

Med Lean och aktivitetsbaserad kostnadskalkylering kan King County i Washington bättre möta kundernas förväntningar och samtidigt hålla kostnaderna på en rimlig nivå. De har arbetat för att utveckla och optimera nyttjandet av resurser för att kunna ge en god och effektiv service.



Stf. ekonomichef Eunjoo Greenhouse, är ansvarig för implementeringen av ABC i King County.

Bättre beslutsunderlag i King County

Det konventionella sättet att sköta driften och arbeta som man gjort tidigare var inget alternativ när kostnaderna ökade mer än intäkterna.

– Aktivitetsbaserad kostnadsinformation hjälper oss att förstå verksamheten bättre. Vi får bättre kontroll på våra processer och aktiviteter och därmed vår ekonomi, säger Eunjoo Greenhouse, King County.

LEAN OCH ABC GÅR HAND I HAND

King County har systematiskt arbetat med Lean sedan 2010. Lean är en uppsättning principer och metoder som fokuserar på att få bort aktiviteter som inte ger mervärden. ABC-kalkylering stödjer denna strategi. Enligt Eunjoo Greenhouse innebär detta flera fördelar, som exempelvis ett förbättrat diskussionsklimat, effektivare interna processer och bättre utbud av tjänster och ökad service till invånarna.

ANVÄNDARVÄNLIG LÖSNING

2014 startade King County ett projekt för att implementera ABC. Projektet omfattade analys och val av system. King County valde Prodacapo.

– Prodacapo har den bästa lösningen för oss. Vi behöver en användarvänlig lösning som åskådliggör hur aktiviteter sammanlänkas i processer, hur dessa använder resurser, vad de kostar och hur våra tjänster förbrukar aktiviteter, säger Eunjoo Greenhouse.

– I slutändan handlar det om värde. Vi vill skapa mervärde för våra kunder, invånarna i King County. Det innebär att vi måste vara effektiva.

IMPLEMENTERINGEN AV ABC I KING COUNTY

King County började med en rad Rapid Prototype-möten för att förstå om och hur ABC-informationen

kan användas just i King County och för att ge svar på två frågor:

- Hur skapar vi en metod för kostnadsstyrning som stödjer budgeteringen i hela verksamheten?
- Hur stödjer vi styrningen av produktiviteten?

Två verksamheter, avdelningen för ekonomi och affärsverksamhet samt fängelsehälsovården, valdes för Rapid Prototyping och mötena hölls under två dagar. Varje Rapid Prototype var framgångsrik och gav svar på dessa frågor.

SNABBA VINSTER MED DETALJERAT BESLUTSUNDERLAG PÅ KORT TID

King County beslutade att välja Prodacapo som huvudsystem för att genomföra ABC och Arkonas som konsultpartner för att införa modellerna. Efter att de två första verksamheterna hade implementerats med framgång valde King County att fortsätta ta fram ABC-modeller för IT-avdelningen (KCIT), avfallshanteringen och fastighetsavdelningen. Varje modell skapades på mindre än två månader och gav detaljerade underlag för att höja produktiviteten.

BÄTTRE FAKTURAHANTERING

När de olika ABC-modellerna var klara hade man fått detaljerad information för att underlätta beslutsfattandet. På avdelningen för ekonomi och affärsverksamhet användes resultaten för att utveckla och förenkla fakturahanteringen. Det fanns tre olika typer av kostnader: Kostnaden för att hantera fakturor med fel, kostnaden för att hantera manuella fakturor och kostnaden för att hantera elektroniska fakturor.

”Prodacapos lösning var den som bäst matchade våra behov.”

Eunjoo Greenhouse, ansvarig för ABC-implementationen på King County



King County

King County är en kommun i den amerikanska delstaten Washington med säte i Seattle. King County är nästan dubbelt så stor som en medelstor kommun i USA. Med över 2 miljoner invånare är den USA:s 13:e största kommun, sett till befolkningen. King County med 13 000 anställda erbjuder sina invånare service inom fler än 50 verksamhetsområden.

www.kingcounty.gov

Arkonas

Arkonas är ett konsultföretag som grundades 2002 och som har sitt huvudkontor i Houston, Texas.

www.arkonas.com

Kostnaden för att hantera fakturor med fel var mer än fem gånger så hög som kostnaden för att hantera de andra två. Efter införandet av Prodacapo minskades antalet fakturor med fel och effektiviteten på avdelningen förbättrades totalt sett.

EFFEKTIVARE AVFALLSHANTERING

ABC-modellen för avfallshantering ledde till åtgärder inom de tre områdena arbete på överföringsstationer, nedgrävning av sopor och verksamhetens administration. Kostnaderna jämfördes inbördes för att ge en bättre förståelse av skillnaderna i produktivitet och resursutnyttjande mellan hantering av olika avfallstyper. Det visade sig att den genomsnittliga enhetskostnaden per ton som flyttades varierade avsevärt mellan överföringsstationerna.

KONKRETA NYTTOR I HELA ORGANISATIONEN

Även modellerna för KCIT, fastighetsavdelningen och fängelsehälsovården skapades i enlighet med ledningsgruppens kravspecifikation och gav ny information för bättre beslut. KCIT-modellen visade kostnaderna för olika typer av tjänster till interna slutanvändare samt vilka resurser som behövs för att upprätthålla rätt servicenivå. Informationen användes som underlag till att förbättra kund- och tjänstemixen och för att förbättra resursutnyttjandet för varje typ av tjänst.

Modellen för fastighetsavdelningen visade aktivitetskostnaderna per kostnadsställe och på basen av detta hittade man både överflödiga och manuella aktiviteter som inte var värdeskapande. Modellen för fängelsehälsovården omfattade verksamhetens kostnader per patienttyp, tjänst och aktiviteter. Förbättringspotential identifierades och rekommendationer togs fram för det fortsatta utvecklingsarbetet.

VIDAREUTVECKLING

Arbetet med att vidareutveckla modellerna och tillämpningen fortsätter. Prodacapos aktivitetsbaserade kalkyl kommer att användas i fastighetsavdelningens budgetprocess. Genom att simulera produktionsvolymer kalkyleras modellerna baklänges och ger ett aktivitets- och processbaserat kostnadsutfall på kontonivå.

King County kommer också implementera ABC i ytterligare fyra enheter. Man arbetar samtidigt med att dokumentera användningen för att öka förståelsen för ABC och Lean inom hela organisationen. Dokumentationen innehåller problemdefinitioner, analys av förbättringsområden och åtgärdsförslag. Man kommer också med hjälp av Prodacapo att ta fram en metodik för att mäta vinsterna.

”Vår aktivitetsbaserade kostnadskalkyl skapar en förståelse för hur våra dagliga aktiviteter påverkar våra kostnader och vår lönsamhet.”

Eunjoo Greenhouse, King County