1. Syftet med mätningar.....	25

3.3.2. Organisationen som ett system	26
3.3.3. Mätning och uppföljning av lean	27
3.3.3.1. Behov av förändring?	27
3.4. Konklusion.....	29
4. Empiri	31
4.1. Effektmål med lean.....	31
4.1.2. Södertälje kommun	32
4.1.3. Norrmalms stadsdelsförvaltning	33
4.2. Lean-arbetet.....	34
4.2.1. Södertälje kommun	34
4.2.2. Norrmalms stadsdelsförvaltning	36
4.3. Effekter av lean.....	37
4.3.1. Södertälje kommun	37
4.3.2. Norrmalms stadsdelsförvaltning	37
4.4. Mätning och uppföljning av lean	38
4.4.1. Södertälje kommun	38
4.4.2. Norrmalms stadsdelsförvaltning	41
5. Analys	44
5.1. Effektmål med lean.....	44
5.2. Effekter av lean.....	45
5.3. Mätning och uppföljning av lean	46
5.2.1. Effektivitet och produktivitet i offentlig sektor	49
5.2.2. Syfte med mätningar	50
6. Diskussion och reflektion	51
7. Slutsats	54
7.1. Framtida forskning	56

8. Referenslista	58
Appendix	62
Appendix 1.....	62

1. Introduktion

Kapitlet inleds med en beskrivning av ämnets aktualitet samt det genomslag lean har haft i offentlig sektor. Därefter följer en bakgrundspresentation till lean och hur filosofin uppkom. Detta efterföljs av en problemdiskussion där tidigare forskning framställs, vilket utmynnar i ett forskningsgap och uppsatsens forskningsfråga. Introduktionskapitlet avslutas med uppsatsens syfte, avgränsning och disposition.

1.1. Inledning

Lean har väckt stort intresse inom offentlig sektor i Sverige. TQM, ISO, Six Sigma samt lean är metoder som under de senaste decennierna har anammats inom den offentliga sektorn för att kvalitetssäkra arbetet. Sundsvall, Södertälje, Vara, Älmhult och Östra Göinge är exempel på kommuner som inlett arbetet med lean (Sveriges kommuner och landstings hemsida, 30 oktober 2011).

Stockholms stad har gett sina stadsdelsförvaltningar i uppdrag att arbeta med kvalitet på ett av följande arbetssätt; resultatbaserad styrning, arbetssättet verksamhet och hälsa eller lean, vilket framkommit i intervju med stadsdelsdirektören på Norrmalms stadsdelsförvaltning. Detta indikerar att lean förmodligen kommer att användas i allt större utsträckning och att mer kunskap inom området kommer att behövas.

Det har på senare tid uppmärksammats att det i den offentliga verksamheten finns ett behov av att undersöka och belysa hur arbetet med lean har fortgått. Regeringen fattade i maj 2011 beslut om att ge 'Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet, S 2011:06', i uppdrag att bland annat kartlägga arbetet med värdeskapande och sprida erfarenheter av hur kvalitetsarbetet med lean har anammats (Dir. 2011:42).

Lean har ursprung i den japanska biltillverkningsindustrin och började i företaget Toyota, i samband med utvecklingen av deras produktionstillverkningssystem (Liker, 2009). Lean började som ett system för tillverkningsindustrin, där kärnan består i att eliminera allt som anses som överflödigt och därmed inte värdeskapande (ibid). Numera finns lean inte enbart inom tillverkningsindustrin utan har även spridits till tjänstesektorn och på den senaste

tiden även till den offentliga verksamheten (Kollberg, Dahlgaard, & Brehmer, 2007; Radnor & Walley, 2008).

1.2. Bakgrund

Efter andra världskriget stod Toyota inför stora problem då företaget hade svårt att möta konkurrensen från de stora amerikanska biltillverkarna. Toyota hade inte möjlighet att utnyttja de skalfördelar som Ford och General Motors begagnade. Toyotas produktionssystem (TPS), vilket senare introducerades som lean, var företagets sätt att bemöta den hårda konkurrensen. Produktionssystemet handlar om genomflödestider, flexibilitet och att eliminera slöseri, och i motsats till masstillverkning produceras endast bilarna när kunderna efterfrågar det. Därför behövs inte några stora lager (Liker, 2009). Lean utgår även från att organisationen ska styras genom flöden och inte funktioner och Taylorismens idé att separera beslutsfattandet från arbetet ifrågasätts starkt (Seddon, 2005).

Även om grunden till lean-filosofin är Toyotas produktionssystem var det först på 90-talet som lean introducerades för första gången (Womack, Jones & Roos, 1990). Författarna menar att lean kan generaliseras till alla typer av industrier världen över, trots att lean inledningsvis började användas inom biltillverkningen. Precis som Womack et al förutspådde har lean anammats inom andra sektorer, än tillverkningsindustrin, däribland den offentliga sektorn (Gjerdrum-Pedersen & Huniche, 2011). Att lean har applicerats i servicesektorn har dock kritiserats då det har ifrågasatts hur generaliserbart lean är (Cooney, 2002). Seddon (2005) menar att lean bör anpassas för att kunna användas i servicesektorn.

1.3. Problemdiskussion

Kollberg et al (2007) uppger att lean har visats framgångsrikt i såväl privat som offentlig sektor. Bland de effekter som uppnås med lean anges ökad produktivitet (Liker, 2009; Kollberg et al, 2007). Produktivitet är även ett effektmål med lean-arbetet som har beskrivits i de inledande samtalen med de organisationer som studerats i uppsatsen. Där används förvisso begreppet effektivitet istället. Något som bör belysas här är att begreppen produktivitet och effektivitet i den offentliga sektorn är svårt att åtskilja vilket kan göra det problematiskt. Det är svårt att definiera begreppen och en indelning mellan inre och yttre

effektivitet görs, där den inre handlar om att göra saker på rätt sätt, vilket är prestationer, och den yttre att göra rätt saker, vilket är utfall (Lindvall, 2001; Linna, Pekkola, Ukko; Melkas, 2010; Stigendal, 2007). I uppsatsen kommer hädanefter begreppen prestationer och utfall användas, vilket är synonymt med engelskans output och outcome. Stigendal (2007) påpekar att den inre effektiviteten är av stor vikt i den privata sektorn men att den yttre effektiviteten har större relevans i den offentliga sektorn, dock är den svår att mäta. Svårigheten att mäta resultat är något som även Westrup (2002) uppmärksammar gällande det hon benämner sociala tjänster.

Stigendal (2007) tar i sin rapport upp diskussionen om sambandet mellan modeller för verksamhetsutveckling och mät- och uppföljningssystem. I denna nämns inte lean-filosofin direkt, men de modeller som berörs i rapporten har liksom lean en kundfokus där värdeskapande processer i verksamheten är centralt (ibid; Liker, 2009). Stigendal (ibid) menar vidare att styrningen måste förändras när verksamheten utvecklas och att organisationer går miste om de potentiella fördelar en verksamhetsutveckling kan medföra om inte verksamhetens styrning även förändras. Det kan handla om att fel faktorer mäts och att uppföljningsarbetet sker på ett missvisande sätt. På detta vis realiseras inte den effektivisering som de nya verksamhetsmodellerna kunnat skapa. Styrningen kan antingen skapa förutsättningar för effektivisering eller försvåra denna process. Stigendal (ibid) menar att styrningen behöver formas utifrån processerna och värdeskapandet om den ska skapa förutsättningar för effektivisering.

Helhetssynen på organisationen är något som bekräftas av Seddon (2005). Det ifrågasätts om traditionella mått, särskilt de målbaserade, bör ersättas med mått som istället åskådliggör processen. Även Kennedy, Owens-Jackson, Burney & Schoon (2007) påpekar detta och menar att de traditionella måtten inte stödjer ett beslutsfattande på verksamhetsnivå. Flertalet forskare för en diskussion om ett behov av en eventuell förändring, där fåtalet presenterar konkreta förändringar. Det bör betonas att de presenterade förändringarna är förslag på hur organisationer bör förändra mätsystem och mått, det är inte studier av faktiska förändringar som har skett. Dock finns ett fåtal studier av de faktiska förändringar som har skett i organisationer som har implementerat lean (Kennedy & Widener, 2008; Maskell & Kennedy, 2007). Dock bör det noteras att Kennedy är medförfattare till en mycket stor del av den forskningen. Det kan resultera i indikera en viss subjektivitet samt att trovärdigheten ifrågasätts. Därför bör vidare forskning inom

området bedrivs, där flera forskare kan bidra till en nyanserad bild samt undersöka huruvida förändringar faktiskt har skett.

Det råder ett kunskapsgap, då forskningen främst är bedriven inom produktionssektorn. Det kan ifrågasättas huruvida resultat och slutsatser som är dragna i studier i den sektorn kan appliceras och överensstämmer med den offentliga sektorn. I den offentliga sektorn skiljer sig organisationens mål och vilka intressenterna är mot den privata sektorn (Boland & Fowler, 2000). Vidare har det uppmärksammats att det i tjänstesektorn är svårt att mäta prestationer och att dessa verksamheter därför inte har utvecklat produktivitetmått i lika stor utsträckning som i produktionssektorn (Van Looy, Gemmel, Desmet, Van Dierdonck & Serneels, 1998). Detta indikerar att liknande studier i offentlig verksamhet inte med säkerhet skulle resultera i samma slutsatser. En förändring av mått och uppföljning kan tänkas påverkas av hur förändringsbenägen organisationen är samt dess struktur och hierarki. Det är i detta gap som vår studie och frågeställning har sitt ursprung. Med utgångspunkt i de artiklar som beskriver ett behov av förändring och hur denna bör ske genomfördes inledande samtal och semi-strukturerade intervjuer. Då området är relativt omfattande och outforskat behövde vi ställa frågor med stor spännvidd och konsultera såväl teorin som empirin. På så vis påträffades det teoretiska gap som i empirin var relevant och genomförbart att undersöka. Lean är ett aktuellt område inom offentlig sektor, dock är det relativt nytt vilket resulterar i att vissa frågeställningar varken är relevanta eller genomförbara i dagsläget.

Sammanfattningsvis är lean aktuellt i den offentliga sektorn, dock saknas studier om vilka effekter som eftersträvas och uppnås i den typen av verksamhet. I tidigare forskning har en förändring av mätning och uppföljning uppmärksammats, dock är merparten av forskningen bedriven i produktionssektorn. Litteraturen presenterar förslag på hur organisationer *bör* förändra mätningen och uppföljningen, mer forskning inom det praktiska fältet behöver utföras där undersökningar kan visa på faktiska förändringar samt eventuell problematik i samband med mått och uppföljning som tidigare inte har belysts.

1.3.1. Forskningsfråga

Med bakgrund i det som presenterats har vi haft för avsikt att undersöka följande empiriska forskningsfråga i vår studie:

- *Vilka effekter eftersträvas med lean i kommunal verksamhet och hur mäts och följs dessa upp?*

För att besvara vår forskningsfråga har vi brutit ner denna i tre underfrågor; *Vilka effekter uppger organisationerna att de önskar uppnå? Vilka effekter uppger organisationerna att de uppnår? Vilka effekter mäter organisationerna och på vilket sätt?* Teori, empiri och analys är indelade efter ett liknande mönster.

1.4. Syfte

Syftet med denna uppsats är att bidra med ökad kunskap om effekter och mätning av lean i kommunal verksamhet samt att belysa eventuell problematik som inte har aktualiserats i tidigare forskning. Genom att undersöka mätning och uppföljning av lean-arbetet syftar studien till att analysera huruvida de resultat som tidigare forskning föreslår är applicerbara i kommunal verksamhet. Vidare ämnar vi klargöra vilken roll mätningar och uppföljning spelar i kommunal verksamhet i relation till lean-arbetet. Då studien även belyser arbetet med lean i verksamheterna skapas en förståelse och inblick i de effekter som uppstår i de aktuella processerna.

1.5. Avgränsning

Då uppsatsen syftar till att belysa mätning och uppföljning av lean i kommunal verksamhet, har två kommunala verksamheter studerats närmare. Dessa två organisationer har valts då de har kommit relativt långt i sitt lean-arbete. För att forskningsfrågan ska kunna besvaras krävs att organisationerna kommit längre än implementeringsfasen i sitt lean-arbete.

1.6. Disposition

Uppsatsen inleds med ett metodkapitel, där de metodval som har gjorts presenteras och motiveras. Därefter introduceras en sammanställning av relevant forskning och teorier om

effektivitet i offentlig sektor, lean och mätning. Teorin samt den tidigare forskningen ligger till grund för kunskapsgapet som har presenterats i introduktionskapitlet. Därpå följer en sammanfattning av det empiriska resultatet. Efter detta genomförs en analys, där kopplingar mellan teorier och empirin utförs. Uppsatsen avslutas med slutsatser och förslag till vidare forskning.

2. Metod

Vid empiriinsamlingen har en kvalitativ metod använts för att studera två organisationer och verksamheter; Södertälje kommun och Norrmalms stadsdelsförvaltning. Semistrukturerade intervjuer har genomförts med medarbetare på visionsnivå, verksamhetsnivå och ekonomiavdelningen för att belysa den subjektiva bild organisationernas medlemmar har beträffande lean-arbetet. Även intern och extern dokumentation har bidragit till den empiriska insamlingen. Detta berörs närmare under respektive avsnitt. Vidare behandlas forskningsetik, källkritik samt vetenskapligt förhållningssätt.

2.1. Vetenskapligt förhållningssätt

För att besvara uppsatsens forskningsfråga anammar vi ett ontologiskt synsätt där verkligheten är subjektiv och påverkas av organisationens medlemmar. Ontologi behandlar frågor om existens, vad som är som är att betrakta som verklighet, vidare berör det vilka antaganden vi har om verkligheten (Ryan, Scapens & Theobald, 2002). Studien åskådliggör medlemmarnas subjektiva uppfattning om filosofin, de tre effektmålen och mätning med ett särskilt fokus på effektivitet. För att synliggöra detta har vi valt att intervjua medlemmar på olika nivåer i organisationen. Vårt synsätt är i linje med hur Bryman och Bell (2011) beskriver konstruktivism, där verkligheten skapas av dess medlemmar.

Metodologi beskriver processen av hur kunskap ska uppnås och samlas (Ryan et al, 2002), vilket kan göras med en induktiv eller deduktiv metod. Centralt inom diskussionerna kring deduktion och induktion är förhållandet mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2007). Deduktion innebär en utgångspunkt i teorierna och utvecklande av en hypotes som senare undersöks och testas med stöd av empiri, medan induktion är motsatsen. Vid induktivt

förhållningssätt medföljer en process som börjar i något observerat och mynnar ut i en teori (ibid). Uppsatsens studie utgår ursprungligen från tidigare forskning men har även influerats av de inledande samtalen och den empiriska situationen med Södertälje kommun och Norrmalm stadsdelsförvaltning. I dessa samtal framkom det att effektmålen med lean-arbetet är centrala varför vi återkopplade till tidigare forskning beträffande lean och uppföljning och mätning av detta. Studiens metodologi är följaktligen varken renodlat induktiv eller deduktiv då vi under studiens gång kontinuerligt konsulterat både teori och empiri, vilket överensstämmer med det Alvesson och Sköldberg (1994) benämner abduktion. Således har det empiriska området förändrats under studiens gång, vidare har ytterligare teori adderats och genomgått samt vissa områden gallrats ut. Forskningsfrågan grundas i både empiri, tidigare forskning och teori. Även intervjufrågorna har påverkats av både tidigare forskning och empiriska iakttagelser.

Epistemologi är läran om vad som är att acceptera som kunskap och har två huvudinriktningar; positivism och interpretivism. Den första antar en ansats att den sociala verkligheten kan och bör studeras med samma principer som inom den naturvetenskapliga disciplinen. Vidare är objektivitet av största vikt; forskningen ska bedrivas så att den är fri från värde och värderingar. Interpretivism har ett annat synsätt där det anses att den sociala världen inte bör studeras med samma metoder som den naturvetenskapliga utan på ett sätt som tillåter forskaren att se och ta del av de subjektiva handlingarna (Bryman & Bell, 2007). Den här uppsatsen syftar till att lyfta fram de subjektiva intryck och åsikter av organisationens medlemmar, vilket har studerats på ett sätt som överensstämmer med interpretivism. Under intervjuerna har respondenternas egna uppfattningar varit av stor vikt. Exempelvis har respondenternas upplevelser av vilka effekter som uppnåtts med lean-arbetet legat till grund för analysen. På liknande sätt har mätningar och syftet med dessa studerats.

2.2. Forskningsmetod

2.2.1. Kvalitativ metod

Uppsatsen har en kvalitativ forskningsstrategi vilket speglas av det vetenskapliga förhållningssättet. I enlighet med vad som föreslås av Bryman och Bell (2011) så överensstämmer uppsatsens ontologiska, metodologiska och epistemologiska

förhållningssätt med en kvalitativ metod. Den metod som används i uppsatsen betonas, vid empiriinsamlingen, vad som sägs och uttrycks snarare än hur ofta, för att ge vägledning i analysen. Uppsatsens avsikt är att lyfta fram åsikter och tolkningar som medlemmar i organisationen framför, på olika nivåer i verksamheten.

I studien har kvalitativa intervjuer genomförts vilket närmare beskrivs under avsnitt 2.3.3.

2.2.2. Urval

Vid ett kvantitativt förhållningssätt är avsikten ofta att kunna generalisera resultatet av studien på den valda populationen, varför urvalsförfarandet är av stor vikt då det måste vara representativt (Bryman & Bell, 2011). Ansatsen i den här uppsatsen är istället att genom att studera två unika organisationer kunna belysa effekter och mätning i samband med lean-arbete samt hur det uppfattas i de specifika organisationerna. Avsikten är alltså att belysa och förstå beteenden och uppfattningar i det aktuella sammanhanget.

I uppsatsen studeras Södertälje kommun och Norrmalms stadsdelsförvaltning närmare. Valet av stadsdelsförvaltning grundar sig på att det är en av de få stadsdelsförvaltningar i Stockholms stad som i nuläget har påbörjat sitt lean-arbete, och att de kommit relativt långt i processen. Södertälje kommun har i svenska mått arbetat länge med lean, deras arbete påbörjades redan år 2008. Studiens forskningsfråga hade inte kunnat undersökas om organisationerna inte kommit så långt i sitt lean-arbete som de gjort. De två studerade organisationerna har kommit olika långt i sitt lean-arbete vilket kan vara orsaken till deras olika sätt att arbeta med lean. De inledande samtalen visade att lean kan användas på olika sätt; inom befintliga funktioner eller mellan befintliga funktioner. Denna skillnad kan resultera i olika uppföljningsbehov, krav och problematik.

Vid ett första möte med Norrmalms stadsdelsförvaltning presenterades en förskola som ett lämpligt objekt för oss att studera, då de kommit längre i sitt lean-arbete än många andra enheter på förvaltningen. Förskolans identifierade flöde löper inom enhetens verksamhet. Det andra objektet som vi studerar är ett samverkansprojekt i Södertälje kommun och syftar till att få fler i arbete. Projektet presenterades för oss vid ett inledande samtal med representanter för Södertälje kommun och är det första lean-projektet, i kommunen, som sträcker sig genom flera funktioner. Vi har valt de två olika organisationerna samt de två olika projekten då de speglar olika sätt att arbeta med lean. Syftet är att studera dessa olika

verksamheter då dess skilda processer kan möjliggöra intressanta jämförelser. Dessa två olika lean-angreppssätt kommer bidra med kunskap som saknas i litteraturen om lean och offentlig sektor idag.

2.2.3. Intervjuer

Kvalitativa intervjuer kan genomföras på en mängd sätt, varav två huvudinriktningar; ostrukturerade och semistrukturerade. I den förstnämnda ställer intervjuaren ofta endast en fråga där respondentens svar sedan styr intervjun. Intervjun blir på detta sätt mer som en konversation (Bryman & Bell, 2011). I den här uppsatsen har semistrukturerade intervjuer utförts vilket innebär att intervjuerna utgår från en guide, där särskilda områden av vikt belyses. Intervjuerna har baserats på ett flertal frågor i ett brett spektrum där frågorna varit såväl empiriskt drivna som inspirerade av tidigare forskning. Frågorna har även grundats på information från extern och intern dokumentation. Respondenternas svar har haft stor betydelse för intervjuernas utformning och ordning. Det har ofta förekommit att respondenterna berättat saker utan att det har varit svar på en direkt fråga. Under intervjuernas gång har frågor som inte var planerade ställts, men huvuddragen i guiden har varit bestående, för en sammanställning av de frågor som besvarats, se appendix 1. Intervjuerna har strukturerats kring ämnesområden som varit av vikt för frågeställningen och vår delaktighet har påverkats av hur aktivt respondenten själv fört de aktuella ämnesområdena på tal. Således har det inte varit av vikt *hur* frågorna formulerats utan snarare att de på något sätt blivit besvarade av respondenten. Vår roll har under intervjuerna varit att guida respondenterna under samtals gång. Vid några tillfällen har det hänt att respondenten besvarat annat än det som har efterfrågats, i de fall svaret har varit av intresse för studien har informationen använts i empirin. Syftet med intervjuerna har varit att ta del av respondenternas subjektiva föreställningar och uppfattningar kring uppsatsens centrala områden; effekter av lean, uppföljning och mätning.

Genom att utföra kvalitativa intervjuer med öppna frågor har vår förhoppning varit att utöver respondenternas svar kunna ta del av känslor, reaktioner och vilka ämnen som är värdeladdade. För att besvara uppsatsens forskningsfråga har intervjuer genomförts på följande tre nivåer i organisationen: vision, ekonomi och verksamhet. På Norrmalms stadsdelsförvaltning har sju medarbetare intervjuats: utvecklingsstrategen, stadsdelsdirektören, två controller, ekonomichefen, en enhetschef och en arbetsledare. På

Södertälje kommun har sex medarbetare intervjuats: en chef för lean-enheten, två verksamhetscontroller, två projektledare och en enhetschef.

Sammanlagt har två inledande samtal och 11 intervjuer genomförts. Av dessa har 10 intervjuer genomförts vid personliga möten och en per mejl. Två av intervjuerna har varit gruppintervjuer där två respondenter deltagit samtidigt, de övriga har varit med en respondent. Intervjuerna har tagit ungefär en och en halv timma per tillfälle och båda uppsatsförfattarna har medverkat vid varje tillfälle. Samtliga intervjuer har spelats in efter medgivande från respondenten. Intervjuerna har sedan sammanfattats och skickats till respondenterna för godkännande, vilket ökar studiens kredibilitet. Vi har även framställt några kompletterande frågor vilka har besvarats genom telefonintervju, med samma förfarande som ovan. Viss komplettering har även skett via mejl då respondenten inte har haft möjlighet att genomföra en till intervju. Mejl-svar från respondenterna har inte sammanfattats utan har analyserats i befintligt skick.

Genom att intervjua medarbetare på visionsnivå kan vi besvara varför organisationen använder lean och vilka effekter de ämnar uppnå med sitt lean-arbete. Dessa intervjuer besvarar även vilka effekter organisationerna de facto uppger att de har uppnått. Dessa frågor besvaras även genom intervjuerna med medarbetare på verksamhetsnivå. För att tydliggöra hur organisationerna mäter dessa effekter har vi även vänt oss till den funktion där uppföljningen traditionellt sett sker; ekonomiavdelning. Vi har frågat oss om det görs någon ekonomisk uppföljning och mätning som är kopplad till lean och om organisationerna använder nya mått. Det är relevant då det ekonomiska perspektivet ofta är representerat i den litteratur som beskriver lean. Intervjuerna med medarbetare på verksamhetsnivå har även berört denna fråga. Då vår avsikt är att belysa vilken roll mätning och uppföljning har i lean-arbetet har vi genomfört intervjuer på dessa olika nivåer i organisationen.

2.3. Källkritik

Reliabilitet och validitet är två kriterier av vikt vid en kvalitetsutvärdering av en uppsats. Dessa kriterier anammas främst på forskning av kvantitativ natur och diskussioner har uppstått om de kan och bör appliceras vid kvalitativ forskning. Som ett svar på den diskussionen har det uppstått två alternativa kriterier, trovärdighet och tillförlitlighet, vilket

motsvarar engelskans trustworthiness och authenticity. Trovärdighet består av generaliserbarhet, kredibilitet, pålitlighet och objektivitet (Bryman & Bell, 2011). De två sistnämnda är de kriterier som hädanefter kommer att beröras i den här uppsatsen.

Det ligger i den kvalitativa studiens natur att generaliserbarheten ifrågasätts, då den sociala och ibland unika kontexten ska speglas i studien. Genom att utförligt beskriva de situationer och kontexter som studeras kan resultatet från den här uppsatsen vara organisationer i liknande sammanhang behjälpliga. Dock uppnås en generaliserbarhet inte, vilket heller inte har varit syftet. Kredibiliteten i uppsatsen upprätthålls genom att intervjuerna har genomförts i enlighet med god sed, samt att respondenterna har getts möjlighet att godkänna de sammanfattningar som skrivits efter varje intervju. Uppsatsarbetets pålitlighet har en hög ambitionsnivå då vi kontinuerligt, redan från idéstarten, har dokumenterat processen. Samtliga möten, formella som informella, intervjuer samt tankar och idéer finns dokumenterade, vilket underlättar en granskning av uppsatsarbetets gång.

Vi har i vårt forskningsarbete varit objektiva då vi har strävat efter att inte påverka respondenterna under intervjuerna samt att studiens resultat inte ska reflektera våra personliga värderingar. Vi har under intervjuerna varit väl medvetna om att inte lägga orden i munnen på respondenterna samt accepterat deras svar. Det är svårt att upprätthålla den här delen av kvalitetsarbetet intakt då vårt forskningsarbete förmodligen i någon grad påverkas av de förkunskaper och personliga intressen vi har. Empirinsamlingen belyser hur medlemmar på olika nivåer i organisationen kan ha olika syn på den sociala omvärlden. På detta sätt ämnar vi säkerställa uppsatsens tillförlitlighet.

2.4. Forskningsetik

I den empiriska insamlingen är det viktigt att betänka vissa etiska aspekter. Det finns fyra områden som är viktiga att överväga vid uppsatsarbetet; att inte tillfoga respondenten skada, att informera om uppsatsen och deltagandets syfte på ett fullständigt sätt, att inte åstadkomma intrång i privatlivet eller villfarelse (Bryman & Bell, 2011). Vid sammanställningen av intervjuerna har vi noga övervägt huruvida det vi vidarebefordrar kan komma respondenten till skada, såväl indirekt som direkt. Vi har tagit i beaktande om det vi har för avsikt att publicera exempelvis kan komma att skada respondentens framtida

karriär eller relation med sina medarbetare. Vi har varit ärliga och öppna med uppsatsens samt intervjuernas syfte för att undvika att respondenterna upplever sig förda bakom ljuset. Då respondenterna har varit medvetna om intervjuernas syfte har de bidragit med mer uttömmande information.

3. Litteraturstudie

Kapitlet inleds med en kort beskrivning av den utveckling som skett i den offentliga sektorn de senaste årtiondena. Där har begreppen effektivitet och produktivitet fått en framträdande roll, dock är definitionen inte helt entydig. Vidare introduceras lean-filosofin; hur den definieras, vilka effekter lean leder till samt dess applicerbarhet i den offentliga sektorn. I kapitlets sista huvudsektion kopplas de två tidigare områdena ihop med mätningar och styrning. Närmare presenteras syftet med mätningar och mätningar i kombination med lean. Kapitlets disposition syftar till att understödja analysen i att besvara *Vilka effekter uppger organisationerna att de önskar uppnå? Vilka effekter uppger organisationerna att de uppnår? Vilka effekter mäter organisationerna och på vilket sätt?*

3.1. Offentlig sektor- från prestationer till effekter

Det har konstaterats att organisationer ändrat sina strategier som ett resultat av den ökade internationella konkurrensen (Maskell & Kennedy, 2007). Den ökade konkurrensen har även nått den offentliga sektorn, som sedan 1980-talet anammat en mer affärsmässig syn på verksamheten och dess styrning (Westrup, 2002). Även om offentliga organisationer har en del gemensamt med företag inom den privata sektorn och influeras av dessa skiljer de två sektorerna sig åt vad gäller möjligheten till intäkter, vinstmaximering som ett mål samt bredden av intresser (Boland & Fowler, 2000).

Historisk sett har den offentliga sektorn varit byråkratisk med fokus på regelstyrda processer (Modell, Jacobs & Wiesel, 2007). Den utveckling som kom att kallas New Public Management (NPM) har inspirerats av det privata näringslivet och dess användning av målstyrning och utfall (Hood, 1995; Persson & Westrup, 2009). Hood (1995) beskriver hur

det offentliga ansvaret i samband med NPM förändrades från att vara processrelaterat till att bli resultatbetonat.

Stigendal (2007) menar att resultatstyrning främst har fokuserat på resultat i form av prestationer, vilket definieras av de tjänster eller produkter som produceras. Utfall är ett annat mått, som tyvärr inte har haft lika stor praktisk tillämpning inom resultatstyrningen, och åsyftar de förändringar som skapats som en effekt av prestationerna (Modell et al, 2007). Prestationer kan beskrivas som ett mått på organisationens inre effektivitet, medan effekter är ett mått på den yttre effektiviteten (Stigendal, 2007). I den privata sektorn ligger stort fokus på den inre effektiviteten medan det i den offentliga sektorn är mer relevant, om än svårare, att mäta den yttre effektiviteten. Modellen med inre och yttre effektivitet är hämtad från den privata sektorn och beskriver verksamheten inifrån och ut (Modell et al, 2007)

En verksamhet med medborgarfokus kräver istället ett utifrån och in -perspektiv, något som benämns processsynsättet. Detta synsätt har tre perspektiv; helhetsperspektivet, kundperspektivet och flödesperspektivet (Stigendal, 2007) och har anammats inom flera offentliga verksamheter (Modell et al, 2007). Där är medborgarens process och behov i fokus och inte verksamhetens utformning. Det nya medborgarfokuset har lett till en ökad extern rapportering av effektivitets-indikatorer, dock används inte indikatorerna för den interna kontrollen i samma utsträckning (ibid).

3.1.1. Effektivitet och produktivitet i offentlig sektor

Begreppet produktivitet i offentlig verksamhet har olika definitioner och är enligt vissa forskare något som måste analyseras med hänsyn till effektivitetsbegreppet, även omvänt gäller (Linna et al, 2010). I allmänt tal beskrivs produktivitet som mängden prestation per investerad enhet, vilket inte speglar människors generella tolkning av produktivitet i den offentliga sektorn (ibid). Då avses istället det värde som skapas i den offentliga sektorn av de offentliga finanserna (ibid).

Inom området för den offentliga sektorns prestationer beskriver Boland och Fowler (2000) tre begrepp som är av central betydelse; ekonomi samt inre och yttre effektivitet. Författarna menar här att ekonomi är de resurser som används i organisationen och att effektiviteten berör de tjänster och produkter som blir resultatet. Den inre effektiviteten, att

göra saker rätt, beskriver endast hur effektiv organisationen är på att skapa prestationer (Linna et al, 2010; Lindvall, 2001). Den yttre effektiviteten, att göra rätt saker, berör istället värdeskapande och utfall (ibid). Liu, Cheng, Mingers, Qi och Meng (2010) talar även om inre och yttre effektivitet men använder istället andra begrepp, vilket stärker bilden av att begreppen är svåra att definiera.

Det är tydligt att det i den akademiska litteraturen inte råder en enighet om vad som ska ingå i begreppen produktivitet och effektivitet. Produktivitet har även blandats ihop med begreppet prestationer (Linna et al, 2010). När Verbeeten (2008) beskriver prestationsmått skiljer han mellan prestationsmått som är av kvantitativ och kvalitativ karaktär. De förstnämnda måtten representerar prestationer, resursanvändning och effektivitet, medan kvalitativa mått berör verksamhetens kvalitet och innovation. Han undersöker huruvida prestationsstyrning påverkar organisationens prestationer och finner stöd för att det finns ett samband, dock framgår inte någon kausalitet utan endast en relation. Linna et al (2010) betonar att det är av vikt att förstå vilka faktorer som leder till produktivitet och kvalitet för att förstå produktivitet ur ett tjänsteperspektiv.

Linna et al (ibid) fastslår att produktivitet är ett begrepp som för medarbetare i den offentliga sektorn har olika betydelse. I studien visar de att det i den kommunala sektorn råder olika uppfattningar om begreppet samt att begreppet har en stark koppling till kvalitet. Van Looy et al (1998) menar att tjänstesektorn inte kommit lika långt som produktionsorganisationer att utveckla produktivetsmått, vilket delvis beror på serviceorganisationens natur och dess svårighet att mäta prestationer. De beskriver hur tillverkningsprocessen skiljer sig åt mellan tjänster och produkter. I den senare utmynnar processen i en produkt, medan det i tjänsteprocessen istället är processen som är produkten. I författarnas mening bör indikatorer för både kvalitet och produktivitet gemensamt visualiseras för att möjliggöra organisationens effektivitet. På så vis integreras både kundens och organisationens perspektiv (ibid). Prestationer kan beskrivas både ur kundens samt ur organisationens perspektiv; produktivitet visar på sambandet mellan investerad enhet och prestationer och kvalitet åskådliggör istället kundens upplevelse (ibid).

3.2. Lean

Lean-filosofin har intresserat flertalet forskare och författare de senaste årtiondena (Seddon, 2005; Liker, 2009; Radnor & Walley, 2008). Filosofin, som utvecklades efter andra världskriget har som nämnts sin grund i biltillverkaren Toyotas produktionssystem (TPS) (Liker, 2009). Benämningen lean skapades dock av John Krafcik och introducerades först 1990 av författarna till 'The machine that changed the world' (Womack et al, 1990).

Holweg (2007) påpekar att det är omöjligt att tala om exakt när det första formella dokumentet kring TPS skrevs, men nämner Ohnos bok 'Toyota Seisan Hoshiki'. Efter denna publikation började tankarna om TPS spridas världen över, men det var efter Womack et als bok (1990) som filosofin fick ett stort genomslag (ibid). Forskningen kring lean och TPS har varit omfattande och ger fortfarande upphov till nya rön. Riktningar inom forskningsområdet är flera, i uppsatsen kommer framförallt fokus ligga på effekter och mätningar.

3.2.1. Verktyg eller filosofi

Pettersen (2009) har försökt att sammanställa det akademiska läget vad gäller definitionen av lean. Han ifrågasätter hur begreppet är definierat men även om det är av betydelse. Här nämns två huvud riktningar inom lean; lean-tänkande och lean-verktyg, detta kommer vidare att diskuteras senare i texten. Resultatet av studien visar att det inte råder någon klar accepterad definition av lean bland de artiklar som inkluderades (ibid). Argumentet är att lean är föränderligt till naturen. Däremot verkar det råda en enighet avseende flertalet av de tankar och verktyg inom lean som tas upp, såsom just-in-time, eliminering av slöseri samt ledtider, kaizen, jidoka, och visuell styrning (ibid). Liknande frågesättningar gör Holmblad Brunsson (2010), där hon undrar vad benämningar av styrförändringar, särskilt processorientering, har för betydelse. Slutsatsen är att en implementering av en ny styrmotod borde underlättas om den framställs som unik och specifikt anpassad efter organisationen. Att benämna den nya metoden något unikt skulle då bidra till denna känsla om exklusivitet (ibid). Holmblad Brunsson (ibid) menar även att de benämningar som de undersökta förändringsprojekten fick, kan förklara de skilda resultaten och mottaganden.

Indelningen av lean som nämndes ovan är ett område som har tagits upp av flertalet forskare (Pettersen, 2009; Radnor & Walley, 2008; Seddon & O'Donovan, 2010). Generellt

ifrågasätts det huruvida en organisation implementerar endast verktygen eller hela filosofin och tänkandet. Vidare har funderingar kring vilken betydelse det har uppstått. Inledningsvis kan nämnas att Womack et al (1990) redan då de introducerade lean pekade på att begreppet var något utöver en verktygslåda, något de benämner the lean enterprise (ibid). The lean enterprise skapas av de processer som samordnar alla produktionssteg och skapar harmoni.

Radnor och Walley (2008) har studerat implementeringen av lean i den offentliga sektorn, vilket ska diskuteras senare, där de har funnit slutsatser kring synen på lean. Implementeringen består ofta av att införa olika verktyg såsom kaizen, kanban och processkartläggning (ibid). Det finns en fara med att endast fokusera på verktygen då det kan leda till att organisationen bara ser nuet och inte framåt. Risken är att flera dimensioner av lean, såsom problemlösande samt länken mellan efterfråga och kapacitet, faller bort (ibid). Seddon och O'Donovan (2010) går kanske längre i sin skepticism, *"'Lean' has become 'mean'."* (ibid, s.17).

Seddon och O'Donovan (ibid) menar att TPS har blivit fastställt som en verktygslåda, något som författarna påpekar är motsättande till vad Taiichi Ohno, grundaren till TPS, önskade. Det är troligt att implementeringar i många fall har resulterat i ökade kostnader på grund av detta (ibid).

3.2.2 Lean i offentlig verksamhet

Lean har under det senaste årtiondet spridits till tjänstesektorn och även de senaste åren till verksamheter inom den offentliga sektorn (Radnor, Walley, Stephens & Bucci, 2006; Gjerdrum-Pedersen & Huniche, 2011). Womack et al (1990) menar att lean går att översätta var som helst i världen och till alla typer av branscher. Cooney (2002) är en av de flertal forskare som ifrågasätter Womack et al i deras påstående. *"Lean is not a system with universal applicability as its proponents claim."* (ibid, s.1144)

Cooney (2002) diskuterar användandet och spridningen av lean, där det framhålls att det råder tvivel om omfattningen av lean inom såväl Japan som internationellt. Liknande resonemang för Holweg (2007) i sina slutsatser. Han menar att hela Japans industri borde ha applicerat lean om filosofin är allmängiltigt tillämplig. Om det råder tvivel om möjligheten till översättning av just-in-time flödet, är det även tvivelaktigt om lean är

allmängiltigt (Cooney, 2002). Brister i filosofin och argument för ifrågasättande av några av de grundläggande förutsättningarna för lean läggs fram. Förespråkarna för lean tar inte hänsyn till externa faktorer, såsom politiska institutioner eller till var i affärscykeln företaget befinner sig (ibid). Det är just sådana faktorer som Womack et al (1990) medvetet inte fokuserar på. De menar att dessa faktorer har en underordnad betydelse och organisationer istället bör titta på principerna med lean separerade från det sätt japaner använder metoden (ibid).

Gjerdrum-Pedersen och Huniche (2011) har undersökt lean i den offentliga sektorn i Danmark och särskilt hur förhandlingsprocesser påverkar projekt med lean. Flera av de studerade verksamheterna benämnde sin lean verksamhet eller valda verktyg till något eget, något som inte var på japanska. Orsaker till detta var att medarbetarna inte trodde att något som har sitt ursprung i biltillverkningsindustrin gick att använda eller att det inte gick att förstå japanska verktyg (ibid).

Radnor et al (2006) menar att forskningen visar att lean går att tillämpa på den offentliga sektorn. Men detta förutsätter en god implementering och att organisationen är medveten om att förbättring behöver ske samt att det råder en förståelse för kund- och processtänk. De presenterar typer av organisationer som passar bäst för lean, vilket är sådana som har en hierarkisk struktur i mindre utsträckning och där arbetsuppgifterna i huvudsak är upprepningsbara och standardiserade (ibid).

3.2.3. Effekter av lean

De 14 principer som Liker (2009) nämner innehåller såväl metoder och synsätt som effekter och resultat av lean-arbetet. En viktig beståndsdel i TPS är att eliminera slöseri, men Liker menar att denna endast täcker en tredjedel av orsakerna till att lean leder till framgång och resultat (Liker, 2009).

”Lean handlar inte om att imitera de verktyg Toyota använder i en viss tillverkningsprocess. Lean handlar om att utveckla de principer som passar just er organisation och att använda dem flitigt för att få hög produktivitet som kontinuerligt tillför värde för kunden och samhället.” (Liker, 2009, s. 66)

De önskvärda effekterna av lean som går att urskilja i de principer Liker (2009) presenterar är bland annat ett flöde som är värdehöjande och kontinuerligt, en på lång sikt förbättrad produktivitet, rätt kvalitet från start och en sorts kundtillfredsställelse då kunden får produkten när denne efterfrågar den. Vidare kan lean-arbetet resultera i att arbetsbelastningen fördelas jämnare, att medarbetarna inte är överbelastade och att personalen arbetar i team mot gemensamma mål (ibid). Om arbetsfördelningen inte fördelas kan det ge effekter på en sämre kvalitet. En förkortad ledtid, där den tid som består är värdehöjande, leder till lägre kostnader, kortare leveranstid samt högre kvalitet. Att producera rätt kvalitet redan från början, så att företaget inte behöver kontrollera kvaliteten i efterhand vid flera tillfällen, leder till en ökad effektivitet och lägre kostnader (ibid).

Liker (2009) menar att det han benämner 'The Toyota Way' handlar om något bortom kortsiktiga vinster och sammanfattar innebörden på följande vis: *"Gör det rätta för företaget, för de anställda, för kunderna och för samhället som helhet."* (ibid, s.99)

Lean är etablerat i både den privata och offentliga sektorn och resultaten har visat på framgångsrika implementeringar i båda sektorerna. Bland annat har ledtider, samarbete och kvaliteten förbättrats (Kollberg et al, 2007). Vidare har lean-implementeringar resulterat i lägre kostnader, förbättrade rutiner i arbetet samt bemyndigande eller engelskans empowerment (ibid). Även Kennedy och Widener (2008) har identifierat bemyndigande av medarbetarna som en effekt av lean-arbetet. Kollberg et al (2007) har undersökt huruvida lean är applicerbart på sjukvården i Sverige, vilket de i sina slutsatser presenterar att det är, samt hur verksamheter kan mäta och följa upp detta arbete. Det är av vikt att använda ett mätsystem som verkligen reflekterar lean-implementeringen när en organisation genomför en sådan transformation (ibid). Den modell författarna presenterar i artikeln benämns flödesmodellen och introducerades inom sjukvården innan lean började implementeras (ibid). Författarna drar slutsatsen att modellen kan användas för att följa upp en lean-implementering. Modellen täcker en stor del av de faktorer som är kritiska för framgång, dock behöver organisationerna komplettera den med exempelvis kundnöjdhet (ibid).

3.3. Styrning och mätsystem

3.3.1. Syftet med mätningar

Westrup (2002) menar att indelningen mellan varor och tjänster inte är tillräcklig, utan att det finns olika typer av tjänster. Sociala tjänster kännetecknas av arbete med människor, kundens roll blir därmed inte densamma som i den traditionella synen på varor och tjänster utan är här en del av produkten. Det är svårt att mäta resultatet i sådana verksamheter och det kan i vissa fall påvisas först senare i framtiden (ibid).

De Bruijn (2002) fastslår i sin artikel vilka effekter prestationsmätningar i den offentliga sektorn ämnar leda till. Han menar att det som är mätbart är de faktiska prestationerna, till exempel antal rapporter, inte utfallen. Prestationer ämnar belysa hur resultatet styrs och mäts då det är lättare att mäta och därför också vanligare (ibid). Enligt författaren resulterar resultatmätningar bland annat i transparens, motivation till prestation och ansvarsskyldighet. Då vissa offentliga verksamheter blir mer komplexa blir de även mer självständiga vilket kräver att de måste svara för sina prestationer. Sådan kvantifierad och systematiserad information möjliggör jämförelser och kommunikation (ibid).

Prestationsstyrning handlar om att ange mål att uppnå, metoder att använda för att uppnå dessa, mäta och följa upp prestationer samt att delegera beslut (Verbeeten, 2008) Med stöd av prestationsstyrning kan det tydliggöras vad och vart organisationen vill, vad de strävar efter och även undvika förvirring kring mål. (ibid). Vidare presenteras fyra syften till prestationsstyrning, däribland kan möjligheten till lärande och förbättring nämnas. Genom att sätta upp mål och mäta dessa samt prestationerna kan organisationer även tala om för allmänheten hur deras skattepengar förvaltas (ibid).

Styrningen bör leda till målöverensstämmelse, det vill säga att målen är eftersträvansvärda för både individen och organisationen (Lindvall, 2001). Tidigare, genom ekonomistyrning, önskade organisationer att styra medarbetarna i en direkt riktning men nu ligger fokus istället på att styra individernas agerande på ett sätt så att det håller sig inom vissa ramar (ibid).

3.3.2. Organisationen som ett system

Alla organisationer agerar i en omgivning (Lindvall, 2001). Det anses att organisationens struktur, dess strategi och styrsystem hänger ihop. Dessa bör anpassas till varandra, både till förändringar inom organisationen och till dess omgivning (ibid). I denna modell är helheten av betydelse men i den litteratur som berört den traditionella ekonomistyrningen har det främst fokuserats på styrsystemet ur ett ekonomiskt perspektiv och den ekonomiska informationen. Lindvall (ibid) menar att synen på styrsystem som ekonomiska styrsystem grundar sig i antagandet att företag styrs av redovisningsinformation. Att styra företag på detta sätt har kritiserats för att baseras på historisk information och att siffror inte talar om hela sanningen om ett företag. Organisationer behöver även ha kännedom om dess verksamhet (ibid).

Enligt Seddon (2005) är alla organisationer system, även om inte alla styrs som ett och det finns fördelar med att ha en helhetssyn vad gäller organisationen. Genom att införa ett systemtänk utgår organisationen från ett kundperspektiv och studerar på det sättet verksamheten utifrån och in (ibid). Detta menar Seddon kan leda till förbättringsmöjligheter. I 'Freedom from Command & Control' introducerar han detta systemsynsätt som ett alternativ till traditionella top-down hierarkier. Vidare redogörs TPS och hur detta system kan appliceras på tjänstesektorn, då Seddon anser att grundaren till TPS, Taiichi Ohno, tidigt såg fördelarna med systemsynsättet (ibid).

Faktorerna i det system Seddon beskriver består bland annat av organisationsstruktur, IT, processer samt resultatmått och påverkar beteendet inom organisationen (ibid). Nämnade faktorer är grunden till slöseriet inom verksamheter, där resultatmått är den faktor som påverkar resultatet och prestationen i störst utsträckning. De mått som existerar i en traditionell top-down hierarki, i stor omfattning de mål-baserade, behöver därför bytas ut mot mått som baseras på det egentliga arbetet och processerna (ibid). Här urskiljs verksamhetsmått och finansiella; där de förstnämnda är till för att styra arbetet medan de senare är kopplade till organisationens vinst och resultat i uppföljningssyfte (ibid). Verweire och Van den Berghe (2004) definierar finansiella prestationer som exempelvis marknadsvärde och lönsamhet medan prestationer i operationell bemärkelse rymmer effektivitet, produktivitet, antal prestationer, kvalitet. De menar att en operationell definition är vanligare.

Gregory (2007) uppmärksammar problem med systemets gränsdragning till dess omvärld, såsom det beskrivs av Seddon, gällande vem som är kunden och vems behov som ska uppfyllas. I studien testas Seddons lean system på en högskola där kunden identifieras som eleven. Om organisationer endast ser till att uppfylla kundens behov kan det leda till att de sänker den akademiska nivån för att säkerställa att alla kunder, i detta fall elever, blir godkända (ibid). Organisationer har flera intressenters behov att uppfylla och det kan ligga en problematik i att definiera kunden för enkelt. Att inte kompromissa och tillgodose alla intressenters behov kan äventyra organisationens framtid (ibid). Gregory (ibid) förespråkar dock ett systemsynsätt där organisationen presterar som en helhet. Han kritiserar Seddons lean system då han menar att kontroll och prestationsmått utgår från att organisationer först måste identifiera dess omvärld och till vem eller vilka verksamheten ska leverera. Slutsatsen är att kunden och dennes identifierade behov inte alltid är lätt att urskilja och att det måste göras innan organisationen kan gå vidare till att kontrollera och mäta processen (ibid).

3.3.3. Mätning och uppföljning av lean

Enligt Liker (2009) genomför Toyota minst tre olika typer av mätningar; mätningar av globalt resultat, operativt resultat samt förbättringar. Den globala nivån innefattar mått avseende ekonomi, säkerhet och kvalitet och är av samma karaktär som sådana som används av andra företag. Med mätningar och mått på operativ nivå avser Liker sådana mått som är anpassade efter varje process inom verksamheten (ibid). Dessa mått följs strikt upp och jämförs kontinuerligt med målbilden. Måtten som är anpassade för förbättringar är omformulerade ytterligare en nivå lägre i hierarkin. Tanken är att arbetsteamerna ska kunna följa hur de ligger till i utvecklingen i förhållande till målen. Detta är en sorts nedbrytning av målen (ibid).

3.3.3.1. Behov av förändring?

Seddon (2005) ifrågasätter traditionella mål och mått som är knutna till budgeten och varnar för att målet blir syftet. Han menar att organisationer inte ska lägga fokus på produktion då det kan bli kontraproduktivt. Det ifrågasätts att medarbetarna styrs för att öka effektiviteten och poängteras istället att frihet skapar effektivitet. Det är medarbetarna som är nära kunden och bäst kan möta dess behov (ibid). I sin bok drar Seddon (2005) ofta paralleller till kundtjänstarbete och menar att sätta mål för hur många samtal som ska

mottas per dag kan leda till att medarbetarna inte genomför samtalen på bästa sätt för att kunna lägga på snabbt och ta nästa samtal.

Flertalet forskare har ifrågasatt huruvida traditionella mått är kompatibla med organisationens lean-arbete (Searcy, 2009; Kennedy et al, 2007; Maskell & Kennedy, 2007). I praktiken är det vanligt förekommande att chefer efterfrågar ett mått som kan avgöra huruvida lean implementeringen har varit framgångsrik, utan ett sådant mått tvingas organisationen istället tro på det arbete som görs (Searcy, 2009). En lean implementering kan resultera i en mängd förbättringar, såväl finansiella som verksamhetsmässiga (ex. Liker, 2009). Searcy (2009) tar bland annat upp bättre kvalitet, produktivitet, minskade kostnader som exempel på möjliga förbättringar men han menar också att de finansiella resultaten åskådliggörs först senare i implementeringen. Därför är det viktigt att i början av sin lean-implementering adressera frågan kring vad som ska mätas och hur mätningen ska utföras (ibid).

“If you don’t measure your organization’s lean transformations, you won’t monitor it, and if you don’t monitor your organizations lean transformation, you can’t manage it. If you don’t manage your organization’s lean transformation, it will fail.” (Searcy, 2009, s. 39)

I artikeln presenterar Searcy (2009) ett förslag på en metod för att ta fram och använda mätningar som kan hjälpa organisationen att avgöra hur framgångsrik deras lean-implementering är. I en sådan metod kan företaget rangordna vilka faktorer de anser är viktigast för det generella målet; prestationen av lean (ibid). Kennedy et al (2007) introducerar en metod för att utvärdera huruvida de traditionella måtten överensstämmer med lean. Modellen har i utgångspunkt i kundvärde, värdeström, ström och drag, bemyndigande samt perfektion och dessa utvärderas utifrån tekniska aspekter, beteendemässiga samt kulturella (ibid). Searcy (2009) poängterar att det är viktigt att ta fram och visuellt framställa mål och mått i framtiden, på så sätt kan medarbetarna ständigt följa verksamhetens utveckling mot målet. Detta är något som även Maskell och Kennedy (2007) förespråkar. Vidare är det även viktigt att nämna att målen, mätningarna och rangordningen är individuella för varje enskild organisation (Searcy, 2009).

De traditionella måtten utvecklades innan lean introducerades och är inte flödesinriktade, fokuserar inte på värdeströmmar och stöttar inte heller beslutstagande på verksamhetsnivå

(Kennedy et al, 2007). Författarna diskuterar, utifrån en empirisk iakttagelse, produktivitet som ett mått för lean-arbetet. Detta traditionella mått kan lätt hämma flödestänket inom lean då medarbetarna fokuserar på enhetens produktivitet och inte kundens och hela organisationens bästa. Sammanfattningsvis behöver ledningen istället mått som stödjer processerna, som har en kundfokus och är relevanta för beslutsfattandet (ibid). Maskell och Kennedy (2007) fann att organisationer som anammat lean använder nya prestationsmått och att dessa innehöll relevant information för beslutsfattandet.

Genom ett helhetsperspektiv studerar Kennedy och Widener (2008) de kontrollstrukturer som framkommit i samband med lean. Lean redovisning och kontroll grundas i lean-principerna och dess metoder. Studien visar att det aktuella företaget ändrade sitt prestationsmätningssystem inom ett år efter lean implementerades. Tidigare matades kontrollsystemet med redovisningsbaserad information men nu kommer prestationsmätningarna direkt från verksamheten. Kennedy och Wideners (2008) slutsats är att lean har en direkt påverkan på organisationens redovisningsprinciper och dess kontrollsystem.

3.4. Konklusion

I det här stycket framställs en sammanfattning av den teori och forskning som presenterats i kapitlet. Vår forskningsfråga *Vilka effekter eftersträvas med lean i kommunal verksamhet och hur mäts och följs dessa upp?* avser att besvaras med det empiriska materialet samt jämföras med vad litteraturen föreslår.

Då litteraturen främst är produktionsbetonad har empirin i denna studie för avsikt att blottlägga vilka likheter och olikheter som finns mellan produktionssektorn och tjänstesektorn beträffande vilka effekter som eftersträvas med lean samt hur och om dessa mäts. Vi har även för avsikt att med hjälp av teorin försöka besvara eventuella avvikelser mellan tidigare studier och denna.

Den offentliga sektorn har inspirerats av den privata sektorn och har förändrats till att arbeta mer mot önskvärda effekter samt att identifiera sina processer utifrån ett kundperspektiv (Modell et al, 2007; Stigendal, 2007; Boland & Fowler, 2000). Till följd av denna medborgarfokus har den externa rapporteringen av effektivitet ökat (Modell et al,

2007), dock råder oenighet beträffande definition av begreppen produktivitet och effektivitet. Det har noterats att tjänstesektorn inte utvecklats i samma takt som produktionssektorn beträffande produktivitetsmått (Van Looy et al, 1998) samt att det ligger en svårighet att mäta prestationer i tjänstesektorn. Effektivitet är ett centralt begrepp i empirin då det är ett av de önskade effektmålen men lean-arbetet. Tidigare forskning inom området möjliggör en förståelse för svårigheter att definiera begreppet och därmed uppföljning och mätning av effektivitet.

Stigendal (2007) benämner det ökade kund- och medborgarfokuset för processynsättet och detta har många likheter med lean-filosofin. Lean-filosofin grundas i Toyotas arbetssätt och utgår från att prioritera kundens behov. Mycket studier beträffande lean har genomförts, bland annat beträffande huruvida lean är att betraktas som en filosofi eller en verktyglåda (Pettersen, 2009). Då organisationer inom den offentliga sektorn på senare tid börjat anamma filosofin har dess applicerbarhet ifrågasatts eftersom filosofin har sitt ursprung i den japanska tillverkningsindustrin (Cooney, 2002). Det som ifrågasatts är bland annat om just-in-time flödet är allmängiltigt. Flertalet forskare menar dock att lean är generaliserbar och användbar i den offentliga sektorn (Radnor et al, 2006; Kollberg et al, 2007). Ovanstående litteratur erbjuder en bakgrund till de utmaningar som lean i offentlig verksamhet kan tänkas möta. Vår studie ämnar bidra till denna teori.

Forskningen beträffande effekter och resultat av lean i offentlig sektorn är bristfällig. Essensen av Likers (2009) studie av Toyota är att lean är ett arbetssätt för att uppnå hög produktivitet, värde för kunden samt samhället. Produktivitet och effektivitet kan dock vara svårt att mäta i den offentliga sektorn (Westrup, 2002) då begreppen är svåra att definiera i sådan verksamhet (Linna et al, 2010). De Bruijn (2002) menar att prestationer är mätbart i offentlig sektorn, dock inte utfallen. Prestationsstyrning syftar till att tydliggöra organisationens mål och skapar samtidigt en möjlighet till förbättring (Verbeeten, 2008). I analysen har vi jämfört vårt empiriska resultat med de effekter av lean som presenterats i teorin. Då tidigare studier främst är bedrivna i tillverkningssektorn bidrar den här studien med kunskap om effekterna i den offentliga tjänstesektorn, där vi i analysen belyser eventuella skillnader och likheter.

Seddon (2005) framhäver en helhetssyn och menar att alla organisationer är system vilket består av bland annat organisationsstruktur, processer och resultatmått. Det framhävs hur

organisationens alla beståndsdelar bör anpassas till varandra och förändringar, såväl interna som externa (Lindvall, 2001). Det har ifrågasatts huruvida traditionella mått är anpassade till en lean-organisation då måtten inte åskådliggör flödet (Maskell & Kennedy, 2007; Kennedy et al, 2007; Searcy, 2009). Diskussionen kring en förändring av mått och uppföljning i samband med lean har förts i tidigare forskning. Med utgång i denna diskussion har empiri insamlats och intervjufrågorna formulerats. Med bakgrund i vad tidigare forskning föreslår beträffande mått och uppföljning har vi förväntat oss att förändringar skett samt att organisationerna anpassat sina mått till att bli mer processrelaterade. I analysen jämför vi de tidigare resultaten med de empiriska resultaten beträffande vad och hur organisationer mäter samt följer upp lean-arbetet i de studerade verksamheterna.

4. Empiri

Kapitlet inleds med att besvara varför Södertälje kommun och Norrmalms stadsdelsförvaltning valt att arbeta med lean samt *vilka effekter organisationerna önskar uppnå med lean*. Frågan besvaras på samtliga nivåer i organisationerna. På verksamhetsnivå belyses varför den aktuella förskolan och samverkansprojektet börjat sitt arbete med lean. Även *vilka effekter organisationerna säger sig uppnå* besvaras. Därefter följer en beskrivning av de processer som ”leanats” samt hur flödeskartläggningen gått till. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de intervjuer som gjorts med medarbetare på verksamhetsnivå och på ekonomifunktionen för att få en bild av *vilka effekter organisationerna mäter och följer upp* i verksamheten och om detta har förändrats. Kapitlet är en sammanställning av samtliga intervjuer som genomförts. Även extern dokumentation såsom verksamhetsberättelser och informationsbroschyrer behandlas.

4.1. Effektmål med lean

De båda studerade organisationerna har liknande effektmål med sitt lean-arbete: Norrmalms stadsdelsförvaltning uppger att de önskar öka *kvalitet, effektivitet* och *arbetsglädje* (Lean på Norrmalm – på väg mot ett Stockholm i världsklass) och Södertälje kommun uppger att de önskar skapa *kvalitet, effektivitet* och *människor som växer*

(Växthuset – Lean i Södertälje kommun). Det bör nämnas att organisationernas liknande syn på resultatet kan ha påverkats av att medarbetare av central betydelse för lean-arbetet på Norrmalms stadsdelsförvaltning tidigare har arbetat på Södertälje kommun. Organisationerna har även använt konsulter från samma företag.

4.1.2. Södertälje kommun

Visionsnivå

Enligt chefen för lean-enheten beslutade kommunstyrelsen år 2008 att kommunen skulle satsa på lean men det var först året därpå som arbetet började på allvar. Då skapades en separat enhet för lean-arbetet i kommunen och de första pilotprojekten påbörjades. Att Södertälje kommun började med lean berodde delvis på de positiva effekter som observerats i andra organisationer, men också den enorma utmaning kommunen stod inför med hög arbetslöshet och invandring. På frågan varför Södertälje kommun mäter de tre effektmålen, anger chefen för lean-enheten att effektivitet, kvalitet och arbetsmiljö generellt sätt är viktiga resultatområden för att en verksamhet ska gå bra. Kommunens lean-filosofi grundas i att alla tre effektmål ska uppnås. Han förklarar att lean-arbetet handlar om en övertygelse och en tilltro till filosofin och dess värderingar.

Det är tydligt att Södertälje kommun har en väl utarbetad filosofi för sitt lean-arbete och en vilja att bli en internationell förebild uttrycks. Kommunen uppger bland annat att de arbetar med behovsstyrda flöden och ständiga förbättringar. Det betonas även att det är de värdeskapande aktiviteterna som skapar värde för brukaren och medborgarna samt att lean är ett sätt för kommunen att möta framtida krav såsom demografiska förändringar (Växthuset- Lean i Södertälje kommun). Kommunen har även ett ackumulerat underskott vilket måste balanseras senast år 2012 (Mål och budget, 2011-2013).

Verksamhetsnivå

Samverkansprojektet är ett av kommunens lean-projekt som har lett till ett samarbete mellan Södertälje kommun och Arbetsförmedlingen. Södertälje kommun har ett högt försörjningsstöd jämfört med andra kommuner med liknande omständigheter. Det anges i 'Mål och Budget '(2011-2013) att kommunens främsta prioritering är att få fler i arbete och att den höga arbetslösheten påverkar såväl invånarna i Södertälje kommun som dess ekonomi. Projektet grundas i ett initiativ från kommunens sida att sänka kostnaden för

försörjningsstöd samt att få människor i varaktig egen försörjning, berättar de två projektledarna. Projektets uppdrag består i att halvera ledtiden (tid i försörjningsstöd) då detta anses leda till att även kostnaderna för försörjningsstöd halveras. Visionen med projektet var att kartlägga kundens flöde samt att handläggare från Arbetslivskontoret, Social- och omsorgskontoret och Arbetsförmedlingen skulle arbeta i samma hus. Projektet styrs av en styrgrupp och en ledningsgrupp med representanter från alla deltagande funktioner.

Samverkansprojektet är delvis finansierat av Samordningsförbundet då Arbetsförmedlingen inte varit villiga att lägga egna resurser på projektet, berättar chefen för samverkansprojektet. Hon anser att ett samarbete parterna emellan är nödvändigt för välfärdens skull, och att det inte spelar någon roll vem det är som tar första steget. Hon nämner vikten av tilltro parterna emellan: *”Det här hoppas jag ska skapa en tilltro att kommunen verkligen är intresserade av att göra Arbetsförmedlingen så bra som Arbetsförmedlingen någonsin kan bli”*.

4.1.3. Norrmalms stadsdelsförvaltning

Visionsnivå

Stockholms stad har föreslagit stadsdelsförvaltningarna att arbeta med ett av följande arbetssätt och metoder för kvalitetsutveckling; *resultatbaserad styrning, verksamhet och hälsa* eller *lean*. Varje stadsdelsförvaltning bestämmer själv på vilket sätt de ska arbeta, och för stadsdelsdirektören på Norrmalms stadsdelsförvaltning var lean ett självklart val. Arbetet med lean påbörjades år 2010 och är även ett steg i visionen att bli Stockholm i världsklass 2030. Hon uppger vidare att lean är ett sätt att utveckla verksamheten och att skapa en budget i balans. I nuläget har stadsdelsförvaltningen dock en ekonomi i balans (Verksamhetsberättelse 2010, Norrmalms stadsdelsnämnd). Under sin tid i arbetslivet berättar stadsdelsdirektören att hon har upplevt att det i arbetet finns en stor del slöseri, det vill säga kapacitet som skulle kunna användas till annat. Hon anser att om detta slöseri istället används på ett smart sätt kommer den offentliga sektorn i framtiden att kunna finansieras, utan varken nedskärningar eller höjda skatter.

För stadsdelsdirektören är lean ett sätt att alltid arbeta för det som skapar störst värde för medborgaren, kunden. Vidare är det en strategi för målen *kvalitet, effektivitet* och

arbetsglädje. Dessa tre mål framkom under diskussioner om vad lean-arbetet ska leda till, och där var hon själv ganska styrande. Hon anser att lean-arbetet ger effekt på alla tre målen. Strategin att nå dessa mål är till viss del en kulturförändring men även lite verkstad, uppger stadsdelsdirektören. Hon tror att synen på lean kan variera beroende på var i organisationen man befinner sig. I samtal med utvecklingsstrategen framkommer det att hon anser att lean är ett sätt att arbeta med förbättringar och som hon uttrycker det: *”lean är en enda utvecklingsprocess”*.

Verksamhetsnivå

På den förskola som studerats startade lean-arbetet för att öka säkerheten samt för att skapa tydliga arbetsmetoder, uppger enhetschefen på förskolan. Det främsta syftet var dock att öka samarbetet mellan pedagogerna. Det är även ett sätt för henne att marknadsföra sin enhet och på så vis attrahera nya kunniga pedagoger. Enhetschefen beskriver lean-arbetet som: *”... en effektivisering som faktiskt förenklar pedagogernas vardag och som faktiskt ger något tillbaka våra brukare...”*. Enligt en arbetsledare på förskolan behövdes ett sätt att hantera det stora informationsflödet som uppstår vid lämning och hämtning samt ett sätt att skapa struktur. Även hon betonar att samarbetet pedagogerna emellan behövde förbättras.

För enhetschefen på förskolan är lean ett sätt att tänka och hon menar även att det kan utveckla organisationen. Hon tror att medarbetarna upplever lean som en tydlig metod när arbetet påbörjas, men att den uppfattningen förändras under processens gång för att sedan övergå till att bli en filosofi.

4.2. Lean-arbetet

En stor del av lean-arbetet på de både organisationerna innebär att med hjälp av flödeskartläggning effektivisera olika processer genom att identifiera och eliminera slöseri.

4.2.1. Södertälje kommun

I Södertälje kommun påbörjas en lean-process generellt sett med att kunden och de intressenter organisationen ska leverera till identifieras, uppger chefen för lean-enheten. Vidare undersöks vilket värde som ska skapas för denna kund och vilken process det är som skapar värde.

Två projektledare berättar hur förberedelsearbetet för samverkansprojektet för fler i arbete startade i maj 2010 och att en stor del av arbetet bestod av diplomati då kontoren skulle mötas på en gemensam plattform. Kommunens kontor och Arbetsförmedlingen träffades för att tillsammans synliggöra kundens perspektiv. Arbetet påbörjades genom att de tillsammans kartlade både nuläget och den vision de önskade jobba mot. Under kartläggningen utgick de från en kund som de kallade *Kalle*. *Kalle* är en okomplicerad arbetssökande vilket betyder att han varken missbrukar, har några psykiska problem eller svårigheter med språket. I flödeskartläggningen är det viktigt att kunna generalisera och därför valdes *Kalle*. Det identifierade flödet går genom Social- och omsorgskontoret (försörjningsstöd), Arbetsmarknadskontoret (arbetsmarknadsenheten), Arbetsförmedlingen och Manpower Telge.

Flödeskartläggning – Södertälje kommun

TID →

	Moment	Moment	Moment	Moment	Moment
<i>Kalle</i>	Ringer till SK	-	AF besök	Möte med handläggare & jobbcoach	-
<i>Social- och omsorgskontoret</i>	Tar emot samtalet	Remiss AK	Inget helhetsansvar	Möte med klient	Kallelse, ny handläggare
<i>Arbetsmarknadskontoret</i>	-	-	Kalle registreras & kallas	Möte med klient	SLÖSERI
<i>Arbetsförmedlingen</i>	-	Inskrivning	-	Möte med klient	-
<i>Manpower Telge</i>	-	-	-	-	-

Figur 1.

Då flödeskartläggningen genomfördes visualiserade alla inblandade funktioner sina egna händelseförlopp bredvid den process som *Kalle* samtidigt upplever, se figur 1. Sammantaget uppmärksammades att *Kalle* möter flera olika handläggare, får flera olika

handlingsplaner samt att ingen funktion har något övergripande ansvar. Då det finns någon som har det övergripande ansvaret, krockar flera av *Kalles* handläggningsmöten vilket resulterar i att *Kalle* missköter sig. Sedan beräknades hur stor del av tiden som var värdeskapande och det framkom då att den endast stod för 1-2 % av den totala tiden. Därefter gjordes en kartläggning över framtiden där målet var att halvera tiden samt en förhoppning om att bli dubbelt så bra. De önskade även skapa ett nytt normalläge för de samhällsprocesser som tillsammans ska hjälpa människor till egen försörjning, berättar chefen för samverkansprojektet. Processen för *Kalle* innebar före samverkansprojektet ett flöde som tog som längst 324 dagar, något som i maj 2011 hade reducerats till 144 dagar (Så blir Södertälje dubbelt så bra. Lean-resan i Södertälje kommun, 2011).

4.2.2. Norrmalms stadsdelsförvaltning

Den aktuella förskolan som har studerats är en av tre förskolor som tillsammans bildar en resultatenhet. Lean-arbetet påbörjades våren 2010 och förskolechefen berättar att hon sedan tidigare var bekant med filosofin. Av de tre förskolorna valdes den studerade förskolan som den första att implementera lean då det ansågs att det var där arbetet skulle ge mest effekt. Det tillsattes en arbetsgrupp och de två resterande förskolorna följde kontinuerligt den förskola som "leanats". Vid tiden för intervjun använder förskolan ännu inte några målstyrningstavlor, men planen är att det arbetet ska påbörjas innan jul. Utvecklingsstrategen uppger att genom målstyrningstavlorna kommer *kvalitet*, *effektivitet* och *arbetsglädje* kunna brytas ner till verksamhetsnivå.

Flödeskartläggningen av processerna görs av medarbetarna och de utgår då från att det är barnet eller föräldrarna som är kunden, berättar förskolechefen. Hon uppger att "*Man känner lite där det någonstans inte är så effektivt*". En arbetsledare berättar hur en visuell flödeskartläggning gjordes av processerna *hämtning* och *lämning* och att det åskådliggjorde så kallade tidstjuvar och icke-värdeskapande tid. På förskolan pågår lämningsprocessen från klockan 07.00 till 09.00 och hämtningsprocessen från klockan 15.30 till 18.00. Medarbetarna skapade även ett önskvärt framtidsscenario. Flödeskartläggningen utfördes med hjälp av externa konsulter där den faktiska tiden som processen tog mättes, före och efter kartläggningen. Denna har förskolan dock inte kvar eller använder.

4.3. Effekter av lean

4.3.1. Södertälje kommun

Verksamhetsnivå

Chefen för samverkansprojektet beskriver olika resultat och effekter av samverkansprojektet; arbetssättet har förändrats så att kunden nu har *en* huvudhandläggare samt att kunden under handläggningstiden träffar ett team bestående av en arbetsförmedlare, en socialhandläggare och en arbetsmarkandskonsultent. Tidigare hände det att kunden träffade 20 olika myndighetspersoner under processens gång. Innan processen ”lenades” kunde det ta fem veckor för kunden att komma i försörjningsstöd, nu har det dock beslutats att det inte får ta mer än tre veckor. Det innebär också att den som inte har rätt till försörjningsstöd får detta beslut tidigare.

Utöver detta menar chefen för samverkansprojektet att projektet ”*ska ställa krav*” på kunden på ett sätt som tidigare inte gjorts, vilket hon anser är att visa respekt för individen. Under sina möten med handläggarna är det till exempel meningen att kunden själv ska komma underfund med varför denne är arbetslös. Hon menar att projektet även ställer höga krav på de inblandade myndigheterna och kommunen då det inte längre går att skjuta ansvaret ifrån sig. Även ledarskapet förändras vid ett lean-arbete och arbetet sker inte längre efter den traditionella styrningen med top-down. Hon menar att det är medarbetarna som är experterna och hon beskriver en arbetsplats som nu är lösningsinriktad.

4.3.2. Norrmalms stadsdelsförvaltning

Verksamhetsnivå

Lean-arbetet har på förskolan resulterat i tydligare ansvarsområden, ett förbättrat samarbete samt att alla medarbetare är delaktiga och tar ansvar. ”*Det är den stora vinsten*” berättar förskolechefen. Rent praktiskt har lean-arbetet lett till en rad förändringar såsom ett strukturerat ansvar kring pärm- och telefonhantering. Tidigare var ingen särskild pedagog ansvarig för hämtning och lämning vilket resulterade i att pedagogerna blev avbrutna i sitt arbete då det var dags för hämtning eller lämning, berättar en arbetsledare. Ofta var personalen tvungen att lämna gården för att gå in och skriva upp information som föräldrarna lämnat. Nu är det endast en person som ansvarar för detta.

Förskolechefen beskriver hur medarbetarna nu arbetar över avdelningar och grupper samt hur personalen tar ett gemensamt ansvar för barnen. Hon anser att lean har lett till effektiviseringar och att det lösgör mer tid med barnen. Hon menar att samarbetet har ökat och att det synliggörs i medarbetarenkäterna. En annan effekt är att kommunikationen mellan pedagogerna och föräldrarna har förbättrats vilket visar sig i föräldraenkäterna, menar hon. Hon upplever att pedagogerna har blivit mer lösningsinriktade och att hennes chefsroll har förändras då hon inte behöver vara lika delaktig i alla moment längre.

Arbetsledaren berättar att lean-arbetet har resulterat i en förbättrad struktur och ordning, något hon menar har lett till att pedagogerna kan lägga ett mer effektivt schema för verksamheten. Det behövs idag färre pedagoger för att utföra samma uppgifter. Personalen släpper numera kontrollen och litar på sina medarbetares förmågor att fatta beslut, på det sättet har tiden för beslutsfattande kortats ner. Hon anser att arbetsmiljön har förbättrats och att medarbetarna visar varandra respekt. Hon berättar att förskolan tidigare var splittrad men att de idag ”... *har en hel förskola*”.

4.4. Mätning och uppföljning av lean

4.4.1. Södertälje kommun

Verksamhetsnivå

Nedan följer en sammanfattning av de mätpunkter som anges i en lägesrapport (Så blir Södertälje dubbelt så bra. Lean-resan i Södertälje kommun, 2011) samt hur chefen för samverkansprojektet beskriver vad som mäts i samverkansprojektet beträffande kvalitet, effektivitet och människor som växer. Hon uppger vidare att mätningar görs för att förbättringsområden ska upptäckas och för att det som inte fungerar bra ska kunna åtgärdas. Mätpunkterna följs upp med olika intervall, från en gång per vecka till fyra gånger per år.

Mätpunkter Södertälje kommun

- **Kvalitet**

Antal handlingsplaner per kund

Antal handlingsplaner som följs

Antal myndighetspersoner som kund har kontakt med

Sociala kostnader

- **Effektivitet**

Bra bemötande mot kund (upplevelsen för kunden att vara på verksamheten)

Ledtid (längsta och kortaste tiden i försörjningsstöd)

Tid för beslut om ersättning

- **Människor som växer**

Jag känner mig betydelsefull

Jag har kontroll över min arbetssituation

Jag känner arbetsglädje

Figur 2

Människor som växer mäts på samma sätt i kommunens alla verksamheter och följs upp genom att medarbetarna visuellt på målstyrningstavlan signalerar grönt, gult eller rött. Innan lean-implementeringen genomfördes vart annat år en medarbetarenkät på kommunen, berättar chefen för lean-enheten. Samtliga kvalitetsmått, med undantag för *sociala kostnader*, är nya och framkom i samband med att processen ”leanades”. Även alla effektivitetsmått är nya, uppger chefen för samverkansprojektet.

Chefen för samverkansprojektet berättar att hon även anser att effektivitet innebär att skapa värde för kunden vid varje aktivitet som genomförs i processen, men att det inte är något som mäts i nuläget. Enligt chefen för lean-enheten syftar effektmålen till flödeseffektivitet och inte resurseffektivitet. Flödeseffektivitet syftar till hur stor tid av flödesenhetens tid som är värdeskapande.

Enligt chefen för lean-enheten syftar mätning av verksamheten till förbättring samt att det har en signalerande funktion, genom att ledningen kommunicerar till verksamheten vad som anses viktigt. Han menar att mätning utan avsikt att förbättra saknar syfte. Om det som

mäts inte ger en rättvisande bild av verksamheten kan det försämra verksamhetens förmåga att förbättras. En effekt av lean är att mätningarna görs mer frekvent, mätningarna är avsedda att göras veckovis för att i ett tidigt stadium synliggöra förbättringsområden. Alla tre effektmålen ska uppnås, det är själva tanken med kommunens lean-filosofi. Att prioritera mellan dessa tre anses gå emot filosofin, ”*Det är inte balansvågen där man får vara försiktig så att det inte blir för mycket av det ena på bekostnad av den andra, utan det finns ett sätt så att alla får det dubbelt så bra*”.

Vid intervjuerna har det framkommit att mätningarna inte alltid är problemfria. Två projektledare beskriver bland annat hur det saknas referenspunkter i projektet då det inte finns något att jämföra med. Det framhävs att det i framtiden kommer kunna följas upp hur bra projektet blivit, men inte om processen blivit bättre i och med projektet. Respondenterna gör ett exempel med mätpunkten *antal handlingsplaner som följs*, där det är svårt att veta vilken verksamhets handlingsplaner måttet ska jämföras med då processen går genom flera funktioner. Problematiken accentueras då verksamhetens i sin natur är svår att mäta och följa upp då externa faktorer såsom konjunktur påverkat utfallet, menar både en verksamhetscontroller och en av projektledarna.

Ekonomiskt perspektiv

Ekonomifunktionen ser olika ut på Södertälje kommun och Norrmalms stadsdelsförvaltning. I Södertälje kommun finns verksamhetscontrollers som tillhör varje kontor och i deras arbetsuppgifter ingår uppföljning av ekonomi, personal och verksamhet. Därför inbegriper deras svar inte enbart de ekonomiska aspekterna.

En verksamhetscontroller på Arbetslivskontoret berättar om uppföljningsarbetet kopplat till samverkansprojektet: de mått som används för att följa upp samverkansprojektet är *ledtid* (tid i försörjning), *vänttid* (från det att kunden kommer till verksamheten till dess han/hon är i insats) samt *resultat/kostnader*. *Returer* är ett mått på antal kunder som återkommer i försörjningsstöd efter det att de kommit i egen försörjning, berättar respondenten på Arbetslivskontoret. *Returer* och *ledtider* är nya mått. Det har inte kommit några förändrade direktiv från Kommunstyrelsen beträffande uppföljning med koppling till införandet lean. Formellt handlar uppföljningsarbetet om budget och verksamhetsmål. Uppföljningsarbetet

syftar bland annat till att säkerställa att skattebetalarnas pengar förvaltas på bästa sätt samt att pengarna på bästa sätt utnyttjas för att få folk i arbete.

Uppföljningen av samverkansprojektet sköts endast av Arbetslivskontoret berättar en verksamhetscontroller på Social- och omsorgskontoret. Beträffande de handläggare som tillhandahålls av Social- och omsorgskontoret sker dock en uppföljning som syftar till att budgeten hålls. Respondenten bekräftar att uppföljningsarbetet främst handlar om att hålla budgeten i balans. Hon förklarar att det på verksamhetsnivå mäts mycket i syfte att effektivisera, vilket inte alltid behöver följas upp i nästa led. *Människor som växer* mäts på alla enheter men det följs inte upp centralt.

En verksamhetscontroller på Arbetslivskontoret berättar att beträffande de mätningar som är kopplade till effektmålen vidarebefordras data om *Människor som växer* till honom för en sammanställning av hela kontorets resultat. Han uppger att han har för avsikt att i framtiden mäta detta mått tillsammans med sjukfrånvaro och resultatet. Glapptider (slöseri) är ingenting som mäts i nuläget men han har en ambition att göra det. Beträffande effektivitet mäts på kontoret normalt *jobb/krona*. Han menar att det är svårt att titta på kostnadseffektivitet, då jämförelseproblematiken är aktuell även här.

4.4.2. Norrmalms stadsdelsförvaltning

Verksamhetsnivå

Förvaltningen har precis börjat använda målstyrningstavlorna där de tre effektmålen ska brytas ner på verksamhetsnivå, berättar utvecklingsstrategen. Det är sedan upp till varje enhet vad de tre målen ska innehålla. Målstyrningstavlorna är det bästa verktyget för ständiga förbättringar anser hon. Hon menar vidare att tavlorna kommer att innehålla information som skulle kunna användas i uppföljningen av lean och jämföras med de ekonomiska resultaten. Det är dock aktuellt först på längre sikt. Hon ställer sig samtidigt frågande till hur en kulturförändring kan mätas.

När vi frågar förskolechefen vad kvalitet, effektivitet och arbetsglädje är svarar hon att *”Det är ju vårt arbete. Det är ju ett resultat på något sätt, i den här mål- och resultatstyrda verksamheten”*. Hon beskriver vidare vad begreppen innebär och hur dess effekter mäts och följs upp:

Mätpunkter Norrmalms stadsdelsförvaltning

- **Kvalitet**
Föräldraenkäter
Kvalitetsindikator
- **Effektivitet**
Mäts inte i nuläget
- **Arbetsglädje**
Medarbetarenkäter

Figur 3

Kvalitetsindikatorn är ett vedertaget instrument som har arbetats fram av Stockholm stad och är till skillnad mot föräldra- och medarbetarenkäterna en professionell mätning och inte något tyckande, som förskolechefen uttrycker det. Kvalitetsindikatorn har väldigt tydliga krav och mäter kvaliteten på förskolan och hur väl de uppnått sitt uppdrag. Den behandlar bland annat följande områden: naturvetenskap, språk, matematik, bygg och teknik samt skapande.

Effektivitetsmättet har varit det svåraste av de tre måtten på förskolan och det tog lång tid för henne att komma på vad måttet skulle kunna vara, berättar förskolechefen. Hon diskuterade länge effektivitetsmättet med utvecklingsstrategen på förvaltningen och budgeten kom då på tal. De beslutade dock att istället använda ett mått som har en närmare anknytning till pedagogerna varför de planerar att mäta effektivitet med *Pedagogisk informationsmetodik* (PIM), vilket är ett IT-verktyg för kommunikation från Skolverket.

På frågan om vad effektivitet är på förskolan svarar förskolechefen att hon ser det som hur väl förskolan uppnår sina åtagande och stadens mål, till exempel en budget i balans. Beträffande om lean-investeringen har betalat sig menar hon att det skulle vara intressant att titta på ur ett ekonomiskt perspektiv. Hon skulle då kunna titta närmare på sänkta kostnader på grund av minskad sjukfrånvaro. Hon förklarar vidare att förskolan bedriver ett icke-vinstdrivande arbete och att fler barn står i kö inte ger någon vinst. Hon säger att hon kan mäta den tid som frigjorts som ett resultat av lean men att det inte görs i dagsläget.

Däremot ser hon själv och medarbetarna, som det uttrycks, med blotta ögat att de fått mer tid med barnen samt att det är fler pedagoger per barngrupp.

Såväl medarbetarenkäter som föräldraenkäter användes på förskolan innan lean implementerades, likväl kvalitetsindikatorn. Kvaliteten mäts fyra gånger per år och arbetsglädje en gång om året, berättar förskolechefen.

Mätningar syftar till att visa om förändringar som skett har lett till förbättring samt att bekräfta att den önskvärda effekten uppnåtts, uppger utvecklingsstrategen. I början av lean-arbetet handlar det mer om en känsla av att arbetet har lett till positiva effekter. Det handlar om en upplevelse, och inte hårddata i form av siffror. Ledtiden är till exempel något som sällan mäts.

Ekonomiskt perspektiv

Som nämnts ser ekonomifunktionerna olika ut i organisationerna. På Norrmalms stadsdelsförvaltning finns en traditionell stabsfunktion och ekonomiavdelning som har ett strikt budgetansvar.

Två controllers samt ekonomichefen på stadsdelsförvaltningen berättar hur budgeten är central i uppföljningsarbetet på ekonomiavdelning och att det i första hand syftar till att prognostisera det ekonomiska utfallet. Inom förskoleverksamheten mäts främst barnantal och skolpeng. Exempel på nyckeltal som används är lön per barn.

En controller berättar att det beträffande förskoleverksamheten inte används kostnadsdrivare utan att det främst är skolpengen som styr arbetet. På fråga vad effektivitet är i förskoleverksamheten, förefaller det oklart ”*Det är ju inte alltid att det går att mäta*”. Lean har inte haft någon större påverkan på ekonomiprocessen som enligt tradition är hårt styrd av Stockholms stad, berättar kontrollern för förskolan. Att hålla budget är sedan många år tillbaka högsta prioritet. Han förklarar att ekonomistyrning bland annat handlar om att hålla sig inom de resurser som tilldelats verksamheten.

En controller menar att effekterna av lean på de ekonomiska resultaten säkerligen kommer att följas upp, men att det inte görs i dagsläget. Han tillägger att han har svårt att se hur den uppföljningen skulle gå till. Det uppges att det inte finns några självklara mått. En annan controller säger att lean i förskolan kan handla om att förbättra pedagogernas dagar så att

de flyter lite bättre och att sådana förbättringsprocesser inte nödvändigtvis syns i den ekonomiska uppföljningen. ”Det känns som om det är rätt mycket som i början bygger på tilltro till själva konceptet att skapa utrymme för förändring och att det i sig ska göra saker och ting bättre” säger en controller på stadsdelsförvaltningen.

Den ekonomiska aspekten är inte något som tagits upp i samband med lean-arbetet på förskolan, berättar förskolechefen. Det har heller inte kommit någon information kring detta från förvaltningen. Enligt verksamhetsberättelsen för 2010 redovisar resultatenheten ett överskott (Verksamhetsberättelse 2010, Norrmalms stadsdelsnämnd). Att följa upp och mäta lean-arbetet ut ett ekonomiskt perspektiv är nästa steg i processen, berättar förskolechefen. Hon uppger att det kan göras en jämförelse beträffande sjukfrånvaro och behov av vikarier före och efter lean. Vidare menar stadsdelsdirektören att det är svårt att mäta om en investering har lönat sig i offentlig sektor då det inte går att mäta till exempel ROI (return on investment).

5. Analys

Under följande avsnitt analyseras det empiriska resultatet med stöd av de teorier och tidigare studier som presenteras under kapitel 3. När det empiriska materialet sammanställdes utmynnande det i tre teman; *Vilka effekter uppger organisationerna att de önskar uppnå? Vilka effekter uppger organisationerna att de uppnår? Vilka effekter mäter organisationerna och på vilket sätt?* Empiri och teori analyseras efter en liknande struktur i avsikt att jämföra de båda organisationernas svar utifrån forskningsfrågan samt vad tidigare forskning har föreslagit.

5.1. Effektmål med lean

I litteraturstudien finner vi att kärnan av lean-arbetet är att eliminera slöseri, de icke-värdeskapande aktiviteterna. Bland annat Liker (2009) lyfter fram förbättrad produktivitet, bättre kvalitet och kundtillfredsställelse som positiva effekter av lean. Även medarbetarnas roll är central, arbetsbördan bör jämnas ut och på sätt förbättras kvaliteten. De studerade organisationerna har satt upp liknande mål med sitt lean-arbete; *kvalitet, effektivitet samt arbetsglädje/människor som växer*. Det som skiljer de presenterade målen åt är att

Norrmalms stadsdelsförvaltning uttrycker en önskan att *öka* dessa, medan Södertälje kommun säger sig vilja *skapa* dem. Målen överensstämmer väl med de önskvärda effekter som presenteras i tidigare forskning.

Även om målen för lean-arbetet är snarlika för de båda organisationerna, är grunden och orsaken till implementeringen olika. I intervjuerna har det framgått att lean är ett av tre föreslagna arbetssätt från Stockholm stad till stadsdelsförvaltningarna att arbeta med kvalitetsutveckling. För stadsdelsdirektören på Norrmalm var lean ett självklart val då hon sedan tidigare har positiva erfarenheter från filosofin. Även Södertälje kommun inspirerades av andra organisationer som arbetat med lean. En av anledningarna till implementeringen var att kommunen såg lean som ett arbetssätt att hantera problematiken inom kommunen som uppstått på grund av bland annat den höga arbetslösheten, den förändrade demografin och invandringen. Sättet de båda organisationerna uttrycker sina mål; *skapa* respektive *öka*, kan tyda på att ursprungsläget är olika. Detta kan i sin tur leda till skilda syften med lean-arbetet samt behov eller krav att följa upp de önskade effekterna.

5.2. Effekter av lean

Resultat från tidigare studier visar att en lean-implementering har positiva effekter på medarbetarna genom ett bemyndigande då beslutsfattandet lyfts ner till verksamhetsnivå. Vidare har lean-arbetet lett till kortare ledtider, lägre kostnader och förbättrade arbetsrutiner för de anställda. Undersökningen visar att lean-arbetet i verksamheterna har lett till liknande resultat som litteraturen föreslår. På förskolan i Norrmalms stadsdelsförvaltning uppges att verksamheten har blivit mer effektiv, vilket leder till mer värdeskapande tid för barnen samt ökad kundtillfredsställelse tack vare att kommunikationen mellan föräldrar och personal har förbättrats. Både på Norrmalms stadsdelsförvaltning och i Södertälje kommun uppges att personalen i verksamheten är mer lösningsinriktad och att tiden för beslutfattande har förkortats genom ett bemyndigande mellan medarbetarna. Lean-arbetet på förskolan har resulterat i en tydligare ansvarsfördelning och arbetsstruktur. Även på samverkansprojektet i Södertälje kommun har arbetssättet förändrats och chefen för samverkansprojektet uppger att de inte längre kan skjuta ifrån sig ansvaret. På likande sätt beskrivs det på förskolan i Norrmalms stadsdelsförvaltning hur samarbetet pedagogerna emellan ökat och att de nu arbetar över avdelningsgränserna. Detta kan liknas vid att de anställda nu istället strävar efter det bästa

för *hela* verksamheten och inte den egna enheten. Vidare har lean-arbetet resulterat i en förkortad ledtid för processerna i samverkansprojektet.

Utöver de effekter som tidigare uppmärksammats i litteraturstudien har respondenterna även angett följande effekter och resultat av lean-arbetet. Chefen för samverkansprojektet i Södertälje kommun menar att samarbetet mellan kommunens kontor och Arbetsförmedlingen har lett till ett ökat ansvar inte bara för medarbetarna och de inblandande organisationerna utan även för kunden. Hon säger att det nu ställs högre krav på individen på ett sätt som det inte gjordes tidigare, och att det är ett sätt att visa respekt för individen. Det är meningen att kunden själv ska komma underfund med varför han/hon är arbetslös. På liknande sätt beskrivs det på förskolan hur verksamheten idag kräver att föräldrarna vid hämtning och lämning inte lämnar sitt barn till närmaste pedagog utan istället krävs ett mer aktivt deltagande. Föräldrarna måste vara uppmärksamma på vem som har ansvaret och ta kontakt med denna. Att kundens roll förändras är inte något som lyfts fram i den forskning beträffande lean som är representerad i litteraturstudien. Detta kan möjligtvis förklaras av att forskningen främst är bedriven i produktionssektorn. Westrup (2002) beskriver även hur kunden har en aktiv roll i det som hon benämner sociala tjänster, vilket förmodligen leder till andra typer av effekter vid lean-arbete.

5.3. Mätning och uppföljning av lean

Vid inledande samtal med respondenterna uppmärksammades de tre målen med lean-arbetet, vilket resulterade i att uppsatsens fokus ligger på effekterna av lean, om dessa mäts och i sådana fall hur dessa mäts.

Tidigare forskning har uppmärksammat huruvida de traditionella måtten är kompatibla med ett lean-arbete. Framförallt har fokus varit på om mätsystemen kan användas i befintligt skick eller om det är i behov av en förändring, dock finns det ett gap gällande en konkretisering av detta. Viss forskning visar trots allt vilka mått och mätningar som kan användas i ett lean-arbete. Liker (2009) presenterar det mätningssystem som Toyota använder i sitt lean-arbete där mätningarna sker på tre olika nivåer, måtten genomsyrar hela verksamheten och bryts ner i organisationen. Därför har vi frågat oss vad organisationerna mäter på såväl verksamhetsnivå som på ekonomifunktionen samt huruvida dessa mätningar speglar visionen med lean-arbetet. Det framgår att både förskolan i Norrmalm

stadsdelsförvaltning och samverkansprojektet i Södertälje kommun mäter *kvalitet, effektivitet* och *arbetsglädje/människor som växer*, med undantag för Norrmalms stadsdelsförvaltning som har haft svårt att definiera och ta fram ett effektivitetsmått. Detta empiriska resultat liknar den modell som presenteras av Kennedy et al (2007) där de bland annat utgår från kundvärde, värdeström och bemyndigande. Kundvärde kan jämföras med kvalitet, värdeström med effektivitet och bemyndigande med arbetsglädje/människor som växer.

Trots att det i tidigare forskning framhävs att mått och mätningar bör förändras i en verksamhet som implementerat lean är det ont om konkreta förslag på detta eller studier som visar hur verksamheter mäter sitt lean-arbete. Seddon (2005) menar att de traditionella måtten, framförallt de målbaserade, behöver ersättas med processbaserade mål. Kennedy et al (2007) menar på likande sätt att måtten ska stödja processerna och ha kundfokus samt vara relevant för beslutsfattandet. Kennedy och Wideners (2008) studie visar hur kontrollsystemet efter lean-implementering baserades på prestationsmått från verksamheten. Det empiriska resultatet i denna uppsats syftar på så sätt till att försöka fylla en del av detta gap genom att presentera hur kommunal verksamhet mäter de effekter som eftersträvas. Som tidigare nämnts syftar lean-arbetet i de båda organisationerna till likande effekter och det empiriska resultatet ämnar besvara *hur* dessa effekter mäts.

Verksamhetsnivå

I samverkansprojektet i Södertälje kommun mäts *effektivitet* genom *bra bemötande mot kund, ledtid* samt *tid för beslut om ersättning*. *Kvalitet* mäts genom *handlingsplaner per kund, handlingsplaner som följs, antal kontaktpersoner* samt *sociala kostnader*. *Människor som växer* mäts genom *jag känner mig betydelsefull, jag har kontroll över min arbetssituation* och *jag känner arbetsglädje*. *Människor som växer* är ett mått som introducerades då lean-arbetet påbörjades i kommunen. Tidigare användes endast medarbetarenkäten vart annat år. Samtliga mått, förutom *sociala kostnader*, är nya och ett resultat av lean-arbetet. Måtten har en stark anknytning till den ”leanade” processen och bidrar med relevant information för beslutsfattande på verksamhetsnivå, vilket ligger i linje med vad litteraturen föreslår.

På förskolan i Norrmalms stadsdelsförvaltning framkommer att effekter av lean mäts men att de ännu inte börjat visualisera mätningarna genom målstyrningstavlor, det kommer dock att ske inom en snar framtid. Enhetschefen på förskolan uppger att hon mäter *kvalitet* genom föräldraenkäter och en kvalitetsindikator. *Arbetsglädje* mäter hon genom medarbetarenkäter. *Effektivitet* mäts inte vid tiden för intervjun och har enligt respondenten varit svårt att definiera, det planeras dock att mätas genom ett IT-verktyg utvecklat av Skolverket. De befintliga måtten är inte nya utan användes även före arbetet med lean inleddes. Effektivitetsmättet saknar en tydlig koppling till den process som ”leanats” och bidrar till synes inte med relevant information för beslutsfattande. Enhetschefen uppger dock att det märks att det har blivit mer effektivt samt att det märks på medarbetarenkäten och föräldraenkäten.

Ekonomiskt perspektiv

De behov av förändringar som omnämns i litteraturstudien berör både finansiella och verksamhetsmässiga. Kennedy och Widener (2008) belyser i sin studie hur lean har haft en direkt påverkan på kontrollsystemet och de redovisningsprinciper som organisationen använder. Med bakgrund i det har vi undersökt om det har skett några förändringar på ekonomifunktionerna beträffande uppföljning av de studerade verksamheterna. I intervjuerna med respondenterna på Norrmalms stadsdelsförvaltning har det framgått att lean inte har haft någon större inverkan på det ekonomiska uppföljningsarbetet. Respondenterna ser inte heller något samband med sitt uppföljningsarbete och lean-arbetet. En respondent uppger att han tror att det kommer att ske en uppföljning längre fram men att han har svårt att se hur det kommer att gå till och att måtten inte är självklara vilket överensstämmer med den problematik som framförs av Westrup (2002) beträffande sociala tjänster. Han säger vidare att det nog mer handlar om en tilltro till lean och en möjlighet till förändring. En annan respondent uppger hur fokus främst ligger på att hålla budget och att ekonomiprocessen är hårt styrd från staden.

På liknande sätt uppger en respondent på Södertälje kommun att uppföljningsarbetet främst handlar om budgethållning. Vidare har ekonomifunktionen inte fått några förändrade direktiv angående uppföljningen. Dock uppges det att nya mått används i uppföljningsarbetet på ekonomifunktionen samt att det finns planer på att införa fler mått som speglar processen i verksamheten. En annan respondent på kommunen förklarar att

verksamheten till stor del själva följer upp sitt arbete och betonar att det inte alltid behöver följas upp på ekonomifunktionen. Det tyder på att det är tillräckligt att följa upp de effektiviseringar som sker enbart på verksamhetsnivå. Det överensstämmer inte med det resultat som Kennedy och Widener (2008) visar vilket eventuellt kan förklaras med att den kommunala organisationen ser annorlunda ut än den privata. Det kan även tänkas bero på att den tilltro som uttrycks till filosofin ersätter ett behov av kontroll och bekräftelse till att lean-arbetet leder till något bra, något som kommer diskuteras vidare i nästkommande kapitel.

5.2.1. Effektivitet och produktivitet i offentlig sektor

I vår genomgång av litteraturen gällande effektivitets- och produktivetsbegreppet inom offentlig sektor visar det sig att begreppen är svårdefinierade. Forskare presenterar begreppen olika samt uppmärksammar svårigheten i det. Den svårigheten bekräftas genom att enhetschefen på förskolan uppger att effektivitet är det mått som varit svårast av de tre att identifiera. Detta styrks även i det svar som respondenterna på ekonomifunktionen gett genom att ifrågasätta om effektivitet går att mäta i förskoleverksamheten. Stadsdelsdirektören uttrycker även en svårighet att mäta huruvida investeringen har lönat sig då det i offentlig verksamhet inte finns någon lämplig motsvarighet till ROI.

Av litteraturen framgår det att det finns en viss risk med att mäta antal prestationer då det kan ske på bekostnad av kvaliteten. Samverkansprojektet mäter visserligen *antal handlingsplaner* men det är inte ett prestationsmått då det är beslutat att varje kund endast ska ha en handlingsplan och att verksamheten därför arbetar på det sättet nu. *Ledtiden* kan emellertid liknas vid ett prestationsmått då målet är att förkorta tiden i försörjningsstöd och skulle kunna leda till en bristande kvalitet. Dock borde det inte inträffa då ekonomifunktionen mäter *antal returer*, vilket ger en bild av kvaliteten i processen att få människor i arbete.

Som det beskrivs i litteraturstudien kan effektivitet delas in i yttre och inre effektivitet, där det förstnämnda handlar om att göra rätt saker samt att skapa värde och den sistnämnda om att göra saker på rätt sätt. Beträffande de mått som används i samverkansprojektet kan *ledtiden* jämföras med det som beskrivs som inre effektivitet, hur effektivt verksamheten får människor i egen försörjning. *Antal returer* kan anses belysa om processen som bedrivs varit värdeskapande och visar på det sättet den yttre effektiviteten. *Antal handlingsplaner*

som följs är i samverkansprojektet ett kvalitetsmått men kan snarare ses som ett mått på den inre effektiviteten då det speglar hur bra organisationen utför sina arbetsuppgifter.

5.2.2. Syfte med mätningar

I litteraturstudien presenteras vad prestationsmätningar syftar till, bland annat kan nämnas möjlighet till lärande och förbättring. Mätningar är ett sätt att kommunicera med omvärlden och intressenter, de skapar en bas för jämförelse (De Bruijn, 2002). Verbeeten (2008) menar även att mätningar kommunicerar till allmänheten hur skattepengarna används, vilket innebär en sorts legitimering. Vidare hjälper målsättningar och en visualisering av målen ledningen att åskådliggöra vad organisationen vill och vart den är på väg. Även Searcy (2009) samt Maskell och Kennedy (2007) poängterar detta, då de menar att en visualisering av måtten, som en organisation använder i sitt lean-arbete, möjliggör att medarbetarna kan följa utvecklingen mot målet.

En respondent på Södertälje kommun uppger att mätningar har två syften; det är ledningens sätt att kommunicera vad som anses viktigt samt att möjliggöra förbättringar. På Norrmalms stadsdelsförvaltning uppges att mätningar kan fungera som en bekräftelse på att det de gör är bra. Respondenten uppger att målstyrningstavlor är det bästa sättet att möjliggöra förbättringar, dock har den aktuella förskolan ännu inte börjat använda verktyget. I Södertälje kommun används målstyrningstavlor och även i det aktuella samverkansprojektet. Tavlorna visualiserar verksamhetens mål och utveckling vilket överensstämmer med det litteraturen föreslår (Maskell & Kennedy, 2007; Verbeeten, 2008; Searcy; 2009).

Vid en jämförelse av de båda verksamheterna blir det tydligt att de mått som används i samverkansprojektet är mer kopplade till den process som har "leanats" än på förskolan. I samverkansprojektet används även fler mått och de speglar tydligare den förändring som har skett. Vad skillnaderna beror på är inte självklart och kan kanske inte besvaras. Intressant är dock att enhetschefen på förskolan uppger att de *kan* mäta effektiviseringen som skett i tid, på samma sätt som gjorts i samverkansprojektet, men att de inte ännu gjort det. Det har även framkommit att den faktiska tiden mättes då flödeskartläggningen gjordes, dock har den informationen inte tillvaratagits, berättar arbetsledaren. Enhetschefen uppger att hon *ser* effektiviseringarna vilket kan tolkas som att behovet av mätningar inte är lika stort. Det kan handla om en tilltro till arbetssättet och lean-filosofin, något som

bekräftats i det fler respondenter sagt på Norrmalms stadsdelsförvaltning. Liknande åsikter har emellertid framförts i intervjuerna på Södertälje kommun, dock endast uttryckligen av en respondent.

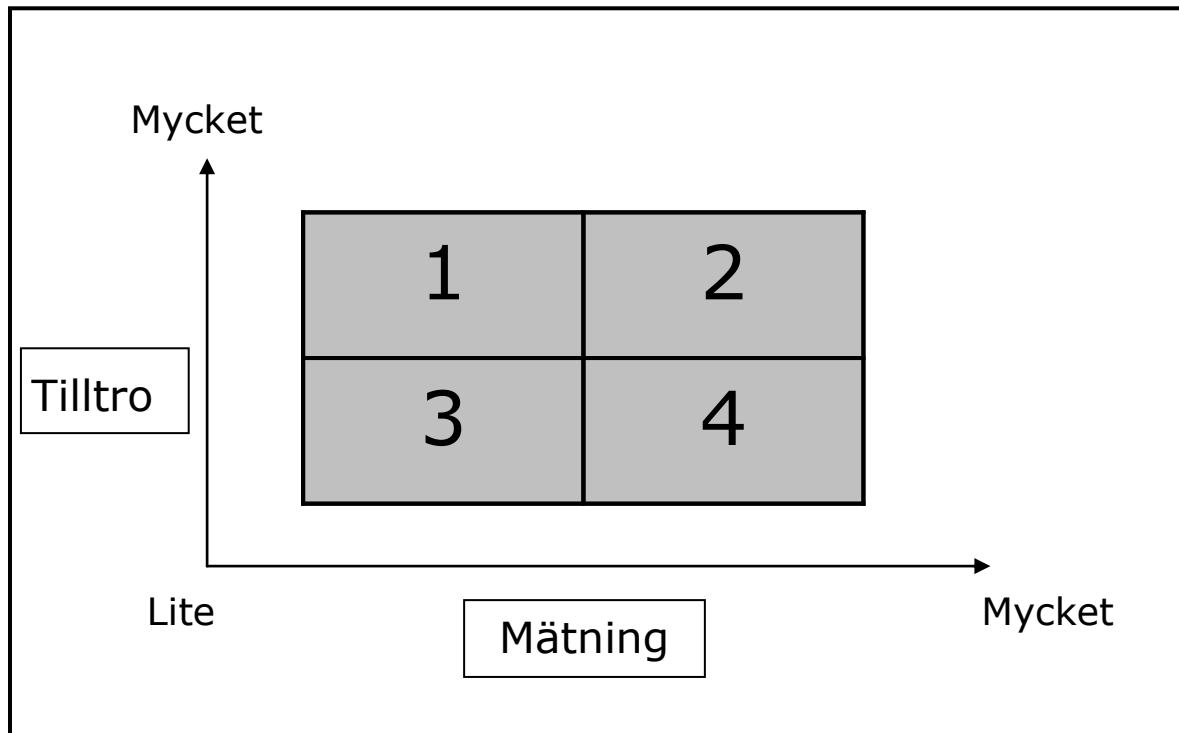
Sammanfattningsvis bekräftar studiens resultat delvis tidigare forskning som har bedrivits. De effekter och resultat som organisationerna uppger att de eftersträvar såväl som de faktiska effekter och resultat de uppnår överensstämmer, med vissa undantag, med tidigare forskning. Den förändring som litteraturen föreslår beträffande uppföljning och mätning har i vår empiriska undersökning inte visat sig vara självklar. Vidare har det framkommit en tilltro till filosofin och arbetssättet i båda organisationerna, något som kommer diskuteras vidare i efterföljande kapitel.

6. Diskussion och reflektion

Det har framkommit att verksamheterna följer upp och mäter effekterna av lean-arbetet, dock i olika utsträckning. samverkansprojektet använder flera nya mått för att följa upp den förändring som skett, måtten är i stor utsträckning nya. På förskolan följer de i nuläget upp verksamheten på samma sätt som tidigare, vidare mäter de endast två av de tre effektmålen. De mått som används i samverkansprojektet speglar den process som ”leanats”, något som måtten i förskolan inte gör. Denna skillnad har väckt funderingar samt lett till diskussioner om vad detta kan bero på. Nedan presenteras och diskuteras möjliga förklaringar närmare.

En eventuell förklaring till skillnaderna i mätning kan ges av en modell som beskriver relationen mellan mätning och tilltro, se figur 4. Det bör noteras att rutorna i modellen representerar en kategorisering och syftar till att underlätta en vidare diskussion. Således befinner sig organisationer snarare på en tilltagande skala än mitt i en ruta.

Mättnings- och tilltrosmodellen



Figur 4

De intervjuer som genomförts samt den externa dokumentation som vi har tagit del av indikerar att båda organisationerna har stor tilltro till lean, dock har det uttryckligen uppgetts i större utsträckning under samtalen med Norrmalms stadsdelsförvaltning. I det fall skillnaden i tilltro som uttryckligen uppgetts i intervjuerna överensstämmer med den faktiska situationen skulle skillnaden gällande mätning och uppföljning kunna förklaras av detta. Norrmalms stadsdelsförvaltning befinner sig då i ruta 1, vilket innebär att bristen av anpassad mätning beror på den tilltro organisationen har till lean och därför inte upplever lika stort behov av mätning och uppföljning. Vid detta scenario befinner sig Södertälje kommun i ruta 4, vilket innebär att mätningen kompenserar bristen på tilltro till lean. Ett annat möjligt scenario är att den skillnad i tilltro som det empiriska resultatet visar inte överensstämmer med den faktiska situationen. Det skulle betyda att organisationernas tilltro till lean i princip är lika stor, och att Södertälje har förflyttats till ruta 2. Norrmalms stadsdelsförvaltning befinner sig fortfarande i ruta 1. Vad beror då skillnaden i mätning på? I detta fall är inte skillnaden i tilltro förklarande. Vid frågor om förändring av uppföljning vid intervjuerna med Norrmalms stadsdelsförvaltning har just tilltron till lean framhållits, vilket kan indikera att organisationen använder tilltron som ett argument till att de inte har

förändrat mätningen och uppföljningen ännu. Detta kan vara en konsekvens av att organisationen befinner sig i uppstarten av sitt lean-arbete, där tilltron spelar en viktig funktion och förändring av mätningen en senare fråga. Tilltron till lean på Norrmalms stadsdelsförvaltning har bland annat uttrycks som att de *ser* förbättringarna. Finns det då ett behov av mätning och uppföljning av förändringen om organisationen upplever att det har blivit bättre?

En tydlig skillnad mellan de båda verksamheterna är att den ”leanade” processen på förskolan går inom sin funktion och att den i samverkansprojektet går mellan flera funktioner samt en extern part. Detta kan indikera att samverkansprojektet har ett större behov av att rapportera hur verksamheten går. Samverkansprojektet är även en helt ny verksamhet samt det första lean-projektet i Södertälje kommun som går mellan flera funktioner vilket även indikerar en större kravbild att uppvisa resultat. Det har bekräftats att samverkansprojektet önskar skapa en tillit så att Arbetsförmedlingens förtroende för kommunen ökar. I nuläget finansierar Arbetsförmedlingen inte de arbetsförmedlare som arbetar på projektet, det finansieras istället av Samverkansförbundet. Att samverkansprojektet mäter sitt lean-arbete mer än förskolan skulle således kunna förklaras genom att samverkansprojektet har ett större behov av att legitimera sitt handlande på grund av projektets karaktär.

Att skillnaderna i mätning skulle kunna vara relaterat till ett behov eller ett krav på legitimering, kan möjligen även stödjas av de två organisationernas olika ekonomiska situation. Norrmalms stadsdelsförvaltning har en ekonomi i balans medan Södertälje kommun har ett stort ackumulerat underskott. Skillnaderna i de ekonomiska situationerna är även något som speglas i de studerade verksamheterna. Initiativet till samverkansprojektet uppstod då kostnaderna för försörjningsstöd ökade markant. Den resultatenhet som den studerade förskola tillhör redovisar istället ett överskott. Den ekonomiska situationen kan eventuellt ligga till grund för hur organisationerna uttrycker sin vision med lean-arbetet; *skapa* respektive *öka*. Ovanstående diskussion kan tänkas bekräfta att mätningar har ett legitimerade syfte och möjligen förklara de skillnader som påträffats i de två organisationerna och dess verksamheter.

7. Slutsats

Nedan kommer studiens slutsatser att presenteras. Trots att dessa har framkommit genom att studera två specifika kommunala organisationer, kan resultatet vara applicerbart på andra organisationer i liknande situationer. Studiens resultat belyser problematik gällande mätning och lean, vilket kan komma andra kommunala organisationer till gagn.

Uppsatsen har ämnat undersöka vilka effekter som eftersträvas med lean i kommunal verksamhet samt hur dessa effekter följs upp och mäts. Studiens forskningsfråga härstammar dels från den empiriska undersökningen som utförts samt det forskningsgap som kunnat knytas till detta. Tidigare forskning beträffande lean har främst bedrivits inom produktionssektorn och är således även mer industriellt betonad. Det har dock noterats att lean, trots sitt ursprung, numera anammats inom servicesektorn och den offentliga sektorn. Det råder delade meningar huruvida filosofin är applicerbar i den offentliga sektorn eller inte. Syftet med uppsatsen har varit att analysera huruvida tidigare forskningsresultat beträffande effekter och resultat av lean är applicerbart på kommunal verksamhet. Uppsatsen har även haft för avsikt att med den insamlade empirin undersöka om de förändringar beträffande uppföljning och mätning, som föreslagits i tidigare forskning, genomförts i kommunal verksamhet.

Den empiriska undersökningen har visat att de effektmål som eftersträvas med lean-arbetet i kommunal verksamhet överensstämmer med det som beskrivs i litteraturen trots att privat och offentlig verksamhet har skilda syften med sin verksamhet. Dock har noterats en skillnad de båda studerade organisationerna emellan då de uttrycker en vilja att *skapa* respektive *öka* de tre effektmålen. De faktiska effekter organisationerna uppger sig ha uppnått är dock snarlika. Även implementeringen av lean överensstämmer de båda organisationerna emellan. Det har noterats att arbetet med lean kan skilja sig åt då det speglar verksamhetens syfte och de identifierade processerna. Det som skiljer sig åt är dock främst deras sätt att följa upp och mäta lean-arbetet samt hur resultaten kommuniceras.

De effekter och resultat som framställs i den empiriska sammanställningen överensstämmer väl med det som tidigare forskning har rapporterat. Det ska framhållas att andra effekter utöver de som presenterats i litteraturgenomgången har uppnåtts i den forskning som bedrivits i produktionssektorn. Dock är detta så produktionsbetonat, såsom lagerhållning,

att det inte ansetts relevant för uppsatsens syfte. Intervjuerna belyste även andra effekter som inte framkommit i tidigare forskning. Ökat ansvar både beträffande medarbetare och kund är något som framhävts. Det är svårt att svara på vad detta kan bero på men en förklaring kan vara att studien är bedriven i en verksamhet där processen är den faktiska produkten och kunden mer aktiv i framställningen av denna.

Målet med studien har även varit att undersöka vilka konkreta, eventuella, förändringar som skett i uppföljningsarbetet till följd av lean-arbetet. Tidigare forskning har berört ett behov av förändring men ytterst få presenterar konkret vad detta innebär. Därför har uppsatsen syftat till att inte endast belysa ett förändringsbehov utan även åskådliggöra de förändringar som har skett, och det i kommunal verksamhet. Förändringar har i viss utsträckning skett på verksamhetsnivå, vilket visar sig i det empiriska resultatet samt i analysen. Det framgår i intervjuerna att fler förändringar troligtvis kommer att ske, dock uttrycker flera respondenter att det inte är aktuellt i det skede organisationerna befinner sig i nuläget. Det indikerar att liknande studier med fördel skulle kunna utföras om ett par år, då organisationerna har kommit längre i sitt lean-arbete. Vidare har det framkommit att kopplingen mellan lean-arbetet på verksamhetsnivå och uppföljningen på ekonomifunktionen inte är självklar. Det har uttryckts som att mätningarna på verksamhetsnivå är tillräckliga, vidare uppföljning på ekonomifunktionen behöver inte ske. Detta resultat överensstämmer med ett bemyndigande, en av effekterna av lean-arbetet. Om mätningarna ska innehålla relevant information för beslutsfattandet, vilket sker på verksamhetsnivå i en lean organisation, behöver troligtvis mätningarna också ske på verksamhetsnivå.

Vidare har den förväntade förändringen av mätning och uppföljning delvis bekräftats, dock inte i lika stor utsträckning i de studerade organisationerna. Inledningsvis frågade vi oss vilken roll mätning och uppföljning har i lean-arbetet i kommunal verksamhet, något som fortfarande är oklart då organisationerna visar oeniga resultat. Det har under studiens gång indikerats att det som vi tolkar som en tilltro till filosofin kan ha en kompletterande funktion till mätning. Det har lett till en undran om behovet av mätning är lika stort om organisationen *upplever* förbättringarna?

Sammanfattningsvis har analysen resulterat i följande slutsatser som svar på uppsatsens forskningsfråga:

- De studerade organisationerna eftersträvar med sitt lean-arbete följande effekter; skapa *kvalitet*, *effektivitet* och *människor som växer* samt öka *kvalitet*, *effektivitet* och *arbetsglädje*.
- De effekter och resultat som organisationerna uppger sig uppnå ligger i linje med vad tidigare forskning föreslår, exempelvis bemyndigande, bättre kvalitet och högre produktivitet. Utöver detta har studien visat på en förändrad kundrelation.
- Båda organisationerna mäter de uppgivna effektmålen. Däremot har förskolan i dagsläget inte börjat mäta *effektivitet*, något som mäts i samverkansprojektet. Dessa effektmål mäts med olika mätpunkter i organisationerna och det har framgått att verksamheterna mäter och följer upp de ”leanade” processerna i olika utsträckning. Förklaring till skillnaderna organisationerna emellan är oklar och är något som endast har diskuterats i uppsatsen. Det har framkommit att tilltro till filosofin möjligtvis har en förklarande roll. Mätning och uppföljning av lean har således inte visats så självklar som tidigare forskning föreslagit, tidigare okända variabler kan ha en påverkan. Detta är uppsatsens bidrag.

7.1. Framtida forskning

Det finns ett intresse i att närmare studera den relation mellan mätning och tilltro som har indikerats i studien. En sådan studie skulle kunna ha utgångspunkt i den diskussion och modell som presenterats under avsnitt sex. Syftet med en sådan studie skulle då vara att undersöka huruvida mätning och tilltro har en kompletterande eller uteslutande relation.

Som tidigare nämnts skulle det även vara av intresse att utföra en liknande studie om några år för att se om ytterligare förändringar skett. Intervjuerna som utförts har gett indikationer på att förändringar beträffande de ekonomiska aspekterna kan komma att inträffa, dock i ett senare skede. En liknande studie skulle därför kunna leda till ett annat resultat och därmed komplettera den här uppsatsen.

I studien har en jämförelseproblematik framhållits, dock har den inte rymts inom ramarna för den här uppsatsens syfte. I samverkansprojektet har flera respondenter uppgett att de med sina mätningar kan säga om projektet har blivit bättre men inte om det blivit bättre med projektet. De menar att problematiken ligger i att de inte har något att jämföra med, till

exempel kan de inte jämföra *antal handlingsplaner* i projektet då de inte vet med vilket kontors tidigare handlingsplaner de ska jämföra med. Det har framkommit att jämförelseproblematiken grundar sig i att flödet numera horisontellt går genom flera funktioner och en extern part. Det här är inte något som uppmärksammats i vår sammanställning av litteraturen och forskningsläget och är därför något som är av intresse att studera närmare.

8. Referenslista

Alvesson, M. och Sköldbberg, K. (1994) *'Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod'*. Studentlitteratur, Lund.

Boland, T. och Fowler, A. (2000) 'A systems perspective of performance management in public sector organisations.' *The International Journal of Public Sector Management*, 13:5, s.417-446

Bryman A. och Bell, E. (2007) *'Business Research Methods.'* Oxford University Press Inc., New York

Cooney, R. (2002) 'Is "lean" a universal production system?: Batch production in the automotive industry.' *International Journal of Operations & Production Management*, 22:10, s. 1130-1147.

De Bruijn, H. (2002) 'Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement.' *International journal of Public sector Management*, 15:7, s. 578-795

Gjerdrum-Pedersen, E. R. och Huniche, M. (2011) 'Negotiating lean: the fluidity and solidity of new management technologies in the Danish public sector.' *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60:6, s. 550-566

Gregory A. J. (2007) 'Target setting, lean systems and viable systems: a systems perspective on control and performance measurement.' *Journal of the Operational Research Society*, 58:11, s.1503-1517

Holmblad-Brunsson, K. (2010) 'What's in a name?: Benämning som managementmetod.' *Scandinavian Journal of Public Administration*, 14:1-2, s. 51-68.

Hood, C. (1995) 'The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme.' *Accounting, Organizations and Society*, 20:2/3, s. 93-109

Holweg, M. (2007) 'The genealogy of lean production.' *Journal of Operations Management*, 25, s.420-437.

Kennedy, F., Owens-Jackson, L., Burney, L. och Schoon, M. (2007) 'How do your measurement stack up to lean?' *Strategic Finance*, Maj 2007, s. 33-41

Kennedy, F. A. och Widener, S. K. (2008) 'A control framework: Insights from evidence on lean accounting.' *Management Accounting Research*, 19, s. 301-323.

Kollberg, B., Dahlgaard, J.J. och Brehmer, P-O. (2007) 'Measuring lean initiatives in health care services: issues and findings.' *International Journal of Productivity and Performance management*, 56:1, s. 7-24

Liker, J. K (2009) '*The Toyota Way Lean för världsklass.*' Liber AB, Malmö.

Lindvall J.(2001) '*Verksamhetsstyrning. Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning.* Studentlitteratur, Lund

Linna P., Pekkola S., Ukko J. och Melkas H. (2010) 'Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions.' *International Journal of Public Sector Management*, 23:5, s.479-499

Liu, W.B., Cheng, Z.L., Mingers, J., Qi, L. och Meng, W (2010) 'The 3E methodology for developing performance indicators for public sector organizations.' *Public money & management*, September 2010, s.305-312

Maskell, B. H. och Kennedy, F. A. (2007) 'Why Do We Need Lean Accounting and How Does it Work?' *The journal of Corporate Accounting & Finance*, Mars/April 2007, s. 59-73

Modell, S., Jacobs, K. och Wiesel, F. (2007) 'A process (re)turn? Path dependencies, institutions and performance management in Swedish central government.' *Management Accounting Research*, 18, s. 453-475

Norrmalms stadsdelsförvaltning '*Lean på Norrmalm – på väg mot ett Stockholm i världsklass.*'

Norrmalms stadsdelsnämnd '*Verksamhetsberättelse 2010.*'

Pettersen, J. (2009) 'Defining Lean Production: Some conceptual and practical issues.' *The TQM journal*, 21:2, s. 127-142

Persson, J. och Westrup, U. (2009) 'Fragmented structures and vertical control systems. The Swedish experience of resource utilization in human service.' *International Journal of Public sector Management*, 22:5, s. 400-409

Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A. och Bucci, G. (2006) 'Evaluation of the lean approach to business management and its use in the public sector.' Warwick Business School, *Scottish Executive Social Research*, Crown

Radnor, Z. och Walley, P. (2008) 'Learning to walk Before We try to Run: Adapting Lean for the Public Sector.' *Public money & management*, February, s. 13-20

Ryan, B., Scapens, R. W. och Theobald, M. (2002) '*Research Methods & Methodology in Finance & Accounting*'. South-Western Cengage Learning, Kroatien

Searcy, D. L. (2009) 'Developing Lean Performance Score.' *Strategic Finance*, September 2009, s. 34 -39

Seddon, J. (2005) *Freedom from command & control: a better way to make the work work*. Vanguard Education Ltd, Buckingham

Seddon, J. och O'Donovan, B. (2010) 'Rethinking Lean Service Part two.' *Management Services*, 54:2, s.14-19.

Stigendal, L. (2007) 'Styrning för ökad effektivitet' *E-delegationen*, <http://www.edelegationen.se/rapport/styrning-okad-effektivitet>, 2007:12, besökt 2011-09-16.

Södertälje kommun 'Mål och budget 2011-2013.'

Södertälje kommun 'Så blir Södertälje dubbelt så bra. Lean-resan i Södertälje kommun.' Lägesrapport 2, mars 2011

Södertälje kommun 'Växthuset. Lean i Södertälje kommun.'

Van Looy B., Gemmel P., Desmet S., Van Dierdonck R och Serneels S. (1998) 'Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experience.' *International Journal of Service Industry Management*, 9:4, 99, s.135-376

Verbeeten, F.H.M. (2008) 'Performance management practices in public sector organizations. Impact on performance.' *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21:3, s.427-454

Verweire K. och Van den Berghe L. (2004) *Integrated Performance Management. A Guide to Strategy Implementation*, SAGE Publication, London

Westrup, U. (2002) '*Gränsöverskridande styrning. Om krav på ekonomisk styrning i social verksamhet inriktad mot barn och ungdomar.*' Institutionen för Service Management Lunds universitet, Campus Helsingborg.

Womack, J. P. Jones, D. T. och Roos, D. (1990) '*The machine that changed the world.*'
Macmillan Publishing Company, New York?

Appendix

Appendix 1

Intervjuguide

Som det har nämnts i metodkapitlet beskriver guiden de generella ämnesområden som har berörts under intervjuernas gång. Således är detta endast en mall över områdena och inte exempel på exakta frågor som har ställts.

Lean

Syfte och mål med lean-implementeringen?

Orsaker till lean-implementeringen?

Hur gick implementeringen till?

Vad är lean?

Verktygslåda eller filosofi?

Exempel på verktyg som används?

Hur har flödeskartläggningen gått till?

Vad har lean lett till?

Mätning och uppföljning

Varför används målen kvalitet, effektivitet och arbetsglädje, och vad är det?

Vad är effektivitet (och hur bestäms det)?

Kritisk faktor med de tre målen?

Vilken roll och betydelse har uppföljning och utvärdering?

Vad anser du att mått och mätningar syftar till?

Har ekonomifunktionen fått några förändrade direktiv sedan lean?

Hur går uppföljningsarbetet till?

Hur mäts kvalitet, effektivitet och arbetsglädje/människor som växer?

Används nya mått?

Speglas kvalitet, effektivitet och arbetsglädje i uppföljningen?

Varför uppföljning och vad ligger det till grund för?

Vem/vilken funktion fattar beslut om vad som ska följas upp (ekonomiskt sett)?

Vad kan det leda till om uppföljningen inte ger en rättvisande bild?

Det som mäts på processnivå, kommer det till ekonomifunktionen?

Hur är ekonomifunktionen strukturerad?

Förändring av systemet, horisontellt/vertikalt?

Om verksamheten inte kan visa på resultat, vad kan hända då?