



Handbok för bättre kommunala tjänsteresor

Bättre miljö, trafiksäkerhet, ekonomi och arbetsmiljö

Stort intresse bland Sveriges kommuner


Kommuner som effektiviserar sina tjänsteresor kan minska sina kostnader och öka servicen. Det kan finnas en potential att minska kostnader för transporter med tiotals procent. Effektivare resor innebär minskad miljöpåverkan och ökad trafiksäkerhet och det är därför Vägverket har tagit fram denna handbok.

För kommunanställda är det också en arbetsmiljöfråga att de bilar de åker i är säkra och att inte behöva tillbringa onödigt stor del av arbetsdagen i trafiken.

Vi vet att intresset för dessa frågor är stort bland Sveriges kommuner. Preliminära uppskattningar från underlaget till handboken visar att fordonen i en medelstor svensk kommun rullar 20 000 mil mer än nödvändigt varje år. Detta är bara ett exempel på vilket utrymme för förbättringar man kan identifiera när resorna i en kommun ses över.

Handboken kan ge ett bra stöd för effektivare resor. Erfarenheter som ligger till grund för de konkreta råd som ges i handboken har hämtats från kommuner som arbetat med dessa frågor. Pilotkommunerna Mark och Orust är två exempel.




Ingemar Skogö
Generaldirektör, Vägverket

Använd handboken så här

Stommen i handboken är:

Avsnitt 1 Hur man kommer igång

Avsnitt 2 Rätt fordon som sköts på rätt sätt

Avsnitt 3 Färre mil och mer tid med bättre planering

Avsnitt 4 Uppföljning och utvärdering

Många möjliga områden

Handboken beskriver metoder för hur en kommun kan hantera sina fordon effektivt (avsnitt 2) och hur planeringen av resor kan bli bättre (avsnitt 3). Det går att nå stora vinster genom samordning mellan dessa områden.

Handboken använder planering av resor inom hemtjänsten som exempel (särskilt avsnitt 3) för

att potentialen till förbättringar ofta är stor här. Men sättet att arbeta kan användas minst lika framgångsrikt inom andra områden, exempelvis dagcenterverksamhet, skolskjuts, avfallshantering och parkförvaltning.

I vart och ett av de fyra avsnitten finns en beskrivande text, en ruta med en checklista samt en förteckning över verktyg.

- Texterna beskriver övergripande vilka åtgärder som bör genomföras.
- Verktygen kan laddas ned från www.vv.se/tjans-teresehandbok och består av diverse mallar, exempel etc. Webbsidorna kan komma att uppdateras samt kompletteras med nya verktyg, som inte nämns i handboken.
- Checklistorna är ett stöd för att följa upp förändringsarbetet.

Under rubriken "Vanliga frågor", finns information om bland annat kostnader, tidsåtgång och var man kan få ytterligare stöd och hjälp. Sist i handboken finns praktiska erfarenheter beskrivna, främst från pilotkommunerna Mark och Orust.



Inledning

Trafik – på gott och ont

Vår välfärd beror till stor del på att vi har tillgång till bra transporter. Vägtransporterna gör nytta och behövs. Detta gäller givetvis också i kommunal verksamhet.

Vägtrafiken skapar tyvärr också problem. Hundratal personer dör i trafikolyckor i Sverige varje år och tusentals skadas allvarligt. Tiotusentals skadas lindrigt.

Varje år dör ungefär lika många människor i sjukdomar som orsakats av utsläpp från trafiken, som det dör människor i trafikolyckor. Trafiken står också för en mycket stor del av våra utsläpp av växthusgaser till atmosfären.

Det är en utmaning att hitta sätt där vi kan utnyttja de goda sidorna med bilen och minimera de dåliga. Handboken har som mål att bidra till detta.

Det körs en hel del bil i kommunal verksamhet

I en medelstor normal svensk kommun kör de anställda cirka 200 000 mil i tjänsten om året. De flesta av milen (kanske 80 procent) körs i hemtjänsten. Dagcenterverksamhet, skolskjuts, hemsjukvård och hantering av post och gods är andra områden som genererar mycket resor. Många resor görs också i samband med exempelvis möten, tillsyn, utbildningar och studiebesök.

Mycket att vinna

Bilkörning i kommunal verksamhet är en tung utgiftspost och står för en betydande del av verksamhetens miljöpåverkan. Personalens bilresor i tjänsten är dessutom en viktig arbetsmiljöfråga för arbetsgivaren.

Det finns tydliga fördelar med att hantera kommuners fordonsflotta på ett samlat, strukturerat och rationellt sätt. Erfarenheter från tidigare utredningar visar att kommuner ofta kan göra stora förbättringar i antal fordon, val av fordon, körsätt, planering av resor samt vägval. Vinsterna för kommunerna handlar om:

- minskade kostnader
- minskad miljöpåverkan
- bättre arbetsmiljö
- ökad trafiksäkerhet
- bättre service.

I de flesta kommuner uppskattas att det finns en potential till besparingar på tiotals procent av kostnaderna för tjänsteresor. För exempelvis hemtjänsten är ofta en rimlig målsättning att minska antalet körda mil med fem till tio procent. Bränsleförbrukning kan i många fall minskas ytterligare, genom utbyte av fordon och utbildning i sparsam körning.

Avsnitt 1

Hur man kommer igång

Många kommuner kan tjäna mycket på att se över tjänsteresorna i verksamheten. I detta avsnitt beskrivs de första stegen som behövs för att komma igång.

En översyn har två syften:

- Se till att kommunen har rätt fordon som sköts på rätt sätt, det vill säga en bra fordonsekonomi. Hur detta kan gå till beskrivs i avsnitt 2.
- Se till att kommunen använder sina fordon på ett rationellt sätt, det vill säga har en bra transportlogistik. Särskilt gäller detta inom kommunens hemtjänst, där det körs många mil. Hur detta kan gå till beskrivs i avsnitt 3.

Systematiskt arbetssätt

Stor vikt måste läggas vid att införa ett systematiskt arbetssätt och skapa rutiner som syftar till ständiga förbättringar. Grundläggande steg att följa är:

- beslut och förankring
- syfte och mål
- handlingsplan och åtgärder
- uppföljning.

Efter uppföljningen bör man ha fått underlag för att kunna justera både mål, handlingsplan och åtgärder. Detta är arbetsgången för att kunna kvalitetssäkra resor och transporter i kommunen. Mer information om denna metodik finns på www.vv.se/tq.

Översyn av kommunala resor har genomförts med positivt resultat i flera kommuner. I slutet av handboken finns praktiska erfarenheter, främst från Marks kommun och Orust kommun. Fler exempel finns på www.vv.se/tjansteresehandbok.

Skaffa befogenheter

Det är avgörande att det finns tydliga och formella befogenheter att driva frågorna i kommunen.

Omorganisationer och investeringar kan behöva göras. Nya tjänster kan behöva tillsättas. Befogenheter behöver komma från:

- kommunalråd
- ledande tjänstemän.

Sätt samman en styrgrupp

För att effektivisera tjänsteresorna i kommunen krävs engagemang från många håll. Sätt samman en styrgrupp så fort det finns ett mandat inom kommunen att starta arbetet. Exempel på personer som kan ingå i styrgruppen är:

- inköpschef eller motsvarande
- ekonomichef eller motsvarande
- socialchef eller motsvarande
- transportchef eller motsvarande
- it-chef eller motsvarande
- personalchef eller motsvarande.

Utse ansvariga för genomförande

Följande ansvariga i projektet bör utses:

- En samordnande ansvarig person. Denna person kan exempelvis vara organisatoriskt knuten till kommunledningskontoret eller motsvarande.
- En person som ansvarar för översyn av fordonsekonomi (beskrivs i avsnitt 2). Denna person arbetar kanske med fordonsfrågor inom kommunen, eller kan tänkas få ett liknande ansvar i framtiden.
- En person som ansvarar för införande av ny planering inom hemtjänsten (beskrivs i avsnitt 3).

Det är viktigt att denna person har god kännedom om verksamheten inom omsorgen och förstår hur den fungerar.

Avsätt resurser

De ansvariga personerna måste kunna avsätta tid. Ett alternativ kan vara att projektanställa eller anlita konsulter, vilket kräver resurser i form av pengar. Ny programvara kan också behöva köpas in.

Anpassa ambitionsnivån

Om det är svårt att få fram tillräckligt med resurser från början, exempelvis i en liten kommun, börja i mindre skala och ta ett steg i taget. Fundera också på om ni kan samverka med grannkommuner.

Planera uppföljningen

Redan tidigt bör man planera för uppföljning och utvärdering. Bland annat måste syfte och mål formuleras. Läs mer om detta i avsnitt 4.

Förankra

När projektet är igång startar den viktiga förankringsprocessen. Information bör inledningsvis ges till förslagsvis:

- kommunanställda (riktat till olika grupper)
- medier (ev.)
- kommuninvånare (ev.).

Berörd personal måste tidigt göras delaktig genom noggrann förankring på alla nivåer i den kommunala organisationen.

Om inte de som berörs görs delaktiga från början blir det mycket svårare att nå fram till positiva resultat.

Webbsidan kan komma att uppdateras och kompletteras med nya verktyg, som inte nämns här.

VERKTYG AVSNITT 1

På www.vv.se/tjansteresehandbok finns verktyg

för nedladdning, exempelvis:

- Goda exempel från andra kommuner och verksamheter
- Förslag till agenda för styrgruppsmöte
- Förslag till underlag för information från kommunledning till kommunställda, om att beslut tagits att se över kommunens tjänsteresor
- Förslag till pressinformation
- Underlag till information på kommunens hemsida
- Frågor och svar om arbetet för bättre tjänsteresor

CHECKLISTA AVSNITT 1

- Beslut har tagits (i exempelvis kommunstyrelsen).
- Styrgrupp är tillsatt.
- Projektansvarig inom kommunen är utsedd.
- Ansvarig för översyn av fordons ekonomi är utsedd.
- Ansvarig för införande av ny planering inom socialförvaltningen är utsedd.
- Ansvariga har tagit del av information om kvalitetssäkra transporter.
- Ansvariga har inhämtat inspiration och erfarenheter från andra som genomfört översyn av sina resor.
- Tillräckligt med resurser i form av tid för ansvariga är avsatt.
- Ekonomisk budget för finansiering av ev. projektanställning, konsulter, programvara etc är klar.
- Planering av uppföljning har påbörjats.
- Information till kommunanställda om projektstart är klar.
- Information till medier är klar.
- Information till kommuninvånare är klar.
- Förankringsprocessen för alla berörda har startat.

Avsnitt 2

Rätt fordon som sköts på rätt sätt

Svenska kommuner hanterar många fordon. I detta avsnitt beskrivs hur kommuner kan få bättre kontroll på sina bilar.

Grunden i god fordonsekonomi handlar om följande:

- Kommunen har rätt antal fordon.
- Fordonen är optimalt anpassade till verksamhetens behov.
- Fordonen administreras, underhålls, används och avyttras på ett effektivt sätt, med stöd av en tydlig organisation och tydliga ansvarsförhållanden.
- Kommunen agerar långsiktigt.

Gör en nulägesbeskrivning

Genom att göra en nulägesbeskrivning får man fram en bild av hur kommunens fordonspark ser ut idag. Sammansättningen av fordonsparken bestämmer i hög grad kommunens kostnader för fordonen på kort, medellång och lång sikt. Avtal och hur fordonen används styr också vad kommunen betalar och vilka risker som kommunen tar under innehavstiden och vid avyttring.

I underlagen för en nulägesbeskrivning kan ingå följande:

- fordonsförteckning, inklusive ålder och geografisk spridning av fordonen
- avtal med leverantörer, exempelvis fordonsavtal, finansieringsavtal och serviceavtal
- upphandlingsdokument inklusive offerter
- avtal för försäkring, reglering av försäkringsvillkor samt skadeutfall
- fordonens totala driftskostnad per år
- hur många mil fordonen körs per år
- hur många mil personalen kör i tjänsten med egna bilar per år
- beräkning av bilresornas miljöbelastning

- gällande regelverk, policies och hanteringsrutiner
- regler för ersättning när man använder egen bil i tjänst samt totala kostnaden för milersättning inom kommunen
- intervjuer med personal
- enkätundersökning.

Gör en behovsanalys

I en behovsanalys inventeras kommunens verkliga behov av fordon och tjänsteresor. Alla som kör bil i tjänsten bör ges möjlighet att lämna underlag till behovsanalysen. I behovsanalysen bör man svara på följande frågor:

- Vilka typer av tjänsteresor behöver utföras? (Volym? Vikt? Antal personer? Frekvens? Kan telefonmöte eller videokonferens vara ett alternativ?)
- Vilka typer av fordon behövs till dessa tjänsteresor? (Behövs det en stor bil eller räcker det med en liten? Behöver man köra med fyrhjulsdrivna bilar hela året om det bara krävs två gånger per säsong? Kan man när behov finns hyra ett anpassat fordon istället? Kan cykel vara ett alternativ för kortare resor? Kan kollektivtrafik vara ett alternativ?)
- Kan samma behov fyllas med en alternativ fordonsstorlek? (En ny mindre bil är ofta säkrare än en äldre större bil.)
- Kan samma behov fyllas med en bil som har bättre miljö- och trafiksäkerhetsprestanda?
- Har personalen en säker och bra arbetsmiljö när de kör bil i tjänsten? (Hur säkra är personalens egna fordon som körs i tjänsten?)
- Hur många bilar behövs egentligen? (Kan behovet minska om man planerar bättre och delar fordon mellan olika enheter?)



Formulera regler för kommunens biläggande

En resepolicy kan ses som ett övergripande dokument som bestämmer ramarna för alla typer av resor som företas inom kommunens verksamhet, med cykel, buss, bil, tåg, flyg med mera.

Kommunens egna fordon står normalt för större delen av transportvolymen i den kommunala verksamheten. Därför bör den övergripande resepolicyen kompletteras med ett väl genomarbetat bildokument (exempelvis bilpolicy eller bilinstruktion, beroende på beslutsordning i kommunen). Bildokumentet formuleras utifrån kommunens egna förutsättningar och ska uppdateras kontinuerligt. Exempel på rubriker är:

- Syfte och ansvar. (Långsiktighet? Vem ansvarar för uppdatering och efterlevnad? Vilka undantag kan accepteras och vem beslutar? Till vad ska fordonet användas och hur får det nyttjas?)
- Kostnadsfördelning och administration. (Vilka kostnader finns och vem bär ansvaret för dessa? Vem ansvarar för inköp, drift, avyttring, finansiering och övriga avtal? Hur löses korttidshyra av fordon?)
- Bilmodeller och utrustning. (Vilket är standardbehovet av fordon, typ, utrymmen etc? Typ av utrustning, exempelvis vinterdäck och AC? Vilka arbetsmiljökrav finns?)
- Miljöfaktorer. (Hur arbetar kommunen för att sänka bränsleförbrukningen? Miljöfordon? Miljöklassning? Däck, miljöprodukter, tvätt etc?)

Det är en arbetsmiljöfråga att man kan ställa in en bra körställning.

- Säkerhetsfaktorer. (Krav på säkerhetsklassning, EuroNCAP, Folksam? Utrustning som ABS, krockkuddar, pisksnärtsskydd, bältespåminnare, alkolås etc? Regler för alkohol och mediciner? Utbildning i trafiksäkerhet?)
- Skötsel och service. (Kommunens åtagande? Förarens åtagande? Hur ska fordonen servas och skötas i övrigt? Rapportering, körjournal?)
- Försäkring. (Förarens skyldigheter vid skada?)
- Bilpoolshantering. (Vem får/bör utnyttja bilpoolen?)
- Utbildning. (Sparsam körning? Trafiksäkerhet? Handhavande?)

Bildokumentet bör omfatta både förtroendevalda och tjänstemän. Dokumentet ska godkännas av exempelvis kommunstyrelsen. Innan dess ska det vara förankrat hos de medarbetare som berörs, det vill säga både de som använder fordonen och de som ska se till att allt praktiskt fungerar. Efterlevnaden fungerar bäst om chefer och medarbetare som kör mycket har fått vara med och bidra vid framtagningen. Att ledningen efterfrågar uppföljning, exempelvis varje år, brukar också ha en bra effekt, liksom att återkoppla till medarbetarna hur det har gått.

Ett tydligt bildokument bidrar starkt till en långsiktigt god fordonsekonomi.

Tänk på att de krav som ställs bör vara möjliga att följa upp, gärna med entydiga parametrar. Läs mer om uppföljning och utvärdering i avsnitt 4.

Ta fram instruktioner för handhavande

En instruktion för handhavande av kommunens bilar fastställs. Instruktionen ska vara lätt att förstå, finnas tillgänglig i varje bil och vara känd av förarna. Om bilarna används på ett kontrollerat sätt minskar service- och reparationskostnader samt kostsamma försäkringskostnader. Tydliga instruktioner, exempelvis för hur säten ställs in, är också en arbetsmiljöfråga och en trafiksäkerhetsfråga.

Exempel på rubriker som kan finnas i instruktioner för handhavande är:

- Drivmedelshantering (Var kan fordonet tankas? Hur ska tankat bränsle per bil rapporteras?)

- Service och vård (Hur och när ska fordonet servas? Med vilka finns serviceavtal? Hur ska mätarställning rapporteras? Det dagliga ansvaret, kontroll av fordonet, rapportering av avvikelser, tvättning etc.)
- Bilpool (Var och hur bokas poolbilar?)
- Försäkringshandläggning (Rapportering av skada. Handläggning vid olycka, polisinsats, bärgning, ersättningsfordon.)
- Körsäkerhet (Följa lagar och regler. Inställningar i fordonet, säte, nackstöd etc.)
- Miljöansvar (Körsätt etc.)
- Övrigt (Alkohol och mediciner, ansvar för böter etc.)
- Kontaktpersoner (Om bilen går sönder. Vid olycka.)
- Rutin för rapportering av skador, händelser etc.

En tydlig instruktion för handhavande med uppgifter om ansvar bidrar starkt till en långsiktigt god fordonsekonomi.

Använd rätt finansieringsform

Kommunen kan välja mellan att köpa in eller leasa sina fordon. Merparten (ca 90 procent) av de fordon som används av juridiska personer finansieras genom leasing. Vid leasing är 50 procent av momsbeloppet avdragsgillt i rörelsen, vilket ger en besparing på ca 3 500 kr/år för ett fordon som kostar 150 000 kr. Det finns olika former av leasingavtal att välja bland:

- Finansiell leasing står för merparten av all leasing i Sverige. Normalt använder sig kommunen av sin etablerade bankrelation för finansieringen. Risken tas av kommunen.
- Operationell leasing (mer vanlig utanför Sverige) innebär att större delen av ansvaret överföres på leverantören. Operationell leasing kan ses som en form av försäkring där kommunen betalar en riskpremie. Kostnaden är normalt högre, men i gengäld får man minskad kommunal administration, ökad kunskap om kommande kostnader samt en minskad risk för kommunen.

Det förekommer också ett antal varianter av ovanstående leasingformer. Olika alternativ bör

värderas utifrån en kalkyl av de totala kostnaderna för kommunen under innehavstiden.

Samverka med försäkringsbolaget

Försäkringspremier för fordon kan vara en mycket osäker kostnadspost. För att undvika dramatiska premiehöjningar kan kommunen verka för ett aktivt samarbete med försäkringsbolaget. Detta kan ske genom:

- Analys av skadetyper och anpassning av självrisken utifrån olika typer av skador.
- Utbildningsprogram i syfte att minska antalet skador. Ett alternativ är utbildning i sparsam körning, som bidrar till både lägre bränsleförbrukning och högre trafiksäkerhet. Tips om utbildningar finns hos bland annat Vägverket och Arbetsmiljöverket.

Bättre kontroll på kostnader för skador kan man också få genom:

- Ett effektivt rapporteringssystem där man vet till vem man ska rapportera och vem som är ansvarig. Man kan då alltid bedöma om skadan är försäkringsrelaterad. Alltför ofta hantearas en orapporterad skada som slitage i samband med fordonets inbyte, vilket innebär ett minskat restvärde.
- En analys av risker för försäkringsskador. Vad är den totala kostnaden inkluderat självrisk och konsekvenser för verksamheten?





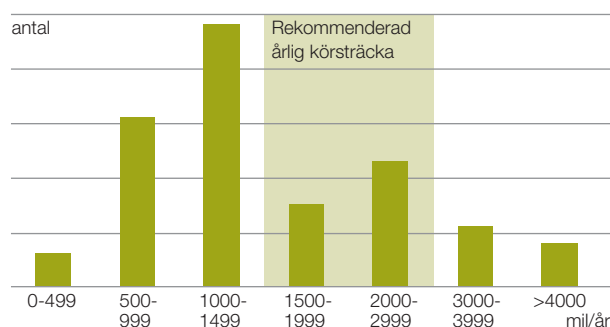
Centralisera ansvar och administration

I många kommuner är fordonsansvaret delegerat till många personer/funktioner, som har andra huvuduppgifter. Personal inom exempelvis hemtjänsten kan uppleva att det är slöseri med tid att tvätta och städa bilar, när man har svårt att hinna med sina hembesök. Motivationen för dessa uppgifter blir då låg.

Det är ofta att föredra att kommuner utser en enhet inom en lämplig förvaltning, som ansvarar för inköp, drift och avyttring av kommunens fordon.

Det är också viktigt att de personer som ges ansvar för kommunens fordon har både kompetens och intresse att arbeta med dessa frågor. Räddningstjänsten, med sin flexibilitet i det dagliga arbetet, är ett exempel på en resurs som kanske kan få ansvar för drift och underhåll.

Kommunen bör ha ett ekonomiskt uppföljningssystem för fordonsflottan. Detta kan normalt ingå i det existerande ekonomisystemet. På marknaden finns också specialanpassade system för fordonshantering. Det bör vara tydligt vem som har ansvar för att kontinuerligt följa upp kostnader per fordon, inklusive kostnad per körd mil.



< När fordonsansvaret är decentraliserat är det lätt att vissa av bilarna rullar för få mil och vissa för många. I det här exemplet visade det sig att endast 30 procent av kommunens bilar rullade 1 500–3 000 mil om året, vilket är rekommenderad körsträcka för bra fordons ekonomi. Med en övergripande kontroll kan bilar bytas mellan verksamheter, så att mitalen blir mer jämna. I det här exemplet antyder den stora andelen bilar som körs mindre än 1 500 mil om året att antalet bilar kanske kan minskas. (Se även s. 27.)

Många blir tacksamma om skötseln av bilarna hanteras centralt, av motiverad personal med rätt utbildning.

Ett alternativ är att delar av kommunens interna arbete med hantering av bilar kan överföras till ett externt administrationsbolag. Olika tjänster finns på marknaden och kan innefatta att leverantören tar hand om fordonsrelaterade fakturor och lämnar anpassad statistik till kommunen, per fordon, per förvaltning etc.

En tydlig organisation med ett uttalat ansvar för kommunens bilar leder till följande:

- Bilansvariga får ökad kompetens och specialisering.
- Avvikelser (kostnader etc.) kan spåras och åtgärdas enklare och snabbare.
- Möjligheter ökar att flytta bilar mellan enheter för att bättre optimera bilutnyttjandet.
- Bilansvariga får ett starkare mandat att agera gentemot leverantörerna.
- Praktiskt arbete med bilarna överförs från personal som har andra arbetsuppgifter (exempelvis från personal inom hemtjänsten).
- Risken för konflikter minskar när det finns enhetliga regler och tydliga ansvarförhållanden.

Ta fram kravspecifikation och planera upphandling

Avgörande vid planering av inköp, ägande och avyttring av kommunens bilar är att det finns en långsiktig planering bakom.

Normalt byts kommuners bilar ut efter 3–4 år och 6 000–8 000 mils körsträcka. Med den biltyp som är vanlig i svenska kommuner ger detta den bästa ekonomin. Det är också en arbetsmiljöfråga att de anställda slipper köra i slitna bilar med föråldrad säkerhets- och miljöprestanda.

Man bör planera så att alla bilar inte ska bytas ut på en gång. Utbyte av många bilar samtidigt ger en obalanserad arbetsbelastning för bilansvariga och upphandlingsansvariga. Restvärdet påverkas också negativt när en stor mängd bilar ska avyttras på samma gång.

Generellt är kommuner bra på att pressa priserna vid inköp av nya bilar, men ofta finns mer att göra om man ser till hela innehavstiden. Därför är det viktigt att ha gjort en tydlig kravspecifikation, så att anbud kan värderas rättvist.



Generellt är kommuner bra på att pressa priserna vid inköp av nya bilar, men ofta finns det mer att göra om man ser till hela innehavstiden.

I kravspecifikationen ska exempelvis följande tas med:

- funktionella, säkerhetsmässiga och miljömässiga krav
- kostnader för tillbehör
- kostnader för drift
- kostnader för service
- kostnader för försäkring
- hantering vid avyttring.

Inköpsprocessen bör planeras av den eller de som har ansvar för kommunens bilar. Kommunens inköpsenhet eller liknande blir en professionell resurs i samband med upphandling och avtalskrivande. I många fall kan en närliggande kommuns kompetens tas tillvara genom samarbete vid en upphandling.

Genom upphandling av ramavtal (en eller flera leverantörer för en längre tidsperiod) rationaliseras inköpsprocessen och mer långsiktiga relationer kan skapas.

I en ramavtalsupphandling bör kommunen begära in flera anbud, med olika typer av lösningar. Då har kommunen möjligheten att välja mellan olika typer av upplägg, exempelvis finansiell leasing, fullserviceleasing och operationell leasing.

Många kommuner väljer att om möjligt vända sig till lokala leverantörer. Detta är ofta en bra lösning eftersom nära relationer ger bättre förutsättningar för ett effektivt innehav. Självfallet måste relationerna skötas på ett marknadsmässigt korrekt sätt, som kan styrkas.

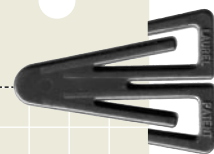
Gör en bilpoolsutredning

Bilpool är ett sätt att dela på och effektivisera användningen av en eller flera bilar. Bilarna bokas via dator eller telefon. Med en automatisk körjournal debiteras rätt enhet för varje bilresa. Användarna kan ha sin egen bilnyckel (smart card eller motsvarande) och bilarna finns lätt tillgängliga nära arbetsplatsen.

I kommunal verksamhet finns det ofta mycket att vinna på att införa en bilpool:

- Bättre ekonomi. En poolbil, rätt utnyttjad, kostar vanligen mindre per kilometer än en tjänstebil eller milersättningsbil.
- Bättre miljö. En poolbil är normalt relativt ny och har låg bränsleförbrukning. Körning med poolbilar innebär också större krav på aktiv planering, vilket ger effektivare resor. Personal som ibland behöver bil i tjänsten och saknar tjänstebil kan använda en poolbil och slipper då köra sin egen bil till och från arbetet.

Webbsidan kan komma att uppdateras och kompletteras med nya verktyg, som inte nämns här.



VERKTYG AVSNITT 2

På www.vv.se/tjansteresehandbok finns verktyg

för nedladdning, exempelvis:

- Mall för dokumentation av bilpark
- Mall för behovsanalys
- Mall för resepolicy
- Mall för bildokument
- Exempel på instruktion för handhavande
- Mall för kravspecifikation för upphandling
- Sveriges kommuner och landstings och Vägverkets skrifter om upphandling
- Manual för upphandling av bilpool
- Frågor och svar om fordons ekonomi

- Korrekt redovisning. Kontrollen över verklig körsträcka i samband med milersättning är bristfällig i de flesta organisationer.
- Bättre trafiksäkerhet. Nya bilar är säkrare. Privata milersättningsfordon är i genomsnitt 10–11 år gamla.
- Kvalitet och profilering. Kommunen kan använda bilarna för profilering samt eventuellt för att visa ett miljöengagemang.

Genom en bilpoolsutredning kan kommunen ta reda på om det finns delar av kommunens behov av bilar som kan administreras i en bilpool.

Ett alternativ kan vara att upphandla bilpools-tjänsten av en extern leverantör, särskilt om det kan ske i samverkan med företag och andra kommuner.

Förankra

Alla medarbetare inom kommunen som någon gång kör bil i tjänsten ska känna till kommunens policy, instruktioner för handhavande samt hur man utnyttjar en eventuell bilpool. För detta krävs ett gediget informations- och förankringsarbete.

CHECKLISTA AVSNITT 2

- Nulägesbeskrivning är klar.
- Medarbetarna har haft möjlighet att ge underlag till behovsanalys.
- Behovsanalys är klar.
- Resepolicy är antagen.
- Bildokument är godkänt.
- Innehållet i policyn är känt bland medarbetarna.
- Instruktion för handhavande av bilar är klar.
- Instruktion för handhavande av bilar är känd bland medarbetarna.
- Analys av skadetyper är gjord.
- Utbildningsprogram i syfte att minska antalet skador är genomfört.
- Rapporteringssystem för skador finns och används.
- Analys av risker för skador är genomförd.
- Det är tydligt vem/vilken enhet som ansvarar för kommunens fordon.
- System för uppföljning av antal körda mil och totala fordonskostnader finns och används.
- Kravspecifikation för upphandling är klar.
- Plan för inköp och avyttring av bilar finns upprättad.
- En bilpoolsutredning har gjorts.

Avsnitt 3

Färre mil och mer tid med bättre planering



Det körs många mil med bil i kommunal verksamhet. Särskilt gäller detta inom socialförvaltningen eller motsvarande. I detta avsnitt beskrivs hur man kan effektivisera resorna inom hemtjänsten genom att använda modern transportplanering. Sättet att arbeta kan även användas inom andra delar av kommunens verksamhet, exempelvis dagcenterverksamhet, skolskjuts, avfallshantering och parkförvaltning.

Personal i hemtjänsten tillbringar mycket tid i bilen. Resandet planeras ofta dag för dag och ibland ändrar man planeringen under arbetsdagen. Det blir ofta svårt att hinna med och arbetet blir stressigt.

Med bättre planering behöver personalen inte köra lika många kilometer och det behövs färre bilar. Till vissa resor kanske bilen inte behövs alls; ibland kan exempelvis cykel vara det bästa alternativet.

Tid frigörs om mindre tid behöver läggas på transporter och på planering av insatser och resor. Den tiden kan i stället användas hos vårdtagare och för att minska stressen i arbetet.

Med ökade kunskaper i modern logistikplanering blir resultatet:

- En enda person ansvarar för planeringen.
- Moderna hjälpmedel används.

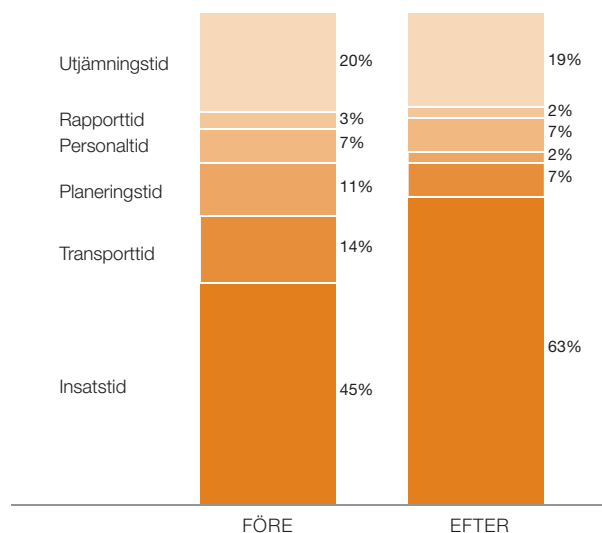
- Dagliga planeringsmöten behövs inte.
- Alla vet vecka för vecka vad de ska utföra.
- Vikarier och timanställda får bättre information.
- Färre bilar behövs.
- Färre mil körs.
- Mer tid kan användas till insatser hos vårdtagare.
- Betydande besparingar kan göras.

Stor potential

Med bra planering kan tiden utnyttjas bättre. Det blir en jämnare arbetsbelastning för personalen och effektivare utnyttjande av övriga resurser, exempelvis bilarna.

I exempel som legat till grund för handboken har bättre planering lett till betydande vinster (se figur överst på nästa sida). Insattiden i hem-

Med bättre planering kan insatstiden i hemtjänsten ökas ordentligt medan planeringstiden och transporttiden minskar. (Se även s. 29.)



tjänsten kan ökas ordentligt, medan planeringstid och transporttid minskar i motsvarande grad. Dessutom minskar antalet körda mil.

Gör en nulägesbeskrivning

För att skapa ett beslutsunderlag behöver en nulägesbeskrivning göras. Den blir också underlag för mätning av om förändringarna leder till förbättringar. Beskrivningen ska visa hur planeringen går till, hur turerna körs samt hur mycket tid som läggs på olika uppgifter. Underlag till nulägesbeskrivningen kan vara:

- körjournaler
- mätning av tider
- intervjuer med personal.

Nulägesbeskrivningen bör visa hur mycket tid som verkligen läggs på:

- insatser (besökstid i hemtjänsten)
- resor
- att vänta in kollegor vid gemensamma resor
- rapportering
- planering
- personalaktiviteter
- övrigt.

Nulägesbeskrivningen bör också dokumentera:

- hur planering går till (exempelvis av besök hos vårdtagare)
- vilka hjälpmedel som används för planering
- hur många mil som körs i verksamheten med kommunens bilar, med egen bil samt med andra färdmedel, exempelvis cykel. (Kan samordnas med nulägesbeskrivning för fordonspark, beskriven i avsnitt 2.)

Vänd på planeringen

I många kommunala hemtjänstdistrikt görs planeringen från dag till dag. Många deltar i planeringen, som vanligen görs vid ett morgonmöte. På mötet går gruppen tillsammans igenom vilka som jobbar, vem som ska ringa in vikarie om någon är sjuk, vem som ska ta vilken bil, vem som ska åka med vem etc. Med så många parametrar (många vårdtagare på olika platser, olika behov av insatser som tar olika lång tid, olika behov av kompetens, ett visst antal bilar etc.) är det näst intill omöjligt att göra en effektiv planering på detta sätt.

Ofta har gruppen under många år arbetat fram en modell som alla tycker fungerar. Och utifrån givna förutsättningar har gruppen säkert hittat en bra lösning. Men det tar stora resurser i anspråk i form av tid och resulterar i mer bilåkande än nödvändigt.



- < Planeringen startar med behovet (det som ska uträttas) och slutar med att man anger den personal som ska utföra uppgiften. Idag är det ofta tvärt om. Man utgår ifrån tillgänglig personal och delar ut uppgifterna mellan dessa.

Planeringen kan ofta göras effektivare, men då krävs ett nytt sätt att tänka.

Planeringen kan ofta göras effektivare, men då krävs ett nytt sätt att tänka:

- Steg ett är att inventera vilka behov som finns. Underlaget finns i biståndsbeslut eller motsvarande och talar om vad som ska göras, hos vem och när.
- Steg två är att planera de turer som behöver köras för att klara dessa uppgifter. Till detta kan moderna hjälpmedel användas, i form av lättanvänd programvara med funktion för rutt-optimering.
- Steg tre är att bemanna turerna med personal med rätt kompetens. Till detta används ett personalplaneringsprogram.

Det mesta kan planeras flera veckor i förväg, men man behöver också planera så att fordon och personal finns tillgängliga om något oförutsett skulle inträffa.

Utse planerare

Vanligen finns mycket att vinna på att en planerarfunktion införs. Det är viktigt att nyttan med detta är väl förankrad hos den övriga personalen, efter-

som möjligheterna att själv påverka vart och när man kör kommer att minska. I gengäld kommer det att bli mindre stress och mer tid över till att genomföra arbetsuppgifterna.

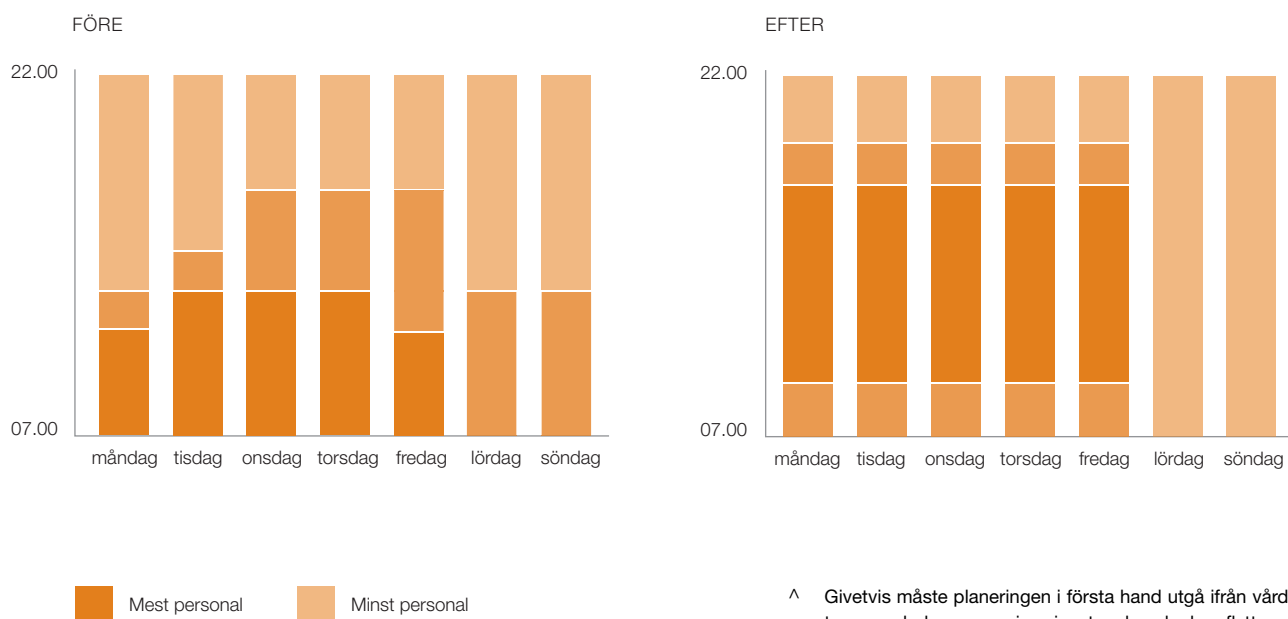
Planeraren (eller planerarna) kan hantera planering av insatser, resor och bemanning. En person kan planera för ett eller flera hemtjänstdistrikt och kanske också för andra delar av den kommunala omsorgen, som exempelvis dagcenterverksamheten. Till sin hjälp har planeraren moderna hjälpmedel i form av dataprogram för planering av insatser, resor och personalresurser.

Planerarens mandat att hantera planeringen måste göras tydligt i organisationen.

Det är viktigt att planeraren vet hur vardagen ser ut för dem som arbetar i hemtjänsten.

Förslagsvis ges ansvaret för planering till personal som redan arbetar i hemtjänsten och som får ansvaret för planeringen som en del av sina övriga arbetsuppgifter. En planerare med rätt utbildning och rätt verktyg kan på någon timme per dag:

- göra all den planering som tidigare gjordes av hela arbetsgruppen vid dagliga morgonmöten
- göra scheman så att personalen i god tid vet vilka turer man ska bemanna



^ Givetvis måste planeringen i första hand utgå ifrån vårdtagarnas behov, men vissa insatser kanske kan flyttas. Om insatserna fördelas mer jämnt under arbetsdagen och arbetsveckan kan behovet av bilar minska.

- fördela insatserna och personalresurserna mer jämt över veckan och över arbetsdagen, bland annat för att kunna utnyttja bilarna effektivare (se figur ovan).

Skaffa program för optimering av resor

Det finns en nationell vägdatabas (NVDB) med en digital beskrivning av hela det svenska vägnätet, exempelvis vägnamn, vägbredd, bärighet, hinder och tillåten hastighet. Kommuner som slutit avtal med NVDB (genom Vägverket) kan utnyttja denna databas för att med datorns hjälp planera resor så att de blir så effektiva som möjligt. Om man kopplar ihop data från NVDB med digitalt kartmaterial kan man visa optimala resvägar på en karta i lämplig skala.

På marknaden finns dataprogram som både underlättar planering och optimerar resor. Önskvärt är att programmet har följande egenskaper och funktioner:

- Det är lätt att använda.
- Vårdtagarnas geografiska placering visas på en karta. Kartfunktionen ger en överskådlighet som gör det lättare att planera.

- Programmet har en funktion för att beräkna bästa resvägar, som kan visas på kartan.
- Det ska gå att också bestämma resvägar manuellt.
- Ett körschema för respektive rutt med vägbeskrivning, karta och lista på besök och insatser kan skrivas ut.

Samkör med program för personalplanering

Ett program för personalplanering används för att bemanna de rutter (det vill säga bilar) som har planerats utifrån behovet hos vårdtagarna. Flera personalplaneringsprogram finns på marknaden. Då kan varje anställd flera veckor i förväg få ett kombinerat arbetstids-, rutt- och besöksschema.

Se över distriktsindelning

Ofta är olika hemtjänstdistrikt knutna till gamla sockengränser och liknande. Det är inte alls säkert att denna indelning är den bästa om man ser till hur resor mellan olika vårdtagare ska kunna planeras effektivt. Särskilt tydligt brukar detta bli när man på en karta lagt in var vårdtagarna finns.



En översyn av distriktsindelningen kan därför ge ytterligare vinster i form av kortare resor och mindre tid i bil för personalen. Det kan också finnas vinster i att byta lokal för hemtjänstpersonalen, så att lokalen finns centralt belägen i distriktet.

Vid eventuella nya distriktsindelningar och byte av lokaler är det viktigt att personalen görs delaktiga, så att alla ser nyttan med förändringarna.

Förankra

I allt förändringsarbete är det viktigt att förankra. Det gäller i hög grad även de förändringar som föreslås i detta avsnitt. Mycket tid och resurser bör därför avsättas för att förankra hos enhetschefer och berörd personal.

Helt naturligt kan det i ett inledningsskede komma både negativa och restriktiva reaktioner från personalen. Några exempel på reaktioner kan vara:

- "Morgonmötet har ju en social funktion också. Det är ju den enda gången på dagen vi kan träffas och ta en kopp kaffe ihop. Vad händer med den sociala funktionen?"
- "Vi tycker att vi gör en bra planering redan. Jag förstår inte hur vi ska kunna köra mer effektivt än vad vi gör idag. Vi samåker, tänker till hur och till vem vi ska åka. Hur kan det bli mera effektivt?"
- "Det är bara pengar det handlar om. Vården är ständigt utsatt för besparingar."
- "Det får inte bara handla om att tjäna pengar utan måste vara något vi kan vinna på."
- "Hur blir det med bilarna? Då tar de väl en bil av oss."
- "Det känns som ett steg tillbaka mot förr när vi hade rullande spikade scheman. Nu planerar vi istället utifrån hur vi kan och vill göra."
- "Samordningssysslarna kräver att man känner till jobbet. Det är inte en statisk verksamhet. Hur funkar det när tidsschemat spricker? Det är människor vi jobbar med."

- "Det är så mycket förändringar ändå. Man är beroende av rutiner som rullar på. Det räcker med de förändringar som varit och där alla har ansträngt sig för att göra det bästa av det."

Med en gedigen förankring kommer personalen i stället att se möjligheterna. Med bättre planering får man mer tid till att utföra sitt arbete. Minskade kostnader för fordonen ger mer resurser över till annat. Och om man slipper sköta bilarna kan man inrikta sig på att göra det arbete man anställts för att göra. Reaktionerna kanske i stället kan bli:

- "De kanske har ett system för hur det ska gå till som är jättebra och som kan ge både ökad trygghet, bekvämlighet och ekonomi."
- "Idag gör vi det som är enklast och smidigast i stunden, inte alltid det som är mest rationellt eller logiskt."
- "Ibland räcker inte bilarna till och ibland används bara en bil medan de andra tre bilarna står. Det kanske man kunde ändra på."
- "Mer tid för hembesök är ett positivt argument som skulle gagna vårdtagarna och samtidigt minska stress och sjukskrivningar."
- "Dataverktyget är vi inte främmande för, men det är viktigt att få kunskap om det. Då kan det innebära en möjlighet."
- "Det är relativt ofta tidspressad körning och det vore skönt att slippa åka ut mer än en gång till samma ställe."

Mycket tid och resurser behöver avsättas för förankring.

Webbsidan kan komma att uppdateras och kompletteras med nya verktyg, som inte nämns här.

VERKTYG AVSNITT 3

På www.vv.se/tjansteresehandbok finns verktyg

för nedladdning, exempelvis:

- Mall för nulägesbeskrivning
- Mall för tidsmätning för nulägesbeskrivning
- Underlag för intervjuer med personal för nulägesbeskrivning
- Underlag för information till enhetschefer och berörd personal
- Frågor och svar om bättre planering

CHECKLISTA AVSNITT 3

- Nulägesbeskrivning är klar.
- Kommunens IT-avdelning har engagerats.
- Avtal med NVDB finns.
- Program för planering av insatser och rutter finns.
- Personalplaneringsprogram finns.
- Förändringarna är väl förankrade hos berörda enhetschefer.
- Förändringarna är väl förankrade hos hemtjänstpersonalen och andra direkt berörda.
- Planerare är utsedda.
- Planerare är utbildade.
- Planerarnas mandat är tydliggjorda.
- Övrig berörd personal har accepterat förändringarna.
- Översyn av distriktsindelning är klar.

Avsnitt 4

Uppföljning och utvärdering



Det man inte mäter kan man inte förändra. Detta påstående är sant i de allra flesta verksamheter. I detta avsnitt beskrivs hur uppföljning och utvärdering kan planeras och genomföras.

Att följa upp och utvärdera det arbete som läggs ned är viktigt av flera olika skäl, exempelvis för att:

- veta om verksamheten verkligen går i riktning mot målen
- visa på nyttan av arbetet
- skapa motivation bland medarbetarna
- ge möjlighet att jämföra resultaten med andra
- ge underlag för ändring av inriktning
- ge underlag för framtida satsningar
- kunna sprida erfarenheter till olika målgrupper
- öka kunskaperna för att hitta nya, bättre lösningar.

Definiera syfte och sätt upp mål

För att man ska kunna följa upp och utvärdera krävs att man definierar vad man vill uppnå.

Då är det viktigt att formulera syfte och mål. Målen bör vara:

- utmanande men realistiska
- tydliga, mätbara och tidssatta
- förankrade (förstådda och accepterade).

Områden som kan målsättas är:

- totala kostnaden för kommunens fordon
- antal körda mil i tjänsten
- antal kommunala fordon
- bränsleförbrukning hos kommunens fordon
- fordonskvalitet vad gäller miljöprestanda
- fordonskvalitet vad gäller trafiksäkerhet
- kännedom om resepolicy

- tid som avsätts till planering i hemtjänsten
- tid som används för insatser i hemtjänsten
- sjukskrivningstal (som en indikator på minskad eller ökad stress)
- kostnader för försäkrings-skador
- attityder till kommunens tjänsteresor.

Gör nollmätning

För att få ett underlag att mäta emot behövs en nollmätning. Mycket av underlaget bör finnas i de nulägesbeskrivningar som gjorts inom området fordonsekonomi (beskrivet i avsnitt 2) och vid införande av ny planering inom socialförvaltningen (beskrivet i avsnitt 3).

Följ upp, utvärdera och ta tag i avvikelser

Uppföljning görs exempelvis varje halv- eller helår. Ett bra sätt kan vara att väva in uppföljningen i miljöledningsarbetet och i ordinarie verksamhetsredovisningar. Uppföljningen ska beskriva vad som gjorts samt i vilken grad mål har uppfyllts. Resultat jämförs med nollmätningar.

När förändringar är genomförda utvärderas resultatet. Utvärderingen innehåller en analys av vilka faktorer som bidragit till framgång och vilka faktorer som bidragit om målen inte nås.

Det kan ibland krävas både mod och ett sunt ledarskap för att ta itu med avvikelser man upptäcker i utvärderingen.

En plan görs för hur uppföljning och utvärdering ska ske löpande. Då kan man se om förbättringar är bestående och hitta nya sätt att bli bättre.

Återkoppla

Att för uppdragsgivaren (kommuninvånarna och folkvalda politiker) kunna visa att en förändring ger resultat är självklart viktigt. Lika viktigt kan det vara att för sig själv och medarbetarna kunna visa vad man faktiskt åstadkommer.

Resultaten av utvärderingar bör spridas till politiker, kommunanställda, medier och kommuninvånare. Det kan också finnas intresse från andra kommuner att ta del av resultaten.

Webbsidan kan komma att uppdateras och kompletteras med nya verktyg, som inte nämns här.

VERKTYG AVSNITT 4

På www.vv.se/tjansteresehandbok finns verktyg

för nedladdning, exempelvis:

- SUMO – System för utvärdering av mobilitetsprojekt
- Exempel på mål
- Exempel på mätetal
- Exempel på information om resultat till kommunanställda
- Exempel på pressinformation om resultat
- Frågor och svar om uppföljning

CHECKLISTA AVSNITT 4

- Syfte och mål är formulerade.
- Nollmätning är klar.
- En plan för löpande utvärdering är klar.
- En första utvärdering är klar.
- Resultatet är spritt till kommunanställda (ev. anpassat för olika grupper).
- Resultatet är spritt till media.
- Resultatet är spritt till kommuninvånarna.

Det är bra att visa vad man faktiskt åstadkommer.

Vanliga frågor

Vad kostar det?

Om allt går som det ska kommer förändringsarbetet inte att kosta någonting. Tvärtom bör målsättningen vara att det ska bli både tid och pengar över till annat i den kommunala verksamheten, när kommunen använder rätt fordon på rätt sätt till rätt saker. Målet bör vara att sänka kommunens kostnader för transporter med minst tio procent. Dessutom bör förändringarna frigöra tid som kan användas bättre i organisationen.

Men under projekttiden behöver resurser och tid avsättas för:

- samordning av förändringsarbetet i hela kommunen under projekttiden
- översyn av kommunens fordon (beskrivet i avsnitt 2) under projekttiden
- översyn av hur tjänsteresor kan bli effektivare inom aktuell förvaltning (beskrivet i avsnitt 3) under projekttiden
- tid hos berörd personal för information, förankring och utbildning
- inköp av programvara för ruttplanering
- avtal med NVDB (om kommunen inte redan har det)
- digitalt kartmaterial (om kommunen inte redan har det)
- ev. konsultstöd för nulägesbeskrivningar, framtagning av policy, bilpoolsutredning, utbildningar etc. Konsultstöd kan vara ett alternativ till att avsätta personella resurser inom den egna organisationen. Utgångspunkten har varit att en kommun ska kunna genomföra det som beskrivs i handboken även utan konsultstöd.

Både tid och pengar över till annat.

Hur lång tid tar det?

Hur lång tid en omställning i en kommun tar är beroende av flera faktorer, exempelvis:

- bindningstid på befintliga avtal med fordonsleverantörer
- om en omorganisation behövs
- hur väl förankrat förändringsarbetet är i olika led i kommunen
- att de personer inom kommunen som ska arbeta med omställningen kan avsätta den tid som behövs.

Till höger finns en skiss på hur en tidsplan skulle kunna se ut, förutsatt att tillräckligt med resurser avsatts för projektsamordning och förankring.

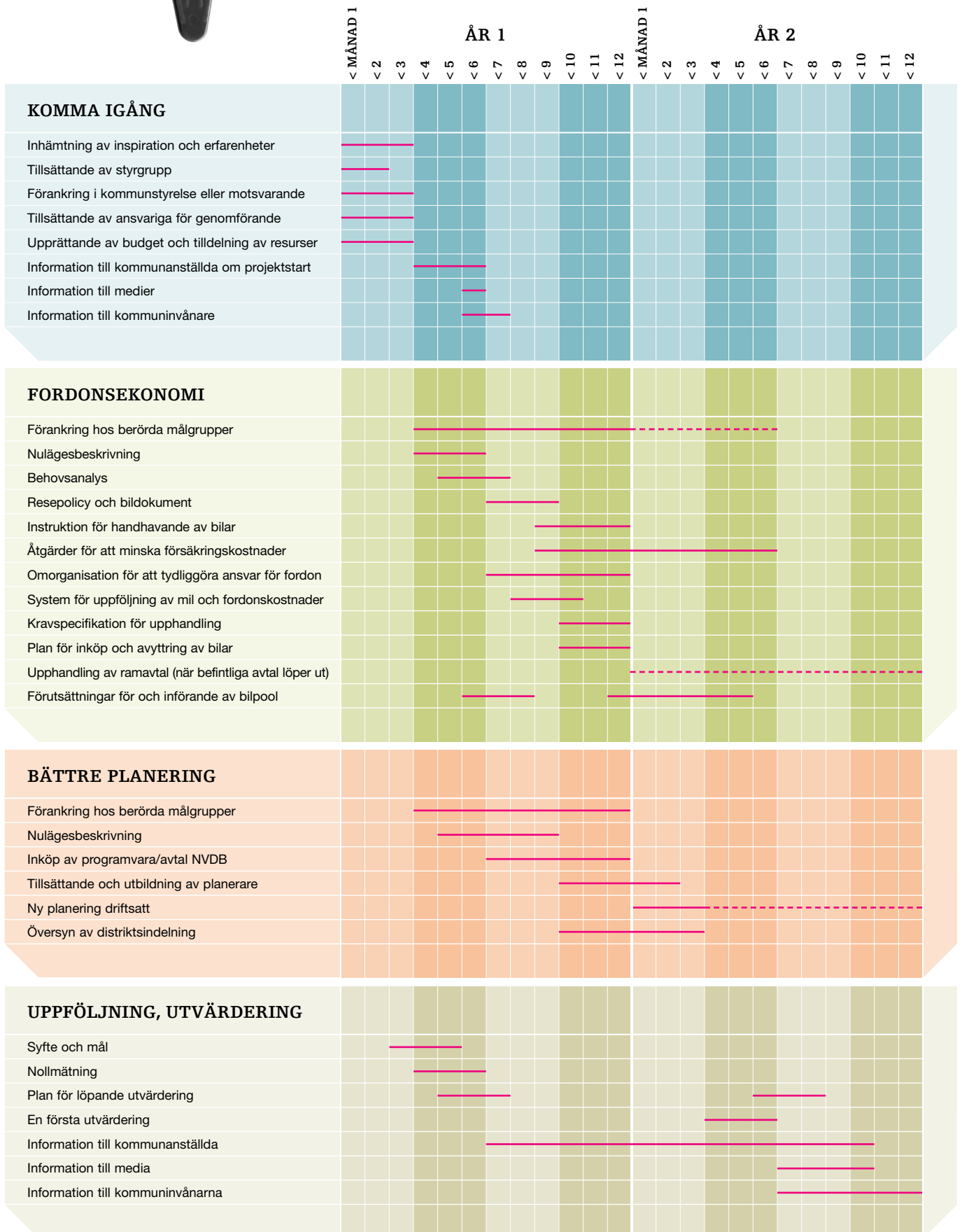
Erfarenheter visar att en omställning ofta tar längre tid än man tänkt sig från början. Det är därför viktigt att planera långsiktigt och att inte tappa motivationen, även om det skulle ta emot på vägen.

Vad händer sedan?

När man har genomfört det som beskrivs i handboken har man lagt en bra grund för ett löpande arbete med kvalitetssäkring av resor och transporter i kommunen. Det bör då finnas en tydlig organisation, bra styrdokument, kontroll över nyckeltal (körsträckor, kostnader etc.) och kunskap om vinsterna med planering av resor. Fungerande rutiner för uppföljning och utvärdering gör att mål kan justeras med jämna tidsintervall. Nya handlingsplaner kan formuleras och nya åtgärder kan genomföras.

Var kan man få hjälp?

På Vägverkets webbsida för bättre kommunala tjänsteresor, www.vv.se/tjansteresehandbok, finns mer material och information.



Praktiska erfarenheter

Efter noggrant övervägande valde Vägverket Region Väst ut Mark och Orust som pilotkommuner i arbetet med att ta fram denna handbok. Av alla västsvenska kommuner hade dessa två de bästa förutsättningarna för att bidra med viktiga erfarenheter. Kommunerna bedömdes dock vara varken bättre eller sämre på att hantera sina tjänsteresor än andra svenska kommuner.

Orust kommun ligger på västkusten och är Sveriges tredje största ö. Henån på norra Orust är det största samhället och fungerar som kommunens centralort. Invånarantalet är drygt 15 000, varav cirka 2 000 bor i Henån. Sett till antalet invånare ligger Orust nära mediankommunen i Sverige.

Marks kommun ligger i södra delen av Västergötland och har drygt 33 000 invånare. Här finns ett flertal små och medelstora orter, varav den största är Kinna. I Kinna bor cirka 7 000 personer.

Utredningar gav underlag för förslag

Flera utredningar gjordes som underlag för förslag till hur kommunerna skulle kunna förbättra sina

tjänsteresor. Utredningarna visade på stor potential till förbättringar i båda kommunerna.

I Orust skulle man kunna:

- minska antalet körda mil med cirka 12 procent eller cirka 19 000 mil
- minska bensinförbrukningen med 17 procent eller 21 000 liter (genom färre mil samt bränslesnålare bilar och körsätt)
- minska utsläppen av koldioxid från kommunens tjänsteresor med över 50 ton om året
- minska kommunens kostnader för tjänsteresor med cirka 30 procent, vilket i pengar innebär cirka 1,2 miljoner kronor.

I Mark var potentialen till besparing något lägre i relation till antalet invånare, men den var ändå betydande. I Mark skulle man kunna:

- minska antalet körda mil med 4 procent eller 10 000 mil
- minska bensinförbrukningen med 10 procent eller 18 000 liter (genom färre mil samt bränslesnålare bilar och körsätt)
- minska utsläppen av koldioxid från kommunens tjänsteresor med 45 ton om året
- minska kommunens kostnader för tjänsteresor med cirka 17 procent, vilket i pengar innebär cirka 1,2 miljoner kronor.

< Orust kommun ligger på västkusten och är Sveriges tredje största ö. På bilden syns samhället Mollösund.



Foto: Lars Lundborg

I båda kommunerna skulle också många timmar inom socialtjänsten kunna frigöras för att öka servicen till invånarna.

Utredningarna tittade på hur kommunerna kan hantera administrationen av sina bilar effektivare (fordonsekonomi) samt på hur planeringen av resor kan bli bättre (transportlogistik). Hur resorna planeras utreddes inom de båda kommunernas socialförvaltning och gällde främst hemtjänsten. Det är nämligen hemtjänsten som gör de flesta av kommunernas tjänsteresor. Utredningarna ledde fram till förslag till åtgärder i respektive kommun.

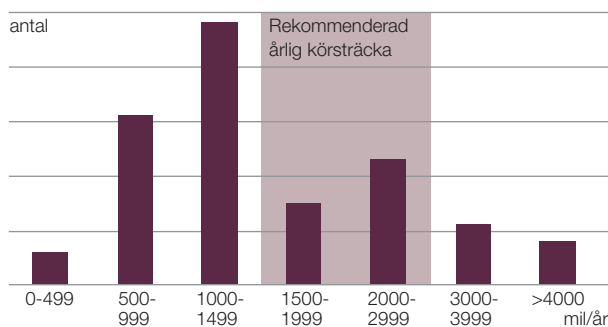
Arbetet förankrades också hos de anställda i kommunerna, bland annat genom ett seminarium där även Arbetsmiljöverket deltog. Kommunerna informerade även lokala medier, vilket ledde till flera positiva artiklar om kommunernas påbörjade förändringsarbete.

Centralisera organisation och ansvar för fordonen

Ansvar för fordonen var decentraliserat i båda kommunerna, i Orust mer än i Mark. Styrande dokument i form av policy, instruktioner med mera saknades i både Mark och Orust. Detta påpekade även Arbetsmiljöverket under projektiden.

Båda kommunernas bilar hade mycket varierande årliga körsträckor. Optimal årlig körsträcka för en kommunal bil är 1 500–3 000 mil. 70 procent av bilarna i Mark rullade kortare eller längre än detta. I Orust var andelen bilar som rullade 1 500–3 000 mil högre än i Mark, men även i Orust låg en stor andel utanför rekommenderat intervall.

Båda kommunerna hade många bilar äldre än tre år, 74 procent av bilarna i Orust och 46 procent av bilarna i Mark. Detta innebär en ökad risk vad



gäller bland annat reparationer och restvärden. Äldre bilar har också sämre miljö- och säkerhetsprestanda.

Vinster fanns också att hämta i att se över leasing- och finansieringsavtal samt rutiner vid försäljning av fordon. I båda kommunerna var restvärdena i leasingavtalen satta för lågt, vilket innebär att kommunerna får betala för mycket under innehavstiden. Exempelvis var restvärdet för vissa bilar i Mark och Orust satt till 20 000–25 000 kr, när ett marknadsmässig pris egentligen var 50 000–60 000 kr.

Marks kommun gjorde en ny upphandlig varje gång tillräckligt många nya fordon behövdes (normalt 5–15 st). Detta sätt att köpa bilar, utan ramavtal, genererar administrativt arbete för kommunen, som inte uppvägs av vinsterna i att man på detta sätt lyckats pressa priserna ganska bra. Ett ytterligare problem är att man riskerar att köpa in många olika sorters bilar, vilket minskar möjligheterna till samordning av bland annat service. Orust kommun hade ett stort antal fordon av samma typ som skulle bytas ut inom kort tid. När många liknande bilar säljs på en begränsad marknad riskerar man att få sämre betalt för bilarna.

I Orust saknades en kommunal bilpool, medan det i Mark fanns en bilpool vid kommunhuset i Kinna. Orust fick förslaget att utreda möjligheterna att starta en bilpool vid kommunhuset i Henån. Mark fick förslaget att utreda möjligheterna att utöka sin bilpool.

Orust har när detta skrivs tagit fram en policy för persontransporter och fordonshantering. Som bilaga till policyn finns en kravspecifikation, som kommunen använt vid en upphandling av ramavtal med leverantörer. Policyn är antagen av kommunstyrelsen. Hanteringsrutinerna är också klara och ett nytt administrativt system för kommunens bilar har köpts in. Fordonspolicy, hanteringsrutiner och kravspecifikation ingår i Orusts "fordonshandbok", som finns på kommunens intranät. Två driftansvariga har utsetts, en på socialförvaltningen och en för kommunens övriga bilar. Ekonomichefen har tills vidare det övergripande fordonsansvaret.

< De flesta bilarna i Mark rullade för få mil om året och en hel del rullade för många. Endast 30 procent av bilarna kördes 1 500–3 000 mil, vilket är rekommenderad årlig körsträcka för bra fordonsekonomi.



I Mark finns ett förslag till ny organisation framtaget och arbete med policy och regler pågår. Bland annat diskuterar man alkoholås, bilarnas säkerhetskrav, inköp av miljöbilar samt hur de egna fordonen ska användas. Mark har även på förslag att genomföra interna utbildningar, exempelvis i halkkörning och sparsam körning. Man diskuterar även krav på kompetens för att få köra interna persontransporter, exempelvis i minibussar. Mark ska också ta ställning till i vilka fall man ska få ersättning för att köra med egna fordon respektive endast få använda kommunala fordon.

Planerare utbildas

Personalen i alla hemtjänstdistrikt i båda kommunerna hade varken fått utbildning eller fått rätt verktyg för att kunna planera resorna på ett effektivt sätt. Metoderna som användes skiftade mellan de olika hemtjänstdistrikten inom varje kommun och ingen samordning fanns.

I de flesta distrikt genomfördes planeringen varje morgon gemensamt av hela arbetsgruppen.

< Marks kommun ligger i södra delen av Västergötland.

Detta tog ofta runt 45 minuter. I vissa distrikt kompletterades planeringen en eller flera gånger under dagen. Då återsamlades man och bestämde gemensamt vem som under följande timmar skulle besöka vem och med vilken bil. Denna typ av planering tar mycket tid i anspråk och leder till betydligt fler och längre resor än vad som egentligen behövs. Planeringen av transporter för kommunsköterskor som gör hembesök skulle också kunna effektiviseras.

Båda kommunerna fick förslaget att införa en funktion för planering av resorna i hemtjänsten och utbilda några personer i hur man planerar med stöd av grundläggande kunskaper i logistik. Förändringen skulle inledningsvis genomföras i varje hemtjänstdistrikt. I en förlängning kan man tänka sig att en person planerar för flera hemtjänstdistrikt och eventuellt även andra delar av omsorgen. En förutsättning är att servicen inte ska försämrats. Tvärtom ska det bli mer tid till insatser.

När detta skrivs har planerare i alla hemtjänstdistrikt i Mark och Orust fått utbildning i ny planering. I Orust har förändringen genomförts fullt ut i ett hemtjänstdistrikt, som ska fungera som ett exempel för övriga distrikt i kommunen. På motsvarande sätt pågår arbetet med att inledningsvis starta ny planering i ett hemtjänstdistrikt i Mark.

Stöd i planering av programvara med kartfunktion

Kommunerna fick förslaget att ta hjälp av ett dataprogram som bland annat kan visa på en karta de rutter som ska köras. Båda kommunerna har testat två olika programvaror. Det första programmet var nyutvecklat och skraddarsytt för planering i hemtjänsten. Tyvärr visade det sig att det inte var färdigt och mycket möda och tid gick åt till att försöka få programmet att fungera. Till slut valdes en annan programvara av mer beprövad modell, men inte lika väl anpassad till verksamheten. Båda kommunerna har sett nyttan av att arbeta med denna typ av programvara.

Samordning av resor för särskola och dagcenterverksamhet

I Orust föreslogs att resor till och från särskolan och dagcenterverksamheten skulle samordnas. En utredning visade att antalet körda mil skulle kunna minska med cirka hälften. Fordonsbehovet för båda verksamheterna skulle kunna minska med upp till en tredjedel. Lösningen är att planera resorna tillsammans och köra fler turer per dag. Ett visst mått av oplanerade resor kan dock behövas som en del i den pedagogiska verksamheten.

Renodling av arbetsuppgifter

I Mark föreslogs att städning och matdistribution bryts ut från övrig hemtjänstverksamhet. Detta skulle underlätta planeringen av resorna, och antalet mil som totalt sett behöver köras kan bli färre. I Orust fanns redan en central städenhet inom hemtjänsten.

Utvärdering visar på ännu större potential

I Orust visade en första utvärdering i ett hemtjänstdistrikt på ännu större vinster än vad som uppskattades i de inledande undersökningarna:

- Antalet körda mil minskar med nästan hälften.
- Transporttiden minskar med nästan hälften.
- Tiden för planering minskar med cirka 80 procent.
- Insatstiden ökar med cirka 40 procent.

Mätningar genomfördes under en vecka. Om denna vecka är representativ för hela året innebär det att:

- 5 400 färre mil behöver köras
- personalen tillbringar 1 450 färre timmar i bil
- över 4 000 fler timmar kan användas hos vårdtagarna.

Siffrorna gäller för ett hemtjänstdistrikt som har fyra bilar och 16 anställda som delar på cirka 12 heltidstjänster. Antalet bilar eller tjänster berörs inte av förändringen.

I hemtjänstdistriktet Röra på Orust visade en första utvärdering på stora vinster. Bland annat halverades transporttiden, planeringstiden minskade med 80 procent och insatstiden ökade med 40 procent.

Distriktet omfattar ungefär en femtedel av hela Orusts hemtjänstverksamhet. Ingenting har framkommit som tyder på att detta hemtjänstdistrikt från början skulle ha varit mindre effektivt i sin planering än andra hemtjänstdistrikt i pilotkommunerna Orust och Mark.

Attityder och åsikter hos personalen i hemtjänsten

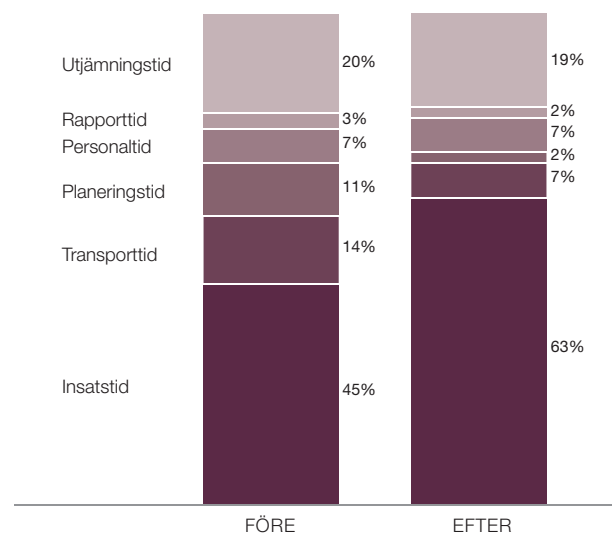
Ett viktigt underlag för förändringarna var att förstå hur vardagen ser ut för den personal som kommer att beröras mest av förändringarna. Därför djupintervjuades 20 anställda i hemtjänsten i Mark och Orust.

Samtliga upplevde att man kör många mil i tjänsten och tillbringar mycket tid i bilen. Resandet är inte alltid så rationellt eftersom planeringen under dagen ändras konstant. Alla grupperna var mer eller mindre nöjda med det system de använde och hade svårt att se att planeringen skulle kunna göras bättre.

De intervjuade kände det som slöseri med tid att behöva ansvara för att sköta bilarna. Tvättning och städning av bilarna ligger längst ner på prioriteringslistan.

Största farhågan var att det skulle bli färre tjänstebilar och att man tvingas samåka mer. Man var också oroliga för att det skulle bli ökad kontroll och mindre självstyre.

Trots viss skepsis bland de intervjuade fanns det nyfikenhet och intresse, förutsatt att förändringarna innebär vinster för både vårdtagare och personal. Samtidigt finns det en stor måttnad på allt vad förändringar heter.



Enkätundersökning före översynen

En enkätundersökning genomfördes innan översynen av tjänsteresorna påbörjades. Enkäten besvarades av anställda som kör bil i tjänsten, totalt 639 personer, varav 401 personer i Marks kommun och 238 personer i Orust kommun. Enkätundersökningen visade bland annat att:

- drygt 20 procent ofta eller ganska ofta kör för fort i tjänsten för att hinna med arbetsuppgifterna (andelen var större i omsorgen än i övriga delar av kommunen)
- nästan 30 procent tycker att det är svårt att planera sina tjänsteresor flera dagar i förväg (för omsorgen i Orust vad denna andel betydligt högre än snittet)
- över 70 procent kör egen bil till och från arbetet
- drygt 40 procent upplever att de har en stressig arbetssituation.

En bit på väg, men det tar tid...

Översynen av fordonsekonomi och transportlogistik i båda kommunerna drog ut på tiden. En viktig anledning var det decentraliserade ansvaret för fordonen i både Mark och Orust. Stora resurser behövde avsättas för att få fram nödvändigt underlag, exempelvis om antalet bilar, körsträckor, kostnader och avtal. I vissa fall saknades uppgifter, i andra fall stämde inte uppgifter från ett håll överens med motsvarande uppgifter från ett annat håll. En annan anledning till att arbetet dragit ut på tiden är att det var problem med den första programvaran för ruttplanering.

Vissa delar av förändringsarbetet tar av naturliga skäl flera år att genomföra. Kommunen kan exempelvis vara bunden av gamla avtal med leverantörer. I Orusts fall samarbetar man med grannkommuner vid upphandling av bilar. Detta innebär att Orust inte själva kunde besluta om förändringar i upphandlingsrutiner, kravspecifikation med mera. Å andra sidan är det en fördel vid upphandlingen att kunna lägga stora beställningar, vilket samverkan med grannkommunerna ger förutsättningar för. I Mark har det varit oklart vilken enhet inom kommunen som ska ta över det totala ansvaret för fordonen.

Arbetet med att förbättra tjänsteresorna i Mark och Orust har när detta skrivs kommit en bra bit på väg. Men ännu återstår en hel del arbete innan alla potentiella vinster som har påvisats kan hämtas hem.

Ytterligare några exempel

Många andra arbetar också med att effektivisera sina tjänsteresor. Här är några ytterligare exempel:

- I Ale kommun infördes 2004 en bilpool vid kommunhuset i Alafors. En utvärdering ett år senare visar att de anställda är positiva till bilpoolen. Man slipper nu ta med egen bil till jobbet och behöver inte slita på sin egen bil i tjänsten. Nyttjandegraden är hög, poolbilarna rullar cirka 1 650 mil per fordon och år. Utvärderingen visar på ett minskat utsläpp av koldioxid på 16 ton per år, samt en ekonomisk vinst för kommunen på cirka 200 000 kr om året.
- Ett hemtjänstdistrikt i Falkenbergs kommun införde 2001 planering med stöd av kunskaper i logistik och programvara anpassad för beräkning av rutter. Bakgrunden var att personalen ansåg att de fyra tjänstefordon man hade inte räckte till, utan man var tvungen att använda sina privatbilar för tjänsteresor. En utredning visade att verksamhetens faktiska bilbehov var tre bilar och att personalen inte behövde använda sina privata bilar alls. Kommunen valde att inte utnyttja hela besparingspotentialen utan ökade istället servicen genom att behålla sina fyra tjänstebilar. En senare utvärdering visade att kostnaderna för resor i tjänsten i hemtjänstdistriktet minskade med 57 000 kr per år, vilket motsvarade 36 procent. Koldioxidutsläppen minskade med fyra ton per år.
- Landstinget i Värmland såg 2005 över sina tjänstefordon och kom fram till betydande möjligheter till effektivisering. Med en oförändrad volym kan kostnaderna för tjänstebilarna minska med 18 procent eller 2,5 miljoner per år. Vinsterna kunde nås genom att bland annat samla ansvaret för fordonsparken och optimera miltalet. Därtill uppskattade man att landstinget kunde halvera sina utsläpp av koldioxid genom att effektivisera resandet och gå över till miljöfordon.
- I en utredning från 2005 såg Falköpings kommun möjligheter att minska sin fordonspark med 25 bilar. Det skulle innebära minskade kostnader med 750 000 kronor. Om man dessutom ersatte en stor del av dagens bruk av privata bilar med fordon i en bilpool kunde kostnaderna minska med ytterligare 250 000 kronor.

Fler exempel finns på www.vv.se/tjansteresehandbok.

Vägverket
781 87 Borlänge
www.vv.se vagverket@vv.se
Telefon: 0771-119 119. Texttelefon: 0243-750 90. Fax: 0243-758 25

