



Efter fem år håller styrgruppen fortfarande takten

Smurfit Kappa i Piteå var ett av de första riktigt stora företagen som genomgick Produktionslyftets 18-månadersresa under åren 2013 till 2014. Att sätta nya tankesätt och etablera nya arbetssätt i en organisation med över 500 anställda är en utmaning i sig, så det var med stor nyfikenhet vi genomförde ett återbesök i februari 2018.

Smurfit Kappa i Piteå är Europas största kraftlinerbruk och Piteås största privata arbetsplats och tillverkar årligen 700 000 ton kraftliner, det vill säga papper som används för wellpapp och tillverkas av träråvara. Anläggningen avslutade sin 18-månadersresa med Produktionslyftet i mitten av 2014 och har sedan dess stått inför utmaningen att driva arbetet vidare enligt den strategi som då lades. I mitten av februari 2018 fick vi möjlighet att göra ett återbesök och träffade då VD Per Swärd och kvalitetschef Marianne Tollander.

– Vi hade före Produktionslyftet arbetat med målstyrning och team, men egentligen inte hittat rätt, berättar Per. Finanskrisen satte halt för arbetet framåt med rationaliseringar, men efter krisen ville vi fokusera på förbättringsarbetet.

Det gick dock lite tungt, vilket fick ledningen under dåvarande VD Reinard Reiter att bilda en grupp som letade efter andra alternativ. Per, som då var fabrikschef, visade sig bo granne med en person som arbetade på



Produktionslyftsföretaget Alimak Hek. Det väckte Pers intresse.

– Utifrån det så tog vi kontakt med företaget och genomförde ett studiebesök hos dem, berättar Per. Vi tittade även på några andra företag som medverkat och i slutändan kände vi att det var ett intressant koncept.



Inspirerande uppföljningsdiskussioner med Per Swärd, Marianne Tollander och Produktionslyftets Hans Reich.



VD Per Swärd och kvalitetsansvariga Marianne Tollander.

Parallellt med detta beslutades det inom Produktionslyftet att även större företag kunde medverka i programmet. Med sina över 500 anställda var Smurfit Kappa ett av de första företagen utanför Produktionslyftets ursprungliga ramar för små och medelstora företag.

– Det fina i det här och en framgångsfaktor för oss var att arbetet omfattade hela företaget, inte bara produktion och underhåll, menar Per. Det är ett bra koncept med coachningen, hela ledningen var med på noterna och

Produktionslyftets Lean-coacher Janne Linell och Anders Sörqvist passade väldigt bra till vår organisation.

Företaget satsade även på att tillsätta en Lean-koodinator på heltid och skapade en styrgrupp bestående av ledning, fackliga representanter samt några avdelningschefer, personalledare och verksamhetsutvecklare – fem år senare har de i grunden kvar samma styrgrupp! Till skillnad från de flesta andra Produktionslyftsföretag så har de inte satt något eget namn på sitt produktionssystem eller sätt att arbeta, utan kallar det kort och gott för "Produktionslyftet".

– Vi presenterar Produktionslyftet ganska ofta för olika intressenter, senast för Vattenfall för några veckor sedan, berättar Marianne. Det baseras på daglig styrning och ständiga förbättringar och visualiseras med "trafikljus" för att beskriva status.

Där vi inom själva programmet Produktionslyftet talar om de fyra intressenterna Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare har Smurfit Kappa i Piteå delat upp motsvarande i perspektiven Medarbetare, Kund, Process och Finansiellt.

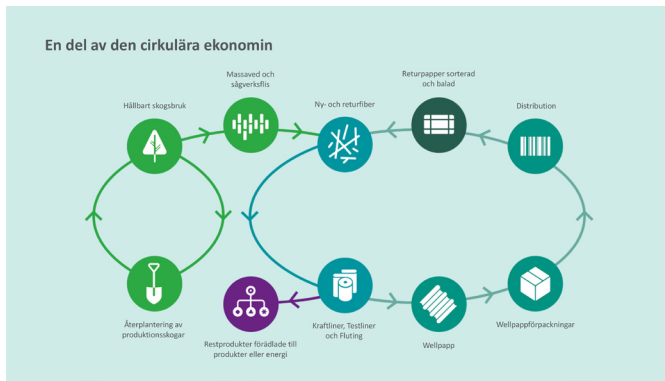
– Det är viktigt att vi identifierar kunderna, både internt och externt, medan vi med process menar



Översiktsbild över bruket i Piteå.

Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen. Finansiärer är Vinnova, Tillväxtverket och medverkande företag.





Smurfit Kappas produktion och process ligger helt rätt i tiden.

det vi producerar, förklarar Marianne. Laboratorierna levererar analyser, administrationen levererar löner, kvalitetschefen levererar regler, lokalvården levererar städning ...

Till stöd för strategin använder de ett Balanced Scorecard-system kopplat till daglig styrning och ständiga förbättringar. Deras värdegrund och spelregler utgår från vad de kallar AERO – Ansvar, Engagemang, Respekt och Omtanke. Det är tydligt att styrgruppen fortfarande håller takten.

– Det är ett väldigt bra system för en stor organisation, menar Marianne. Från att restaurangen mäter hur många instämplade som äter i restaurangen till produktionen där mängder av nyckeltal mäts.

Utifrån strategi och övergripande mål bryts så mycket som möjligt ner per avdelning till daglig styrning och de enskilda tavlorna. Texterna kring företagets principer tog de fram under 18-månadersperioden med Produktionslyftet och enligt både Marianne och Per så känns de fortfarande aktuella; att de la ner så mycket tid på dem ser de som en av framgångsfaktorerna.

– Vi tvingades att jobba igenom dem för vi fick inga svar av vare sig Anders eller Janne, säger Marianne med ett skratt. De kom över ett par gånger per månad och provocerade oss.

Idag har de två verksamhetsutvecklare varav av en är dedikerad till arbetet med Produktionslyftet, en roll som olika individer har för en begränsad tidsperiod innan nästa medarbetare tar över. En annan viktig anledning till att de lyckats hålla i arbetet är att så många medarbetare är engagerade. De har över 40 tavlor i anläggningen och ett 90-tal förbättringsgrupper samt en väldigt öppen kultur, något som också underlättat

vid den generationsväxling som skett – företaget är helt enkelt en attraktivare arbetsplats än tidigare. Ytterligare en annan anledning är naturligtvis ledningens övertygelse.

– Sedan vår ursprungliga Lean-kordinator slutade har Marianne tagit över med stöd av våra verksamhetsutvecklare, förklarar Per. Det har aldrig slagit oss att vi skulle upphöra med arbetet.

Den sista meningen känns viktig. Bland alla framgångsfaktorer som de räknar upp – lednings engagemang, daglig styrning, standardisering, visualisering etcetera – så har de som sista punkt ”uthållighet”. Dessutom talade både Per och Marianne mycket under mötet men ingenting specifikt om produktionen, vilket känns ganska signifikativt för företaget. Kanske är det så att arbetet har betytt mer för helheten, det genomgripande tankesättet, än för ”bara” produktionen? Med sin sexskiftsorganisation har de naturligtvis många utmaningar kvar och de ser större effekter i dagorganisationen än i skiftorganisationen, men det är ett ständigt pågående arbete.

Marianne avslutar med att berätta om ett utbildningstillfälle de hade med skiftgående personal och Produktionslyftets coacher. Det var en ganska motvalls attityd som präglade stämningen med en hel del armar i kors, neddragna kepsar och både spetsiga och ifrågasättande kommentarer. Anders, Janne och styrgruppen gjorde sitt bästa för att förklara, avsluta diskussioner och driva samtalet framåt.

– Vi har en liten avdelning organiserad inom underhåll där vi har bidragsanställda med vissa funktionsnedsättningar, berättar Marianne. Vi var lite tveksamma inför mötet om de skulle orka vara med hela dagen, men vi bestämde oss för att alla skulle vara med och det gick jättebra.

När mötet närmade sig sitt slut skulle Janne sammanfatta dagen med en reflektion, lite känsligt med tanke på den stämning som tidvis varit. Bland annat tog han upp frågan om hur de skulle förhålla sig till dem som inte var med på båten. Då tog en av de bidragsanställda till orda.

– Jag tycker att det här är jättebra, konstaterade hen. Vi får helt enkelt vänta på dem som inte förstått än.

Det blev knäpptyst i rummet.

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.

Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen. Finansierare är Vinnova, Tillväxtverket och medverkande företag.

