



Projekt 90 effektiviserar på Ifö

- Arbetsplats:** Ifö Sanitär AB, Mörrum
- Kontaktperson:** Nils Jönsson, 0456-483 01
- Arbetslivsfondens handläggare:** Maina Wahlberg, Blekinge län
- Skribent:** Marie Hemming, Eva Mattsson
- Sammanfattning:** Ökad produktivitet, utveckling, förbättrad kommunikation och ledarskap, motivation och engagemang bland de anställda, är bara några exempel på förbättringar som skett på Ifö Sanitär AB i Mörrum sedan Projekt 90 startade. Även trivselsen har ökat väsentligt bland de anställda, som numera känner att de har möjlighet att påverka produktionen.

Bakgrund

Ifö Sanitär AB, Mörrumsfabriken, är en relativt tung verkstadsindustri med tillverkning av rostfria och emaljerade VVS-produkter typ badkar, duschkabiner och diskbänkar. Tillverkningen startades på 50-talet av Volvo Olofström med pressning av plåt detaljer. Under 60- och 70-talet strukturerades tillverkningen om till VVS-produkter och verksamheten förlades till Mörrum. Ifö Sanitär ingår i den finska Metra-gruppen och har 395 anställda. Omsättningen är ca 300 miljoner kronor. Företaget har avtal med SALF, Metall och SIF och är sedan 1994 anslutet till Företagshälsovården i Bromölla (tidigare var företaget anslutet till Företagshälsovården i Svängsta).

Produktionen består till stora delar av tung, manuell tillverkning med låg grad av automatisering samt monotona arbetsmoment. 50% av tjänstemännen är över 50 år, medan det i arbetskollektivet i stort sett saknas personer i åldersgruppen 30-50 år.

En tidigare genomförd attitydmätning med uppföljande diskussioner visade på

klara brister gällande kommunikation och ledarskap. De anställdas engagemang var lågt och arbetsmiljön genererade arbetsskador och långtidssjukskrivningar. Den dåvarande löneformen var raka ackord, blandackord och timlön för indirekt personal. Personalomsättningen var hög. För de yngre kollektivanställda noterades 40% strax före lågkonjunkturen. Varken produktivitetstillväxt eller kvalitet och leveranssäkerhet hade under de senaste åren nått fram till uppsatta mål. Förändringsbehovet var stort när Projekt 90 startades, hösten 1990.

Mål

Företagets övergripande målsättning med Projekt 90 var: "Att skapa ett mer trivsamt och kunskapsutnyttjande arbete för de anställda inom Mörrumsfabriken i enlighet med den övergripande lönsamhetsformuleringen inom Ifö Sanitär." Med formuleringen "trivsamt och kunskapsutnyttjande" menas att alla anställda skall ha möjlighet att utnyttja en större del av sina totala resurser genom att arbetsuppgifterna bred-

das både genom mångkunnighet och genom att ansvar och befogenheter delegeras.

Utöver den övergripande målsättningen sattes även ett antal konkreta mål upp:

- ▶ Produktivitetsökning med 7% inom en fyraårsperiod.
- ▶ Minska sjukfrånvaron från 16% till 10% för arbetare inom två år.
- ▶ Personalomsättningen skall uppnå högst 6% vid motsvarande nästa högkonjunktur.
- ▶ För de "tio farligaste jobben" på Ifö Sanitär Mörrum skall det projekteras och tas fram underlag om beslut för åtgärder för fem av dem.
- ▶ Befintligt lönesystem skall förändras från dagens raka ackord till annat resultat- och produktivetsbaserat system som samtidigt innehåller kvalifikationsvärderade delar.
- ▶ Rehabilitering av långtidssjuka.

Genomförande

Förändringsarbetet och Projekt 90 startade efter att ett omfattande utredningsarbete hade bedrivits av representanter från företagsledning och personal, tillsammans med fackliga grupper och arbetsgrupper i verkstäderna.

Den centrala delen av arbetsplatsprogrammet var utvecklingen av en ny arbetsorganisation; från den traditionella, hierarkiska till delegerat ansvar neråt. Den nya organisationen medförde övergång till flödesorienterad produktion, med sex produktverkstäder, vilka helt och fullt ansvarar för sina produkter från början till slut.

- Tidigare stabsfunktioner som planering, teknikmetod, beredning och utveckling är utplacerade i produktverkstäderna, säger Nils Jönsson, platschef på Ifö i Mörrum och projektledare för Projekt 90.

- Det är inte riktigt färdigt, rollerna i grupperna kan fortfarande förändras en del för att det ska fungera till fullo.

Den nya arbetsorganisationen krävde också en ny layout för kontor, möteslokaler och maskinplaceringar. Ävsikten var att "väggarna" skulle öppnas upp mellan tjänstemän och arbetare så att samtliga skulle ha

möjlighet att påverka produktionen och känna delaktighet i beslutsprocessen.

Även styrsystemen, såsom MPS och ekonomisystem, anpassades till den nya organisationen.

1992 kom Arbetslivsfonden in i Projekt 90 och bidrog med medel till en omfattande utbildningsinsats i produktverkstäderna. En utbildning som i detalj är både innehålls- och tidsmässigt planerad och påbörjad. Ca 30.000 utbildningstimmar är schemalagda som bl a ska resultera i mångkunnighet, flexibilitet, modernt ledarskap och arbetsrotation. Det gäller både produktverkstadschefen, produktionsledaren, teknisk support, gruppsamordnaren och samtliga andra medarbetare.

- Utbildningsstegen sträcker sig från januari 1995 till mitten av 1997, berättar Nils.

- Utbildning och utveckling tar tid, men det är vår uppfattning att detta är det enda långsiktigt riktiga sättet att bedriva produktionsutveckling.

Dessutom har lönesystemet omarbetats i takt med förändringarna. Från tidigare raka ackord till en lön indelad i tre delar; befattningsvärderad (baslön som ger olika betalt beroende på befattningens svårighetsgrad), kvalifikationsvärderad (där man värderas efter sin erfarenhet, flexibilitet, arbetsresultat mm) samt en gruppbaserat resultatdel (efter resultat och produktivitet).

Aktiv rehabilitering av långtidssjuka genomförs också. Rehabiliteringsprogrammen läggs upp i samarbete med Företagshälsovård och Försäkringskassa.

Resultat

Engagemanget hos de anställda har ökat betydligt sedan Projekt 90 startade.

- Trivseln och motivationen har ökat väsentligt bland oss anställda, intygar Jan-Erik Abrahamsson, representant för Metall.

- Nu har vi möjlighet att påverka produktionen och känna oss delaktiga.

Sjukfrånvaron har minskat och siffror från 1994 visar en sjukfrånvaro på 8,9% bland arbetare och 4,3% bland tjänstemän, dvs ett mycket gott resultat.

Även personalomsättningen har minskat drastiskt sedan projektets start. 1994 är

personalomsättningen för arbetare nere på 0,4% (strax före lågkonjunkturen var den upp till hela 40%!) och för tjänstemän 1,5%.

Företaget har ett nära samarbete med Bromöllahälsan där läkaren Harald Granath och sjukgymnasten Anita Ahlm är speciellt involverade i rehabiliteringsfallen. En sammanställning gjord 941121 av Harald Granath och skyddsingenjör Sven Palm visar att av totalt 62 rehabiliteringsfall är:

- 28 åter i arbete
- 22 ännu olösta, är under utredning
- 3 har fått sjukbidrag
- 8 är avförda (annat arbete)
- 1 är förtidspensionerad

Den totala kostnaden för arbetsplatsprogrammet är 11.899.000 kronor, varav Arbetslivsfonden bidragit med 3.559.000 kronor.

Värdering

Tre års effektivisering med Projekt 90 har satt sina spår, det är Sven-Arne Svensson, Ebbe Eriksson och Rolf Karlsson som arbetar på Emaljverkstaden, ense om. Det ställs större krav och samtidigt har jobben blivit intressantare.

- Får man ta lite ansvar så blir det intressantare, konstaterar Ebbe.

- Vi har kommit en bra bit på väg, men mycket är kvar. Ett omfattande förändringsarbete pågår och det kommer aldrig att ta slut, möjligen ändra namn på vägen. Utveckling och förnyelse måste ständigt pågå, avslutar Nils Jönsson.