



Svensk förebild för global standard

Så var det åter dags för en reflektionsartikel från ett tidigare Produktionslyftsföretag. Den här gången har vi återbesökt en för Produktionslyftet annorlunda och mer utmanande verksamhet: Kollektivtrafikoperatören Keolis med underhållsavdelningar i Stockholm. Utmaningarna har inte saknats hos företaget heller, där arbetet utmynnat i en global standard för deras underhåll: KIHM, Keolis Industrialised and Harmonised Maintenance.

I Stockholm finns Keolis i tre områden; City, Stockholm Sydväst och Nacka/Värmdö uppdelat på åtta depåer, där Frihamnen och Hornsberg tillhör City. De är även verksamma i Jönköpings län, Örebro län, Västra Götaland, Värmland, Östergötland och Dalarna. Totalt är de cirka 6000 medarbetare i Sverige varav cirka 5000 är busschaufförer. Anledningen till att de valde att satsa med Produktionslyftet var att deras tidigare teknisk chef, Kalle Orton med ett förflutet hos bland andra Scania, saknade ett effektivt arbetssätt inom underhållsavdelningen. Det var mest ett jagande med mycket stress och de bjöd därför in Produktionslyftets Hans Reich för en presentation. Resan med Produktionslyftet påbörjades sedan i januari 2014.

Vi träffar Magnus Holtmar (teknisk chef, Stockholm), Anders Willgård (plåtslagare och facklig representant, Hornsberg), Ann-Sofie "Soffi" Hallqvist (underhållschef, Frihamnen) och Thomas Elofson (underhållschef, Hornsberg). Som vanligt tar vi avstamp ur perspektiven från Medarbetare, Kunder, Samhälle och Ägare.

Medarbetare

Idag har de lite svårt att exakt minnas hur det såg ut tidigare, men konstaterar att det var betydligt mer



Vid Keolis anläggning i Hornsberg, från vänster: Ann-Sofie "Soffi" Hallqvist (underhållschef, Frihamnen), Thomas Elofson (underhållschef, Hornsberg), Anders Willgård (plåtslagare och facklig representant, Hornsberg) och Magnus Holtmar (teknisk chef, Stockholm).



Tidigare kursdeltagare, från vänster: Ann-Sofie "Soffi" Hallqvist (underhållschef), Reza Rahimi (tekniker) och Ove "Ludde" Lundin (tekniker) tillsammans med Produktionslyftets Hans Reich.

stress. Det kan vara stressigt nu också, men de får ut de fordon som ska vara i trafik trots att de minskat antalet reservbussar till hälften.

– Ganska enkel matematik egentligen, konstaterar Anders. 200 reservbussar kräver mer underhåll än 100, så det tar helt enkelt kortare tid.

Inledningsvis var flera medarbetare ganska negativt inställda till satsningen. Det var inte ovanligt att en medarbetare inte ville vara med och även fick med sig någon annan. Den negativa fällan är lurig och både farlig och lätt att falla i.

– Samtidigt är det viktigt att kunna ta sig igenom den fasen, säger Thomas. Kan du inte övertyga dem så har du inte rätt argument.

Enligt Anders innebar satsningen med Produktionslyftet tredje gången gillt; tidigare försök att "lyfta" verkstäderna hade planat ut och inte drivits hela vägen, så det var många som var luttrade. En del trodde att även detta skulle bli som en blixtnöje i mörkret.

– Idag skulle vi inte acceptera att det fanns en "vill inte" bland våra åtta tekniker, säger Ann-Sofie. Det var en liten



Verkstad Frihamnen.

blockering inledningsvis då allt var helt nytt, men nu är alla med.

Idag inser medarbetarna varför saker görs på ett visst sätt och tycker att det fungerar bättre. Var sak har sin plats och de ser nya möjligheter, nya arbetsätt som förenklar vardagen.

– Underhåll har traditionellt ansetts som en belastning som bara kostar företaget pengar, berättar Thomas. Nu lyfts arbetet till något positivt, som en tillgång istället.

Initialt skickade de sex personer på utbildning, bland andra Ann-Sofie och ett par av hennes medarbetare. Några av kursdeltagarna har gått vidare med andra arbetsuppgifter – både inom och utanför företaget – och Magnus planerar att skicka fler på kursen.

– Alla underhållschefer ska gå utbildningen, det är en förutsättning för att det ska fungera.

Kunder

Keolis framgång ligger till stor del i en kombination av tydligt Lean ledarskap, systematisk coaching initialt och många på utbildning för att i grunden förändra tankesättet. Det är detta som nu ger resultat och lägger en grund för framtiden. Så här i efterhand – och med glimten i ögat – erkänner de att de tyckte att Produktionslyftets Lean-coacher Janne Linell och Kalle Persson var ganska jobbiga. Samtidigt inser de att det förmodligen var ömsesidigt.

Som kollektivtrafikoperatör mäts de efter både leverans och kvalitet, där leveransen är tillgänglighet. Keolis har alltid legat bra till traditionellt, men idag är de ännu bättre och de känner att konkurrenterna tittar på dem.

Så vad upplever kunderna, det vill säga resenärerna av Keolis Lean-arbete? För det första kommer de fram hela vägen, bussen stannar inte efter halva sträckan. Komforten är bättre, det skramlar och låter inte som det gjorde förr. Bättre service helt enkelt. En annan stor skillnad är synen på "internkunder".

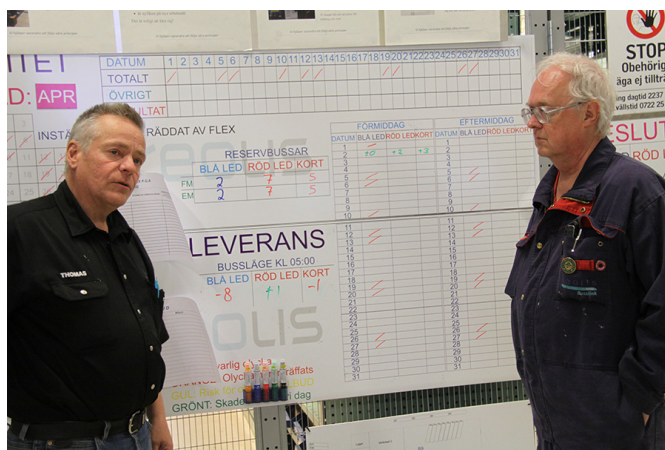
– Den interna facktidningen har skrivit om att vi är duktiga, skyddsombuden tycker det är bra, allt fungerar det som det ska, säger Ann-Sofie. All övrig personal är på sätt och vis våra kunder. Numera går de inte till skyddsombudet om de undrar över något utan kommer direkt till oss chefer, vilket är väldigt positivt.

Omgivande samhälle

Tidpunkten för Produktionslyftet var också lyckad med tanke på att Keolis i samma veva fick nya bussar och nya avtal, samtidigt som de hade personal på utbildningen. Thomas menar att det var viktigt att Kalle Orton var där och drev på arbetet just då eftersom risken annars varit att de behandlat de nya bussarna på samma sätt som de gamla. Idag har de en helt annan attityd gentemot fordonen.

– Genom standardiserat arbete har vi kontroll på vad som ska göras, förr blev bussen stående för att vi lagade allt på den, berättar Anders. Nu gör vi det vi ska, resten kan vänta. Det här är något medarbetarna förstår och själva planerar efter för att få ett så effektivt flöde som möjligt.

Miljön påverkas också positivt med ordning, reda och välplanerade aktiviteter. Företaget påverkar omgivningen mindre, bussarna går inte sönder på stan, de släpper inte ut rök eller vätskor. Det ligger en stolthet



Underhållschefer Thomas Elofson med plåtslagare Anders Willgård, facklig representant.

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



swerea|IVF

IFMETALL
Teknikföretagen

VINNOVA

tillväxt
verket

CHALMERS



även i detta; förr lät de allehanda vätskor rinna direkt ut i avloppet, idag finns det en helt annan förståelse.

- Arbetet påverkar alla nyckeltal och hållbarhet blir en direkt konsekvens när vi minskar slöserierna, säger Magnus. Dessutom har både driftsäkerheten och tillgängligheten ökat. Förr hade vi en fordonsreserv på 15 procent och idag är vi nere på 7 procent, vilket egentligen är flödet genom verkstad och underhåll.

Ägare

Idag är det starkaste Lean-fästet just underhåll, där de allra flesta uppskattar och stödjer Lean-tänket. På andra avdelningar har de inte kommit lika långt. Det handlar om en ny organisation, något som tar tid vilket alla måste förstå. Enligt Magnus handlar det nu om att identifiera de spelare de behöver i organisationen för att verkligen spela det här spelet ... Det ligger i sakens natur med den metodik som Produktionslyftet utvecklat att företagen ställs inför utmaningar att jobba igenom. Det tvingar dem att tänka och kanske även att ändra sitt sätt att göra saker på.

- Förr i tiden skulle bara bussarna ut på morgonen, ett "nej" fanns inte på kartan, berättar Thomas. De skulle ut även om det innebar att de gick sönder därute, vilket naturligtvis ökade arbetsbelastningen till dagen därpå.

Det tog mycket energi och var en av deras stora utmaningar, det vill säga att verkligen komma överens om att inte skicka ut dåliga bussar – det gav bara ännu sämre bussar tillbaka.

- Det här gjorde att vi vågade säga nej när det helt enkelt inte gick, vilket var en nyttig lärdom för alla, säger Anders.

En utmaning som Ann-Sofie lyfter och som är vanlig på många företag är: När ska vi göra detta? Det krävs gemensamt och tydligt beslut kring att "nu gör vi det" vilket också innebär en tydlig tilldelning av resurser. Som Magnus också konstaterar; många upplever att de inte har tid, men det är samma för alla så det gäller att prioritera.

- Det verkliga problemet är att det måste prioriteras från ledningen, säger Magnus. Det är ett tecken på att organisationen inte är tillräckligt mogen om den inte klarar sig själv under några timmar eller en dag på egen hand. Då har vi ett problem.

Idag är ägarna nöjda, de vet vad de får; budgetarna håller, leveranserna är stabila och prognoserna säkrare. Däremot tror inte Anders att de hade mäktat med detta för några år sedan; då hade de inte samma dialog, de hade inte vågat sätta ner foten. Som tidigare nämnts var de bara en avdelning som kostade pengar. Idag har de tagit fram sitt produktionssystem och även om det främst gäller för underhållet så är arbetssättet väl etablerat.

- Keolis Industrialized and Harmonized Maintenance, KIHM, är idag förankrat i hela världen, framhåller Magnus. Det är påskrivet av ägarna i Frankrike och alla ska utbildas, ett arbete som pågår för fullt och där Frihamnen är det goda exemplet!

Läs fler artiklar på www.prodaktionslyftet.se.

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

