



Pilotprojekt kommunal reserevision

Slutrapport

Innehåll

Förord	3
Inledning	4
Pilotkommunerna Mark och Orust	5
Arbetsmetod	6
Stort intresse	6
Fordonsekonomi i Mark och Orust	7
Transportlogistik i Mark och Orust	11
Totala vinster och potentialer	15
Attityder och åsikter	15
Diskussion	17
Fler rapporter och dokument	18

Förord

Det är en utmaning att hitta sätt där vi kan utnyttja de goda sidorna med bilen och minimera de dåliga. Pilotprojekt kommunal reserevision, och den Handbok för bättre kommunala tjänsteresor som tagits fram som en del av projektet, har som mål att bidra till detta. Vid sidan av minskad miljöpåverkan kan kommuner som effektiviserar sina bilresor även spara en hel del pengar, förbättra trafiksäkerheten och arbetsmiljön samt öka kvaliteten på servicen.

Pilotprojekt kommunal reserevision har drivits av Vägverket Region Väst, från våren 2003 till våren 2007. Revision av fordons ekonomi i pilotkommunerna Mark och Orust har genomförts av Lars Peterson, Ynnor AB. Revisionen av transportlogistik i pilotkommunerna har genomförts av Jan Espenkrona med kollegor, ECE Network. Djupstudier i början och slutet av projektet genomfördes av Maria Hedengren och Birgitta Levy, Kommuniera AB. Pontus Grönvall, Stormen kommunikation, har varit projektsamordnare och har även tillsammans med kollegor planerat och genomfört seminarier samt sammanställt projektets samtliga publikationer.

Många personer i pilotkommunerna Mark och Orust har lagt ner ett stort arbete. Utan deras engagemang hade projektet inte kunnat genomföras.

I denna rapport redovisas många framgångar men också några misslyckanden. Den sammantagna bilden är dock tydlig – det finns stora vinster för kommuner att hämta genom att se över sina tjänsteresor.

Göteborg i maj 2007



A handwritten signature in black ink that reads "Per Schillander". The signature is written in a cursive, flowing style.

Per Schillander
Projektledare, Vägverket Region Väst



Inledning

Vägverket Region Väst har genomfört Pilotprojekt kommunal reserevision för att minska miljöpåverkan från trafiken och bidra till ökad trafiksäkerhet.

Genom att stimulera kommuner att effektivisera sina transporter och på så sätt spara pengar, öka servicen och skapa en bättre arbetsmiljö, minskas även utsläpp av växthusgaser och buller. Mindre tid i bil, bättre bilar och mindre stress ökar dessutom trafiksäkerheten. Utifrån erfarenheter från utredningar i Marks och Orust kommuner har en

metod utarbetats och en handbok för bättre kommunala tjänsteresor tagits fram. Resultat från andra kommuner och verksamheter har också använts som underlag.

I denna rapport redovisas bland annat vad som gjorts i de två pilotkommunerna samt de effekter som kunnat mätas eller bedöms kunna uppnås inom några år. Förslag till ytterligare insatser och åtgärder i pilotkommunerna ges också.

Pilotkommunerna Mark och Orust

Efter noggrant övervägande valde Vägverket Region Väst ut Mark och Orust som pilotkommuner. Kommunerna bedömdes vara varken bättre eller sämre på att hantera sina tjänsteresor än andra svenska kommuner. Urvalsprocessen skedde våren och sommaren 2003.

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.

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.

Under hösten 2003 skrevs avtal mellan Vägverket Region Väst och respektive pilotkommun. I avtalen

förband sig Vägverket Region Väst bland annat att bidra med konsultstöd för översyn av fordons ekonomi och logistik. Kommunerna förband sig att bidra med arbetstid hos berörda tjänstemän, avsätta resurser för en lokal kontaktperson samt bistå med information om kommunens transporter. Kommunerna förband sig också att genomföra de förslag till förändringar som projektet arbetar fram, förutsatt att förändringarna tydligt visades innebära effektivare transporter för kommunen samtidigt som verksamhetens kvalitet bibehålls eller förbättras.

Orust har visat stort engagemang i projektet och har också belönats med stora vinster och mycket bra acceptans från personalen. Mark däremot har inte kommit alls lika långt, även om uppmärksamheten på fordonsfrågorna givit vissa vinster.



Arbetsmetod

När avtalen med pilotkommunerna var undertecknade påbörjades arbetet med att samla in data om kommunernas bilar och om resor i hemtjänsten. En konsult ansvarade för fordonsekonomin och en annan konsult för transportlogistiken i hemtjänsten. I grundutredningarna gav respektive konsult förslag till åtgärder och gjorde uppskattningar av vilka vinster kommunerna skulle kunna uppnå. Nästa steg var att kommunerna, enligt avtal med Vägverket, skulle genomföra de föreslagna åtgärderna. I denna genomförandefas bidrog Vägverket aktivt med stöd, bland annat i form av utbildningar. I slutet av 2006 och början av 2007 gjordes en uppföljning av vad kommunerna genomfört samt vilka effekterna blivit.

En enkätundersökning genomfördes i slutet av 2003 och början av 2004, för att få en bild av

generella attityder till tjänsteresor i respektive kommun, innan förändringsarbetet påbörjades. Djupstudier genomfördes också med olika grupper, i början och slutet av projektet.

I inledningen av projektet fanns en ambition att utveckla ett lättanvänt datastöd för planering av resor i hemtjänsten. Denna del av projektet avslutades när det så småningom visade sig att det nyutvecklade programstödet inte fungerade tillräckligt bra. En annan programvara anpassades istället för planering av resor i hemtjänsten och denna användes när ny planering framgångsrikt infördes i Orust.

Information om de erfarenheter som projektet gjort har spridits under projekttiden. En handbok har sammanställts och lanserades i början av 2006.

Stort intresse

I grunden är Pilotprojekt kommunal reserevision ett informationsprojekt och intresset från Sveriges kommuner att veta mer om effektivare tjänsteresor är stort. Arbetet som genomförts i Mark och Orust har varit till för att samla erfarenheter och för att kunna visa på faktiska resultat.

Lägesrapporter har under hela projekttiden skickats ut till olika personer som visat intresse för projektet, främst personer som arbetar inom kommun och landsting, men även till exempelvis konsulter inom transportbranschen. I slutet av

projektet fanns drygt 500 personer på sändlistan. Varje lägesrapport var på max en sida och skickades ut som e-brev.

Föredrag har hållits om projektet vid ett tjugotal seminarier, konferenser och mässor. Exempel på målgrupper som nåtts är kommunala revisorer, tekniska chefer, socialchefer och GIS-samordnare.

Handboken för bättre kommunala tjänsteresor lanserades den 1 februari 2006. Ett huvudseminarium hölls i Göteborg. På 28 ytterligare platser runt om i Sverige deltog personer uppkopplade via webbkonferens. Totalt deltog 573 personer från 120 kommuner under seminariedagen. Intresset och deltagarantalet överträffade alla förväntningar med råge. Hela konferensen gjordes sedan tillgänglig på webben och många har utnyttjat möjligheten att från sin dator ta del av lanseringen i efterhand. Totalt hade i oktober 2006 över 290 timmar video från seminariet sänts ut till 672 unika datorer.

Ett flertal inslag i tidningar och etermedia runt om i Sverige och även i övriga Europa har beskrivit projektet och de möjliga vinster som visats finnas. Störst intresse visades i samband med lanseringen av handboken. Exempel på rubriker är "Miljö och miljoner kan sparas på tjänsteresor" och "Hemtjänstresor stjäl tid".



Fordonsekonomi i Mark och Orust

Rätt fordon som sköts på rätt sätt

En kommun har bra fordonsekonomi när kommunen har rätt antal fordon som är anpassade till verksamhetens behov och administreras, underhålls, används och avyttras på ett effektivt sätt. Till detta krävs stöd från en tydlig organisation med tydliga ansvarsförhållanden och ett långsiktigt tänkande.

Dålig koll på bilarna i pilotkommunerna

Grundutredningarna i början av projektet gav en likartad bild i de båda kommunerna. Ansvaret för fordonen var decentraliserat, i Orust mer än i Mark. Styrande dokument i form av policy, instruktioner med mera saknades. Detta påpekade även Arbetsmiljöverket under projektiden.

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

I Orust var 74 % av bilarna äldre än tre år och i Mark var motsvarande andel 46 procent. En stor andel gamla bilar innebär en ökad risk för dyra

reparationer och låga 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 marknadsmässigt pris egentligen var 50 000–60 000 kr.

Marks kommun gjorde en ny upphandling 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.





Åtgärder och resultat

Situationen som beskrevs i grundutredningarna i Mark och Orust är representativ för hur det ser ut i många svenska kommuner, när arbetet med att ta kontroll över fordonsekonomin påbörjas. Mark och Orust fick följande förslag till åtgärder:

- Ta fram och fastställ en rese- eller bilpolicy, som reglerar det totala resandet, bilnehav, rutiner och användandet av alla transporter inom kommunen.
- Ta fram och fastställ hanteringsrutiner för kommunens fordon.
- Ta fram en kravspecifikation för fordon som utgår från kommunens verkliga behov. Denna specifikation ska ligga till grund för upphandling och för upprättande av ramavtal med leverantörer.
- Inför en central funktion för ansvar för och samordning av kommunens fordon.
- Utred möjligheterna att starta en bilpool vid kommunhuset (Orust) respektive utred möjligheterna att utöka den befintliga bilpoolen (Mark).

Orust har genomfört merparten av de förslag som gavs i grundutredningen och har idag en mycket bra kontroll över sina fordon. Marks kommun har däremot i lägre grad arbetat med de rekommendationer som fanns i grundutredningen. Arbetet med fordonsekonomin i Mark har sedan 2004 präglats av att tillfredsställa organisationens omedelbara behov. En viss inspiration av rekommendationerna i projektet kan ses, men en effektiv styrning, exempelvis behovsprövning vid inköp, har saknats. Mark uppger att bristande resurser samt pågående förändringar av organisationen gjort att arbetet med fordonsekonomin dragit ut på tiden.

Ny organisation

I Orust är nu en person ansvarig för socialförvaltningens fordon och en person för övriga förvaltningars fordon, vilka främst finns hos tekniska förvaltningen. I ansvaret ligger kontinuerlig uppföljning av fordonsstatus, inklusive kontakter med leverantörer. Det övergripande ansvaret för fordonen ligger hos kommunens ekonomichef. Syftet med den nya organisationen i Orust är att avlasta brukarna och att rutinerna för hantering av fordonen ska bli

bättre. Orust ekonomisystem har också utvecklats så att alla kostnader och data om exempelvis körsträckor kan redovisas för varje fordon. Den nya organisationen i Orust innebär en ekonomisk besparing på cirka 180 000 kr per år. Personalen, exempelvis i hemtjänsten, är mycket positiva. Nu finns någon som ansvarar för att service alltid sker vid rätt tillfälle, att däck byts i tid med mera.

En omorganisation i Mark har påbörjats under projektperioden. Denna har dragit ut på tiden och det är först under 2007 som en ny serviceförvaltning kommer att ta över ansvaret för kommunens fordon. I avvaktan på den nya organisationen har inköp av nya fordon, uppföljning med mera hanterats som tidigare.

Styrande dokument

I Orust har en fordonspolicy upprättats. Cirka 90 % av alla kostnader för resor i kommunen härrör från egna fordon eller fordon inhyrda genom milersättning till personalen. Regler för övriga resor, exempelvis med allmänna kommunikationer, inkluderades i fordonspolicyn. Som komplement till fordonspolicyn har Orust utarbetat en kravspecifikation, som utgår från de faktiska behov kommunen har för merparten av tjänsteresor med bil. Kravspecifikationen har legat till grund för en effektiv upphandling av nya fordon, service med mera.

Orust har också tagit fram en hanteringsinstruktion för fordon. Syftet med en hanteringsinstruktion är att förare ska veta hur kommunens bilar fungerar och samtidigt vara medvetna om vilket eget ansvar personalen har. Hanteringsinstruktionen innehåller exempelvis information om hur säten ställs in och vad som gäller om kommunens anställda bryter mot trafikregler i arbetet.

I Mark startade under 2005 ett arbete i en bilgrupp, med representanter från olika förvaltningar. Bland annat tog gruppen fram ett antal väl genomarbetade förslag till styrande dokument för fordonsinnehavet, liknande de som antagits och genomförts i Orust. Dessa förslag blev sedan ligande i avvaktan på den nya organisationen för fordonsansvaret.

Rätt antal bilar av rätt sort

Orust hade före projektet en delvis föråldrad fordonspark, med stort reparationsbehov, onödiga

driftstopp, sämre trafiksäkerhet och sämre miljöprestanda. En ny utbytesplan har lett till en tydlig förnyring och förbättring av fordonsparken. Fortfarande finns en del att göra när det gäller anpassning av biltyper till kommunens verkliga behov samt hur många bilar kommunen verkligen behöver.

Mark har sedan grundutredningen inte arbetat aktivt med en effektivisering av fordonsparken, även om genomförd upphandling av nya bilar varit ett steg i rätt riktning.

Minskade driftkostnader

Orust har sänkt sina driftkostnader från 2003 till 2006 med 7 % till 25,41 kr/mil. I pengar motsvarar detta en besparing på närmare 300 000 kr per år. Minskningen i milkostnad beror till stor del på att service- och reparationskostnaderna har minskat kraftigt, när fordonsparken förnygrats och nya avtal med leverantörer har upphandlats. Utbyte till nyare bilar har även inneburit att bränsleförbrukningen har minskat med i snitt 10 %.

I Mark har också driftkostnaderna minskat tydligt från 2003 till 2006, med 15 % till 29,36 kr per mil. Besparingen i pengar blir cirka 1 150 000 kr per år. Minskningen gäller för 2006 och kan främst



förklaras med att cirka 40 fordon av äldre modell och med ett stort reparationsbehov har ersatts med nyare fordon. Denna vinst kan till viss del vara en effekt av ett ökat fokus på fordonsfrågorna, som en konsekvens av att Marks kommun deltagit i Pilotprojekt kommunal reserevision. När de nyinköpta fordonen blir äldre kommer servicebehovet att öka och därmed även kostnaderna.

Milkostnaden 2006 är fortfarande cirka 4 kr (16%) högre i Mark än i Orust. Även om kommunerna har olika förutsättningar, bland annat geografiska, kan jämförelsen peka på att Orust utnyttjar sina bilar effektivare än Mark.

Bättre restvärde vid avveckling

Både Mark och Orust har slutit avtal med ett bilauktionsföretag, som hanterar försäljning av kommunernas bilar. Merintäkten vid försäljningar bedöms för Mark vara cirka 1 250 kr per bil och för Orust 2–3 000 kr per bil. Sättet att sälja bilar minskar dessutom administrationen för kommunerna.

Orust har vid inköp blivit bättre på att planera för ett högre restvärde, vars betydelse för total ekonomin är mycket viktig. Orust förändrade rutiner och regler innebär att kommunen nu är bättre på att köpa in fordon och extrautrustning som ger ett bra andrahandsvärde.

Mark och Orust bör genomföra en framtida kontroll av prisnivåerna hos auktionsföretaget. Kommunerna rekommenderas även att begära pris från lokala leverantörer.

Mer bilpool

Mark har en etablerad bilpool vid kommunhuset i Kinna. Bilpoolen skulle kunna utvecklas eftersom det fortfarande körs många mil i tjänsten i privata bilar mot milersättning. Detta föreslogs i grundutredningen, men har ännu inte genomförts.

Orust har ännu ingen bilpool men förutsättningarna är mycket goda. En bilpool vid kommunhuset i Henån planeras införas under andra halvåret 2007 och bedöms ge en besparing på 150 000 kr per år.

Framtida potentialer

Mark har goda förutsättningar att förbättra sin fordonsekonomi, när den nya organisationen för fordonsansvar är klar. Främst handlar det om att ifrågasätta om kommunen behöver så många fordon som nu finns. Stora potentialer finns i ökat samutnyttjande. Genom att arbeta med de rekommendationer som givits inom ramen för Pilotprojekt kommunal reserevision bedöms Mark inom några år kunna minska sina årliga fordonskostnader med cirka 1 000 000 kr.

Orust har genom att följa merparten av de rekommendationer som givits i Pilotprojekt kommunal reserevision skapat en mycket god bas för hantering av sina interna fordon och transporter. Baserat på kommunens medvetenhet, kunskap och engagemang är det inte orimligt att Orust inom ett par år kan minska sina årliga fordonskostnader med ytterligare 500 000 kr.



Transportlogistik i Mark och Orust

Färre mil och mer tid med bättre planering

God transportlogistik innebär att resor planeras och genomförs på ett effektivt sätt. I många verksamheter som inte tidigare arbetat med transportlogistik finns det stora vinster att hämta när det gäller både körsträckor och tidsåtgång. I kommunal verksamhet körs det många mil och särskilt gäller detta inom socialförvaltningen eller motsvarande. I Mark och Orust fokuserades det därför på att 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.

Omöjlig uppgift utan stöd av utbildning och verktyg

Grundutredningarna i Mark och Orust visade på en bild av planeringen i hemtjänsten som stämmer väl överens med erfarenheter från många andra kommuner runt om i Sverige. Personalen i alla hemtjänstdistrikt i båda kommunerna hade varken fått utbildning eller tillgång till 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. 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.

Det går inte att göra en effektiv planering på detta sätt. Det blir för komplext med ett stort antal vårdtagare på olika platser, olika behov av insatser som tar olika lång tid, olika behov av kompetens, ett visst antal bilar etc. Ofta har gruppen under många år gjort det bästa av en svår situation och arbetat fram en modell som alla tycker fungerar. Och utifrån givna förutsättningar har gruppen säkert hittat en så bra lösning som möjligt. Men denna typ av planering tar mycket tid i anspråk och leder till betydligt fler och längre resor än vad som egentligen behövs. Eftersom planeringen inte kan

återanvändas behöver personalen lägga ner mycket tid varje dag på omplanering av sina redan lagda rutter. Den gamla planeringen ger heller inte ett bra underlag för enhetschefen att följa upp vad som genomförts, eller för resursplanering. Planeringen blir att betrakta som en färskvara som är förbrukad när nästa dag ska planeras.



Åtgärder, resultat och potentialer

I grundutredningarna formulerades ett antal förslag till åtgärder för respektive kommun. Det viktigaste förslaget i båda kommunerna var att utse och utbilda planerare inom hemtjänsten, som med stöd av programvara med funktion för ruttoptimering skulle kunna planera insatser vecka för vecka. Grundutredningarna innehöll också förslag om översyn av distriktsindelning i hemtjänsten samt samordning av planeringen inom hemtjänsten med andra delar av den kommunala verksamheten, exempelvis dagcenterverksamhet, särskola och kommunsjuksköterskeorganisationen.

Ny planering

Ny planering av insatser och turer har införts i två hemtjänstdistrikt av sex i Orust, först i Röra och sedan i Torp/Myckleby. Den nya planeringen görs med stöd av logistik och sköts av planerare på respektive hemtjänstdistrikt. Till stöd har planerarna programvara som bland annat innehåller en optimeringsfunktion. Vinsterna med den nya planeringen i Orust är stora. Motsvarande poten-



"Det här är ett helt nytt sätt att arbeta. Det har blivit ett annat lugn i arbetsgruppen och den tid vi tidigare alla lade ner på att planera används nu till att gå igenom vårdragarnas behov. Med den nya planeringen blir det också mindre bilkörning och mindre stress, och då lättar många på pedalen och kör lugnare."

Susanne Matsson, planerare hemtjänstdistrikt Röra, Orust kommun



"Tidigare var det svårt att både planera och följa upp verksamheten. Nu syns det direkt när våra resurser inte är i fas med insatsbehovet."

Inger Jönsson, enhetschef hemtjänsten, Orust kommun

tiella vinster visades i hemtjänstdistriktet Torestorp i Mark, men där fullföljde Mark inte arbetet med att införa ny planering.

Grunden med det nya sättet att planera bygger på kunskaper i logistik och vänder på det traditionella sättet att planera inom hemtjänsten. Planeringen utgår från det som ska uträttas, där-efter läggs optimala turer med hänsyn till alla restriktioner och först därefter anges vilken personal som ska utföra uppgiften. Återkoppling sker kontinuerligt.

Planerarna skapar ruttor för varje dag, för en vecka i taget. Varje rutt skrivs ut som ett förarschema och fördelas mellan personalen. Varje förarschema beskriver i detalj vad som ska göras, var det ska göras och när det ska göras. Informationen innehåller även uppgifter om körsträcka och vilket fordon som ska användas. Varje förarschema kan sparas och skrivas ut i hur många kopior som helst.

I hemtjänstdistriktet Röra startade den nya planeringen i slutet av 2005 och var i full gång, med god acceptans från personalen, i mitten av 2006. Den nya planeringen började införas i hemtjänstdistriktet Torp/Myckleby i slutet av 2006

och togs i full drift vid årsskiftet 2006/2007. Planeringen sköts för närvarande av två planerare på respektive hemtjänstdistrikt. Planerarna behöver lägga en till två timmar om dagen för planeringen, beroende på antalet vårdragare och hur mycket insatsbehoven förändras. Detta bör jämföras med tiden som all personal tidigare lade för att tillsammans planera verksamheten. Planerarna kan också fritt styra när det är lämpligt att utföra uppgiften.

Personalen i Röra tycker att körturerna som skrivs ut från planeringsprogrammet är till stor hjälp och enkla att följa. Det tog lite tid att acceptera förändringen från tidigare rutiner, men nu vill man inte gå tillbaka till det gamla sättet att planera.

Färre körda mil

I Röra minskade antalet körda mil med 27 %, efter att den nya planeringen hade införts. Detta motsvarar en minskning med ungefär 2 400 mil per år. I Torp/Myckleby hade införandet av den nya planeringen vid utvärderingen inte kommit så långt att effekterna syntes. En simulering visade på en prognostiserad minskning av antalet körda mil

med 16%. För Torp/Myckleby skulle detta innebära en minskning med ungefär 2 300 mil per år. I hela hemtjänsten i Orust skulle körsträckan kunna minska med cirka 13 000 mil om året. Detta förutsätter att ny planering även införs i övriga fyra hemtjänstdistrikt och att de potentiella vinsterna där är ett medelvärde av vad som framkommit i Röra och Torp/Myckleby. Bilkostnaderna skulle minska med cirka 350 000 kr per år och utsläppen av koldioxid med cirka 25 ton per år.

I Mark skulle ny planering i Torestorp ha inneburit att antalet körda mil i verksamheten minskat med närmare 50% eller drygt 9 000 mil om året. Denna bedömning baserar sig på att befintlig planering vecka 14 2006 jämförs med hur planeringen hade sett ut om Mark samma vecka valt att använda föreslagen ny planering. Dessutom behöver hemtjänstdistriktet bara fyra bilar om planeringen görs på det nya sättet, istället för de fem bilar som nu används. Om planeringen i Torestorp är representativ för planeringen i hela hemtjänsten i Mark är potentialen ungefär sju gånger större för hela kommunen. Körsträckan skulle kunna minska med cirka 60 000 mil, bilkostnaderna med cirka 1 800 000 kr och koldioxidutsläppen med cirka 115 ton per år.

Minskningarna av antalet körda mil beror på att planerarna, med stöd av programvara med optimeringsfunktion, kan lägga rutter som gör att det blir kortare sträckor att köra.

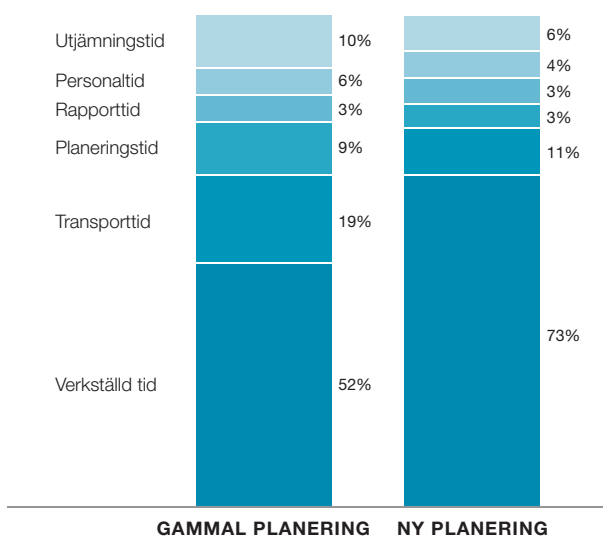
Mer verkställd tid

Resultatet av införandet av den nya planeringen i Röra i Orust överträffade alla förväntningar. En avsevärd ökning av antalet insatser har klarats av med befintliga resurser. En utvärdering där två veckor hösten 2005 jämfördes med två veckor hösten 2006 visar på stora skillnader. Andelen verkställd tid ökade med 40%, från 52% år 2005 till 73% år 2006, eller närmare 100 timmar per vecka. På ett år motsvarar detta cirka 5 000 timmar. I Torp/Myckleby bedöms andelen verkställd tid kunna öka från 48% till 70%, vilket motsvarar en ökning med 46%. I tid motsvarar detta närmare 80 timmar per vecka eller 4 000 timmar per år. Det övertidsuttag som finns i hemtjänstdistriktet skulle heller inte behövas. Om resultaten i Röra och Torp/Myckleby är representativa för hela hemtjänsten i Orust skulle 25 000 timmar mer

verkställd tid kunna utföras på samma resurser på ett år. Värdet av denna tid uppskattas till cirka 5 000 000 kr.

I Mark bedöms att införande av ny planering i Torestorp skulle ge en ökning av andelen verkställd tid från 52% till 73%, vilket är en ökning med ca 40%. I tid motsvarar detta närmare 118 timmar per vecka eller cirka 6 000 timmar per år. Om resultaten i Torestorp är representativ för hela hemtjänsten i Mark skulle 40 000 timmar mer verkställd tid kunna utföras med samma resurser på ett år. Värdet av denna tid uppskattas till cirka 8 000 000 kr.

Ökningen av andelen verkställd tid beror främst på att hemtjänstgruppen lägger mindre tid på planering, när inte hela gruppen sköter planeringen tillsammans, samt att mindre tid tillbringas i bil. Andelen utjämningsstid minskar också när planeringen blir mer effektiv.



Fördelning av arbetstid i hemtjänstdistrikt Röra i Orust, före respektive efter införande av ny planering. Resultatet baseras på två veckors mätningar hösten 2005 respektive hösten 2006. Liknande potentialer uppskattas i hemtjänstdistriktet Torp/Myckleby i Orust och Torestorp i Mark.

	Mark	Orust
Minskad körsträcka	60 000 mil/år	13 000 mil/år
Minskade bilkostnader	1 800 000 kr/år	350 000 kr/år
Minskade utsläpp av koldioxid	115 ton/år	25 ton/år
Mer verkställd tid	40 000 tim/år	25 000 tim/år
Värde av mer verkställd tid	8 000 000 kr/år	5 000 000 kr/år

Potentialer i hemtjänsten med ny planering.



Bättre arbetsmiljö och trafiksäkerhet

Personalen i hemtjänstdistriktet Röra i Orust, som har längst erfarenhet av ny planering, vittnar om att arbetsgruppen nu har mer tid att diskutera vårdtagarnas behov. Stämningen i gruppen har också blivit mer harmonisk och stressen har minskat. Det är också positivt för arbetsmiljön att personalen behöver tillbringa mindre tid med att köra bil i tjänsten.

Trafiksäkerheten förbättras när antalet timmar vid ratten minskar och förarna är mindre stressade.

Underlag för uppföljning och planering

Det nya sättet att planera ger enhetscheferna full insyn i hur verksamhetens resurser används samt hur tider, fordon och personal utnyttjas. Detta underlag kan i sin tur användas för redovisning till exempelvis förvaltningschefer och politiker. Enhetscheferna kan också med planerarens hjälp simulera alternativa fordons- och bemanningsalternativ. Den nya planeringen ger full kontroll över kostnaderna, då kostnaderna för både fordon och personal kan hanteras av systemet. Enhetscheferna får möjlighet att på ett enkelt och åskådligt sätt visualisera verksamhetens effektivitet i olika sammanhang.

Personalen i hemtjänsten får också ett tydligt underlag att redovisa om resurserna inte räcker till. Tidigare kunde det vara svårt att motivera när extra personal behövde sättas in.

Nytta med sammanslagning av distrikt

Inom projektet gjordes en utredning av vilken nytta en eventuell sammanslagning av distriktet Röra

och Torp/Myckleby i Orust skulle få. Utredningen visar att 37 timmar per vecka skulle frigöras, som kan användas till verkställd tid. Antalet körda mil skulle minska med ca 6 % och åtta bilar skulle vara tillräckligt, istället för dagens nio.

Planeringstiden minskar från cirka 15 timmar per vecka (7–8 timmar per distrikt) till cirka 9 timmar per vecka för de sammanslagna distrikten.

Styrningen av verksamheten skulle underlättas av att gruppen blir större, flexibiliteten ökar och verksamheten blir mindre känslig för störningar och toppar i insatsbehov. För personalens del skulle en sammanslagning innebära en jämnare arbetsbelastning.

Vinster vid samordning av dagcenterverksamhet och särskola

Både dagcenterverksamheten och särskolan i Orust har till stor del statistiskt lagda turer för varje skol- respektive arbetsdag. De har uppsamling och avlämning inom samma geografiska områden och behov av samma typ av transport, taxi såväl som HC-fordon. Förutsättningarna för en samkörning är mycket goda.

Inom Pilotprojekt kommunal reserevision gjordes en utredning som visade på stora besparingar vid en eventuell samordning. Den sammanlagda körsträckan skulle nästan kunna halveras, vilket motsvarar en besparing på 9 000 mil eller 230 000 kr i minskade fordonskostnader per år. Antalet fordon som behövs skulle kunna halveras på förmiddagen, från tio till fem. På eftermiddagen skulle endast tre fordon behövas, vilket är en minskning med 70 %.

Totala vinster och potentialer

När alla vinster och potentialer som beskrivits i tidigare kapitel vägs samman framkommer att arbete med översyn av fordonsekonomi och transportlogistik kan vara en mycket god affär. Åtminstone gäller detta för Mark och Orust, men det är troligt att liknande potentialer finns i ett stort

antal svenska kommuner. I tabellen nedan visas de totala uppnådda vinsterna tillsammans med de återstående potentialerna inom fem år, som beskrivits i Pilotprojekt kommunal reserevison för Mark respektive Orust.

Totala uppnådda vinster tillsammans med återstående potentialer inom fem år.

	Mark	Orust
Minskad körsträcka per år:	60 000 mil (-22 %)	22 400 mil (-14 %)
Minskad bensinförbrukning per år:	92 000 liter (-40 %)	51 000 liter (-33 %)
Minskade koldioxidutsläpp per år:	218 ton (-40 %)	120 ton (-33 %)
Minskade bilkostnader per år:	2 750 000 kr (-35 %)	1 350 000 kr (-30 %)
Värde av ökad verkställd tid i hemtjänsten per år:	8 000 000 kr	5 000 000 kr

Attityder och åsikter

I inledningen av projektet genomfördes en enkätundersökning i Marks och Orust kommuner. 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% 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% tycker att det är svårt att planera sina tjänsteresor flera dagar i förväg (för omsorgen i Orust var denna andel betydligt högre än snittet)
- över 70% kör egen bil till och från arbetet
- drygt 40% upplever att de har en stressig arbetssituation.

När Orust och Mark har kommit längre i sitt arbete med att förbättra sina tjänsteresor kommer en motsvarande enkätundersökning att kunna visa på om attityderna till resandet har ändrats.

Djupstudier

Ett viktigt underlag för arbetet med att förbättra tjänsteresorna var att förstå hur vardagen ser ut

för den personal som kommer att beröras mest av förändringarna. Främst skulle personal i hemtjänsten komma att beröras. Djupintervjuer genomfördes i juni 2004 av 20 personer anställda i hemtjänsten i Mark och Orust. Bland annat framkom då följande:

- Samtliga upplevde att man kör många mil i tjänsten och tillbringar mycket tid i bilen. Resandet är inte alltid så rationellt eftersom planeringen ofta ändras under dagen. 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 orolig 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 mättnad på allt vad förändringar heter.

En uppföljning gjordes hösten 2006, med djupintervjuer av åtta personer i olika befattningar, fyra i Mark och fyra i Orust, som kommit i kontakt med projektet. Gruppen bestod av projektansvarig, förvaltningschef, distriktschef, ekonomichef, fordonsansvarig och IT-samordnare. Reaktionerna i Orust var överlag mer positiva i termer av engagemang och förväntningar än i Mark. I Mark ansågs att Vägverket inte uppfyllt förväntningarna vad gäller förarbete och IT-stöd och att projektet med planering av resor inom hemtjänsten därför inte fått genomslagskraft. I Orust har man, trots liknande erfarenheter av brister i förarbete och IT-system, gått vidare med utgångspunkt från övertygelsen att de positiva effekterna av projektet är stora. I intervjuerna med ledningspersonerna framkom bland annat följande:

- Både i Mark och i Orust säger man sig ha blivit bättre kravställare när det gäller behoven ett planeringssystem ska tillgodose. I Orust har man dessutom nått en bred medvetenhet om betydelsen av effektivare rutiner och har redan börjat se påtagliga resultat. I Mark däremot är man inte lika övertygad om vad projektet kan ge och menar att det tar tid att räkna hem vinsterna.
- Nyttan i Mark formuleras i högre grad i allmänna ordalag på en övergripande nivå, medan de i Orust mer formuleras utifrån verksamhet och individ. I Orust betonades också vikten av att låta nyttan komma verksamheten och personalen till godo i form av återinvestering i kompetensutveckling och liknande.
- Drivande och engagerade nyckelpersoner samt ett öppet förhållningssätt med ett förändringsbenäget arbetsklimat är viktiga framgångsfaktorer. I Mark pekade de intervjuade på brister i delaktighet, lyhördhet och dialog inom kommunen och mellan kommunen och Vägverket. I Orust har det däremot funnits en uttalad förändringsvilja och ett antal engagerade och drivande personer som kunnat arbeta i nära samarbete med berörda parter.

Kommentarer från Mark och Orust i december 2006



"Tidigare handlade vi bilar utan plan, men här fanns det en färdig modell och en kunnig konsult som har kunnat forma riktlinjer, regler och rutiner utifrån våra behov när det gäller fordonshantering."

Mark

"Hemtjänsten kände sig kritiserad och gick i försvar istället för att medverka."

Mark

"Vi ser redan hur våra resor blivit mer effektiva. Det handlar om färre mil, lägre bränsleförbrukning och bättre utnyttjande av bilarna och logistiken till vårdtagarna."

Orust

"Vägverket utgick ifrån att vi med en annan planering kunde spara tid och tid är pengar, men de hade inte förståelse för verksamheten och förutsättningarna."

Mark

"Hela projektet, trots tuff start och många nedlagda arbetstimmar, har inneburit en helt annan medvetenhet om hur vi använder våra personaltimmar. Det handlar om att styra om timmar så att vi får mer bemanning när vi varit underbemannade och tvärtom."

Orust

"Har resulterat i att vi måste ha ett planeringsverktyg för att bli effektivare och att det är viktigt att ställa krav på ett IT-system."

Mark

"Sammantaget så har vi blivit mer professionella i vår samtalston i arbetsgrupperna."

Orust

"Det är oerhört viktigt att ha en engagerad och tydlig ledning som visar att man prioriterar detta projekt. Likaså att även de högsta cheferna är delaktiga och inte bara delegerar ner frågan på lägre nivå. Alla flöden och roller måste vara tydliga."

Orust

"Tidsaxeln i projektet är för kort. Kommunen är lite av en oljetanker och har ett annat styrsystem än Vägverket när det ska malas mellan politiker och tjänstemän."

Mark

"Är man inte beredd att lösa problem som uppstår, för det gör det, då ska man inte starta upp ett sådant här projekt. Tekniken är aldrig klar, även om vi trodde att IT-stödet var mera färdigt än det var."

Orust



Diskussion

Pilotprojekt kommunal reserevion har visat att svenska kommuner har mycket att vinna på att se över hur tjänsteresorna i kommunen hanteras. Pilotprojektet har också visat att det ibland krävs både mod och engagemang för att lyckas i förändringsarbetet.

Översynen av fordonskonomin i Orust följde i princip planen under hela projektperioden. Införandet av ny planering i hemtjänsten i Orust hade kunna gå fortare, men visade sig till slut bli mycket framgångsrikt.

Mark är på väg att komma igång med att få bättre kontroll på fordonskonomin, när den nya organisationen för fordonsansvar till slut är klar. Arbetet med effektivare tjänsteresor i hemtjänsten i Mark har däremot misslyckats.

Problemen i arbetet med ny planering i hemtjänsten var inledningsvis liknande i både Mark och Orust. Den första programvaran som användes för planering var inte färdigutvecklad och fungerade dåligt. Mer energi och tid skulle också ha lagts på att förankra sättet att arbeta hos chefer på olika nivåer i hemtjänstorganisationen. Orust gick trots allt vidare och när den nya planeringen med ny programvara var införd visade det sig att personalen trivdes mycket bättre med det nya sättet att planera, jämfört med det gamla.

Och vinsterna som uppkom var över alla förväntningar.

En viktig framgångsfaktor i Orust bedöms vara att ledningen i Orust trodde på projektet och tydligt tog ställning att gå vidare, även när motståndet från berörd personal var stort. Samma tydliga direktiv saknades i Mark. Vägverket Region Väst lyckades heller inte övertyga ansvariga i Mark att de förslag som givits inom ramen för projektet faktiskt ger de vinster som utlovats.

En erfarenhet från projektet är att det är klokt att börja i mindre skala. I Orust startade exempelvis arbetet med ny planering i ett hemtjänst-distrikt, som sedan fick agera gott exempel i det fortsatta arbetet.

Under hela projektperioden har intresset från andra kommuner varit stort. Inte minst visades detta i samband med lanseringen av projektets Handbok för bättre kommunala tjänsteresor, där närmare 600 personer från 120 kommuner deltog. Den största drivkraften hos kommuner att arbeta med att förbättra sina tjänsteresor är sannolikt den ekonomiska, och det finns mycket pengar att spara inom detta område. Men det finns också andra stora vinster att göra. Arbetsmiljön förbättras, miljöpåverkan minskar och kvaliteten i verksamheten blir bättre.



Handbok för bättre kommunala tjänsteresor

Bättre miljö, trafiksäkerhet, ekonomi och arbetsmiljö

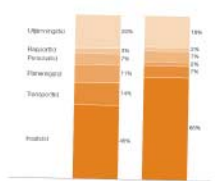
med bättre planering



Verksamhet. Särskilt gäller detta i detta avsnitt beskrivs hur man genom att använda modern transporthjälpmedel inom andra delar av verksamheten, skolskjuts,

Avsnitt 3

Måttfyller planering kan motsträffa i hemtjänsten. Detta gäller även planeringen och transporterna.



Utsänt kan ökas ordentligt, medan planeringstid och transporttid minskar i motsvarande grad. Diskussion minskar också körda mil.

Gör en nulägesbeskrivning
För att skapa ett beslutunderlag behöver en nulägesbeskrivning göras. Den blir också underlag för...

- Nulägesbeskrivning bör också dokumenteras:
- hur planering går till (exempelvis av kördagar)
 - vilka hjälpmedel som används för planering
 - hur många mil som körs i verksamheten med kommunens bilar, med... (om möjligt) samt med cykel. (Om man har fler fordon...)

En översyn har två syften:

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

Systematiskt arbetssätt

Sätt ett mått läggs vid att införa ett systematiskt arbetssätt och skapa rutiner som syftar till ständiga förbättringar. Grundläggande steg att följa är:

- beslut och följning
- 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 arbetslagets för att kunna kvalitetsutvärdera resor och transporter i kommunen. Mer information om denna metodik finns på www.vv.se/tyg. Översyn av kommunala resor har genomförts med positivt resultat i flera kommuner. I slutet av handboken finns praktiska exempel, främst från Marks kommun och Orust kommun. För exempel finns på www.vv.se/tjansteresehandbok.

Skaffa befogenheter

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

Organisationer och investeringar kan behövas göras. Nya tjänster kan behövas tillskaffas. Befogenheter behöver komma från:

- kommunstyret
- ledande tjänstemän.

Sätt samman en styrgrupp

För att effektivisera tjänsterna 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
- personalförstare eller motsvarande.

Utse ansvariga för genomförande

Följande ansvariga i projektet bör utseas:

- En samordnande ansvarig person. Denna person kan exempelvis vara organisatoriskt knuten till kommunledningskontoret eller motsvarande.
- En person som ansvarar för drif av fordonskonceptet (beskrivs i avsnitt 2). Denna person arbetar kanske med fordonsfrågor inom kommunen, eller kan läckas för 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 kunskap om verksamheten inom omsorgen och förstår hur den fungerar.

Avsätt resurser

De ansvariga parterna måste kunna avsätta tid. Ett alternativ kan vara att projektansvariga eller andra konsulter, vilket kräver resurser i form av pengar. Ny programvara kan också behövas 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. Hand om mått 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 följande:

- kommunstyrelse utskott till olika grupper
- medvetet (ev)
- kommunförstare (ev).

Bedömd 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.

Webbsten kan komma till användning och kompletteras med nya verktyg, som till exempel här:

VERKTYG AVSNITT 1

- www.vv.se/tyg/tjansteresehandbok (nya verktyg för redigering, utvärdering)
- Godkännelse från alla kommuner till utvärdering
- Föring till uppgift för resurspanning
- Föring till underlag för information till kommunstyrelsen till kommunstyrelsen, om ett beslut tagits att se till kommunens tjänsteresor
- Föring till personalförstare
- Underlag till information på kommunens hemsida
- Föring till och se till att alla tjänsteresor

CHECKLISTA AVSNITT 1

- Beslut har tagits i exempelvis kommunstyrelsen
- Styrgruppen är utvald
- Projektansvarig person utnämnd till ansvarig
- Ansvarig för underlag av kommunstyrelsen är utvald
- Ansvarig för utvärdering av ny planering inom hemtjänsten är utvald
- Ansvariga har tagit del av information om beslutet
- Ansvariga har utvärderat situationen och arbetat för att se till att gemensamt ansvar tas för att se till att alla tjänsteresor
- Ansvariga har utvärderat situationen och arbetat för att se till att gemensamt ansvar tas för att se till att alla tjänsteresor
- Tidigare resurser i form av tid för utvärdering är avsatt
- Ekonomiska behov för finansiering av en utvärderingsprocess är utvärderade
- Tidplanering är utförd
- Information till kommunstyrelsen om projektet är klar
- Information till medvetet är klar
- Information till kommunförstare är klar
- Förankringsprocessen för alla berörda är startad.

Handbok för bättre kommunala tjänsteresor är ett av många dokument som tagits fram inom ramen för Pilotprojekt kommunal reserevision.

Fler rapporter och dokument

Under projektiden har ett stort antal rapporter och dokument producerats. Ett exempel är Handbok för bättre kommunala tjänsteresor. Handboken och olika tillhörande verktyg finns på webbplatsen www.vv.se/tjansteresehandbok. På denna webbplats finns en länk till projektets webbplats och här finns bland annat:

- Underlag för kravspecifikation vid upphandling av programvara för ruttoptimering, att använda i exempelvis hemtjänsten.
- Grundutredningar från Mark och Orust
- Slutrapporter från Mark och Orust
- Lägesrapporter från projektet

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

