



Besparingskrav startade omfattande förändringsarbete

- Arbetsplats:** Sunne kommun, Byggnadskontoret
- Kontaktperson:** Willy Nyqvist, byggnadschef, tel 0565-160 00
- Arbetstlivsfondens handläggare:** Stefan Blomqvist, Värmlands län
- Skribent:** Karin Sundelin
- Sammanfattning:** Byggnadskontoret i Sunne hade ett besparingskrav på 10 procent, eller 3,5 miljoner kronor, innan 1997. Möjlig personalminskning genom naturlig avgång hade redan till fullo utnyttjats vid tidigare besparingsomgångar. För att säkra jobben för den kvarvarande personalen och ändå genomföra besparingen beslöt byggnadskontoret att satsa på effektivitetshöjning genom organisationsförändring och kompetenshöjning. Redan ett år efter projektstarten har stora förändringar genomförts och ambitionen att klara besparingskravet med bibehållen personal förfaller klart genomförbar.

Bakgrund

Sunne kommun har, liksom de flesta andra kommuner, genomfört kraftiga besparingar under ett antal år. Dessa har även omfattat byggnadskontoret som 1985 gjorde en inventering av sitt totala fastighetsbestånd för att få en bättre bild av sin totala ekonomi och en långsiktig beräkning av underhålls- och investeringsbehov under en 30-årsperiod framöver. Under åren 1990-1993 sparade byggnadskontoret 3,3 miljoner kronor i personalkostnader. Besparingskraven har medfört att byggnadskontoret 1994 nått gränsen för den personalminskning som kunde ske på naturlig väg genom pensionering, byte av anställning osv. Samtidigt har också kraven på byggnadskontorets tjänster, t ex vaktmästeri, ökat från andra förvaltningar som ett resultat av besparingar där.

Av de 84 anställda som fanns kvar 1994 uppnår endast två pensionsålder inom en femårsperiod. Men från och med 1997 års

budget skall byggnadskontoret ha klarat av ett besparingskrav på tio procent av sina påverkbara kostnader, vilket motsvarar cirka 3,5 miljoner kronor i dagens penningvärde.

Byggnadskontoret omfattar vaktmästeri, städavdelning, gatu- och parkförvaltning, VA-avdelning, maskinister, fastighetsunderhåll och administration. Ett besparingsförslag i en motion till kommunfullmäktige föreslog 1994 att förutsättningarna för att kraftigt reducera vaktmästeriorganisationen samt minska eller lägga ner gatu- och parkavdelningen skulle utredas.

Men byggnadschefen Willy Nyqvist ansåg att det fanns andra och bättre möjligheter till besparingar som också skulle skapa förutsättningar för den personal som nu fanns kvar att bibehålla sina jobb och ändå klara besparingskravet. Genom organisationsförändringar och omfattande utbildning av all personal skulle verksamheten kunna effektiviseras

så att sparmålet kunde uppnås utan ytterligare nedskärningar. I mars 1994 godkände kommunstyrelsens arbetsutskott byggnadskontorets utvecklingsprojekt, kallat "Kom an då!" som inleddes i maj samma år.

Man ville med projektet också uppnå en psykologisk effekt, nämligen höja personalens status, komma bort från "kommunalarbetarskämten" gubbe som vilar på spaden, bildligt uttryckt, och ersätta detta med en entreprenörsanda, dvs skapa större engagemang, stolthet och självkänsla bland de anställda.

Mål

Det övergripande målet för projektet "Kom an då!" var att minska den tekniska förvaltningens budget med tio procent eller 3,5 miljoner kronor, räknat i dagens penningvärde, från och med 1997 års budget. Det ville man göra genom bättre produktion och förvaltning och därmed bättre service till kunderna, dvs de som nyttjar den tekniska verksamhetens tjänster. För att uppnå detta skulle samtliga anställda motiveras att omforma organisationen till ett effektivare utnyttjande av resurserna. Målet var en platt organisation där varje anställd får ökad delaktighet, större ansvar och befogenheter. Delmål för att genomföra detta var

- kompetenshöjning genom utbildning.
- ökat engagemang och självkänsla hos de anställda och därigenom minskad sjukfrånvaro.

Genomförande

"Kom an då!" har sin grund i ett koncept utarbetat av Svenska kommunalarbetsareförbundet, SKAF. Syftet är att utveckla verksamheten och organisationen inifrån för att skapa ökad produktivitet och effektivitet genom ökat engagemang. Nyckelord för förändringsarbetet är

- decentralisering
- professionalism
- kompetens
- effektivitet/produktivitet
- kostnadsmedvetenhet
- produktionsinriktning

- serviceinriktning.

Projektet är avsett att genomföras i arbetsgrupper som träffas i studiecirkelform. Varje grupp har en eller två handledare som är gruppens "motor" och som träffas i en särskild handledargrupp för att avrapportera sina respektive gruppers synpunkter.

Ansvarig för projektet på byggnadskontoret blev kommunstyrelsens arbetsutskott. Politiker ur au ingår också tillsammans med byggnadschefen och fackliga företrädare i projektledningen.

Den totala kostnaden för projektet beräknades till cirka 1,1 miljoner kronor. Arbetslivsfonden beviljade 250 000 kronor i bidrag till den inledande del av projektet som omfattade handledarutbildning och skulle vara avslutad senast den 31 mars 1995.

För att klarlägga organisationens nuvarande sätt att fungera, dess starka respektive svaga sidor, gjordes först en nulägesanalys, grundad bland annat på enkäter i personalgrupperna. Frågorna gällde

- inställning till arbetet
- information och utbildning
- relationer
- samråd och beslut
- arbetsmiljö
- verksamhet.

Sammanfattningsvis framkom att personalen var angelägen om att öka decentraliseringen, att få bestämma mera själva och sköta planeringen själva, såväl vid löpande som långsiktiga arbeten. Bland starka sidor nämndes bland annat ett stort kunnande och bland de svaga informationen, särskilt om budgeten.

Projektet "Kom an då!" inleddes i maj 1994 med en handledarutbildning av 14 personer i SKAF:s regi (4 x 2 dagars utbildning). Denna utbildning genomfördes tillsammans med personal från andra kommuner. Redan efter den första tvådagarsutbildningen startades också grupparbetena under ledning av handledarna. För att ytterligare stärka dessa i deras arbete samt att vidareutveckla arbetsledarna anordnades också en kurs

på temat "laganda i grupp" samt en utbildning i arbetsplatsträffar. Avsikten med den senare är att arbetsgrupperna under våren 1995 ska flyta över i arbetsplatsträffar som ska permanentas.

En aktivitetsplan upprättades för arbetsgrupperna. Den påbörjades i maj 1995 och kommer att pågå minst hela 1995. Planens huvudrubriker är ekonomi, planering/uppföljning, kommunikation/-information, organisation samt utbildning/kompetens. Arbetsgrupperna behandlar under våren 1995 bland annat frågor som rör mål och strategi, ekonomisk redovisning, budget, lönesystem, centrala kostnader, prispolitik, datorisering, samordning, resultatuppföljning, underhållsplaner, maskin- och fordonsförteckning, organisationsplan samt arbetsmiljö. Avsikten är att hela aktivitetsplanen ska vara genomförd i början av 1996 då budgeten för 1997 läggs. Men projektet är som redan påpekats avsett att därefter fortsätta i form av arbetsplatsträffar.

I projektet ingår också en chefsutbildning för 12 personer med start april 1995. Utbildningen ska omfatta minst sex heldagar och blir individuell efter vars och ens behov. Samtliga anställda ska omfattas av personlig kompetensutveckling med start hösten 1995 efter genomförda utvecklingssamtal där vars och ens utbildningsönskemål och tänkbara alternativa sysselsättningar ska tas fram.

Resultat

Som ett resultat av gruppernas arbete har byggnadskontoret nu fått den nya "platta" organisation som eftersträvades. Förändringen innebär att samtliga mellanchefer tagits bort och i stället placerats i en teknisk-ekonomisk stödgrupp. Gruppen får genom organisationsförändringen en mera planerande och rådgivande funktion än den tidigare mera operativa. Organisationen består av enheter för respektive verksamhet vilka är direkt underställda förvaltningschefen. Varje enhet har en arbetsledare och bland arbetsledarna utses

vidare en resurssamordnare för att de samlade personella resurserna ska utnyttjas på bästa sätt. Alla beslut delegeras till den enskilde individen som också så långt det är möjligt har budgetansvar.

Från april 1995 kommer arbetsgruppernas studiecirkel att övergå till arbetsplatsträffar i mera yrkeshomogena grupper. Kontinuerliga arbetsledarträffar införs där även personal ur stödgruppen deltar allt efter behov.

- Projektet har redan åstadkommit en genomgripande attitydförändring hos de anställda, understryker Willy Nyqvist. Förvaltningen har blivit effektivare och mera konkurrenskraftig trots att hela projektet ännu inte genomförts.

Ett resultat av kompetenshöjningen som redan nu innebär en direkt mätbar besparing är att vissa tjänster som byggnadskontoret tidigare köpt in nu kan utföras av den egna personalen.

Som ett resultat av projektet har också sjukskrivningarna minskat. Personalen, som fått större möjlighet att påverka sitt arbete, trivs bättre och går med större glädje till jobbet.

Värdering

- Med det engagemang som personalen visat för det nödvändiga förändringsarbetet förefaller besparingsmålet 3,5 miljoner kronor från och med 1997 års budget inte på något sätt ouppnåeligt., säger Willy Nyqvist.

- Merparten av de anställda är idag helt med på förändringarna och arbetar efter den nya modellen. Framför allt gäller det den kvinnliga personalen, inte minst i städgrupperna, som verkligen stört projektet framåt, tagit till sig förändringarna och upplevt dem mycket positivt. Något mera trögt har det varit i arbetsgrupper med enbart manliga medlemmar.

Willy Nyqvist anser också att handledargruppen fungerat mycket väl och varit viktig i förändringsarbetet där handledarna varit pådrivande och fungerat som idégivare i många positiva diskussioner. Ett mervärde fanns också i

att deras utbildning genomfördes tillsammans med personal från andra kommuner vilket gav nya infallsvinklar.

Att slopa mellanchefernsnivån i organisationen var givetvis inte friktionsfritt, tillstår Willy Nyqvist. Men genom samtal och utbildning och genom att de f d mellanchefernas kompetens tas tillvara i stödgruppen finns det nu en acceptans och problemen kan lösas. Flera ur stödgruppen ingår också i den kommande chefsutvecklingen.

Mycket väsentligt har det varit att facket hela tiden deltagit i projektet. Fackliga representanter ingår i handledargruppen.

- Att förankra arbetet såväl politiskt som fackligt är viktigt, menar Willy Nyqvist. Utan fackets medverkan hade det inte

gått. Facket har varit en resurs och ett enormt stöd.

- Hos många av de anställda kan man verkligen tala om en dramatisk förändring sedan projektet startade. Några har utvecklats i positiv riktning på ett sätt som jag inte trott vara möjligt, säger Willy Nyqvist också.

- Vi har lagt ner massor av arbete på vårt projekt och naturligtvis har det varit mastigt, eftersom projektet ju hela tiden pågått vid sidan av den ordinarie verksamheten. Men jag är övertygad om att vi inom bara några år har igen den kraft och de pengar vi lagt ner .

ISSN 1104-6449

Mars 1995