Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 6

Framgångsrikt effektiviseringsprojekt vid Ifö Sanitär AB med stöd från Arbetslivsfonden

Arbetsplats IFÖ Sanitär AB, Bromölla

Kontaktperson Björn Fylke, fabrikschef, tel: 0456-480 00

Arbetslivsfondens handläggare Kenneth Liedman, Kristianstad Län

Skribent Robert Holmberg

Sammanfattning

På Fabrik Sanitet inom Ifö Sanitär AB har man gjort en genomgripande omorganisation av produktionen. Idag är hela produktionen indelad i produktlinjer, där ansvaret för en bestämd produkt från keramisk massa till säljbar pjäs är förlagt till produktlinjen. Detta innebär också att man förlagt ansvar, befogenheter och beslut till en så låg organisatorisk nivå som möjligt. Sjukfrånvaro och arbetsskador har minskat samtidigt som produktivitet och kvalitet utvecklats positivt. Personalen har fått vidgade arbetsuppgifter med större möjligheter till arbetsrotation. Arbetslivsfonden bidrag har utgjort ett stöd till en utveckling som förbättrat den fysiska miljön men framförallt lett till att personalen idag ser helheten, har mer meningsfulla arbeten, känner större ansvar och kan få återkoppling på resultaten av det egna arbetet.

Bakgrund

Ifö Sanitär AB tillverkar VVS-produkter i porslin för kök och badrum. Fabrik Sanitet i Bromölla är den avdelning där man producerar Wc-stolar, tvättställ, bidéer mm. Företaget omsatte 1993 635.6 MSEK och har ca 360 anställda vid fabriken i Bromölla. Företaget ingår tillsammans med flera andra företag i VVS-branschen som en enhet i Sanitec, vilket är en division i den finska Metrakoncernen.

I slutet av 1980-talet och början av 90-talet uppmärksammade man vissa problem som främst rörde låg produktivitet (man hävdade sig inte särskilt väl i jämförelse med andra företag inom koncernen), kvalitetsbrister, ganska hög sjukfrånvaro samt hög frekvens av förslitningsskador. För att åtgärda dessa problem beslutade man om en radikal förändring av arbetsorganisationen. Man ville införa en produktlinjeorganisation, och förlägga ansvar, befogenheter och beslut till lägsta möjliga organisatoriska nivå och införa resultatstyrning av produktlinjerna.

På Ifö Sanitär hade man fram till 1991 genomfört ganska många tekniska förbättringar. Däremot hade man inte gjort så

mycket åt "de mjuka frågorna". Fabrikschefen Björn Fylke beskriver den gamla organisationen som stel, funktionellt organiserad och hierarkisk. Organisationsformen motverkade därför engagemang, initiativtagande och ansvarstagande. Genom att produktionen var uppdelad i funktioner var det olika organisatoriska enheter som ansvarade för gjutning, glasering, bränning och slutmontering av produkterna. Detta medförde att det lätt uppstod revirtänkande och att man bollade ansvaret mellan olika enheter "vi har gjort rätt, det är ni som har fel".

Mål

De insatser som företaget sökt bidrag till och genomfört kan hänföras till tre olika ansökningstillfällen mellan 1991 och 1994. Företaget startade under 1991 ett program som benämndes "Effektiviseringsprojektet". Programmet innebar att den tidigare funktionsorganisationen ersattes med en produktlinjeorganisation som skulle präglas av vidgade arbetsuppgifter för all personal, arbetsrotation och integrering av linje och stabsfunktioner. Insatsen innebar därför omfattande omflyttningar av både materiel och personal. En mycket viktig del i programmet var också omfattande utbildning för all personal. För att administrativt kunna hantera den nya organisationen så behövdes även datasystem förändras och läggas upp på ett annat sätt. Lönesystemet skulle förändras för att stimulera mångkunnighet, motivation och medvetenhet om resultatet.

Totalt beräknade man att projektet skulle innebära en kostnad på 15.670.000:-. Arbetslivsfonden beviljade ett bidrag på högst 3.335.000:-. I arbetsplatsprogrammet från 1991 planerade man att ca 60% av kostnaderna skulle gå till tekniska åtgärder och layoutförändringar medan resterande 40% var avsedda för utbildning, omorganisation och förändring av styrsystem. Under 1992 gjorde företaget en tilläggsansökan som rörde robotisering i en av produktlinjernas monteringsavdelningar. Företaget beviljades i detta sammanhang ett bidrag på 197.000:- av fonden för utbildningsinsatser och anpassning av en arbetsplats.

I samverkan med Försäkringskassan och Bromöllahälsan har man utrett behovet av rehabiliteringsinsatser och 1992 sökte man också bidrag för att åtgärda ett antal arbetsplatser. Syftet med detta var att underlätta rotation på arbetsplatsen. Genom att underlätta vissa arbetsmoment genom t ex lyftverktyg så skulle alla, även de som har någon form av arbetsskada eller förslitning kunna utföra dessa arbeten. I ansökan tog man specifikt upp 12 fall där det var aktuellt med åtgärder av den här typen. I ytterligare 12 fall handlade det om att förebygga en eventuell ogynnsam utveckling.

Under 1993 sökte man även bidrag för att införa andra arbetsmetoder i samband med gjutning av kommodtvättställ och skålar samt införande av centraldammsugning för att begränsa förekomsten av kvartsdamm.

Den sammanlagda bidragssumman som Arbetslivsfonden beviljat är 10.888:- per anställd. Det finns ett betydande inslag av satsningar på fysiska förbättringar och investeringar i maskiner men det allt överskuggande i satsningen är just omorganisationen genom "Effektiviseringsprojektet".

Genomförande

Effektiviseringsprojektet började diskuteras i en liten grupp vars kärna utgjordes av fabrikschefen och personalchefen. Under ett inledande planeringsskede (ca 6 mån) hade man hjälp av en konsult för att diskutera olika alternativa utformningar av den nya organisationen. Under denna tid förekom också dialoger med många personer inom företaget.

För att försöka nå ut med ett tydligt budskap till alla inom fabriken om vad man ville åstadkomma så formulerade man riktlinjerna för hela projektet i en liten grön skrift som distribuerades till samtliga. En av de första åtgärderna man gjorde var att utse cheferna för de kommande produktlinjerna. Produktlinjecheferna kom sedan under våren att arbeta med att dela upp personal, lokaler, maskiner etc på de olika linjerna. Det var nu produktlinjecheferna som hade ansvar för detta och drev denna del av projektet och sedan dess har man heller inte haft hjälp av utomstående konsulter utan drivit projektet själva. Under juni 1991 genomförde man förhandlingar om den nya organisationen och i september påbörjade man de konkreta layoutförändringarna.

Steg för steg har man börjat arbeta enligt de nya riktlinjerna på de olika produktlinjerna. Det har inneburit layoutförändringar i flera steg, utveckling av administrativa system och lönesystem. I flera omgångar har man också genomfört utbildning, bl a en utbildning för alla operatörer som omfattade; keramisk grundkurs, team-arbete, "lär känna ditt företag" och kvalitet. För produktlinjecheferna och produktionsledarna genomfördes utbildning med teman som; hur förankra ny organisation, pedagogiskt ledarskap och individuell utveckling. Man har även genomfört utbildningar i ekonomi på olika nivåer. Samtliga operatörer har t ex gått igenom en grundläggande ekonomiutbildning: "Äpplen & Päron".

Under detta första år (1991-1992) koncentrerades utvecklingsarbetet till produktionen och att samla den i produktlinjer där man hade ansvar för helheten, från massa till säljbar pjäs. Andra delar av Fabrik Sanitet som t ex serviceavdelningarna deltog inte i utvecklingsprojektet. I slutet av sommaren 1992 påbörjade man även ett projekt som syftade till att få med dessa avdelningar i det nya sättet att arbeta. Med hjälp av en konsult formulerade man en servicefilosofi som skulle vara en ledstjärna för serviceavdelningarnas utvecklingsarbete.

Fabrik Sanitär har ett kontinuerligt samarbete med Bromöllahälsan. Förändringar av arbetsplatser och utveckling av nya maskiner sker i samråd med sjukgymnaster och andra experter. Helt i linje med decentraliseringstanken leds nu även arbetet med att genomföra den nya organisationen, och trimma in den, ute på de olika produktlinjerna. Detta innebär att man har kommit olika långt på olika linjer, tvättställslinjen har kommit mycket långt medan andra linjer har en del kvar att göra när det t ex gäller arbetsrotation, samordnarens roll osv.

Under genomförandefasen har det funnits några kritiska skeden som har ställt krav på projektledningen. Först handlade det om att nå ut till alla anställda med information om vad som skulle ske. Ett viktigt instrument för detta var den "gröna skriften" som fabriksledningen använde som stöd i möten, samtal och utbildningar där man utvecklade sina idéer om förändringen.

En annan känslig fråga rörde arbetsledarnas nya roll. Det kom ganska snabbt kritiska och undrande kommentarer från denna grupp. De såg att stora delar av deras arbetsuppgifter skulle tas över av de kollektivanställda i den nya organisationsformen. SALF ställde också krav på ett klargörande i dessa frågor vilket ledde till att fabriksledningen sammankallade ett möte där de presenterade både vad den nya arbetsledarrollen inte innehöll och vad den skulle innehålla. Ledningen klargjorde på detta sätt sina förväntningar på arbetsledarna och försökte visa att det fanns plats för dem i den nya organisationen. För att få klartecken från arbetsledarna krävde de också att varje arbetsledare personligen skulle acceptera och ställa sig bakom de nya villkoren. Enligt fabrikschefen var detta mycket viktigt för att få med sig denna nyckelgrupp i förändringsarbetet.

Det har lagts ned mycket arbete och tid på att förändra de administrativa systemen så att det går att följa upp resultat på det sätt man önskar och även om man har arbetat på detta i snart två år så fungerar inte allt ännu. Att de administrativa systemen inte är riktigt i kapp skapar lätt irritation och merarbete.

I varje arbetsgrupp skall man skifta om att vara samordnare (dvs den som deltar i möten under dagen och sammanställer statistik mm). I början var det svårt att få detta att fungera. På de flesta linjer går det lättare idag, men i vissa fall verkar det inte fungera så att vem som helst i gruppen kan gå in och ta en samordnarroll. Det tenderar ibland att falla på arbetsledarens lott. Det kan bero på att man inte känner sig riktigt mogen för det, eller så tycker man att man inte får betalt för det. Personalchefen menar att förändringsprocessen är svår för den innebär att vissa skall ta mer ansvar samtidigt som andra skall släppa ifrån sig ansvar. Båda parter måste vara beredda att dra sitt strå till stacken.

Resultat

Det har skett en påtaglig förändring och de flesta på fabriken ser helheten på ett helt annat sätt idag. Man frågar sig vad som faktiskt påverkar resultatet och den egna lönen. Diskussioner kring detta kan vara

röriga och påfrestande men de leder till att man sätter sig in i hur olika saker hänger ihop och det är många bra och viktiga frågor som man blir tvungen att undersöka. I förlängningen innebär det sannolikt att man blir mer uppmärksam på resultat och kvalitet och att det blir en kollektiv lärandeprocess. Flera säger att det nu känns som att initiativet och trycket på förändringar kommer från produktionen.

Överlag verkar det som om vidgning av arbetsuppgifterna har gått bra. De flesta kan idag utföra och utför arbetsmoment som man tidigare inte behärskade. Till exempel så är kontroller av den keramiska massans kvalitet idag lokaliserat i själva produktionen. Det som tidigare var en centraliserad laboratoriesyssla utförs idag av de som är direkt ansvariga för att genomföra gjutning och tillverkning av pjäserna. Detta verkar leda till en ökad helhetsbild av produktionen, ökat ansvar och ett inslag av mer intressanta arbetsuppgifter. Arbetsrotation minskar riskerna för belastningsskador vid tunga eller repetitiva arbeten men leder också till ökade kunskaper om andra arbetsuppgifter. För många är det även en möjlighet att se konsekvenserna av det egna arbetet. En gjutare som tillbringar ett par timmar om dagen med att putsa kan komma att få en annan syn på hur gjutningen bör göras för att resultatet skall bli bättre. Man måste som gjutare själv få se t ex sprickor för att kunna bedöma om det är systematiska fel någonstans och hur man kan åtgärda dessa.

Man har emellertid inte lyckats så bra med att integrera serviceavdelningarna i det nya sättet att arbeta. De kom att stå utanför den förändring som omorganisationen till produktlinjer innebar. Projektledningen beskriver det som att serviceavdelningarna inte riktigt är i fas med de andra.

De som arbetar på linjerna bekräftar att det skett stora förändringar. Idag bestämmer man mer själv i arbetsgruppen, man känner att man kan mer, man känner till helheten, det är mer samhörighet. Allt detta uppfattas som positivt men det innebär också att man tar över uppgifter som tidigare låg på arbetsledarna, samordnaruppgiften innebär att det bli svårt att hinna med, det blir mindre håltid och färre möjligheter att kunna ta det lugnt genom att bara koncentrera sig på sina egna arbetsuppgifter.

Nedan redovisas förändringar i förekomsten av arbetskador och sjukfrånvaro samt beräkningar av de ekonomiska konsekvenserna för företaget och samhället.

	Utgångs-läge 1991	Mål	Utfall 1993
Anmälda arbets-skador	61	40	16
Sjukdagar 1-14	8 200	3 800	2 700
Sjukdagar 15-	11 400	8 200	3400
Anställda	545		360
Ersättnings rekryt.	51	36	0
Program-kostnad			ca 17MSEK

Tabell 1. Förändringar i sjukfrånvaro och arbetsskador.

Tolkning av statistik som baseras på sjukfrånvaro måste göras med stor försiktighet då ett flertal andra faktorer än arbetsmiljön kan antas ha inflytande på sjukfrånvaron. Bland annat spelar införandet av karensdagar och konjunkturnedgången en stor roll för att förklara minskningen i sjukfrånvaro.

	Besparingar arbetsgivaren	Besparingar försäkrings-systemen
Korttidsfrånvaro	4.675.000:-	
Långtidsfrånvaro	800.000:-	7.200.000:-
Ersättnings-rekryt.	2.550.000:-	

Tabell 2. Beräknade besparingar för arbetsgivare och försäkringssystem.

I årsredovisningen framhåller man också en 14% produktivitetsökning inom sanitetsgodstillverkningen. Uppskattning av besparing för arbetsgivaren: 8.250.000:-. Besparing för försäkringssystemen kan uppskattas till 7.200.000:-. Om man räknar på detta sätt så kan den totala besparingen uppskattas till 15.450.000:-.

I företagets egen dokumentation av effektiviseringsprojektet redovisas resultatet av projektet.

	Mål för projektet	Resultat 1993.12.31
Produktivitet	+16%	+25%
Kvalitet	+7 procentenheter	+15 procentenheter

Tabell 3. Utvecklingen av produktivitet och kvalitet mellan 1991 och 1993.

Produktiviteten anges som antal arbetade minuter per färdig pjäs. Antalet minuter har alltså minskat med 25%. Kvaliteten bedöms som antalet säljbara pjäser per antalet gjutna pjäser. Tidigare låg detta på ca 75%, nu ligger det på 90%.

Vid bedömning av statistik över sjukfrånvaro och produktivitet bör man väga in att personalstyrkan har minskat med 185 personer (34%) under de tre år som projektet pågått. Det kan därför vara intressant att se på sjukfrånvaron i termer av dagar per anställd. Av tabellen framgår att det skett en minskning av sjukfrånvaron.

	1991	1993
Korttidsfrånvaro (dagar per anställd och år)	15 dagar	7.5 dagar
Långtidsfrånvaro (dagar per anställd och år)	21 dagar	9.4 dagar
Anmälda arbetsskador (per anställd och år)	0.11	0.04

Tabell 4. Sjukfrånvaro, dagar per anställd.

Man har sålunda nått goda resultat när det gäller sjukfrånvaro såväl som produktivitet och kvalitet och fabrikschefen Björn Fylke sammanfattar sin syn på resultatet när han säger att det:

/...finns idag ett betydligt större engagemang för det man håller på med. Arbetsrotation, intressera sig för vad grannen gör, en attitydförändring till arbetet. Trots de stora strukturella och tekniska förändringarna så är det riktigt stora att man nu de facto bryr sig mer om det man sysslar med.../

Värdering av insatsen - lärdomar

Effektiviseringsprojektet är initierat uppifrån, det är fabrikens ledning som utvecklat tankarna bakom det man gjort. Idag kan man se att deras idéer har konkretiserats, tagit form och delas av de flesta inom fabriken.

Det är flera faktorer som underlättat eller på olika sätt utgjort förutsättningar för det arbete man gjort. En viktig faktor är att både VD och personalchefen för Ifö-Sanitär AB har gett sitt stöd till projektet och hela tiden varit intresserade. Man har också haft andra projekt på gång som har spelat roll. Ett exempel på ett sådant projekt är "den visuella organisationen" som syftar till att göra information, statistik, idéer mm så tydliga som möjligt. Vid särskilda platser i fabriken har man anslagstavlor och rittavlor där allt av intresse anslås.

Effektiviseringsprojektet kom att påverkas av nedgången inom byggindustrin 1991. På mycket kort tid fick man ställa om sig till ett helt annat konjunkturläge och friställa personal, vilket skapade en negativ stämning och osäkerhet. Det kändes som luften gick ur utvecklingsarbetet under den här perioden. I samband med detta fick man stöd i form av utbildningar som arrangerades med hjälp en extern utbildningsorganisation. En utbildning som handlade om arbete i grupp var mycket uppskattad och de kan nu i efterhand konstatera att utbildningen varit till stor nytta för "Effektiviseringsprojektet".

Det faktum att företagets resultat förbättrats i termer av produktivitet och kvalitet har gynnat utvecklingsarbetet, det har fungerat som positiv återkoppling för alla inom företaget. De som arbetat länge i företaget påpekar också att det i inledningsskedet av "Effektiviseringsprojektet" fanns många likheter med tidigare projekt som man startat. Förr har emellertid allting stannat upp när det börjat dyka upp nya idéer och förslag, och det blir aktuellt att genomföra förändringar. Nu har man gått vidare och det har faktiskt lett till resultat. Detta uppfattas som mycket viktigt.

Mycket talar för att de insatser som gjorts bidragit till att minska sjukfrånvaro och arbetsskador. En betydande kvalitets- och produktivitetshöjning går också att sätta i samband med den nya organisations-

formen. På olika nivåer inom fabriken vittnar man även om positiva förändringar som innebär att man uppfattar arbetet som mer meningsfullt, man upplever större ansvar och har bättre möjlighet att få återkoppling på resultaten av det egna arbetet.

Lönesystemet infördes våren 1993, man har gjort justeringar och arbetar med den slutliga utformningen av hur resultatet skall avspeglas i lönen. Lönesystemet har dock varit mer utdraget och komplicerat att förhandla fram än vad ledningen kunde föreställa sig. Fabrikschefen uppfattar det som att informationen inte riktigt gått fram. De första månaderna av 1994 präglades av förhandlingar och diskussioner om den resultatbaserade bonusdelen. Förutom den konstruktiva diskussion som införandet av ett resultatorienterat lönesystem har gett upphov till finns det också en tendens att köra fast i lönefrågan och detta bromsar upp utvecklingsarbetet för närvarande. Svårigheten i att utforma och komma överens om lönesystemet hade gått att förutse och möjligen kunde man mot den bakgrunden ha förankrat lönesystemet på ett tydligare sätt.

De som drivit projektet berättar att man ursprungligen hade en ganska traditionell syn på hur utbildning skall bedrivas i samband med utvecklingsprojekt. Chefer deltog i seminarier och uppmanades sedan att gå ut och tillämpa det de lärt sig. Idag betonar man på Fabrik Sanitär i större utsträckning betydelsen av att reflektera, diskutera och översätta det nya i den egna praktiken. Detta är inte något som kan ske momentant utan det måste få ta tid. En viktig lärdom för projektledningen är att den här typen av insatser tar tid. Det är alltid lite svårare än vad man föreställer sig på planeringsstadiet.

När det handlar om arbetsrotation och vidgning av arbetsinnehållet finns det alltid både entusiasm och ett visst motstånd. Grupper som har en hantverksmässig inställning till arbetet är oftast inte så motiverade att byta eller lämna ifrån sig arbetsuppgifter. Emellertid verkar man på Ifö Sanitär ha en tålmodig och pedagogisk inställning till dessa frågor och försöker stimulera, demonstrera och pröva snarare än föreskriva (eller tvinga fram) hur man skall göra. En generell erfarenhet är att det alltid är lättare att få med de unga. På företaget är man ändå förvånad över hur många av de äldre som anammat det nya sättet att arbeta.

Bidraget från Arbetslivsfonden var viktigt eftersom det underlättade finansieringen av det omfattande utvecklingsarbetet. Man har därför inte behövt låsa alla pengar till just det här projektet. Det är dock svårt för fabrikschefen att peka ut en enskild insats som inte skulle ha blivit gjord utan pengarna från fonden.

De fackliga representanterna menar att Arbetslivsfonden spelar en viktig roll genom att man måste formulera en plan och redovisa vad man gör. Det blir mer styrning på det sättet och detta stöttar också processen. Hjälpmedel på särskilda arbetsplatser och rehabiliteringsinsatser är andra saker man nämner som exempel på vad som blivit lättare att göra genom att man fått bidrag från fonden.

Framtidsbilder

Några av de konkreta arbetsmiljöfrågor som man behöver ta itu med under kommande år är bl a vissa arbetsmoment som innebär risker för skador och framförallt förekomsten av kvartsdamm. Man har nu investerat i en centraldammsugare men det hela är i ett inledningsstadium och måste prövas ut. Dammsugning är också något som man behöver utveckla vidare. Man kommer också att utveckla en drogpolicy på företaget och arbetar organiserat med t ex alkoholproblem.

Om man ser på framtiden i ett mer övergripande perspektiv så är det några saker som framstår som speciellt värda att uppmärksammas.

Det blir viktigt att man inom ledningen på olika nivåer motsvarar de förväntningar och ökade krav som uppstår i den nya organisationen. Det kommer att finnas allt högre krav på "ömsesidiga kontrakt", något som märks bl a i diskussionen kring det nya lönesystemet. Det kommer också sannolikt att ställas högre krav på hur chefer agerar och bemöter medarbetare.

I fortsättningen behöver man ägna mycket större uppmärksamhet åt att utveckla arbetsledare och mellanchefer. Det finns även en

risk att tjänstemannagruppen som helhet kan komma på efterkälken när så stora satsningar varit inriktade på att omorganisera produktionen i sig. Detta kommer att ställa stora krav på ledningen att agera som föredömen när det gäller att stimulera till lärande på olika nivåer och tydliggöra vägar mot framtiden.

På liknande sätt så är integreringen av serviceenheterna i den nya organisationen en mycket viktig fråga. Överhuvudtaget tycks det vara en stor utmaning att i en situation av ökad decentralisering, större ansvarstagande på lägre nivåer ändå kunna verka för integrering och samordning mellan olika enheter.

Ansvaret för stora delar av utvecklingsarbetet, utbildning mm ligger nu på produktlinjerna. Inom vissa delar av produktionen är tempot högt och det är därför svårt att hinna med utbildning, arbetsvidgning och rotation i den utsträckning man önskar. Det kan också vara svårt att komma igång och verkligen få det att fungera med t ex samordnarrollen. Det finns en risk att produktlinjerna tappar bort utvecklingsarbetet i den krävande vardagen och att tröttheten medför förvirring och stagnation. För att motverka detta strävar man efter att bedriva ett fortsatt förnyelse- och uppföljningsarbete.

1994-06-01 **ISSN 1104-6449**