

Lean & Green - en spännande utmaning

Uppvärmningen av klimatsystemet är otvetydig och människans utsläpp av växthusgaser är orsaken till klimatförändringarna. FN:s klimatpanel IPCC har aldrig uttryckt sig så tydligt som i sin senaste klimatrapport. Man slår fast att många av de förändringar som inträffat sedan 1950 med klimatet saknar motstycke under de senaste tiotals till tusentals åren.

På Lean Forums konferens i oktober hade Dr Keivan Zokaei från Storbritannien en workshop på ämnet Lean & Green. Han visade på ett flertal föredömliga företag och praktiska arbetssätt som både förbättrar miljön och företagets konkurrenskraft. Går det verkligen?

Trots många initiativ för minskad miljöpåverkan, såväl nationella som internationella, sker för lite aktivitet i våra företag och organisationer. Att människan påverkar miljön är ett faktum, men verkar inte vara en tillräcklig drivkraft för att få oss att arbeta med kontinuerlig minskning av miljöpåverkan. Utifrån sin forskning lyfte Keivan fram två viktiga punkter för att få till ett lyckat miljöarbete:

- utgå ifrån verksamhetens perspektiv
- praktiska arbetssätt med synergier kring lean...

VERKSAMHETENS PERSPEKTIV

Keivan tryckte hårt på att när vi arbetar med miljöfrågorna måste vi ta ett "business perspective", dvs vi bör utgå från företagets/organisationens verksamhet och påvisa ekonomiska resultat. Med detta fokus kan vi få tillräcklig drivkraft. Företagsledare lever ofta i en hård kvartalsekonomi och organisationer har hårda budgetrestriktioner. De får då oftast inte tid eller utrymme att arbeta med något annat än det som ger resultat. Miljöfrågorna hamnar oftast på någon annans agenda och delegeras till en egen funktion.

- Vi kan idag se paralleller med hur man började arbeta med kvalitetsfrågorna för ca 50 år sen. Kvalitet kostade, var något man kunde arbeta med om man hade tid och resurser över, delegerades till spe-

ciella kvalitetsavdelningar och funktionella kvalitetsexperten. Idag är kvalitet integrerat i verksamheten. Det står högt på ledningarnas agendor. Att inte hålla rätt kvalitet driver omarbete, kostnader, dåligt rykte på marknaden m m. Vi har helt enkelt inte råd att inte hålla rätt kvalitet till våra kunder. Paradigmet att kvalitet kostar är brutet! Det var ju också en av de upptäckterna som forskarna i The International Motor Vehicle Program gjorde, att Toyota hade både hög kvalitet och hög produktivitet, vilken man kallade lean (för mer detaljer se The genealogy of lean production av Matthias Holweg.)

- Miljöfrågorna hanteras i många fall som kvalitet gjordes tidigare, delegerades till funktionella stuprör och är inte med på den gemensamma agendan för att förbättra företaget.
- Tittar vi på lean och miljöarbetet så har de ofta många synergier, de driver åt samma håll och för samma lösningar. Genom att minska slöserier, onödigt arbete, m m så minskar också energiförbrukning och utsläpp av olika slag och vice versa. Både lean och miljöarbetet utgår från ett systemtänkande, dvs inte funktionell optimering utan ser till hela systemet och dess flöden.
- Keivan visade på ett flertal goda förebilder som reducerat sina kostnader radikalt. Toyota, Sainsbury's, WalMart, DuPont, Tesco, Unilever, Marks & Spencer och General Electric arbetar framgångsrikt med förbättrade miljöer utifrån ekonomiska drivkrafter. Minskat slöseri inom miljöområdet är ett effektivt sätt

för att identifiera och eliminera ekonomiskt slöseri. Det är hemligheten med dessa företag. Han visar på ett flertal exempel där den ekonomiska besparingen är 15-30% i såväl energiförbrukning som t ex vatten och gas. Detta utan investeringar!

PRAKTISKA ARBETSSÄTT MED SYNERGIER KRING LEAN

- Inom lean har vi under många år tränat arbetssätt för så väl att skapa flöde som självförbättrande system. Flödesfokus hindrar suboptimeringar vilket stämmer helt överens med miljöarbetets fokus. En praktisk metod som vi är vana vid i leanarbetet är värdeflödeskartläggning. Motsvarande metodik kan användas för att identifiera slöserier och problem inom miljöområdet, antingen som en egen värdeflödeskartläggning eller som ett komplement till en traditionell värdeflödeskartläggning.
- Exemplet nedan visar en kartläggning där flödet går från vänster till höger och där olika miljöaspekter finns listade till höger på varje rad (i detta exempel: gas, elektricitet, vatten, CO2-utsläpp och avfall). Problemområden och hög förbrukning visualiseras i rött för respektive flödessteg och energislag och är fokus för fortsatt förbättringsarbete. På detta sätt blir miljöfrågorna tydliga och konkreta för alla medarbetare, man kan enkelt se flödet, dess slöserier på miljöområdet och hur vi kan påverka dem.
- Vad det gäller självförbättrande system så har idag många företag och organisationer byggt upp en struktur som involverar chefer och med-

arbetare i systematiskt förbättringsarbete. Dessa strukturer passar också utmärkt för att integrera miljöarbetet i det dagliga arbetet, på chefernas agendor och på så sätt driva verklig systematisk förbättring.

- Med leanarbetets strukturer har vi alltså förmåga att driva miljöfrågorna. Genom att miljö- och leanarbetet driver åt samma mål och minskar båda miljö- och de vanliga leanslöserierna så passar en integration av de två synnerligen bra.
 - Ett svenskt exempel på just detta är Thorn Lightning som vann svenska E-Prize. E-Prize är ett energipris som går till företag som på ett innovativt och effektivt sätt arbetar för att spara energi och samtidigt skapar bättre affärer. Thorn Lightning vann med motiveringen: *"Även i verksamheter som inte tillhör de energibunrigaste finns alltid potential att effektivisera. Då handlar det om gnetandet och de små åtgärderna som ofta kan göras utan större investeringar men med systematik i arbetet. Med en tydligt engagerad ledning som tillsammans med medarbetarna syns i processen och även sprider det vidare har årets E-Prizevinnare i kategorin små och medelstora företag visat att även många små steg till slut ger stort avtryck på sista raden i energikalkylen.*
- Med Keivans forskningsresultat och insikter inser man att potentialen är stor och att det finns mycket att vinna även med små steg. Vi har kunskapen, är tränade i metoderna och behöver egentligen "bara" addera utmaningarna!

Pia Anhede
Joakim Hillberg
Revere AB