

INFRANORD

PÅ RÄTT SPÅR?

En analys av företagets väg mot effektivitet och konkurrenskraft

***Stockholm den 16 april 2013
Per Tengblad
Roland Steen***

ATK Arbetstagarkonsultation AB

Innehåll

1. Uppdraget

2. Rapportens speciella syfte och uppläggning

3. Infranords externa förutsättningar

- **Konkurrensutsättningen**
- **Marknaden**
- **Konkurrentperspektivet**
- **Marknadspositionen**

4. Infranords interna förutsättningar

- **Kulturskiftet**
- **Ekonomi**
- **Effektivitetsutvecklingen**
- **Bilder av förändringssituationen**

5. Budget, besparingar, varsel och övertalighet

6. Tre särskilda frågor

- **Bemanning**
- **Västerås**
- **Kommunikationsenheten**

7. Vår övergripande bild

8. Vägen framåt – en agenda för samverkan

1. Uppdraget

ATK Arbetstagarkonsultation AB har fått i uppdrag av de fackliga organisationerna inom Infranord att mot bakgrund av ett lagt varsel om 190 tjänster inom produktion och administration granska och analysera Infranords förslag till förändringar grundade på en affärsplan för 2013-2015.

I uppdraget anges bl a följande punkter.

- Marknad, volymer och arbetsbrist
- Hanteringen av inhyrda resurser
- Kostnadskalkylering för personal

Till detta finns ett antal mer specifika frågeställningar angående bl a bemanning i olika delar av organisationen.

Vi har genomfört uppdraget genom att ta del av internt material som bl a affärsplaner, kalkylunderlag, resultatrapporter, policydokument mm. Vi har intervjuat företrädare för ledningen (bl a styrelseordförande, tf VD, personalchef, regionchefer, resurs- och arbetschefer).

Vi har också inhämtat information via controllers centralt och regionalt och andra specialfunktioner. För att komplettera den bild företrädare för Infranord har gett av marknaden har vi också genomfört några externa intervjuer, bl a inom Trafikverket, och översiktligt tittat på några av de viktigaste konkurrenterna på marknaden. Vi har haft särskilda gruppintervjuer med medarbetare i Stockholm respektive Västerås.

Under arbetets gång har vi haft löpande träffar med våra uppdragsgivare och i detta bl a successivt preciserat frågeställningarna och våra analyser. Vi har därvid kommit att fokusera våra analyser, utöver de särskilda frågorna från de fackliga organisationerna, kring förutsättningarna för Infranords långsiktiga utveckling utifrån förutsättningarna på marknaden och interna styrkor och svagheter. Till bilden hör också att förhandlingarna om bemanning och eventuell övertalighet förts parallellt med vårt arbete och där flertalet problem har kunnat lösas.

Denna rapport inleds med en genomgång av Infranords situation – på marknaden och de interna förutsättningarna och ambitionerna. I ett följande avsnitt diskuterar vi företagets varsel, syn på och hantering av övertaligheten. Vi går därefter igenom de viktigaste specifika frågorna som de fackliga företrädarna tydliggjort. Avslutningsvis ger vi vår övergripande bild av företagets nyckelfrågor, för att i det sista avsnittet redovisa vår syn på viktiga långsiktiga samverkansfrågor för ledning och fackliga organisationer i Infranord.

2. Rapportens speciella syfte och uppläggning

Under det pågående arbetet med det här uppdraget har det framkommit fyra omständigheter som påverkat hur vi slutligen valt att presentera analys, synpunkter och förslag.

Företaget har ett väl utarbetat underlag för utvecklingen framåt

Företaget har i arbetet redovisat ett strategiunderlag som på många punkter ger en förhållandevis täckande bild av den problematik som verksamheten står inför. T ex innehåller affärsplanen för perioden 2013-2015 en bred genomgång av de frågor, externa och interna, som vi förväntar oss ingå i en väl genomarbetad affärsplan.

Mot den bakgrunden anser vi det inte nödvändigt att ägna ytterligare utrymme åt att beskriva och utveckla verksamhetens strategiska förutsättningar och utmaningar. Vi väljer att koncentrera oss på och lyfta fram sådana faktorer och förhållanden som vi anser förtjänar extra uppmärksamhet, utöver vad vi tycker ha fått oss redovisat från företaget under arbetet.

De anställda och fackliga företrädare ser behov av och möjligheter till effektiviseringar

Såväl de fackliga företrädarna som de anställda vi har intervjuat, har visat sig väl införstådda med vikten av att få en ökad effektivitet i verksamheten. Den oro inför utvecklingen som organisationer och personal redovisat har handlat snarare om sättet att bedriva förändringsarbetet än om bristande insikter i behovet av att utveckla verksamheten. Från intervjuad personal har tvärtom redovisats ett stort antal möjliga förbättringspunkter och önskemålet om att bättre bli hörda för de effektiviseringar som man föreslår.

Det här betyder för vårt uppdrag, att det i flera avseenden inte primärt handlar om att diskutera effektiviseringsbehoven i sig, utan mer vägar att nå dit. I viss mån handlar det förstås om att förstå effektiviseringsbehovets natur, men då för att bedöma vägar att klara av att lösa de behoven.

Förhandlingar pågår om olika sätt att lösa övertaligheten

Under vårt arbete har företaget och de fackliga organisationerna fortsatt förhandlingarna i anslutning till varslen. De förhandlingarna har gällt såväl Stockholm, som Mitt och Syd, de områden som vårt uppdrag i första hand omfattar. Förhandlingarna har, såvitt vi förstått, bedrivits i en anda och på sätt som bidragit till att lösa upp flera, om än inte alla, kortsiktiga ”knotar” i den situation som varit utgångspunkten för vårt uppdrag.

Fokus mot ett långsiktigt, gemensamt utvecklingsarbete

Mot bakgrund av den här lösningen av en del av de kortsiktiga frågorna, har både företaget och de fackliga företrädarna uttryckt att fokus för vårt arbete kan förskjutas mer mot det långa perspektivet. Det betyder att frågor om förutsättningarna för samverkan företag - fack om verksamhetens långsiktiga utveckling får ett större utrymme i vår rapport.

3. Infranords externa förutsättningar

3.1 Konkurrensutsättningen

Den långa resan

Med start i det sena 1980-talets första avregleringar inom järnvägen, står Infranord idag mycket nära en (tänkt) slutpunkt, som (tänkt) privatiserat företag, på en fullständig konkurrensutsatt marknad för drift och underhåll av järnvägen.

Två dilemman

Denna resa har idag två grundläggande dilemman, för branschen i allmänhet och för Infranord i synnerhet, som en verksamhet sprungen ur myndighetsformen.

Dels är den under stark politisk diskussion, i Sverige och i Europa. Den har tydliga förespråkare och starka motståndare. Sverige representerar en ytterlighet i Europas järnvägar med en särskilt långtgående avreglering. EU vill använda Sverige som mönster. Frankrike och Tyskland sätter sig till motvärn. Storbritannien har återfört underhåll till trafikmyndigheten. Den svenska riksdagen har beslutat att avregleringen, tågtrafik och underhåll ska utredas.

Dels är förmågan hos den ansvariga myndigheten Trafikverket att skapa förutsättningar för den förutsatta fungerande konkurrensmarknaden kraftigt ifrågasatt av Riksrevisionen. Den har tre år i följd lämnat rapporter om bristande kunskaper och förmåga att bedöma effektiviteten i järnvägens underhåll. Revisionens analyser tyder t o m på att investeringsproduktiviteten i stora projekt har minskat. Trafikverket riskerar att inte nå målen om högre produktivitet och konkurrens i sin upphandling av vägar och järnvägar. Riksrevisionens granskning ger t ex inte heller stöd för att myndighetens nya upphandlingsstrategi, som förordar en kraftig ökning av totalentreprenader, är ändamålsenlig.

Våra egna kontakter med Trafikverket ger ingen klarhet i hur man avser att åstadkomma den eftersträlvade fungerande konkurrensen. Verkets målbild talar om att bidra till ökad produktivitet i anläggningsbranschen. Dess strategi talar om att styra den samlade upphandlingsvolymen med sikte på ett ökat antal aktörer, såväl inhemska som internationella, och ett effektivt nyttjande av resurserna inom hela branschen. Verket befinner sig till synes utan någon klar strategi i en balansgång mellan att på sina anbudsfrågningar få in fler och att kunna ta till vara stordriftfördelar i leverantörsledet.

Även uppdragsgivaren och spelplanens konstruktör, regeringen, är otydlig om spelreglerna. Likväl ställs affärskrav och avkastningskrav som om man stod vid en klarhet om alla de saker som ännu är oklara.

Innebörd för Infranord

Den här situationen leder fram till ett samspel mellan beställare och leverantör som riskerar att halta. Därmed störs påtagligt förutsättningarna för att driva Infranord på sunt affärsmässiga grunder. Arbete såväl utåt som inåt måste i delar bedrivas i en ”som om” miljö, där man i inte oväsentlig utsträckning måste försöka att förhålla sig till något som inte riktigt finns.

En central slutsats av de här förhållandena är, att Infranord inte fullt ut kan arbeta med de verktyg som affärsmässighet på en konkurrensutsatt marknad kräver. De interna effektiviseringsprocesserna (som vi ska ta upp i nästa avsnitt) riskerar oundgängligen, hur än angelägna, att bli ett uppehållande arbete med oklara färdriktningar när det gäller produkt- och tjänstestrategi, kompetens, lokalisering osv i väntan på ... vadå?

3.2 Marknaden

Vilken är egentligen Infranords marknad?

En central beståndsdel i den nuvarande situationen är förståelsen av marknaden för de produkter och tjänster som levereras eller kan levereras. Det här är en i stora delar omogen marknad (med många mogna företag!), där aktörerna ännu inte hittat formerna för arbetet.

Nu handlar det långt ifrån bara om ”formerna”. Det är t o m oklart vilka aktörerna kommer att vara. Flödet in av nya aktörer kan bli stort, från håll som är väntade och oväntade. Det är oklart vilka produkter och tjänster som utgör marknaden för aktörerna. Många, dock inte Infranord, är mycket aktiva på andra områden än järnvägsmarknaden. Och järnvägsmarknaden i sig är såvitt gäller anläggning till övervägande del inte alls en fråga om spårverksamhet, det handlar om andra arbeten, sådana där Infranord inte alls agerar.

De här oklarheterna lämnar inte bara många frågor obesvarade. Sett utifrån ett affärsperspektiv på en konkurrensutsatt marknad, lämnar det också ett stort fält öppet för möjligheter i det enskilda företagets agerande. Det är kanske mest i det här avseendet man som utomstående analytiker ser den ovanstående begränsningen i Infranords affärsmässighet på en ny marknad. Man ser föga uttryck för det entreprenörskap, de strukturella grepp, de marknadsvidgande aktiviteter (t ex diversifiering), det arbete på produkter och tjänster etc som är kritiska för att få den marknadsposition som krävs för framgång. *)

Problemet med den stora, speciella kunden

Järnvägsmarknaden i Sverige har på det hela taget bara en kund. Trafikverkets dominans som beställare är visserligen inte total, men oerhört stark. En marknad som styrs av en enda köpare på detta sätt, kommer alltid att ha stora svårigheter att leva upp till ambitionen om en fungerande marknad i konkurrens. Risken blir betydande att man får en låtsaskonkurrens, mer byggd på personliga relationer och personalunioner än affärsmässighet.

*) Vi har noterat som en påtaglig framåtriktad komponent, Infranords vidgning av sin verksamhet till andra geografiska marknader, Danmark och Norge.

Till denna dominans ska läggas den speciella budgetproblematik som ligger i beställarens, Trafikverkets, myndighetsform. De finansieringstekniska formerna spelar en ibland komplicerad roll i finansieringssystemet för beställningar. Detta påverkar de affärsmässiga förutsättningarna för varje aktör, så också Infranord.

Ett aktuellt exempel är det tillskott på 1,8 miljarder kronor som regeringen förra året beslutade om att tillskjuta Trafikverket för mer underhållsarbete. Såvitt vi har kunnat inhämta gick en betydande del av dessa pengar in i låneanslag som verket gör återbetalningar på, istället för att direkt gå ut till underhåll. (Därutöver valde verket såvitt vi har förstått att använda medel för att täcka fördyringar i redan beslutade reinvesteringsprojekt).

Ovanpå den här bilden av dominanten i en blivande tänkt fungerande marknad i konkurrens, ska också förstås läggas den inledningsvis redovisade bilden som Riksrevisionen ger av trafikmyndigheten, dess kontroll av sitt uppdrag och dess upphandlingsstrategi.

Marknadsvolymen – övervintring 2013-2014

Eftersom Infranords fokus i det medellånga perspektivet (-2015) inte ligger på den utåt- och framåtriktade strategin, har det marknadsmässiga perspektivet i hög grad blivit en fråga om Trafikverkets strategi, de politiska besluten om järnvägsmedel och budgettekniska förhållanden som skapar luckor i projekt- och beställningsvolymerna. Här har uppkommit den sk marknadsparadoxen, dvs att beställningsvolymerna går ner fast behoven går upp och större anslag beslutas.

Totalvolymen på de nordiska marknaderna bedöms gå ner i en svacka under 2013 och 2014, för att därefter åter närma sig 2012 år volym. Nedgången ligger uteslutande på Sverige. Infranords volymer bedöms följa den här trenden.

Den här utvecklingen kan bedömas vara parallell med den utveckling som kan ses för hela den europeiska järnvägsmarknaden, som just nu befinner sig på en låg nivå, med förväntad återhämtning om ett par år.

Sammantaget och den för vår analys mest intressanta komponenten i den här utvecklingen, handlar om den karaktär av övervintring som under 2013-14 kan förefaller känneteckna hela den europeiska järnvägsmarknaden.

Det här betyder för den enskilde etablerade järnvägsbyggaren framför allt;

- Tid att rusta, tid för att utveckla arbetsmetoder, marknad, produkter och tjänster, tid att kompetensutveckla, tid att bygga nya strukturer och allianser

Det här betyder för den järnvägsbyggare som vill ta sig in på marknaden framför allt;

- Möjligheter att använda lediga resurser, framför allt maskinkapaciteter.

3.3 Konkurrentperspektivet

I Infranords affärsplaneunderlag har redovisats konkurrentbilden i stort. Den här bilden är mitt i en utveckling där befintliga aktörer inte helt hittat sina roller (inte heller Infranord) och där nya aktörer är att vänta. Branschen har redan kunnat se många små företag växa upp snabbt med varierande tillväxtambitioner, liksom en etablerad aktör som beslutar sig för att åter gå ur marknaden.

Vi ska inte här ytterligare gå igenom hela den här konkurrentbilden. Men vi vill peka på några enskilda förhållanden som vi från vårt arbete bedömer har en betydelse för Infranord utöver vad vi kunnat avläsa i dokument eller intervjuer.

Trafikverkets strategier

Totalentreprenader i större utsträckning inom anläggning. Har visserligen inte bedömts av Riksrevisionen som en ändamålsenlig strategi, men får ändå förmodas bli fullföljd, av verkets uttalanden att döma. Oavsett riktigheten i revisionens bedömning att detta inte är en framgångsrik väg mot högre produktivitet, talar mycket för att det blir till en fördel för de stora aktörerna, såsom Infranord.

Fler utländska aktörer på den svenska marknaden. Redan idag är den tyngsta konkurrensen för Infranord från utländska aktörer. Frågan är om den ännu osäkra och ofärdiga konkurrensutsättningsprocessen tills vidare kommer att avhålla ytterligare aktörer från att etablera sig. Den ene av dagens stora internationella företag har dessutom tagit beslut att backa ur den svenska affären.

För den internationelle aktör som ännu är inne i Sverige, Strukton, gäller emellertid att man har en samlad styrka som dagens Infranord har svårt att matcha. Med en närvaro i fler länder och en internationell maskinpool, med en diversifiering över flera affärsområden där spår är mindre än hälften, har Strukton Rail en robusthet som Infranord helt saknar.

Fler anbudsgivare. Givet att bilden av den svenska marknaden konkurrensvillkor inte klarläggs på ytterligare några år, är då förmodligen andra nya, inhemska och tunga aktörer mer sannolika som tillskott till trafikverkets behov av fler anbudsgivare. Det handlar då rimligen om bygg- och entreprenadindustrins större företag. Dessa har då också med sig ”i bagaget” såväl mark- och fastighetskunnande som projektstyrningskunnande.

Minskat material i anbudet. Den här utvecklingen har redan inkalkylerats i Infranords bedömning för 2015, med en nedgång i materialkostnadernas andel av de totala direkta produktionskostnaderna från 31% år 2011 till 23% år 2015. Det här borde på det hela taget slå lika över branschen.

Nertoning av mjuka parametrar. Den här strategin, i den mån den nu är tydligt definierad (oklart), anses inom Infranord tala till företagets fördel. Den ståndpunkten synes utgå från erfarenheten att Infranord har förlorat ett påtagligt antal anbud just på de mjuka parametrarna. Som signal till aktörerna innebär detta dock under alla omständigheter ett fokus på hårda faktorer (inte minst pris), vilket gynnar kostnadseffektiva aktörer.

Europakonjunkturen

Den svaga europakonjunkturen innebär att det nu och under något år framöver finns lediga resurser på Europas järnvägsmarknad. Detta underlättar för små och för nya aktörer utan stor egen maskinpark att samverka med europeiska partners och att hyra in eller köpa billigt ledig, tung utrustning. Men när konjunkturen, enligt olika bedömares förväntan, vänder om ett par år, kommer den här situationen att förändras och satsen för de små aktörerna att bli svårare. Positionen för de större aktörerna kan förväntas bli starkare.

Synen på perspektiven framöver

Strukton Rail har redovisat sin syn på den svenska marknaden och förutsättningarna för sitt arbete här. Struktons bedömningar är intressanta, eftersom de ges från en position som är delvis en utanförståendes, man kan särskilja de svenska perspektiven från t ex de nederländska eller tyska. Det är framför allt två saker som framstår viktiga att ta med i en förståelse av Infranords villkor framöver.

Den ena komponenten handlar om synen på den svenska järnvägen och dess ålder. Sverige har med Struktons formuleringar en gammal järnväg med stort förnyelsebehov. Det är en strategisk möjlighet att här kunna nyttja den stora maskinpark som Strukton förfogar över i sin internationella maskinpool. Strukton ser framför sig en tioårsperiod för det här strategiska perspektivet.

Den andra komponenten handlar om kompetens. Struktons perspektiv är att det är en kritisk fråga med kommande pensionsavgångar och stora rekryteringsbehov. Satsningar på kompetensförsörjning blir viktiga. Företaget ser ett påtagligt underskott i branschen för att klara bemanningsbehoven när det gäller järnvägsunderhåll och nyinvesteringar (tvärtemot en uppfattning som hävdats inom Infranord). Det anses behövas en plan för Sverige för hur branschen ska få fler anställda och kunna säkerställa behovet av kompetent arbetskraft i ljuset av de investeringar som kommer att behövas under decenniet framöver.

3.4 Marknadspositionen

På de flesta mätbara punkter kännetecknas utvecklingen för Infranord och dess föregångare delvis av naturliga skäl av en allt svagare marknadsposition. Själva syftet med den politiskt bestämda utvecklingen har varit att bereda plats för flera aktörer.

Marknadsandelen

Från en total kontroll över hela produktionen och ”marknaden” för järnvägsbyggande, drift och underhåll har verksamhetens marknadsandel i sin nuvarande form, Infranord, krympt till cirka en dryg tredjedel och fortfarande minskande. Mot den totala nordiska marknaden på ca 12 800 milj kr år 2012, ska ställas Infranords omsättning på 4 500 milj kr, dvs 35%. Affärsplanens bedömning är en fortsatt nedgång till 2015, till 32%.

För vare sig volym- eller marknadsandelsutveckling har från företagets sida uttryckts någon ambition. Inte heller har ägaren, regeringen, satt några sådana mål. Infranords styrelse

prioriterar lönsamhet (ägarens avkastningskrav) och anser volymfrågan underordnad.

Anbudsframgången *)

Parallellt med den här utvecklingen har naturligen också anbudsframgången minskat. År 2000 innan konkurrensutsättningen hade Banverket Produktion i det närmaste 100% ”anbudsframgång”, när mindre än 5% av verksamheten utgjordes av externa uppdrag. År 2008 när successivt i stort sett all verksamhet kommit att konkurrensutsättas var verksamheten nere i 63% anbudsframgång. För Infranords tredje verksamhetsår var man nere i 43%.

Bedömningen i Affärsplanen är en återhämtning till 45% år 2015.

Men oroväckande i sammanhanget, om man anser att marknadsandelen ligger på en ”korrekt” nivå, är att senaste året och under inledningen på 2013 anbudsframgången på en del håll synes ha gått dramatiskt vidare nedåt för de flesta enheter som vårt uppdrag har bäring på. Entreprenad har i år räknat på 5 anbud men bara vunnit 1 (Strukton tog 3). Syd har haft historiskt dåligt med bara 12% (i värde) hittills i år. Region Öst låg för 2012 på 18%. Däremot har Region Mitt ett högt värde, 55%.

En indikation på effektivitet

Det är givetvis naturligt att en monopolsituation vid konkurrensutsättning, av många skäl, leder till minskade andelar och färre uppdrag för den tidigare monopolisten. Men det finns också skäl att fråga sig om tappet i marknad endast är följderna av det politiska kravet på att upphandlande myndighet ska aktivt bidra till att öppna upp för flera aktörer. Det kan också bero på ett förväntat förlopp, att det från en ensamaktörsituation ska dyka upp effektivare aktörer.

Det är utomordentligt svårt att jämföra företags ”effektivitet” utan tillgång till företagsintern information. Oftast får man nöja sig med indikativa data. Ett mått av visst värde är omsättningen per anställd. Det är inte okomplicerat trots sin enkelhet. I vårt case nu, finns här en blandning av organisationens inre effektivitet och balansen mellan egna och inhyrda resurser. När vi jämför detta mått mellan Infranord och de två andra större aktörerna, Strukton och BB Rail, kan vi notera att omsättningen per anställd i dessa båda företag år 2011 vida översteg omsättningen per anställd i Infranord.

	Omsättning (mkr)	Anställda (antal)	Oms/anst (mkr/anst)
Infranord	4 500	2 900	1,6
Strukton Rail	1 100	480	2,3
BB Rail	1 400	470	3,0

Det bör kanske hållas i minnet att 2011 var ett förhållandevis ”bra” år.

*) Det är problematiskt med detta mått, därför att det förefaller som att det kan variera ha angivits i värde och i antal. Siffrorna ska därför kanske tas mer som indikativa än faktiska.

4. *Infranords interna förutsättningar*

4.1 *Kulturskiftet*

Inom ramen för den långa process från en monopolkultur inom järnvägens område till en fullt konkurrensutsatt marknad, löper också den omställning som det nya Infranord nu gör i sin bolagiserade form. Vi har intervjuat chefer och personal på alla nivåer i organisationen för att få en bild av hur man ser på effektivitet och processer i verksamheten, på affärstänkande och ”kultur”.

Den sammantagna bilden är en organisation som är

- starkt medveten om situationen och kraven,
- som har tagit tag i och arbetar med de viktiga frågorna
- där allra starkast är behovet av få hela organisationen att gå i takt när det gäller införandet av en ny (affärs)kultur,
- men som har en lång väg kvar att gå.

Till oss har på ledningsnivå förmedlats bilden av en organisation på väg från att uppfatta sig som ”samhällsbyggare” till ett företag på en marknad. Det här anses vara den grundläggande övergången att klara av, att alla anställda måste med. En förutsättning för alla projekt och allt förändringsarbete. Uppgiften blir att ta till sig ett nytt sätt att förhålla sig till varandra, till kunden, till uppgiften. I affärsplanen konstateras: ”..i ett högt tempo hantera vår egen omvandling från verkskultur till affärskultur”. Behovet av denna omvandling bekräftas också vid våra samtal med storkunden, Trafikverket.

Men. I denna självklara utmaning ligger, givet den konkurrensutsättning som nu ska fullföljas, både en stor utmaning för Infranord och ett bekymrande hot. Vi ser bekymret i den meningen, att det ytterst blygsamt i den övergripande diskussionen om förnyelseprocessen framgått det stora värdet i samhällsbyggARBILDEN. Visserligen presenteras externt det här under begreppet ”employer branding”. Men det framstår internt som att det nu handlar om att ta sig ifrån en gammalmodig värdering, samhällsbyggandet, in i en ny tid, affärsmässigheten. Erfarenheterna från arbete i flera av Sveriges stora, växande, framgångsrika och ytterst affärsmässiga företag visar emellertid, att just sådana värderingar som går utanför den omedelbara intjänings nödvändigheter är ytterst centrala delar i framgången.

I intervjuerna ute i organisationen kan vi notera en genomgående stolthet över den roll ens arbete har i samhällsbyggandet. Till den rollen är också kopplat en på de allra flesta håll mycket stark probleminsikt när det gäller dagens arbetssätt och en mängd tankar och idéer om hur arbetsprocesser kan göras annorlunda och bättre.

Affärstänkande och processeffektivitet är bärande delar i kulturskiftet. Men de kan aldrig bli enda bärande värderingar i ett framgångsrikt företag. De är affärsmässiga nödvändigheter. Värdegrunden som kittar ihop organisationen handlar om ”varför man finns till”, om den egna rollen i samhällsbyggandet. Det finns också anledning att misstänka att de låga värdena i medarbetarenkäten kring t ex lojalitet handlar om just detta.

4.2 Ekonomi

Ägarens och styrelsens krav

Statens uppdrag till företagets styrelse är att verksamheten i ekonomiskt avseende ska leverera ett resultat som innebär 16% av nettoresultatet i förhållande till det egna kapitalet. Infranord har under sina tre verksamhetsår inte varit i närheten av det resultatet, utan som bäst hamnat runt ett nollresultat.

Relevansen i detta krav kan i och för sig diskuteras, eftersom verksamheten befinner sig mitt i en process med stor branschomvälvning. Det är en period då nya företag kommer in (och går ut), då möjligheter prövas, strategier prövas, långsiktiga beslut att etablera sig tas osv. Detta innebär oundgängligen att ”normala” avkastningskrav inte tillämpas av många aktörer. Man är beredd att ta investerings- och etableringskostnader, lägga sig på låga prisnivåer, för att positionera sig i det nya.

Med ett bokfört eget kapital på ca 700 milj kr, ska alltså Infranord producera ett resultat på sista raden på minst 100 milj kr (TB4).

För att klara kravet från ägaren har styrelsen framför allt riktat uppmärksamheten på två komponenter - processerna för att kalkylera affärer och debiteringsgraden för organisationens resurser (personal och maskiner). Överföringen från anbudskalkyler till produktionskalkyler har inte fungerat. Man har inte tagit betalt för allt som faktiskt gjorts och inte kunnat fakturera allt. Uppföljning och kontroll har varit otillfredsställande. Sammantaget har det här lett till att verksamheten slösat med resurser (resursöverskott).

Styrelsen har fastställt fyra strategiska uppgifter. På kort sikt handlar de främst om kostnadsreduktion, på längre sikt om marknadsutveckling.

År 2012 blev det ett nollresultat. Trots neddragningar landade Budget 1 på -50 milj kr. Med Budget 2 och den nu gällande affärsplanen uppnår man ägarens krav 2014, trots en förväntad lägre volym än 2012.

Utgångspunkten för styrelsens uppdrag är dels den redan otillfredsställande effektiviteten och lönsamheten i verksamheten, dels ett ovanpå detta tillkommande omsättningstapp under 2013 på ca 400 milj kr, dvs en nedgång av volymen från 2012 med 8%. Det omsättningstappet förväntas bli återhämtat först 2015.

Den ekonomiska strukturen och förändringar

I det korta perspektivet är ca 2/3 av verksamhetens kostnader på det hela taget fasta. Inhyrd personal, inhyrda maskiner, underentreprenörer och materialkostnader svarar för omkring en tredjedel av kostnadsmassan.

Möjligheterna att använda rörliga resurser för att hantera nedgångar blir begränsade. Som framgår av tabellen nedan, innebär en volymnedgång i verksamheten på 8% en, uppskattningsvis, sänkning av rörliga kostnader med ca 150 milj kr. Därutöver måste kostnadsbesparingar och effektiviseringar ske i de mer fasta kostnaderna, dvs personal och maskiner.

Tabell Infranords kostnadsstruktur, en fördelning i stort

Kostnadsposter *)	I huvudsak fast	
Egen personal	1 500	32%
Egna maskiner	500	11%
Inhyrd personal R	250	5%
Inhyrda maskiner R	300	6%
UE R	350	7%
Material R	900	19%
Övrigt	150	3%
Indirekta prod.kostn. netto	150	3%
Avskrivningar	100	2%
Försäljningskostnader	50	1%
Ledning och administration	350	7%
Finansnetto	10	..

*) R = i huvudsak rörlig kostnad
Minskning i volym 8% sänker rörliga kostnader med ca -150 milj kr

4.3 Effektivitetsutvecklingen

Utvecklingen i branschen och inom Infranord

Effektiviteten i anläggning, drift och underhåll av järnväg är en generell fråga av stor principiell vikt. Det är just på grundvalen av en föreställning om ökad effektivitet som konkurrensutsättningen av det här området har skett. Som vi har konstaterat inledningsvis när det gäller branschfrågan, så har dock på den här punkten Riksrevisionen tre år i rad riktat skarp kritik mot trafikmyndigheten för att den saknar metoder och möjligheter att följa upp branschen och hela konkurrensutsättningen i det här avseendet.

Vi har försökt att hitta spår av data som kan ge oss, inom ramen för vårt korta uppdrag, en indikation på produktivitetsutvecklingen inom Infranord. Här sammanfaller förstås nära den enligt Riksrevisionen obesvarade frågan om branscheffektiviteten med Infranords och dess föregångares utveckling.

Vi har hittat enstaka konkreta exempel, t ex i Norr, där man för enskilda sträckor kan notera att bemanning för underhåll och drift under en femtonårsperiod halverats. Minskningen har framför allt handlat om att personal på små linjestationer dragits in och att en upprustning (också elektrifiering i något fall) har skett. I intervjuerna har getts andra exempel av likartad magnitud.

För att få en mer samlad bild än enbart några styckevisa nedslag (som kan peka åt alla håll), har vi försökt titta på andelen bantekniker – den dominerande produktionskategorin - över en längre period. För att få en mer exakt bild krävs en djupare analys än vi haft tid för att göra, men vi bedömer det utifrån denna variabel (antalet bantekniker) så att branschen har haft en produktivitetsutveckling på mellan 0,5 och 1,5 %.

Var Infranord ligger i detta spann är svårt att säga. Några konkurrenters större omsättning per anställd kan tyda på att man ligger i den nedre delen av spannet, men kan å andra sidan möjligen till en del förklaras av en större andel inhyrd personal.

Några viktiga effektiviseringsvariabler – resurshushållning, processer och ständiga förbättringar

Både i dokument som vi fått under arbetet och i intervjuer vi har gjort, framgår en mycket stor insikt på alla nivåer om behovet av att arbeta på många plan med att öka verksamhetens effektivitet. Det handlar om sådant som behovet av att spara tid i processer, säsongsvariationerna betydelse, om projektstyrningens centrala roll och samspelet mellan alla i processkedjan, om förbättringar av enskilda arbetsprocesser, om den administrativa ordningen, om spårtillgångens roll ... osv.

Det här är så väl igenkända frågor och idag så pass uppmärksammade över hela organisationen att vi inte ytterligare berör dem här. Däremot vill vi lyfta fram tre speciella aspekter (insikter?), som vi efter våra genomgångar menar att de saknas i det interna omställningsarbetet.

En effektiv resurshantering

Resurssäkringsordningen föreskriver hur verksamheten, regionerna, internt ska prioritera vid utnyttjandet av resurser. Egna resurser används först, därefter andra Infranordresurser, i sista hand externa resurser. Såvitt vi har kunnat förstå anses ordningen vara ett bra och väl fungerande styrinstrument.

Framöver i effektiviseringsarbetet ligger emellertid flera andra beslutade policier och riktlinjer som gör den här ordningen problematisk. 85/15-ambitionen för inhyrning av personal (en numera inte särskilt hög nivå i svenskt näringsliv) betyder att avsteg kan och bör göras från ordningen under vissa omständigheter, oklart vilka. Beslut att lönsammaste bemanningsform ska användas betyder att avsteg kan och bör göras, oklart under vilka omständigheter. Det är en stark fokus nu på att resor ("vår största tidstjuv") ska minimeras i organisationen, vilket gör inlåningen från andra delar av organisationen till ett dilemma. Här finns över allt detta också den inneboende problematik som är knuten till det förhållandet att Infranord arbetar över hela landet, på väldigt många platser.

Det här är en inbyggd konflikt som måste hanteras. Den största risken med det här komplexet av delvis motstridiga ambitioner är, att det kan bli grund för en egensinnig hantering av enskilda chefer. Det kan slita sönder väl genomarbetade processer, metoder och scheman som byggts upp för att nå maximal effektivitet.

Sidoprocessers och systemperspektivets betydelse

Såvitt vi har förstått har det initierats ett flertal projekt för att ensa och effektivisera enskilda arbetsmetoder. Det här är projekt som drivs av regioner och enheter, nu ofta med stöd av det nybildade Innovation, t ex spårbytesprojekt eller växelprojekt.

Vi har i och för sig fått lite olika bilder av hur angelägna dessa projekt anses vara, men vi bedömer från vår utgångspunkt att i ett effektiviseringsarbete av den omfattning som Infranord behöver göra, ”får ingen sten lämnas ovänd”. Däremot vill vi peka på vikten av att uppmärksamma sidoprocesser betydelse i sådana här projekt.

Ett exempel på den här problematiken är arbetet med spårbytesmaskinen. Här är det normala tempot 200 meter per dag. Det arbetas nu såvitt vi förstått från framför allt Innovations sida för att få upp tempot till 250 meter. Redan vid en mindre genomgång av den här problematiken kunde vi notera, att det inte förefaller vara några avsevärda problem att få upp tempot i till och med 400 meter per dag. Problemet ligger inte i maskinen och dess hantering. Potentialen för förbättringar låg i sidoprocesserna runt maskinen.

Vi vill fästa uppmärksamheten på att verkligen ha ett systemstänkande när det gäller effektivisering. Fokusering är alltid viktigt. Men genom alltför snäva avgränsningar och bristande systemtänkande riskerar man att suboptimera, att inte vinna maximal framgång, att till och med ställa till det i andra avseenden. Man måste greppa hela kedjan av arbetsmoment.

Ständiga förbättringar

Utmaningar i det interna utvecklingsarbetet av det slag som Infranord nu gått in i kan ha många benämningar. Namnet är inte viktigt. Vi anser dock att begreppet ständiga förbättringar i näringslivet har kommit att stå för det som Infranords nya inre arbetsformer går in i. Styrelsen har också uttryckt att verksamheten måste komma in i ett varaktigt tillstånd som på samma sätt som näringslivet i stort inriktar sig på att kontinuerligt öka sin effektivitet, i kvantitativa termer med ett par procent årligen.

Vanliga och ofta bra uttryck för nivån på ett förbättringsarbete, vare sig någon modern beteckning på detta används eller inte, är hanteringen av förslagsverksamhet och av avvikelserapportssystem. Vi har försökt efterhöra hur det ser ut på dessa punkter idag

Förslagsverksamheten förefaller på många ställen i det närmaste död. Avvikelse rapporteringens kvalitet förefaller variera en hel del och vara i många fall mest i behov av förbättring i sig för att bli ett levande verktyg. Intervjuerna med personal ger bilden av att man oftare känner sig mer ignorerad än lyssnad på när man har ett förslag eller en idé.

Vi har intervjuat på alla nivåer i Infranord om ansatsen i det utvecklings- och förbättringsarbete som nu påbörjats. Personalen längst ut ser just nu inget alls hända. Än mindre uppfattar den sig som delaktig i någon speciell process för att göra verksamheten bättre.

4.4 Bilder av förändringssituationen

Det pågår väldigt mycket i Infranord just nu, mitt i en stor utvecklings- och förändringsprocess. Vi har försökt att förstå bilden av Infranord på vägen in i den processen, den föreställningen som finns om Infranord hos omvärld, hos ledningen och hos personal.

Ett par omvärldsbilder

Vi har intervjuat några för Infranord viktiga aktörer i omvärlden om bl synen på Infranord som organisation. Det är visserligen ett begränsat urval, men intervjuerna har dock gjorts med fyra personer i högre mellanchefsposition och kan förväntas åtminstone ge en viktig indikation. Infranord, sade någon, är ett stort företag som har en belastning av för stor overhead. Företaget har också en del att jobba på i attityden och kulturen. Organisationen är delvis kvar i gamla spår. Infranord borde framför allt satsa på bättre ordning och reda, i beslut, i information, i dokumentation, gentemot kund. En annan uttryckte att Infranord måste lära sig att tänka mer affärsmässigt. Företaget borde öppna sig och söka mer samverkan med andra.

Ledningens bild

Ledningens bild av förändringssituationen är att man nu är ”på väg mot mitten” av resan från verk till affärsdrivande verksamhet. Vi har varit mycket fokuserade under något år på att göra bolag, dvs fokus på de administrativa frågorna.

En viktig del i kulturproblematiken har varit att vi på alla nivåer i alldeles för hög grad ”pekade utåt” för problemlösningen. Vi måste lära oss att förstå att affärsituationen inte reder ut sig utanför oss. Det är vi själva som måste ta itu med saker. Vi måste också bli bättre på det som näringslivet kan, att ständigt förbättra sig, öka sin produktivitet varje år.

Produktionen ska styra, vi ska inte bara belägga. En markant skillnad på de senaste 3-4 åren. Tidigare hade verksamheten mycket resurser, behövde inte riktigt planera, det fanns kapacitet. Nu måste vi vara mer direkt på, tighitare med resurser, det måste planeras och hushållas bättre. Det måste bli mindre slack i organisationen.

Slutprognoser måste jobbas igenom bättre med platschef och projektingenjörer. Vi måste bli bättre på att jobba utåt mot projekten och stödja dem. Se till att relevanta frågor ställs, att relevanta krav uppfylls. Få alla att förstå kostnader och utnyttjandegrad av personal. Alla siffror komma från rätt håll, påslag måste förstås, alla kostnader med. Vi måste veta vad vi gör. Kanske vill vi ta en förlustaffär, men då ska vi veta det. Kunna veta vad break-even är.

Hela organisationen måste vara med på en total omvridning mot affärsmässighet. Baserad på järnvägs-kunnande (där är man stark) och projektkunnande (där är man svag).

Vi stoppar just nu alla projekt, utbildningar, aktiviteter etc som inte är direkt kopplade till huvudprojektet, dvs projektstyrningen och produktionsorienteringen, att bli bättre på att planera, simulera, ta fram planeringsunderlag, veta vad som händer, snabbare återrapportering.

Ledningen ska ta sig ut i organisationen och stödja ledarna för det nya, få med arbetschefer och platschefer. Göra klart vilka krav som kan och måste ställas, skapa motiverade arbets- och platschefer.

Företagsledningens analys av situationen i affärsplanen pekar ut ett antal styrkor och svagheter. Som styrkor anges bl a tillgången till resurser i form av personal och maskiner spridda i geografien liksom ett starkt kompetens- och tjänsteutbud. Som svagheter anges framförallt frågor kring ledning, organisering och kultur: svag projektstyrning, långsam förändringstakt och brister i uppföljning och kundrelationer.

I marknadsstrategin talas om ”operationell överlägsenhet” definierad som skalfördelar, korta ställtider, standardisering och kvalitetssäkring. I detta ligger också frågor kring produktivitetsförbättringar. Ledningen ser möjligheter till en åtminstone 2% årlig förbättring. En mellanchefer konstaterar: ”*Vi kan bli 25% bättre*” Insikten om att få med sig personalen i förbättringsarbetet finns hos ledningen, samtidigt som man konstaterar att man inte nått målen på grund av en ”... överskattning av organisationens generella genomförande förmåga...”.

Kompetensen anges som en av organisationens styrkor. I företagsvisionen konstateras också att ”vi ska vara ett företag där alla medarbetares erfarenheter tas till vara...”. Samtidigt ges signaler såväl från högsta ledning som från fackliga företrädare och personal att det är stora glapp mellan högsta ledning och anställda ute i produktionen. Det tycks finnas en förtroendeklyfta som också bekräftas av en del ganska mediokra värden i medarbetarundersökningen. Så t ex ligger siffrorna för anseende och lojalitet lägre än branschsnittet medan faktorer som knyter an till den nära arbetssituation (förtroende för närmsta ledning och samarbete) får relativt sett bättre värden.

Vissa satsningar görs, bl a för att behålla nyckelkompetenser inför förestående pensionsavgångar liksom arbete med varumärket (employer branding).

Personalens bild

Ett decennium av tappad geist

Motivation och delaktighet har minskat under åren. Förut hade man sin del av banan, under lång tid, en lång sträcka kanske, som man tog ansvar för. Vi var delaktiga, ”vår järnväg”. Man jobbade mer som team, var delaktiga i planeringen. Det här är dött nu. Nu heter det ”gör bara det som står i kontraktet”, fast man kanske ser saker som borde åtgärdas också, borde förbättras. ”Cheferna har pippi på uppstarts- och omstartsmöten”, men det sägs väldigt lite och det leder i alla fall inte till någon motivation och delaktighet.

Man känner sig numera som ett artikelnummer, något man tar ner från hyllan och stoppar in där det behövs. När folk inte blir delaktiga, så blir de slappa. Kommer senare, går tidigare, väntar, fikar ...

Stödet uppifrån. ”Man står så jävla ensam i det här företaget” (arbetsledare). Förre VD och personalchefen hade en bra idé förra året om hur arbetsledarena skulle få ett bra stöd. Det finns ingen chans att få hjälp av system för att följa upp saker heller. Ingen chans att styra

och räta upp saker. Jag gör själv en minutiös uppföljning (arbetsledare), exakt koll på meter kabel per timme, vad det kostat, vad vi tjänat, hur det gått, vad vi lärde, om tidsplaneringen stämde, på timme, på dag. Men min platschef tittar inte ens på det här! Jag ger i alla fall informationen till gubbarna, de är intresserade.

Bemanningen sker mycket ryckigt numera. Folk flyttas med kort varsel från projekt till projekt, rörigt. Något av det mest demotiverande, att inte få jobba klart. Oklart vilka som blir chefer, många passar inte alls. Skillnaden mellan eget och inhyrt folk ligger mest i att de inte känner verksamheten, variationen i kompetens, variation i utbildning och certifikat. Ett resursproblem är, att platschefen förefaller ha en tendens att bemanna högre än vad som egentligen krävs, för säkerhets skull.

Anbud och kalkylering. I kalkylskedet ringer anbudsingenjörerna och jagar mig (en arbetsledare). De frågar och frågar, vet inte själva. Man borde ha mallar för det här. De som har räknat på projekt har aldrig varit på platsen. Vi förlorar många anbud på de mjuka faktorerna (en vedertagen term), dvs att beskriva hur vi gör arbetet. Det här skrivs av folk på kontoret.

Produktion. Svag styrning i det mesta. På SL underhållskontraktet är det mycket ”gör som ni vill”, ”åk runt och kolla”. Otydliga arbetsorder. Arbetsledaren kommer utifrån, kan inte järnväg. Man får en uppgift, men den är inte tidsatt, ingen uppföljning. För SL-uppdraget plockades folk (av resurs- och platschef) så att man dränerade andra projekt ”totalt”.

Kontrakten ska nu styra. Men ibland är de upplagda med klausuler som styr snett. Ex: Servicekontrakt som stipulerar att man ska vara på plats inom viss tid. Då åker man dit för att inte få böter. Sedan åker man tillbaka och hämtar verktyg och material. Tågen får stå ”dubbelt så länge”.

Uppföljning och kontroll. Detta varierar väldigt mycket mellan projekt och verksamheter. Förefaller i hög grad vara starkt kopplat till enskilda chefer, med en frånvarande enhetlighet i formerna. Det är sämre på Underhåll än på Anläggning.

En organisationsförändring i otakt

Synen på behovet av och inriktningen för kulturförändringen skiljer sig åt mellan de olika nivåerna i organisationen.

Medan ledningen ser kulturen och förändringen av denna mot mer av affärsmannaskap och kundfokus som en av grundfrågorna, lever mellannivåerna mitt i den förändringen men har att också praktiskt hantera dessa förändringar i vardagen med resursstyrning och projektledning. Personalen å sin sida tycks mena, att det sedan slutet av 1990-talet varit ständiga omorganisationer, utan någon kontinuitet. Stor frustration. Men man har jobbat på som vanligt. Man tycker sig ha blivit effektivare, ”nu sitter inte 25 man och spelar kort”.

Personalen upplever att det från bildandet av Banverket Produktion fram till bolagiseringen hände mycket. Efter bolagiseringen har inte så mycket hänt. Något ”affärstänkande” har inte nått hit ännu (kanske är den bilden delvis ett resultat av också förväntningar som kan ha byggts upp inför bolagiseringen).

Hos av varsel särskilt berörda grupper finns en ilska över arrogans från chefer. Så snart varsel lagts kör man på som att allt redan är klart, ”TRR kommer in”, man tänks redan bort.

I diskussioner lyssnar chefen inte utan kör aggressivt vidare (han senare visar sig ha fel). Tal om arbetsbrist fast man ser sig fullt belagda och folk på regionerna efterfrågar.

Men personalen ser förbättringsmöjligheter

Hos personalen finns många idéer om förbättringar och utveckling i verksamheten. Det handlar om former för uppföljning och återkoppling för att lära av projekt, om att få tydligare krav på vad som ska göras och vad som förväntas, om att arbeta på tvärs i organisationen, om att utveckla kompetenser, om att organisera t ex mätverksamhet på ett effektivare sätt, om sätt att kalkylera, ... osv.

Vi har inte i ledningsintervjuer uppfattat någon tydlig insikt om den energin för att bidra till att företaget utvecklas, och därmed också jobb säkras. Det här indikerar också att grunden här ute finns för ett arbete med ständiga förbättringar.

5. Budget, besparingar, varsel och övertalighet

Vi ska i det här avsnittet granska besparingskraven och övertalighetssituationen i allmänhet och läget i regionerna Stockholm, Mitt och Syd i synnerhet.

Affärsplanen 2013-2015 indikerar en minskad efterfrågan under de närmaste åren med en möjlig vändning under 2015. För 2013 räknar man med en minskad volym på 360 mkr.

Budget och besparingskrav

I affärsplanen har man lagt en budget för 2013 som bygger på en nedgång i omsättningen på 8% (360 mkr). Personalkostnaderna på TB 1 beräknas minska med 6%, inhyrd personal 34% och maskiner 20%. Därutöver sker minskningar 13% på indirekta produktionskostnader (TB 2) och 3% på ledning och administration (TB 3). För 2014 och 2015 räknar man med att kostnadsminskningarna ligger kvar på samma nivå med omsättningen och därmed marginalerna ökar, särskilt det sista året.

Varslet

Med detta som grund har styrelsen beslutat om flera åtgärder, varav en handlar om minskning av personal innebärande ett varsel om 190 tjänster. Dessa har senare justerats till 182. 23 av dessa är vakanser som tidigare har avsetts tillsättas under 2013. Vi kommer senare att diskutera frågor om volym och lönsamhet.

Övertaligheten är i relation till pågående förhandlingar ett i hög grad rörligt mål. För regionerna Nord och Väst hittade man lösningar ganska snabbt medan man för övriga regioner har haft att hantera en minskning på totalt 135,5 tjänster varav

- 67 inom region Mitt
- 29,5 inom Stockholm
- 39 inom region Syd

Det är en relativt jämn fördelning geografiskt inom regionerna. Till stor del är det fråga om en osthyvling med enstaka tjänster inom flera orter. Orter som särskilt sticker ut är Östersund, Malmö, Hässleholm, Mjölby samt Västerås där lokaliseringen avses upphöra.

Fördelat på kategorier inom dessa regioner rör det sig om

- 78 bantekniker
- 51 inom övrig produktion (inkl arbetsledare)
- 6 inom ledning och administration

Totalt inom företaget tjänstemässigt (inkl vakanser) tar man en större procentandel inom ledning och administration relativt produktion, 13% mot 6% ^{*)}. Detta kan ställas mot den totala volymminskning man har att jobba mot för 2013 på 8%. På produktionssidan är det framförallt banteknikerna som berörs (35% av totala antalet tjänster) inom de regioner vi tittat på.

Förhandlingarna och dagsnoteringar för övertaligheten

Med varslet som grund har förhandlingar genomförts på respektive region. Väst och Nord har klarat ut frågorna relativt snabbt och smidigt och löst sin situation utan övertalighet.

Hanteringen av övertaligheten i övriga regioner har komplicerats av den nya regionindelningen där kontrakt och personal överförs framförallt från Stockholm till Syd respektive Mitt.

För Stockholms del har man löst problemet genom pensionsavgångar och omplacering av personal till platser där de har sin huvudsakliga sysselsättning som leder till minskade resor och därmed resursbehov. Ambitionen om en kompetensväxling genom minskning av bantekniker har man löst genom kompetensbreddning inom denna grupp parallellt med pensionslösningar även för andra grupper.

Mitt har löst sin övertalighet förutom Västerås. Här pågår omställningsförhandlingarna och i nuläget har företaget erbjudit, utöver 9 pensionslösningar, 33 omplaceringar till 5-6 prter.

I region Syd har man en återstående övertalighet på 20 personer. Grunden för övertaligheten är mycket att hänföra till avslutade anläggningsprojekt och bristande ordergång (förlorade anbud). Vissa möjligheter finns att vinna kontrakt i den nordliga delen. Malmö (11) är det stora problemet men också i viss mån Hässleholm (3) och Mjölby (4). Förhandlingarna är inte avslutade. Vi har efterfrågat men inte kunnat ta del av underliggande beräkningsunderlag utifrån kontrakt, prognoser och bemanning.

Vi kan sammantaget konstatera att kvarvarande övertalighet i skrivande stund, och där fortfarande förhandlingar pågår är ca 60 inom regionerna Mitt och Syd.

Bedömning av övertaligheten, rimlighet och konsekvenser

Neddragningsdiskussionen hade startat redan före den sista budgetprocessen, bl a i administrationen och i Västerås. Men mitt i budgetarbetet stod det klart med tapp av kontrakt inklusive den förväntade volymminskningen på marknaden. Då började det bli nödvändigt att ge sig på även produktionen utöver Västerås – där problemen redan var identifierade. Varje avdelning redovisade sina bedömningar.

Vi har försökt via intervjuer, regionala affärsplaner, varselunderlag, förhandlingsprotokoll och riskanalyser identifiera grundvalarna för de nya behoven/bemanningsplanerna som är det som genererar fördelningen av de lagda minskningarna inom respektive region. Vad vi

^{*)} Administrationskostnaderna har de senaste två åren minskat från 11% till 9,2%. Ambitionen är att komma ner till 9%.

till delar saknar är underlagen för de mer i detalj definierade behoven i respektive region och på respektive ort.

Volymminskningar och tappade kontrakt leder ofrånkomligt till behov av anpassning av kostymen. Omfattningen är avhängig av andelen fasta personalkostnader som ju är relativt hög inom Infranord utifrån de riktlinjer man har om andel fastanställda/inhyrda. Möjligheterna att omplacera inom hela Infranord försöker man också utnyttja och där den nya mer samspelta resursorganisationen kanske kan förbättra verkningsgraden. Så t ex tänker man sig utnyttja vissa återbesättningsvakanser i Stockholm för möjligheter till omplacering för Västeråspersonal. Omritningen av regiongränserna har ytterligare förstärkt behovet av samspel.

Övertaligheten i Västerås och kanske framförallt Malmö är tydliga exempel på en volymrelaterad minskning – även om Västeråspersonalen har utnyttjats över hela landet. Västeråsbeslutet är i grunden ett strukturellt beslut (lämna Västerås) samtidigt som Västerås kan tjäna som ett exempel för en rörlighet och resurshantering som är nödvändig inom Infranord, med hänsyn tagen till resekostnader mm.

I övrigt är neddragningarna i hög grad av osthyvelkaraktär och bör i detta avseende relateras till möjligheter att åstadkomma effektiviseringar i de olika kontrakten.

Vi kan således konstatera att de lagda varslen kan relateras till

- volymförändringar/tappade kontrakt (framförallt i Syd)
- strukturella beslut om att lämna viss ort (framförallt Västerås)
- generella neddragningar genom effektiviseringar alt minskade ambitionsnivåer eller ökad arbetsbelastning

Volymförändringarna är kopplade till konjunktur och medelstilldelning. Är det ett övergående problem finns alternativen med olika övervintringsmöjligheter där man t ex kan utnyttja överskottstid till kompetensutveckling. Med de prognoser som lagts med en vändning 2015 kan två år synas vara en för lång ”övervintringsperiod”. Samtidigt ligger man idag långt ifrån att leverera ägarens 16%-iga avkastningskrav. Och dessa krav bör betraktas som givna. Huruvida de signaler som har kommit i skrivande stund om nya underhållsmedel från regeringen för 2013-14 kan förändra bilden är svårt att uttala sig om. Inte minst med tanke på hur de tidigare 1,8 miljarderna bara delvis kom ut i nya uppdrag.

Vad gäller neddragningarna och de därvid kopplade förändringarna i övrigt kan vi konstatera att ledning och fack utifrån styrelsens direktiv kunnat hantera drygt 2/3 av det lagda varslet. Kvar återstår Västerås och Syd. De strukturella förändringarna vad gäller Västerås behandlas i ett annat avsnitt.

När det gäller Syds problem har man lyckats halvera övertaligheten. Genom en av Infranordenheternas minsta andel extern inhyrning, har utrymmet minskat att den vägen klara volymnedgången. Vi har inte haft ett underlag för att verifiera behovsbilden och bemaningsplanen utifrån detta. Vi kan dock konstatera att den av Syd gjorda riskanalysen pekar på stora problem när det gäller effektivitet, säkerhet och arbetsbelastning till följd av neddragningarna.

6. *Tre särskilda frågor*

6.1 *Bemanning*

Denna grupp av frågor är på olika vis kopplade till bemanning. Det handlar framför allt särprägel på företagets bemanningsbehov, om inhyrning och inlåning av personal och om timkalkylering.

Principer och ambitioner på kollisionskurs

Vi har tidigare i texten berört bemanningsproblematiken och de dilemman som uppstår av de flera olika ambitioner och principer som företaget uttryckt för hur uppdrag ska bemannas. De styrinstrument eller riktmärken som vi fått oss redovisade av ledningen i Infranord och som har bäring på hur bemanning är tänkt att organiseras framöver är åtminstone fem;

- Resurstäckningsordningen
- 85/15 fördelningen mellan egen och inhyrd personal (idag 88/12)
- Lönsammaste bemanningsform ska användas
- Resor ska minimeras ("vår största tidstjuv")
- Flexibilitet i resursanvändningen.

Betraktade var och en för sig är de både förståeliga och var och en under sina omständigheter förmodligen fullt rimliga. Sammantagna förefaller de dock att riskera att cementera snarare än undanröja den oreda i organisationen som man nu i övrigt just kämpar med att få bort.

Vi bedömer att dessa olika styrprinciper i de enskilda fallen kommer att krocka med varandra. För det enskilda uppdraget kommer detta med stor sannolikhet att, precis såsom tidigare, lämna utrymme för den enskilde befattningshavarens/resursplanerarens gottfinnande, eget val av riktmärke och prioritering.

Geografisk rörlighet kritisk fråga

Företagets starkt utspridda organisation med kontrakt och uppdrag som går i vågor, kräver hög flexibilitet i den geografiska fördelningen av personal. Resande blir alltid en nödvändig post i verksamheten. Avancerade optimeringssystem för lokalisering av personal till fasta punkter skulle teoretiskt kunna vara ett sätt att minimera reskostnader.

Problemet är emellertid att man hela tiden skjuter på ett rörligt mål. De fasta punkterna torde behöva omväljas med viss regelbundenhet (vartannat år, vart femte år?). Att hitta en optimal långsiktig balanspunkt, som optimerar flexibilitet/reskostnad får betraktas som ett teoretiskt önsketänkande.

Västerås och problematiken runt den lokaliseringen är ett illustrativt och bra exempel på det här fenomenet. Den personalen disponeras i projekt över hela landet. Kartan över deras uppdrag och resor saknar varje systematiskt mönster. Vi kan nedan se hur bilden var för 2012. Västerås skulle med rätta kunna kallas ett kringresande sällskap. Det speciellt illustrativa med den här gruppen är att problematiken med dess lokalisering och dess flexibilitet i användning ligger mitt i kärnfrågan om behovet av geografisk rörlighet i Infranord.

<u>Huvudsaklig arbetsort/område</u>	<u>Antal personal</u>
Katrineholm/Hallsberg/Flen	9
Södertälje	3
Sörmland i stort	9
Stockholm	8
Norrland	2
Över hela landet	9
Konsult åt TFV	1

En ny bemanningssyn i företagets strategi ställer rörlighetsfrågan på sin spets.

Den överripande perspektivförändring som nu sker i Infranord handlar på många sätt om en omläggning av fokus från beläggning av resurser till produktion och projekt. Verksamheten ska utgå från efterfrågan från projekten, inte från behovet att belägga resurser, dvs man ska vara en uppdragsdriven organisation. Projektens största möjliga nytta är huvudsaken. I det här perspektivet drivs rörlighetsbehovet än längre och den geografiska lokaliseringen av personal i fasta punkter blir en än mer komplicerad fråga.

Säsongsbberoendet är en annan rörlighetsaspekt. Ovanpå det geografiska rörlighetsbehovet finns överlagrat säsongsproblematiken som drar ner personalbehovet med uppemot 10-20% under svåra vintersäsonger. Det finns många olika praktiska lösningar för det här förstås – med ”lediga” skogsarbetare i Norrland, med att ta in personal till Stockholm som ibland kan belägga mer under vinter, med att vårda maskiner osv. I slutänden ger detta dock organisationen en utmaning som för de flesta branscher i snarlik situation löses genom lägre fast bemanning och tillfälligt inhyrd personal under högsäsong.

Intern inlåning och extern inhyrning

Inlåning och inhyrning är de två sätten att som komplement till den egna resursen klara rörlighetsbehovet.

Inlåning

Vi har försökt att samla in data från organisationen på den här punkten och också fått in från data om inlåning och inhyrning från flera håll. Siffrorna har dock varit svårjämförbara och kommit styckevis och delat, så det har visat sig inte vara möjligt att på den korta tid vi haft till förfogande sammanställa och använda dess data för den analys vi önskat.

Vi har också kunnat notera att uppgifternas tillförlitlighet har begränsningar. T ex upptäcktes vid genomgång av inlåning, att fler personer varit på plats i projekt än vad som faktiskt beställts. I något fall så mycket som 200% fel, 4 beställda bantekniker hade blivit 13 i PAS!

Variationen mellan Infranords enheter är stor när det gäller inlåning från andra Infranord-enheter. Entreprenad som för egen del fokuserar maskinoperatörer och arbetsledare inom teknikgrenar, lånar i snitt in ca 30% av personalbehovet från andra regioner. Region Syd å andra sidan bemannar nästan helt i egen regi och den samlade inlåningen och uthyrningen från externa är mindre än 10%.

Inhyrning

Vi har också fått mycket olika bilder av omfattningen på inhyrningen.

Så långt vi har kunnat inhämta data centralt, har vi tolkat så att tjänster sammantaget köps in för ca 750 milj kr om året. Av detta är maskintjänster 550 milj kr och ca 200 milj kr är BEST-tjänster. En tredjedel av detta belopp avser ren personalinhyrning, resten är under-entreprenörer. När vi går ut på enskilda områden får vi en annan bild. För Entreprenad enbart, som visserligen är den helt dominerande upphandlaren, får vi data (2012) som är för inhyrd personal 253 milj kr och för UE 346 milj kr, av en omsättning på ca 1 100 milj kr.*)

Variationen mellan Infranords enheter är stor också när det gäller inhyrning. I kontrast till Entreprenads siffror kan man se Syd:s inhyrning av extern personal på bara 9 milj kr år 2012 av en omsättning på ca 600 milj kr (!). Med denna minst sagt dramatiska skillnad mellan verksamheter inom Infranord, blir det uppsatta totalmålet om 85/15 mellan egna och inhyrda resurser knappast ett användbart styrverktyg om det inte bryts ner.

Inhyrningen handlar om såväl specialister som om att täcka för egen brist på personal.

Denna interna upplevda brist kan såvitt vi förstått dels handla om en faktisk brist eller omöjlighet för andra regioner att låna ut. Detta skulle delvis förklara resultat av den genomgång av resursanvändningen som ATO gjort och där man noterat en inhyrning av 51 årsman och hos fast personal samtidigt mertid motsvarande 82,5 årsman och ett tidsunderskott på 69 årsman. Att det över ett år kan finnas denna bild betyder inte att det vid varje tidpunkt finns en utbytbart mellan inlånad och inhyrd personal.

Den interna bristen har såvitt vi förstått dels också kunnat handla om andra avvägningar som resursplanerare gör beroende på de interna ersättningssystemens utformning. Det här hindret för inlåning från andra regioner har företaget försökt möta på olika vis, genom att varaktigt eller periodiskt ändra sätten att hantera overhead-, res- eller traktamentskostnadernas bokföring. Redan att sådana åtgärder vidtagits, antyder att den här problematiken har varit vanlig.

*) Det påpekas också från Entreprenad att siffrorna för UE kan vara missvisande. De kan inkludera markarbeten och material.

Timpriskalkylering

Det har från facklig sida väckts flera frågor om timpriskalkyleringen för arbete, med oklarhet i hur kostnadspåslag fastställs och hur internprissättning sker. Enligt organisationerna har det här betydelse för hur processers och projekts effektivitet korrekt ska bedömas och vilka slutsatser som ska dras när det gäller bemanning av olika funktioner i verksamheten.

Vi har så långt det varit möjligt med den jämförelse korta tid vi haft till förfogande, granskat material och intervjuat berörda specialister i företaget, gått igenom kalkylmallar och tillämpade schabloner.

Om timpriskalkylen allmänt

Timpriskalkyleringen har varit likadan i flera år. Den anses av berörda business controllers inarbetad och fungera väl, med schabloner utlagda enligt statistik som har upparbetats.

De parametrar som väckt undringar från facklig sida är främst C (Mertidskostnad), G (Utbildning), J (Internt allokerade kostnader) och Q (Mertid).

För diskussionen i det följande har vi som exempel valt att utgå från en redovisad kalkyl från Region Mitt för Bantekniker kategori 20.

Diagram 1 Timpriskalkylmodellen med exempel på fördelning (ex RM data, Kat 20)

Grupp	Kontoslag	Ex Bantekn 20 kr	Ex Bantekn 20 %
A	Löner	198	54
B	Semesterersättning	4	1
C	Mertidskostnad	10	3
D	Skattepliktiga ersättningar	1	..
E	Skattefria ersättningar	0	..
F	Sociala avgifter	107	29
G	Utbildning	8	2
H	Personalvård	3	1
I	Personlig utrustning	9	2
J	Internt allokerade kostnader	15	4
K	Påslag för lokal resursledning	10	3
L	Summa kostnader	366	100%
N	Estimerat antal per kategori	77	
O	Tillgänglig tid	1950	
P	Frånvaro	-323	
Q	Mertid	+100	
R	Summa närvaro	1727	
S	Utbildning	-60	
T	Personalvård	-30	
U	Övrig ej debiterbar tid	-30	
V	Debiterbar tid	1607	
W	Uthyrningsgrad	93,1%	
X	Timkostnad	-366	

Totalbilden: Hur känslig är kalkylen för val av schablon?

Vi har inledningsvis försökt att skaffa oss en bild av priskalkylens robusthet genom att se hur förändringar i de aktuella posterna slår på priskalkylen. Genom att låta de aktuella osäkra parametrarna C, G och J variera 25% åt båda håll, kan vi få ett grepp om hur mycket det skulle slå på kalkylen, om de skulle samtliga slå maximalt åt samma håll.

Sammantaget påverkas kalkylen relativt blygsamt, med +/- 2,5%. Övriga kontoslag väger alldeles för tungt för att även stora förändringar i de aktuella posterna skulle få något märkbart genomslag.

Diagram 2 Timpriskalkylen vid en förändring av schabloner med ca +/-25%

Grupp	Kontoslag	Ex Bantekn 20 kr	Ex Bantekn 20 %	Intervall
A	Löner	198	54	198
B	Semesterersättning	4	1	4
C	Mertidskostnad	10	3	7-13
D	Skattepliktiga ersättningar	1	..	1
E	Skattefria ersättningar	0	..	0
F	Sociala avgifter	107	29	107
G	Utbildning	8	2	6-10
H	Personalvård	3	1	3
I	Personlig utrustning	9	2	9
J	Internt allokerade kostnader	15	4	11-19
K	Påslag för lokal resursledning	10	3	10
L	Summa kostnader	366	100%	357-375
N	Estimerat antal per kategori	77		
O	Tillgänglig tid	1950		
P	Frånvaro	-323		
Q	Mertid	+100		
R	Summa närvaro	1727		
S	Utbildning	-60		
T	Personalvård	-30		
U	Övrig ej debiterbar tid	-30		
V	Debiterbar tid	1607		
W	Uthyrningsgrad	93,1%		
X	Timkostnad	-366		

I det här sammanhanget är det intressant att ta upp kalkylexperiment som gjorts i RÖ, simuleringar av vad den interna timkostnaden för bantekniker teoretiskt borde vara för att nollbalansera. Enligt den simuleringen skulle man behöva höja timpriset med 70 kr (20%) jämfört med 2012 för att gå runt. I det här ljuset framstår den ovannämnda prisförändringen på 2,5% vid andra schabloner som modest.^{*)}

^{*)} Någon uppjustering kommer inte dock att göras förrän mer genomarbetade analyser har gjorts och den nya organisationen har satt sig. Tillfälliga effekter och ineffektivitet ska analyseras och åtgärdas för att inte slentrianmässigt inkluderas i timkostnaderna.

Förklaringarna bakom den behövliga uppjusteringen ligger i delvis de nya regiongränserna som gör att snittlönekostnaden för RÖ ökar, lönenivån är högre i Stockholm. Men det ligger delvis också i debiteringsgraden och andelen ej debiterbar tid ("Frånvaro"), som har stor påverkan på timkostnadsberäkningen.

Vi har sökt data om regionernas debiteringsgrader, men erhållit sådana av mycket varierande kvalitet. Från Stockholm och Syd har vi mer översiktlig information, 90% resp 92%, utan närmare kommentarer. Endast från Entreprenad har vi fått tydliga data, som där visar på mycket stora skillnader mellan kategorier (74% - 86%) och ett snitt som för 2012 låg avsevärt under Stockholm och Syd. Vi bedömer dock inte informationen från Stockholm och Syd som tillförlitlig. Från Mitt har vi bara hunnit få data för Västerås.

Specialisternas kommentarer till timpriskalkylen

C Mertider (kronor) och Q Mertider (timmar)

Mertider/övertider hanteras gentemot den anställde med olika tariffer för olika tider. Vid övertid får man dels extratid till arbetstidsbanken, dels ersättning enligt tarifferna. Arbetstidsbanken clearas halvårsvis. Avtalet säger att man har en generell mertid på 100 tim (statistiskt normalt) som läggs in under debiterbar tid.

Timpriskalkylen mot kund omfattar det ordinarie priset plus extra för mertid om det ingår i anbudet. För att hantera sådana mertider som inte avhandlas i anbudet görs ett generell påslag på 2-3 kronor på kalkylen.

Vilotid belastar alltid affären, om den inte är inplanerad som ledig tid. Det här är mycket en schemalägningsfråga. Ett speciellt läge har Stockholm med sin dåliga spårtillgång och mycket nattarbete.

Restiderna förs på de projekt som personen jobbar i.

G Utbildning

Utbildning kommer upp både under G och under J. Under J i form av Academy. Utbildningskostnaderna dubbelräknas inte, utan är en fördelning mellan i huvudsak externa kursavgifter (G) och interna utbildningar, t ex säkerhet (J). Här pågår en process, där på sikt allt ska ligga under Academy och G då försvinner.

J Internt allokerade kostnader

Det handlar om totalt 105 milj kr, varav ca 12 milj kr belöper på Region Sthlm. Fördelningen sker över regioner i proportion till antalet anställda.

Men det här är bara första steget i belastningen av kalkylen. Beloppet 12 milj kr läggs bara till ca hälften på kalkylen. Hälften läggs på TB3 (sådant som löneservice och reskontra).

Semesterkalkylen

Semesterkalkylen ligger på 34 dagar. Det är den vanligaste semesterlängden för bantekniker. T ex administratörerna har lägre.

Tolerans i systemet

Det finns ett behov av tolerans i systemet på grund av säsongvariationer, sjukdom osv. På en tioårsperiod är därför inlagt 100 mkr i balansen som svängrum.

Specialistens kommentar till fråga om maskinkalkylen

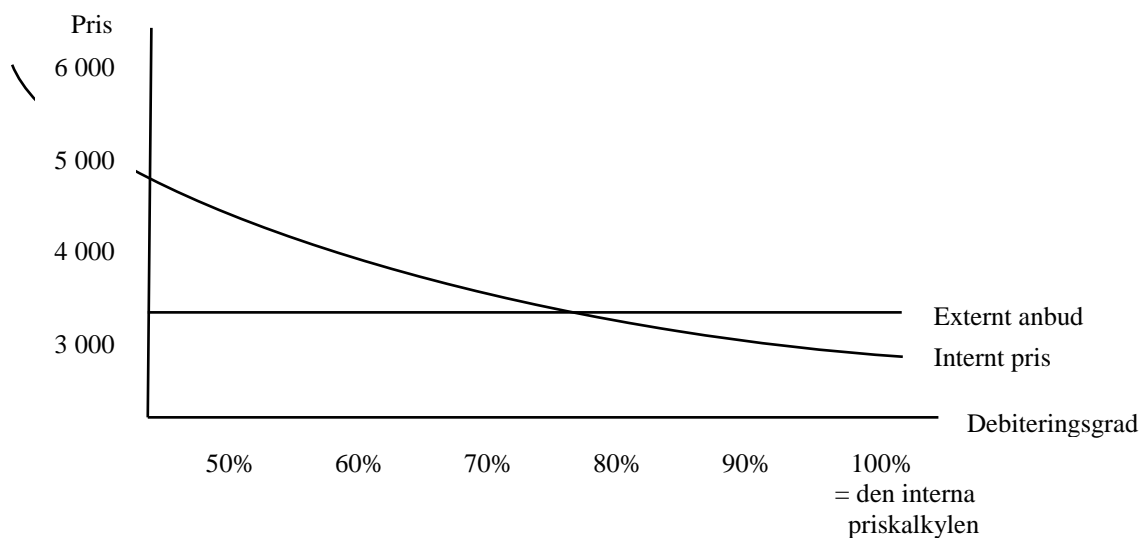
Maskinkalkyleringen sker utifrån utlånad timme. Det skulle också kunna sättas utifrån använd tid i produktionen (vilket bedöms som kanske rimligare, eftersom produktionen räknar i körda timmar). Men slutkostnaden skulle ändå bli densamma, vare sig man kalkylerar för t ex 8 drifttimmar eller 56 lånade timmar.

Specialistens kommentarer till priskalkyl inköpta tjänster

Kalkyllistorna och specifikationerna för jämförelser av inlämnade anbud har vuxit fram efter lång tid av lärande för att verkligen komma åt eventuella skillnader i anbudskalkyleringen och att kunna korrekt jämföra anbud. Numera tas anbud in på basis av mycket strikta och preciserade mallar.

Vid en jämförelse mellan priser för intagna anbud och priser för egen personal måste man ta hänsyn till debiteringsgraden på den egna personalen. Ju högre debiteringsgrad på egen personal, desto mer konkurrenskraftig position för alternativet att använda egen personal.

Figur Det interna prisets konkurrenskraft mot extern inhyring (exempel)



Om det som i figurens exempel kan beräknas ett internt pris för ett arbete på 2 800 kr, så blir det mot en extern leverantörs anbud på 3 300 kr inte konkurrenskraftigt förrän debiteringsgraden överstiger ca 85%.

6.2 Västerås

Utgångspunkten

Företaget har för avsikt att lägga ner verksamheten i Västerås. Enheten har i stort sett inte haft några egna uppdrag sedan 2006. Därefter har den använts av Infranords organisation i övrigt, över hela landet. Ett kännetecken är därmed de stora reskostnaderna förknippade med verksamheten. Till verksamhetens löne- och andra lokala kostnader på ca 25 milj kr ska läggas reskostnader för uppskattningsvis 13-14 milj kr (bedömt, vi har inte fått några faktiska siffror).

Företaget har i dokumentationen räknat på kostnadsbesparingar vid olika alternativ där personal i varierande utsträckning behövs på andra håll i organisationen. I dessa alternativ (där behovet av personal på andra enheter tillåts öka) minskar förtjänsten av sänkta lönekostnader, medan förtjänsten av lägre reskostnader ökar.

Enhetens verksamhet och profil

Verksamheten har en flerårig historia av flyttar mellan lokaliseringar i Mälardalen. Dess fortsatta verksamhet utan i stort sett egna uppdrag sedan 2006 har motiverats av företagets förväntningar på att få nya order. De förväntningarna har inte infriats.

Västeråsenheten bildar ett sammansatt BEST-team, ett Infranord i miniatyr. Vår bild är att den däremot inte verkar vara en funktionell enhet på samma sätt som man är när verksamhetens uppdrag och aktiviteter också är samlade till och kring platsen. Teamet blir kringresande, med inte så mycket större gemenskap än den geografiska hemvisten.

Ban	8
El	10
Signal	8
Tele	3
Mät	4
Entrep:d	1
Maskin	2
Kontor	2

Särprägel på gruppen förefaller istället ha blivit flexibiliteten, förmågan att rycka in på många håll, nära och långt borta, även med kort varsel och i uppgifter som ligger inom dess kärnområde såväl som ibland utöver det. Man har förmodligen tvingats ligga högre på multikompetensen än många andra i företaget, eftersom man behöver rycka in på så olika saker. Som bantekniker har man lärt sig även sådant som vägbyggande och maskiner (allt sådant borde framgå av varje persons interna CV).

Rörligheten över landet framgår av spridningen av de arbeten man är ute på. Under 2012 hade man följande uppdragsspridning.

Katrineholm/Hallsberg/Flen	9
Södertälje	3
Sörmland i stort	9
Stockholm	8
Norrland	2
Hela landet	9
Konsult åt TFV	1

Uppdragen är för de flesta tämligen varierande och spridda. Resriktningarna har inte varit fasta. De anställda har i snitt under 2012 arbetat i 12 uppdrag. De som varit fokuserade på Stockholm har haft färre uppdrag, ett snitt på 7.

Västeråsgruppen har en debiteringsgrad som förefaller ligga generellt väl till, med ett snitt 2012 på 91% och för bantekniker på 96%.

Den speciella problematiken med Västerås ligger i att en stor del av denna debiterade tid disponerats för resor. För restiden har vi inte hunnit ta fram några siffror. Företaget har lämnat en allmän bedömning på 30-40% av tiden. Vi har svårt att bedöma hur korrekt den bedömningen kan vara. Den indikerar att det i så fall skulle resas 2½-3 timmar varje dag. Resorna sker som regel under arbetstid och minskar därmed den tillgängliga produktiva tiden.

Reskostnaderna ökar projektets och affärens kostnader. Om denna tid blir faktureringsbar eller inte beror dels på om det är en fastprisaffär eller en affär på löpande räkning. Vid fastpris får Infranord sällan betalt för dessa ökade kostnader. Om det är en affär på löpande räkning så anser företaget sig i undantagsfall kunna vidarefakturera tiden.

Vi har inte haft någon möjlighet att inom ramen för det här arbetet hinna få fram uppgifter om hur reskostnaderna faktiskt slår på priset mot kund, om det alltid skulle tas ut, och i vilken utsträckning affärer faktiskt hänger på den prisfördyring som följer av dessa reskostnader.

Risakanalysen

Det har gjorts en formell riskanalys för Region Mitt, i vilkens 17 punkter dock bara tre direkt verkar avse föreslagen nedläggning av Västerås. Det är anmärkningsvärt, eftersom det är just Västeråsenhetens tänkta nedläggning såvitt vi förstått som är den mest påtagliga förändring. De tre punkterna är:

- Avsaknad av chef, daglig kontakt med medarbetare inte säkerställd (grön)
- Påverkan på övriga Infranord rörande fysiska lokaler (gul)
- Påverkan på övriga Infranord rörande verksamhet, lönsamhet (gul)

Under vårt arbete har inkommit ett nytt riskanalysdokument, utan några andra förändringar än att den sista punkten grönmarkerats. På fråga om analysen bakom denna borttagna risk har vi fått informationen (RegCh) att man tillsammans med respektive region gått igenom behovet av att omplacera tekniker till de orter där man har kontrakt/behov av resurser och på så sätt minimera påverkan av nedläggning Västerås. Någon annan utredning var inte genomförd. Vi har inte fått del av något underlag att bedöma.

Processen

Hantering av processen för den tänkta förändringen har spridit misstämning bland personalen i Västerås. Det handlar om upplevelsen av att redan ha tänkts bort av planerare och andra i regionen, trots att övriga Infranord hör av sig för deras medverkan. Det handlar också om en upplevd arrogans från inblandade chefer i sitt förhållningssätt till personalen och deras situation. Riskanalyser som har efterlysts har dragit ut på tiden.

Personalen anser sig under alla år fått svara upp mot företagets krav på flexibilitet, men tycker sig i den här allvarliga situationen inte se någon flexibilitet från företaget självt.

Våra slutsatser

Om verksamhetens starka och svaga sidor

1. Flexibilitet, resvillighet och multikompetens är starka sidor hos Västeråspersonalen. Ortens centrala lokalisering i Sveriges trafiktätaste del (utanför Stockholm) är en logistiskt stark sida.
2. Reskostnaderna för verksamheten är mycket belastande (på kalkylen mot kund, på produktiv tid).
3. Verksamheter inom Infranord står idag med för låg debiteringsgrad. Det berör de flesta enheter och yrkeskategorier. Västerås är en del i detta och måste förhålla sig till den helhetsbilden för Infranord. Västeråsenheten har en jämfört med andra delar av organisationen hög debiteringsgrad. Det tolkar vi som att Västeråsenheten har en stark sida när det gäller att göra sig tillgänglig och att ta uppdrag.

Om företagets resonemang i reskostnadsfrågan

Företagets utgångspunkt för nedläggning av Västerås handlar, vid sidan om en ambition att generellt minska antalet fastanställda i Infranord, i hög grad om att komma till rätta med höga reskostnader. Utifrån den information som vi har haft tillgång till, förefaller oss dock företagets analys av reskostnadsproblematiken alltför snäv.

1.

En kalkylfråga: Reskostnadsproblematiken beror av i vilken utsträckning affärer faktiskt visar sig hänga på den prisfördyring som följer av dessa reskostnader.

2.

En systemfråga: Reskostnadsbilden bör enligt vår mening förstås också ur ett annat och vidare perspektiv än det som företaget har valt. Västeråsgruppen representerar en geografisk rörlighet som kommer att vara en kritiskt resurstyp i Infranord. Västeråsenheten representerar, som en slags ”task-force”, en resurs som kan rycka in överallt i företaget, med vana att kastas in även med relativt kort varsel. Ett sådant behov kommer alltid att finnas i Infranord. Jämfört med externt inhyrda resurser representerar en task-force av det slaget kortare startsträckor och därmed i alla sådana lägen både större

tillgänglighet och lägre kostnad. Jämfört med andra, interna låneresurser har en sådan task-force kortare startsträckor.

Reskostnaden för en task-force av Västeråsenhetens natur är ofrånkomligen betydande. Men – finns inte denna grupp, så kommer andra att behöva rycka in istället. I den mån det sker med resande inom organisationen (vilket är det sannolika), reducerar detta också den reskostnadsminskning som företaget räknar med vid en nedläggning av Västerås. Företagets kalkyl förefaller på den här punkten vara en *bruttokalkyl*.

Om nedläggningens risker

Företaget anger att man har stämt av personalbehovet med andra enheter där Västeråsenhetens personal arbetar. Vi har visserligen inte fått se någon analys av andra enheters behov och dessas uppfattning om behov och risker, men utgår ändå från att den information som lämnats oss är korrekt.

Men – en bedömning av det här slaget kan göras statistiskt för ett överblickbart nuläge eller dynamiskt för att hantera komma rörelser i kontrakt och bemanningsbehov. Såvitt vi förstått har t ex flertalet regioner i nuläget bara ca 60% av årets orderbok täckt. Även i en så långsiktig och långavtalsarbetande bransch som järnväg är alltså dynamiken påtaglig.

Vi har inte fått klarlagt huruvida inlånande enheter använt det ena eller det andra perspektivet i sin bedömning av en nedläggning av Västeråsenheten. Frågan om riskerna för organisationen i stort förefaller oss därför ännu ofullständigt besvarade.

Om processen

Avstampen för en tänkt avveckling av Västeråsenheten har fått en olycklig start genom ett dåligt management av situationen.

Pröva ett annat synsätt - också

Vi menar att det finns skäl att överväga andra lösningar för Västerås, innan en definitiv avvecklingsprocess inleds. Vi bestrider inte kostnadsbilden för Västerås. Men det förefaller oss som att företaget sett alltför snävt och möjligen inte heller räknat korrekt på de korta förtjänsterna av en snabb, total avveckling. Attraktionskraften i och förtjänsterna av en neddragning av en tung kostnadspost (resor) för en del av organisationen (Region Mitt), ska ställas mot den flexibilitetsförlust och kostnad som kan drabba Infranords enheter i övrigt, de som har nytta av en rörlig personalresurs.

Det kan vara möjligt att en total avveckling bör göras. Men vi menar att det bör prövas en annan inriktning innan de positiva värden för organisationen i sin helhet som ligger i Västeråsenheten och dess arbetssätt slängs bort.

Vi föreslår att Infranord gör en analys för att pröva synsättet, behovet, möjligheterna och hindren för en mer utmejslad task-force för inryckande över hela landet. I det arbetet bör de köpande/inlånande enheterna ha en viktig roll. Man borde pröva om det finns någon speciell

inriktning, kanske speciell kompetensprofil, kanske annan omfattning som vore mer relevant för en sådan task-force.

Och man borde pröva tanken att detta görs till en egen affär i någon form (inte bara en fysisk lokalisering). I en mer självstyrande ekonomisk enhet, med resultatansvar, under affärsmässig ledning, kan arbetssätt och effektivitet förväntas utvecklas till helt andra nivåer än idag. Man kan pröva tanken på detta som ett internt bemanningsföretag.

6.3 Kommunikationsenheten

Situationen fram till idag

Kommunikationsavdelningen har 7 tjänster och har haft en budget på 15-16 mkr, före de nu beslutade förändringarna. Verksamheten har skött jämförelsevis (förvånansvärt) mycket av arbetet inhouse, bara 10% av budgeten har gått till att köpa tjänster, nästan uteslutande tryckeritjänster.

Förändringen

Bara 3 personer ska vara kvar i den nya organisationen och en budget på 13 mkr. Enheten upplöses, chefen slutar och de tre personerna fördelas ut i organisationen. En person går in under Strategi, arbetar mot kund, finansiell info, media, krisorganisationen och web. En person går in under Innovation för att halvtid arbeta med att sprida information om den enhetens förbättringsprojekt, halvtid med att stödja interninformation. En person placeras på Personal som samordnare av kommunikation. En tjänst idag som grafiker (i Malmö) upphör och ersätts av inhyrda tjänster.

Vi har inte fått del av någon analys eller plan för kommunikationsverksamhetens utveckling, men enligt uppgift från företaget ligger den långsiktiga budgeten ”markant” lägre än 13 milj kr. Budgeten för 2013 omfattar fler personer, dvs lön under del av året samt uppsägningslöner. Det kommer också att ligga en större andel köpta tjänster i verksamheten, varför den framtida ”avdelningskostnadsbudgeten per anställd” kommer att bli snarare ca 3 milj kr än dagens 2,3 milj kr. Bedömningen är ett färdigläge under 2014 där man gått från 16 till 9 milj kr.

Den förändring som nu diskuteras hade initierats i hösen 2012, redan innan de nu aktuella Budget 2-varslen lades.

Vår synpunkt

I den tidigare enheten hade man en budget på 2,2 milj kr per anställd. Den ska på sikt sänkas till ca 3 milj kr. Samtidigt har befattningsbeskrivningar för detta nya läge inte tagits fram. Det finns därför en stor oro hos befintlig personal om arbetsbelastningen för det närmaste året. Det bör vara naturligt att kräva att den här situationen löses med att rimliga befattningsbeskrivningar tas fram i samverkan mellan personal, företag och fack.

Den grafiska tjänsten upphör och ersätts med inhyrda tjänster. Den företagsekonomiska kalkylen bakom handlar om i vilken utsträckning inhyrda tjänster kommer att behöva utnyttjas framöver. Vi har inte kunnat bedöma detta annat än utifrån företagets påstående att arbetet med den grafiska profilen är i stort sett genomfört. Om så är fallet, kan det vara en rimlig bedömning att sådant arbete inte kommer att behöva bedrivas på kontinuerlig basis.

7. **Vår övergripande bild**

Infranord befinner sig i en omvälvande process för omstöpning av marknaden för järnvägsbyggande, drift och underhåll. Det återstår fortfarande osäkerheter om vilka riktningar processen ska ta. Det finns en debatt på svensk och europeisk nivå. Trafikmyndigheten uppvisar stora svagheter att styra vägen mot en fungerande marknad.

I allt detta genomför Infranord stora ansträngningar i sin nya skepnad som bolag, att bli en effektiv aktör på den nya marknaden, oavsett hur yttre omständigheter lägger spelreglerna. Vi ser inga skäl att ifrågasätta vare sig Infranords tolkning av situationens allvar, av behovet att vässa verksamheten eller inriktningen i stort på det arbetet.

Vi har i de tidigare avsnitten av den här rapporten genomfört en analys av denna situation för Infranord. I det följande har vi samlat de viktigaste iakttagelserna som vi vill skicka med företag och fackliga organisationerna i företagets fortsatta utvecklingsarbete.

Att eventuellt våra iakttagelser och påpekande kan framstå som kritiska, ska inte dölja det faktum att vi bedömer mycket i den strategi som Infranord har lagt fast som väl genomarbetat och anpassat till en sund uppfattning av verklighetsbilden. De riktmärken som Infranord främst satt upp för sitt utvecklingsarbete, Genomförandeförmåga och Operationell överlägsenhet stämmer väl med de frågor som vi bedömer som mest angelägna.

7.1 **Arbetet utåt**

1. Aktivt entreprenörskap

Detta är mer än affärsmannaskap. Det handlar om att ta en branschstrukturell och idémässig ledning, arbeta på allianser och samverkan, aktiv marknadsutveckling, vassa analyser av balansen mellan specialisering/diversifiering liksom om horisontell/vertikal integration. Det handlar om att ta och ha ett initiativ på ett fält som ligger ännu jämförelsevis öppet för den som agerar, inte bara reagerar.

2. Relation till Trafikverket

Detta är mer än bara en gammal kollega, där fortfarande finns personliga relationer och nätverk. I en ny värld kan sådana ibland mer förstöra än stödja. Det måste byggas nya, affärsmässiga och professionella relationer. Infranord måste vända på beroendesituationen, det är inte en fråga om att "anpassa" sig till den stora upphandlaren. Det är en fråga om att ha ett initiativ, att ligga i framkant av branschen, idémässigt, teknologiskt ..., nytt tänkande, vara drivande.

7.2 Arbetet inåt

Den röda tråden genom det mesta, inte allt, som bör åtgärdas i verksamheten handlar om ordning och reda. Behovet av detta vidimeras även av den stora kunden.

3. Grundvärderingen som samhällsbyggare

Infranord har sin grundläggande inre (och yttre?) bärkraft i samhällsbyggaridén. Affärstänkande och processeffektivitet är affärsmässiga nödvändigheter. Men värdegrunden som kittar ihop organisationen handlar om varför man finns till.

4. Bemanningsprinciper

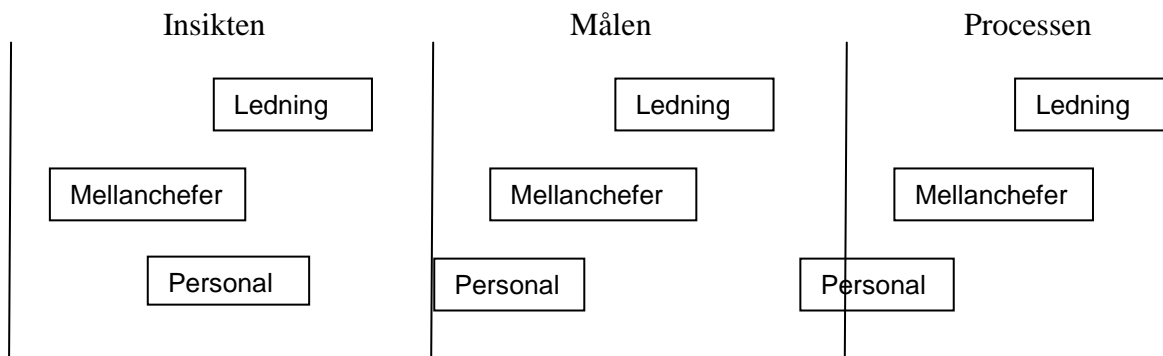
Det finns för många ambitioner, delvis motstridiga, som ska styra hur bemanning ska hanteras i balansen mellan egna, inlånade och hyrda resurser. Lämna utrymme för fortsatt oreda och enskilda chefers egna prioriteringar.

5. Att tänka i helheter och system

Det finns skäl att vårda insikten och förmågan hos chefer om att tänka i helheter och system. Att se varje beslutssituation i sitt större sammanhang.

7.3 Processens väg framåt

Idag går organisationen i otakt. Ledning, mellanchefer och personal befinner sig på i vissa avseenden väldigt olika avstånd från varandra. Kanske mest uttalat är personalens upplevels av processen framåt.



Den röda tråden handlar om att få hela organisationen med på resan. Det handlar om att få upp chefer och personal ur det som präglar organisationen tidigare, det som finns i ryggsäcken av föreställningar, om prestige och besvikelser. Att få personalen att tro på en positiv förändring. Att inte förknippa det nya med bara oro, varsel och uppsägningar. Nyckeln till detta ligger i ledarskapet.

Vilken är den vanligaste missuppfattningen om ledarskap?

"Det är att tuffa chefer krävs i tuffa tider. Att man i sämre tider behöver personer som är lite mer känslökalla och klarar av att avskeda människor och stänga fabriker. Det är precis tvärtom. Det är då du behöver empatiska ledare som kan se till att de som slutar blir bra ambassadörer för företaget."

Percy Barnevik, 2013

8. Vägen framåt – en agenda för samverkan

Vi ska i det här avslutande avsnittet gå igenom några av de frågor som vi bedömer behöver vidareutvecklas gemensamt företag och ATO i syfte att bidra till en hållbar utveckling för Infranord. Det är områden som knyter an till de svagheter som organisationen lider av i relation till ett framgångsrikt förändringsarbete. Men det är också frågor som rör vid personalens kompetens, erfarenheter och delaktighet och där en del tangerar känsliga frågor kring organisation och bemanning. Det är frågor som kräver engagemang av ledningen på alla nivåer men också samverkan mellan ledning och fackliga organisationer.

8.1 En resurssnål organisation

Att använda rätt kompetens, på rätt plats och i rätt tid är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för utvecklingen av effektivitet och därmed Infranords konkurrensförmåga. Frågor om arbetad och framförallt debiterbar tid, en fungerande dimensionering i geografin och över tiden. Det handlar också att nyttja maskiner och andra resurser så effektivt som möjligt.

Att hushålla med resurser är i hög grad en fråga om planering och organisering. Ordning och reda är några nyckelbegrepp. Flexibilitet ett annat; för den enskilde att ha en bred kompetens och vilja och möjlighet till rörlighet, i bemanningen att kunna avväga mellan fasta och rörliga resurser och, dvs att kunna variera arbetsstyrkan efter efterfrågan liksom att kunna arbeta flexibelt över tiden.

Men det är också frågor där medarbetarnas villkor och möjligheter kommer i förgrunden – arbetstid, inflytande över det egna arbetet, arbetsmiljön. Och ur en facklig synvinkel kommer frågor om vilka resurser som ska nyttjas på vilka villkor. Vilka resurser ska man ha själv och vad är lämpligt att köpa in tillfälligt, vid behov. Här kommer frågan om inhyrning in.

Vi har tidigare beskrivit utmaningarna i att nyttja resurserna så effektivt som möjligt. Vi kan konstatera att motstridiga mål ska uppfyllas. Men också att det finns en organisation till stöd för en god planering, även om det finns indikationer att systemen kan fallera (PAS) och att beslutsprocessen med de motstridiga målen inte är enkel att hantera, inte minst ju mer produktionen och projekten ska styra.

När det gäller att öka kompetensbredden kan Stockholmslösningen vara en modell framåt. Västerås är ett gott exempel på rörlighet i geografin. Principen om 85/15 i relation anställda/inhyrning är en god ambition men behöver också anpassas i geografin och till anläggning resp service. Arbetstidsavtalet är ett steg på vägen mot att hantera säsongvariationerna.

8.2 Ständiga förbättringar

Ständiga förbättringar är ett normalt sätt att arbeta inom flertalet branscher och företag, ibland i mer systematisk form genom t ex sådant som lean etc. Inom Infrabord finns ambitioner kring lärande av varandra och utveckling av mer systematiserade arbetsätt. Enheten innovation ska stödja ett sådant arbetsätt. Vi har också konstaterat att det finns en ambition, vilja och idéer bland medarbetarna.

För att ständiga förbättringar ska bli verklighet krävs både ett systematiskt tänkande och ett engagemang av medarbetarna. Arbetsledarna spelar en viktig roll och är de viktigare bärarna av processen. Men de måste också ges de bästa förutsättningarna för detta och stöd uppifrån.

Det finns numera mycket välgjorda utvärderingar genomförda i svenskt näringsliv av hur arbete med ständiga förbättringar fungerar, när det fungerar och varför det inte fungerar. Variationen i utfallen är stor. En del som går in i detta arbete kommer ut varken bättre eller sämre än tidigare. En del kommer ut med lysande resultat. Några av de allra mest centrala lärdomarna om vad som krävs för att bottna för framgång är;

- Det krävs mycket kommunikation
- Förebygga risk för återfall i gamla beteenden (den är hög)
- Inse att acceptans oftast är högst i toppen och på golvet, motstånd däremellan
- Övergång från auktoritärt till coachande ledarskap centralt

Arbetet med ständiga förbättringar har kommit igång med Innovation som ett första steg och några enskilda projekt. Det utfärdade löftet om ”operationell överlägsenhet” ställer krav på förbättringsåtgärder. Vilja och idéer från medarbetare finns. Lärande mellan arbetsplatser och regioner behöver utvecklas. Förslagsverksamhet och avvikelserapportering liksom uppföljning behöver skärpas upp.

8.3 Delaktighet, motivation och ledarskap

Vi har kunnat se bristerna i hur organisationen fungerar i termer av delaktighet. Samtidigt finns ett engagemang i organisationen för uppgiften. För att arbeta med motivation och inflytande behöver man inte bara hitta former och ett ledarskap som understödjer delaktighet. Enligt vår mening behöver man för att förankra engagemanget i grunden diskutera grundläggande värden för företaget. Det som vi tidigare beskrivit om att förena affärsrämsighet och samhällsnytta tror vi är en grundsten i att öka engagemanget i verksamheten. Det är ju inte helt osannolikt att de dåliga värdena i medarbetarenkäten är en återspeglning av detta. Och en bidragande orsak till det upplevda glappet i organisationen.

För att få ihop detta är ledarskapet en viktig pusselbit - uppifrån och ner till första linjens arbetsledare. Men det är också en fråga om rätt utformade styrsystem och delegeringsordning. Arbetsledare behöver ha goda möjligheter att med kundens bästa för ögonen, förankrad i målbild och affärsplan utveckla verksamhet och medarbetare.

Infranords goda vilja att vara en attraktiv arbetsgivare, satsningar på ledarutveckling landar uppenbarligen inte i den allra godaste jorden. En illa skött neddragning utan att också tydliggöra positiva satsningar kan förvärra situationen.

8.4 Kompetens

Infranord är och betraktar sig som ett tjänsteföretag. Kompetensfrågorna är i centrum på många sätt; organisationen via resurschefer och lokala resurschefer, kompetensen som en del i affärsplanen, ambitionen kring att vara en attraktiv arbetsgivare, satsningen på utbildning (i och för sig till stor del säkerhetsfrågor), medarbetarsamtal etc.

Vad som saknas, vilket också tydliggörs i samband med neddragningsdiskussionerna, är en än mer utvecklad kompetensstrategi. En sådan bör t ex innefatta:

- synen på kärnkompetens dvs vilken kompetens som det är särskilt viktigt att säkerställa och som t ex inte bör bli föremål för köp eller inhyring
- utveckling av möjligheterna till kompetensutveckling och kompetensbreddning (där "Stockholmsmodellen" kan tjäna som ett bra exempel)
- hantering av befintliga och kommande pensionsavgångar,

Det finns t ex anledning att analysera de kompetensförluster som uppstått i den nuvarande neddragningen. Men också att ha en beredskap för kompetensutveckling i händelse av ytterligare volymnedgångar.

8.5 Samverkan i utveckling

MBL och utvecklingsavtal bygger på delaktighet och konstruktiv samverkan mellan ledning och fack utifrån gemensamma men också skiljaktiga intressen. Utgångspunkter för en god samverkan utifrån våra och andras erfarenheter är bland annat att;

- börja i det gemensamma i stället för det som skiljer
- det innebär nya roller för medarbetare, ledare, fackliga företrädare
- kunna hantera både vardagen och förändringsarbetet
- systemet anpassas till organisationen och kulturen
- högsta ledningen stödjer och är engagerad
- en ständig återerövring - behov av löpande uppföljning, information och utbildning
- kunna se helheten – knyta ihop olika nivåer

Det finns ett behov av utveckla samverkan mellan ledning och fackliga organisationer – både generellt och i genomförandet av affärsplanen och de förändringar som initierats. Förutsättningarna bör vara relativt goda utifrån den tradition man bär med sig. Pågående förhandlingar pekar också på att man trots en hel del hårda ord kan komma till konstruktiva lösningar.

På samma sätt som det vi ovan beskrev om värdegrund för engagemang behövs också detta mellan parterna för att få en fungerande samverkan. Även en gemensam syn på de ekonomiska förutsättningarna är viktigt.