

# Personalen avgörande för företagets möjligheter

*Bror Tonsjö AB inledde sitt Lean-arbete i samarbete med Produktionslyftet under 2012. Då var det ett traditionellt verkstadsföretag med otillräcklig effektivitet och en något hög sjukfrånvaro. På några år har de förvandlats till en högeffektiv och automatiserad enhet där den dagliga styrningen drivs och utvecklas av medarbetarna själva.*

Sedan de inlett sitt Lean-arbete har de utvecklats i en rasande fart och är idag ett inspirerande exempel på hur en verksamhet kan utvecklas.

Michael Södergren började som produktionschef på Tonsjö i oktober förra året.

Han har konstaterat att en del på företaget var redo att ta nästa steg in i framtiden. Mycket har gjorts men allt fungerar inte tillfredsställande.

Det är ett högt tryck produktionen och man har jobbat med lean under lång tid. Det finns idag krav på mer rutiner/instruktioner och mindre fragmenterat arbete.

När man körde igång lean-arbetet 2012 införde man teamledare som skulle arbeta med teamen. Men dessa fick mer eller mindre vara operatörer på heltid på g a frånvaro.

Denna trend har vänts och i takt med att närvaron ökat har teamledarna fått arbeta med det de ska som är bland annat ständiga förbättringar. Detta är en av flera "nycklar" hos oss.

–Vi ska satsa mer på målstyrning, berättar Michael Södergren. Målstyrning där de över-

gripande företagsmålen styr, men man bryter ner detta till avdelningarna och lagen, det skapar ett ägandeskap och större ansvar för teamen.

Vi är idag i en fas där nya celler tillkommer. Vi ska införa två helt nya automatiserade produktionsceller samt att vi har anställt två nya produktionsledare.

Personalen är avgörande för företagets möjligheter.

Vi fortsätter med de delar som fungerade 2016. Men idag krävs en annan form av ledarskap. Ledarskap som belönar människor där man ger varje led i verksamheten utrymme för förbättringar. Det är många delar som ska omstruktureras.

## SKAPADE PULSRUM MITT I FABRIKEN

Vi backar till starten av lean-arbetet 2012 med hjälp av Produktionslyftet och fram till Produktionslyftets besök på företaget i slutet av 2016.

År 2012 var det ingen på Tonsjö som talade om "best practice"; idag är det rutin.

De samlar hela teamet inom



Nya Produktionsledaren Osman Bazdarevic instrueras av teamleader Anna Lönnroth i hur företagets Q-zoner fungerar. Det är bra att prova på för att kunna ta bra och rätt diskussioner med personalen vid förbättringsarbetet.



HR och underhållschef Johan Håkansson i pulsrummet, strategiskt placerat mitt i fabriken.

ett område där de som är bäst inom respektive steg visar de övriga för att sedan träna tillsammans. Resultatet är att de har extremt få reklamationer även på de mest komplexa produkterna.

Redan i starten av arbetet med Produktionslyftet från mitten av 2012 till slutet av 2013 rensade de ut ett par materialförråd med "bra-att-ha-saker" och skapade istället ett pulsrum mitt i fabriken. Det är idag Tonsjö's informationscenter nummer ett.

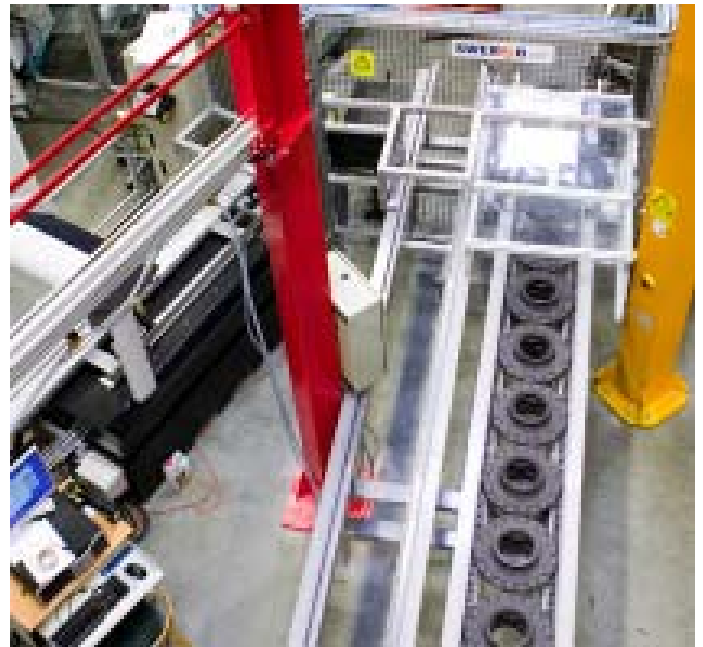
Tonsjö har kraftigt utökat volymerna av nav som är deras

huvudprodukt. Volymen har ökat från 200 000 - 220 000 till 350 000 - 390 000 med Scania som huvudkund, mycket tack vare sex automatiserade produktionsceller.

Allt sköts av befintlig personal som även planerat layouten med korta avstånd.

Det är viktigt med tanke på kvalitetsnivån att du har maskinerna nära varandra där samma medarbetare får en verklig överblick och alltid gör samma bedömning.

Här kommer även vikten av best practice och standardiserat arbetssätt in.



## STORA KVALITETSFÖRBÄTTRINGAR

De största framstegen de gjort med tanke på kunderna är just inom kvalitetsarbetet, något de fokuserat på sedan 2014. Samtidigt medför det ständigt pågående arbetet att de frigör tid som de kan utnyttja till att utveckla sig själva istället för att rätta till fel.

När de började sin Lean-resa var det en stressad arbetsplats.

Idag har de dagliga pulsmöten i produktionen 08:10 och 15:00 varje dag, liksom på andra avdelningar som inköp, logistik och marknad. Under tio minuter lyfter de eventuella problem i en positiv stämning, där alla vet att även om de har stora problem så får de omedelbart stöd.

För arbetsklimatet har detta inneburit en enorm skillnad. Förre var frisknärvaron riktigt dålig, idag är man branschbäst.

Medarbetarna tycker det är kul att komma till jobbet.

## SÄKERHETEN FÖRST

Vid avstämningarna kommer alltid säkerheten först med eventuella tillbud, därefter följer kundreklamationer om det finns några.

Michael Södergren brukar inleda och sedan följer varje produktionsledare varvet runt

med störningar, frånvaroläge, bemanning och maskinstatus. De arbetar med ett flöde på 24 timmar, det som inte är löst då tas vidare till nästa forum. Även stödfunktioner har sin del; teknik, mätning, underhåll, allt enligt samma förfarande med planerad service och en grov underhållsplanering.

Efter denna sammanfattning körs det även avstämningar ute på avdelningarna. Vid de veckovisa uppföljningarna redovisas leveransprecision, kvalitetsmål, kassationer för alla produktionsavsnitt, liksom verktygskostnaden som är ett viktigt område då den påtagligt påverkar lönsamheten.

Därefter går de vidare med sådant som de inte tagit upp, exempelvis specialkomponenter, som också pulsas så att de kan sätta in rätt åtgärder.

## TRE SLAGS KVALITETSFRÅGOR

Kvalitetschefen Ulf Hultberg tar upp kvalitetsaspekterna och där tittar man på tre områden. Först och främst reklamationer, därefter internavvikelser och sist internreklamationer. Kundreklamationerna är avslutade långt innan de kommer upp här, men man vill försäkra sig om att det inte ska hända igen.

Avslutningsvis avhandlas förbättringsarbetet i ett lite större perspektiv med respektive an-



Nya produktionschefen Michael Södergren diskuterar målstyrning med operatör Jasmin Avdic.

svarig.

Tanken är att ha förbättringsmålen knutna till målen kvalitet, leveransprecision, arbetsmiljö och effektivitet.

– Jag tror inte att någon av oss vill gå tillbaka till det gamla arbetssättet samtidigt som vi är väldigt självkritiska, säger HR- och underhållschefen Johan Håkansson. Vi vill hela tiden bli bättre, men vi måste också komma ihåg att det är en massa som blivit gjort!

Strukturen som Tonsjö har med pulsmöten och organisation påverkar avfallshantering och förbrukning eftersom de söker förbättringar även inom dessa områden. Det kan röra sig om kemikalier, vätskor, handskar – förbrukningsmaterial.

Hos kommunens miljöavdelning har de blanka papper med alla tillstånd under kontroll.

Vid senaste miljörevisionen fick de inga anmärkningar tack vare att de alltid håller säkerheten först, internt som externt.

## NAVET I VERKSAMHETEN

– Det här är navet i allt vi gör, tidigare var det en liten tavla i oljegropen. Nu har vi dagliga avstämningar, men det tog ungefär 1,5 år av försök för att visualisera arbetsflöden på daglig basis samt vecko- och månadsvis med uppföljning.

Idag för de till och med katalog över internavvikelser som de lyfter på motsvarande sätt, allt för att fånga upp dessa innan de resulterar i en reklamation. Allt är väldigt systematiskt och stabiliteten är bättre.

Ledningen är dessutom ute ”på golvet” varje dag.

Nya kundföretag som kommer på besök blir alltid imponerade av pulsrummet och att de kör sina möten varje dag, att de alltid pulsar tio minuter – varken mer eller mindre och alltid med tillbud/säkerhet först. Alla medarbetare som är intresserade har tillgång till hela företaget; nya förfrågningar, orderläge, ekonomi, projektdrivning.

När man började arbetet med Produktionslyftet visste varken ledning eller medarbetare vad de gjorde. Utvecklingen därifrån till idag där vem som helst kan gå in i pulsrummet och få en omedelbar överblick är ganska fantastisk.

Tryggheten gör också att fö-

retaget har en väldigt låg personalomsättning och tydligör vikten av att utveckla befintlig personal.

Lönesystemet är även det uppbyggt enligt Lean-andan och premierar kreativitet och kompetens, vilket var något de tog itu med tidigt. Det är också helt i linje med fackets inställning, att utbilda och utveckla medarbetarna samt premiera de duktiga.

## ALLA DRAR ÅT SAMMA HÅLL

Hela ledningen på Tonsjö har genomgått Scantias introduktionsprogram, där de praktiserade en heldag i Södertälje.

Representanter från Scania har även besökt anläggningen i Kode då de både bidrog med en del förbättringsförslag men också imponerades av Tonsjös kundnära arbetssätt; inte utifrån inköps- eller marknadssidan, utan direktkopplingen mellan produktionen och företagets kunder.

Hela organisationen drar åt samma håll och engagemanget vid en eventuell störning är imponerande.

Tidigare hade de ett ledningsgruppsmöte på 2,5 timme var 14e dag; idag samlas ledningen varje måndag under 20-30 minuter i Pulsrummet. Är allt på banan, finns det några problem, var behövs det stöd? Snabbt och effektivt. Även styrelsemötenas punkter kring drift och verksamhet genomförs i pulsrummet då produktionsledarna själva berättar i en form av realtidsuppföljning.

Precis som hos Scania är det imponerande hur Tonsjös organisation som helhet driver förbättringsarbetet, även om det naturligtvis finns individuella skillnader. Allt handlar om att driva förbättrings-/förändrings- och kvalitetsarbetet – har de ingen störning så ”pulsar” de ändå, något de inte insåg i början. Tidigare var mötet över när ett eventuellt problem var löst, idag fokuserar de vidare på ständiga förbättringar.

Alla i ledningen är med och pulsar avvikelser varje dag med vår kvalitetschef som drivande. Förr tittade vi bara på reklamationer och åtgärdade dem, men det ledde sällan ända fram till rotorsaken.

Av ägarfamiljen är det flera



Anna Lönnroth, teamleader, visar ett av de egenutvecklade hjälpmedel som Tonsjö använder i den högautomatiserade fabriken i Kode.

som arbetar i företaget, vilket gör att också de är aktivt involverade i Lean-arbetet. De uppskattar förstas att det går bra och är starkt engagerade. Företaget har ett bra rykte så det

finns nog en hel del stolthet där också.

**Sven Janbrink**

*Förbättringsforum kommer att arrangera en forumträff på Bror Tonsjö AB i Kode den 10 oktober.*

### Bakgrund / Historia

Tonsjö AB är ett familjeföretag. När Bror Tonsjö år 1962 grundade sin mekaniska verkstad i Kode tillsammans med ett par anställda, specialtillverkade de maskindelar till andra företag i trakten. Han la direkt grunden för en expansiv utveckling. Kärnvärden som ärlighet, innovation, arbetsglädje och långsiktighet har lett till trygghet för företaget och dess anställda. Nu ägs företaget av tredje generationen Tonsjö, maskinparken uppdateras ständigt, utveckling och innovation värdesätts. Personalstyrkan består nu av drygt 100 kompetenta medarbetare.

### Företagsfakta

2016 omsatte företaget ca. 270 MSEK. Huvudinriktningen är skärande bearbetning av metalliska material inom området; svarvning, fräsning och långhålsborrning. Fabrikslokalerna är ca. 6 000 m<sup>2</sup> och levererar ca. 700 000 artiklar årligen fördelat på omkring 50 kunder.

### Vision

Tonsjö skall vara det bästa alternativet till kunder som söker skärande bearbetning. Detta genom att: Producera noll fel i rätt tid, med högsta effektivitet och genom engagerade medarbetare.

### Kvalitetspolicy

Bror Tonsjö AB har ett ledningssystem för kvalitet som, under företagsledningens överinseende, ger alla medarbetare förutsättningar för att utföra allt arbete med en kvalitet, som tillgodoser både kundernas och företagets behov och krav. Målsättningen är att leverera i rätt tid och med noll fel med goda och långsiktiga relationer till kunder och medarbetare. Kompetens- och kvalitetsutveckling samt ständiga förbättringar stöder företagets affärsidé.