



Från ensidigt städarbete till allsidigt fastighetsarbete

Arbetsplats:	Huge Bostäder AB
Kontaktperson:	Björn Blom, projektledare, tel 08-779 91 00
Arbetslivsfondens handläggare:	Ingrid Strindlund, Stockholms län
Skribent:	Annalill Ekman, Svennerstål & Partners, tel 08-402 36 00
Sammanfattning:	Företaget har under åren 1993 och 1994 genomfört en rad omfattande organisationsförändringar. Bakgrunden är radikalt förändrade villkor för de allmännyttiga bostadsföretagen. I samband med dessa förändringar har företaget också förändrat arbetsinnehåll och arbetsteknik för stora personalgrupper.

Omfattande utbildningsinsatser har gjorts för att bredda innehållet i arbetet. Särskilt angeläget har detta varit för städpersonalen som löper stor risk för yrkesskador på grund av tungt och ensidigt arbete. Den gruppen består uteslutande av kvinnor.

Huge har lyckats väl i sitt konsekventa förändringsarbete.

Bakgrund

Huge Bostäder AB är ett allmännyttigt kommunägt bostadsföretag i Huddinge kommun som grundades år 1955.

Företaget har ungefär 300 anställda, ca 80 är kvinnor. Yrkesfördelningen är 105 tjänstemän, varav 53 kvinnor, 120 fastighetspersonal varav 26 kvinnor. Byggnadsarbetarna var 33 st och målarna ca 40 st, samtliga män.

Sjukfrånvaron var vid ansökan om ekonomiskt stöd till Arbetslivsfonden högst bland fastighets- och byggnadsarbetarna. Företaget hade 12 långtidssjuka. Frekvent korttidssjuka var 9 personer.

Traditionellt är fastighetsarbete hårt segregerat och specialiserat vad gäller yrkesroller. Yrkesutbildade personer utför reparationer, lågutbildade män ansvarar för yttre städning och

sophantering och kvinnor utför städning av trapphus och gemensamma utrymmen mm.

Fackliga representanter och ledning menar att företaget tidigare av tradition hade en centraliserad struktur och en hierakisk arbetsorganisation med tonvikt på de tekniska aspekterna av fastighetsförvaltning. Arbetet utfördes genom ordergivning från toppen ut till basen.

Mål

En genomgripande organisationsförändring startade i januari 1993. Ledningen ville "vända pyramiden" och skapa en decentraliserad organisation med större ansvar och mer befogenheter ute bland den operativa personalen.

Motiven var flera. Bl a gjorde företaget en enkätundersökning bland sina boende. Den visade att de boende värderade

trygghet, lugna och tysta grannar samt rent och snyggt i trapphus och utemiljön högre än tekniska specialistkunskaper. Ett andra motiv var att sjukfrånvaron och belastningsbesvären hos den personal som hade de tyngsta arbetsuppgifterna som städ och yttre fastighetsskötsel måste angripas och nedbringas.

Ledningen anser också att arbetsorganisationen måste förändras för att företaget ska kunna överleva, klara konkurrensen och rekrytera nya medarbetare.

Ytterligare ett motiv från företagets sida var att skapa närhet mellan de som sköter fastigheterna och de boende. En närhet som man hoppades skulle leda till större trygghet för de boende och mindre skadegörelse och nedskräpning i områdena.

Arbetsplatsprogrammet omfattar:

- förändrad arbetsorganisation
- förändrade arbetsuppgifter och yrkesroller
- utbildningsinsatser
- rehabilitering
- friskvårdsprogram.

Ett konkret mål var att minska den totala sjukfrånvaron med 40% samt att skapa goda rutiner för rehabilitering och internkontroll.

Arbetslivsfonden har givit ekonomiskt bidrag med 2,6 milj kr samt 0,5 milj kr till rehabilitering. Företaget har satsat lika mycket.

Genomförande

Företagets ledning tog fram en klar policy för bolaget som byggde på fyra delar:

- trygghet
- valfrihet
- ökad kompetens hos personalen
- positiv image.

Genomförandet av organisationsförändringarna krävde omfattande utbildningsinsatser. All personal fick utbildning i servicebegreppet, dvs hur

man går från myndighetskultur till servicekultur och hur personalens attityder borde förändras från att se kunden som en passiv mottagare till en aktiv kravställare och samarbetspartner.

All personal fick också utbildning i vardagsjuridik.

Fastighetsvärdarna fick dessutom utbildning i:

- städning
- grönyteskötsel
- yttre skötsel
- fastighetsteknik
- gruppdynamik
- självförtroendeträning.

Reparatörerna fick breddutbildning i:

- elbehörighet
- maskinistutbildning
- regler- och styrteknik
- el
- vvs.

Byggnadsarbetarna fick utbildning i kakelsättning och kontorister för kundtjänst i hyresjuridik. Distrikts/enhetschefer fick lära sig hur man genomför planeringssamtal och vad ett chefskap innebär.

Områdeschefer utvecklade sin kompetens i hyresjuridik och i individuell lönesättning.

Under 1994 har förändringsarbetet fortsatt med den administrativa personalen vid distriktskontoren.

Utvecklingen styrdes på samma sätt som för de kollektivanställda, dvs mot att den enskilde tjänstemannen skulle få ett övergripande ansvar inom alla de arbetsuppgifter som förekommer vid distriktskontoren.

Förändringen gällde 21 kontorister, samtliga kvinnor. Deras ensidiga arbetsuppgifter skulle förändras till ett allsidigt arbete med helhetsansvar för all kundservice inom distriktet.

Resultat

Företaget har genom omorganisationen skapat en plattare organisation med tre chefsnivåer: VD, distrikts- och enhets-

chefer samt områdes- och sektionschefer

Områdeschefer och sektionschefer är direkt arbetsledande och har fullt personalansvar vilket även omfattar rehabiliteringsfrågor och arbetsmiljöfrågor. Även personalfrågorna har förts ut till cheferna i linjen. Vid VD-staben finns en konsultfunktion i PA-frågor.

Tyngdpunkten i organisationsförändringen är en genomgripande decentralisering av företaget och ändrade och breddade arbetsuppgifter.

Efter omorganisationen utför fastighetsvärdarna såväl inre som yttre fastighetsskötsel samt reparationer. När fastighetsvärden känner att kunskaperna inte räcker till beställer hon eller han hjälp från specialister.

"Denna förändring innebär ett trendbrott, särskilt för städpersonalen, vars arbetsuppgifter ändrats från ensidigt städarbete till allsidigt fastighetsarbete omfattande inre och yttre fastighetsarbete samt reparationer"

säger de fackliga representanterna och ledningen.

Genom förändringsarbetet har de ensidigt sammansatta arbetsuppgifterna för fastighetsanställda breddats. Företaget hoppas att detta ska innebära att utvecklingen av yrkesskador bland framför allt städpersonal men också bland reparatörer med påfrestande arbetsställningar ska minska.

"Förbannade kvastjäväl, man får ju ont i axlarna",

sa en av specialisterna som nu även fått städuppgifter.

"Man får sig en funderare över vad olika arbetsuppgifter innehåller och hur de värderas. Jag var negativ först men det är många som har fått det bra, därför ser jag positivt på förändringsarbetet",

menar den facklige representanten.

Förändringen från hårt specialiserade yrkesroller till fastighetsvärdar har genomförts helt utan uppsägningar. Istället uppkom ett rekryteringsbehov av 15 fastighetsvärdar mitt under rådande lågkonjunktur.

Fastighetsvärdarna är nu sammanlagt ca 100 st med ansvar för ungefär 250 lägenheter vardera.

Idag finns trevliga och tydliga affischer i trapphusen och i brevlådorna med foto av fastighetsvärden, information om hur felanmälan och övrig boservice kan ske.

Företaget lägger stor vikt vid att fastighetsvärden och de boende lär känna varandra och arbetar upp ett ömsesidigt förtroende.

Fastighetsvärdarna håller sk trapphusmöten med de boende. I ett område har de boende tagit ett ansvar utöver det vanliga och ordnat med blommor och gardiner i tvättstugan.

Vad gäller den administrativa personalen så utfördes felanmälan tidigare av fyra felanmälningskontorister. Att ta emot felanmälan hela dagarna var ett tungt och påfrestande arbete. Det var svårt att påverka och förändra för kontoristerna själva eftersom de var beroende av besked från reparatörer och specialister.

Felanmälningsuppgifterna är nu spridda på samtliga hundratalet fastighetsvärdar och företaget når följande syften:

* Ökad tillgänglighet, mottagarna av felanmälan, dvs samtliga fastighetsvärdar ökas från fyra till ca 100 st.

* Serviceanmälan sker direkt till den personal som ska utföra jobbet.

* "Klagomuren" är fördelad på människor som också har överblick och kan åtgärda klagomålen. Ensidigheten i arbetsuppgifterna är borta, företaget har inte längre personal som utan möjlighet att påverka situationen, uteslutande har till uppgift att per telefon ta emot klagomål och felanmälningar.

* Arbetsinnehållet förändras, varieras och breddas för såväl tjänstemän som fastighetsvärdar. Fastighetsvärdarna får arbetsuppgifter som traditionellt utföres av tjänstemän, såsom dataregistrering, fakturakontroll och beställning från leverantörer.

* Fastighetsvärdarna får möjlighet att planera sitt arbete genom direktkontakt med hyresgästerna.

En enkät bland hyresgästerna visar att de upplever ökad kvalitet och större trygghet.

"Det främsta resultatet är nog att vi har mer nöjda kunder idag och att vår positiva image hos de boende ökat kraftigt",

säger ledning och fackliga företrädare tillsammans.

Förändringsarbetet har också berört cheferna. En av de tre distriktscheferna menar att hans mål är att avskaffa sig själv.

"Min distriktschefsroll har förändrats påtagligt. Jag behöver inte finnas ut längre. Den operativa personalen har större ansvar och mer befogenheter och kan åtgärda direkt idag. Detta har skapat bättre anda och starkare företagskänsla."

Inför framtiden är mellancheferna oroliga. De känner att de inte har samma funktioner längre i den decentraliserade organisationen och nu gäller det att gå vidare i utvecklingen.

När det gäller rehabilitering och internkontroll har samtliga 25 chefer med fullt personalansvar fått information från försäkringskassan i samband med ett chefsmöte. Därefter har informationen skett distriktsvis till berörda chefer.

Totalt har sjukfrånvaron minskat med 25%. Målet var en minskning med 40% vilket kanske får anses som ett orealistiskt högt. Däremot har långtidsfrånvaron påverkats i högre omfattning, antalet frånvarodagar har minskat med 47%.

Värdering

De främsta resultaten är att företaget har mer nöjda kunder idag och att företagets image blivit positiv hos de boende.

"Jag var kritisk från början och vissa delar kan fortfarande förbättras. Men de stora vinnarna är ju tjejerna som städade förut. De har fått mycket bättre arbetsinnehåll och bättre hälsa och mycket större självkänsla",

säger en av reparatörerna.

Facket menar vidare att de har andra utbildningsbehov än vad ledningen erbjuder dem. De skulle vilja vara med mer och bestämma inriktningen på utbildningar. De vill t ex ha mer yrkesförjupning och yrkesutbildning.

Uttalandet visar att det finns en spänning mellan företagets policy, dvs att bredda arbetsuppgifterna och specialisternas önskemål om förjupning. Hela utbildningsprogrammet går dock ut på att skapa en decentraliserad organisation utan att försämra kvaliteten.

Instrumenten för att åstadkomma förändringarna är utbildning och attitydpåverkan:

"Vi har satsat på gruppdynamik och utbildning för att personalen ska våga förändra sina yrkesroller. Det blev väldigt mycket utbildning under en kort period." säger tf VD.

Huge Bostäder AB har genom att satsa på utbildning för all personal lyckats väl i sina förändringsintentioner. Att vända upp och ned på en stor organisation och föra ut ansvar och befogenheter brukar ta mycket lång tid. Huges ledning och personal tycker att de kommit ett gott stycke på väg.

ISSN 1104-6469

Februari 1995