

GRI-rapport 2001:9

**Personalminskning och kompetensväxling
inom Vattenfall**

- Uppföljning av ett omställningsprojekt

Gothenburg Research Institute
School of Economics and Commercial Law
Göteborg University
Box 600
SE 405 30 Göteborg

ola.sabel@gri.gu.se

Abstract

Verksamheten vid Vattenfall AB är inne i en omfattande förändringsprocess, vilket ställer krav på personalförändringar av olika slag. Dessa innefattar såväl nyrekrytering som intern rörlighet/ utveckling och avveckling av personal.

Det finns därför ett stort behov av att utveckla anpassningsåtgärder som accepteras bland personalen och som är effektiva för företaget. Vattenfall har i ett antal år arbetat med att utveckla organisationer, metoder och verktyg i detta syfte.

Projekt STEGET pågår inom Vattenfall sedan februari 1999. STEGETs huvudsakliga uppgift är att minska övertalighet genom extern personalavveckling.

I föreliggande rapport utvärderas STEGET med ekonomiska utgångspunkter. Huvudfrågan är om satsningen på STEGET har varit lönsam i en jämförelse med annan hantering av övertalighet. Den jämförelse som här är aktuell är att hantera motsvarande övertalighet genom uppsägningar.

Utvärderingen visar att kostnaderna för övertalighetshantering inom STEGET är lägre än i referensalternativet (uppsägningar) med de förutsättningar som anges i beräkningarna. Referensalternativet med garantitid och uppsägningar hade blivit c:a 75 % dyrare jämfört med övertalighetshanteringen i STEGET.

STEGET – till skillnad från uppsägningsalternativet - bedöms därtill ha givit betydande mervärden utöver rationaliseringseffekten; good-will internt och externt, lärande i organisationen, mm.

Övertalighetshanteringen inom STEGET har inneburit att uppsägningar i stor utsträckning kan undvikas. Det finns en lång och väldokumenterad erfarenhet som säger att detta ger betydande vinster också för individ och samhälle. Riskerna för utslagning och långvarig arbetslöshet minskar, och samhället vinner såväl på den ökande produktionen som på mindre belastningar i transfereringssystem och offentlig konsumtion.

Personalminskning och kompetensväxling inom Vattenfall

- Uppföljning av ett omställningsprojekt

Bakgrund

Verksamheten vid Vattenfall AB är inne i en omfattande förändringsprocess, vilket ställer krav på personalförändringar av olika slag. Dessa innefattar såväl nyrekrytering som intern rörlighet/ utveckling och avveckling av personal.

Under de senaste åren har kompetensväxlingen inom Vattenfall bl a organiserats inom projekt Kompetensväxling¹ och i det s k STEGET.

Projekt STEGET inleddes i februari 1999. STEGETs uppgift och omfattning har omprövats löpande. Från att vara en avvecklingsorganisation har uppdraget vidgats till att omfatta fler personer, och tidpunkten för avslutning av projektet har förskjutits. Slutdatum är nu satt till 31/3 2002.

Hösten 1998 konstaterades övertalighet på c:a 250 personer, huvudsakligen inom affärsområdena Elnät och Elproduktion. Vid uppsägningsförhandlingar hösten 1998 föranstaltade arbetsgivaren att 125 personer skulle varslas om uppsägning årsskiftet 1998/99, och 125 personer per den 30/6 1999. De fackliga organisationerna reagerade mycket kraftigt på förslagen om personalminskningar. Resultatet av diskussionerna mellan arbetsgivaren och personalorganisationerna blev bedömningen att uppsägningar eller andra drastiska åtgärder var olämpliga, och att de skulle få mycket negativa konsekvenser för såväl företaget som de anställda. Med dessa utgångspunkter slöts ett avtal om en 2-årig s k garantitid (fram t o m 31/12 2000) under vilken uppsägningar inte skulle användas som verktyg för att hantera övertaligheten. Följden blev att den personal (c:a 250 personer) som var övertalig hösten 1998 i praktiken kunde räkna med att vara kvar i Vattenfall i ytterligare 3 år, inklusive uppsägningstid under 2001.

Perspektivet var således att kostnaderna för 250 övertaliga skulle kvarstå i organisationen i ytterligare 3 år. Detta var utgångspunkten (referensalternativet) för STEGET. Den

¹ Se rapport; Sabel, O. Personalekonomisk utvärdering av Vattenfalls Kompetensväxlingsprojekt", CORE WP 2000:2

primära uppgiften blev därför att med extra resurser (koncernmedel) försöka lösa denna övertalighet snabbare och effektivare och därmed uppnå en rationaliseringseffekt, och att göra detta på ett sätt som också skapade andra mervärden. Ett bra utfall för STEGETs verksamhet skulle kunna innebära att uppsägningar på grund av arbetsbrist kunde begränsas eller i bästa fall helt undvikas.

Utvärderingens syfte

Utvärderingens syfte är att göra en uppskattning av de ekonomiska effekterna av övertalighetshanteringen inom STEGET under tidsperioden 1/2 1999 – 31/12 2000. Detta genomförs som en jämförelse mellan STEGET och ett alternativ med samma övertalighet under perioden som löses med uppsägning av huvuddelen (205) av de 251 övertaliga efter garantitiden 1/1 2001. Resterande övertalighet - 46 personer – löses i såväl STEGET som i referensalternativet genom intern rörlighet. Nivån för kalkylen är i första hand företaget. Effekter för individ och samhälle beskrivs översiktligt.

Utvärderingens primära uppgift är således att besvara frågan om en satsning som STEGET är lönsam för företaget jämfört med det alternativ som stod till buds i det personalpolitiska läget som rådde 1998/99. I denna del handlar det om att bedöma två vägar för att uppnå samma rationaliseringseffekt.

I en andra frågeställning – vilken mer översiktligt diskuteras – framhålls därtill att sättet att hantera downsizing också kan få andra effekter; positiva utvecklingseffekter / mervärden, respektive negativa effekter i form av bad-will, osv.

STEGETs verksamhet

STEGET ses av Vattenfall som ett antal processer för hantering av övertalighet. Huvudprocessen beskrivs som; "att utifrån identifierad (och beslutad) övertalighet, genom ett antal administrativa och/eller konsultativa respektive kurativa åtgärder möjliggöra en lösning i eller utanför Vattenfall för varje individ". Processdelarna består huvudsakligen av:

- Administrativa rutiner och beslut för de personer som går igenom STEGET
- Utvecklings/Utbildningsprocessen under tiden i STEGET
- Stödprocesser

Inom STEGET framhålls att rätt processhantering är avgörande för framgången för projektet. Tankarna ansluter sig därmed till ett synsätt som visat sig vara framgångsrikt i andra företag; man fokuserar inte enbart effekter i form av förbättrat ekonomiskt resultat, utan ser också att framgången med downsizing ² i det längre perspektivet i hög grad är beroende av hur förändringsprocesserna iscensätts.

² Se National Performance Review; "Serving the American Public: Best Practice in Downsizing", sept 1997

Projektnamnet STEGET har i sig en processanknytning i det att det skall stå för steget ut ur organisationen när andra steg har prövats och tagits; interna lösningar på affärsområde/ motsvarande, eventuella initiativ till avtalspension, avgångsvederlag, osv. När dessa steg har tagits träder STEGET-processerna in som ett stöd för individ och företag att lösa en övertalighetssituation genom externa lösningar.

En medarbetares gång genom STEGET kan beskrivas i ett "typfall". Medarbetaren djupintervjuas inledningsvis av en coach. Därefter genomgår personen ett processprogram, och i anslutning till detta en söka jobb fas som ofta leder till praktik, vilken i sin tur ofta ger ett jobb. Ett samband har kunnat konstateras här i det att de som har ordnat sitt jobb/ praktikplats själva oftast är de som sedan får fast jobb.

- Introduktion 1 mån
- Processprogram, 2-3 mån
- Söka jobb 2 mån
- Söka praktik, 1 mån
- Praktik, 4 mån

Huvuduppgiften för STEGET har varit att finna sysselsättning för övertalig personal utanför Vattenfall. I uppställningen nedan framgår av utfallet att 74% av de övertaliga hade fått en lösning den 1/1 2001. Dessa lösningar är i sin tur till 75% externa.

- Nytt arbete utanför Vattenfall	56
- Nytt arbete i Vattenfall	46
- Startat eget företag	8
- Sjukpension	11
- Avgångsvederlag	10
- Långtidsutbildning	55
Delsumma	186
varav externa lösningar	140

- Uppsagda 20010101(kvarv. i STEGET)	65
Totalt antal	251

I uppställningen framgår att 46 personer fått nytt arbete inom vattenfall. Detta bör enligt STEGETs ledning inte ses som en kompetensväxling. I stället är det en effekt av att processen pågått under så lång tid att villkoren hunnit förändras i organisationen, vilket i sin tur skapat ett behov av att återta personal.

Personer som vill studera har fått gå en själv/omvärldsanalys för att reflektera över om den valda studieinriktningen är den rätta. Sjukpensioneringar - som tar relativt lång tid

att genomföra - är också ett resultat av STEGETs verksamhet i det att de ofta är långdragna rehabiliteringsfall som organisationen inte lyckats lösa, men som med STEGET kommit till avslut.

Långtidsutbildade är personer som är i utbildning och som enligt överenskommelser är uppsagda per den 1/1 2001. Detta betyder en maximal betald utbildningstid på 3 år. Avgångsvederlag har tillgripits i undantagsfall efter det att utvecklings- och matchningslösningarna visat sig omöjliga.

STEGET har konsekvent motsatt sig alla propåer om avtalspensioneringar. Policyn har varit att dessa skall – om de är aktuella – genomföras i tidigare fas på affärsområdesnivå.

Inför uppbyggnaden av STEGET var ledarna för verksamheten angelägna om att dra nytta av de goda erfarenheter som gjorts inom området kompetensväxling/ downsizing. Specifikt refererade man till Telia och den strategi man där använde vid uppbygganden av division personalförsörjning, vilken har betraktats som en framgång³. Det fanns därför redan i utgångsläget goda förutsättningar i det att utformningen tog fasta på ett antal identifierade framgångsfaktorer.

Omställningsprocesser och downsizing

Omställning och kompetensväxling

Omställningsprocesser av olika slag pågår kontinuerligt i de svenska företagen. Orsakerna till förändringarna är många, och struktur- och konjunkturkomponenter existerar parallellt. I dagsläget med en begynnande lågkonjunktur signalerar allt fler företag behov av att minska kostnaderna genom personalavveckling; Ericsson, ABB, Volvo, m fl. De anpassningsåtgärder som nu vidtas är således till största delen rationaliseringar.

STEGET kan sägas representera en numera vanlig hållning i de stora svenska företagen och offentliga organisationerna som säger att enbart uppsägningar är ett dåligt alternativ för att lösa en övertalighetssituation. Det finns en erfarenhet⁴ som visar på att uppsägning av personal ofta får ett antal negativa konsekvenser. Olika strategiers utfall är samtidigt beroende av den specifika problematiken; volymen på övertaligheten, bransch, de övertaligas kompetens och motivation, omställningskon- junkturen, osv. En värdering av

³ Hansson (2000) Rolfer (2000), Sabel (2000)

⁴ Inom Posten, Telia, Vattenfall, Föreningssparbanken, Volvo, Ericsson, m fl

den specifika situation och utvärderingar av omställningsprocesser har i detta sammanhang blivit ett viktigt stöd för beslut om nya förändringar. Många organisationer har därtill tvingats inse att man måste anpassa sig till en verklighet med eller mindre kontinuerliga krav på omställningsförmåga.

Det blir också vanligare att företag ser till det affärsmässiga värdet av en god och "kvalitetssäkrad" personalpolitik. Så har också Vattenfall i sina internationella affärer lyft fram omställningsarbetet enligt STEGET-modellen som ett argument i förhandlingar om förvärv, mm.

Vid uppbyggnaden av STEGET har ramverket för omställningen och anpassningsprocesserna utvecklas i nära samverkan inom företaget – inte minst med personalorganisationerna – och med dess omvärld. Denna sorts samverkan kan identifieras som en framgångsfaktor; och allt fler företag arbetar med sina omställningsprocesser på detta sätt ⁵. Man kan tala om en "svensk modell" som bygger på traditionerna på den svenska arbetsmarknaden. Såväl Vattenfalls STEGET som exempelvis motsvarande samverkan inom Telia division Personalförsörjning i slutet av 90-talet, är framsynta exempel, men de har huvudsakligen tillkommit som en reaktion på redan initierade omställningsprocesser och identifierade övertaligheter. Samverkan ger delaktighet och minskar konflikthärdarna, men bidrar också till att optimera kunskapen om personalsituationen i organisationen. Stora informations- insatser och möjligheter för alla i en organisation att ha god tillgång till information, har också identifierats som en viktig framgångsfaktor i studier av omställnings- processer i USA ⁶. Samverkans andra del handlar om ett nära samarbete med olika externa aktörer; arbetsmarknadsmyndigheter, utbildningsinstitutioner, kommuner, massmedia, m fl. Även denna del har visat sig vara mycket viktig för att omställningsprocesserna skall gå att genomföra på ett effektivt sätt.

Vattenfall har således byggt vidare på denna tradition och utformat sina anpassningsåtgärder trots att volymen på övertaligheten i jämförelse varit blygsam. Övertalighetshanteringen i STEGET omfattar 251 personer att jämföra med ex vis Telias division personalförsörjning som hanterade 6500 personer och dessutom under kortare tid. Vattenfall signalerar rimligen med detta att man har en mycket hög prioritet på väl genomförda omställningsprocesser, och att "socialt certifierad" omställning därtill har ett

⁵ Telia, Föreningssparbanken, Posten, Volvo m fl

affärsstrategiskt värde. Denna bild bekräftas av att Vattenfall arbetat på ett likartat sätt inom ramen för föregångaren till STEGET; projekt Kompetensväxling⁷.

Föreliggande utvärdering genomförs inom ramen för forskningsprojektet "Omstrukturering, kompetensväxling och social förändring"⁸. En av huvudfrågorna i projektet är om, och på vilket sätt, det är möjligt att utveckla kontinuerliga anpassningsprocesser inom företagen – bl a genom matchning och kompetens- utveckling som i sin tur bygger på ett bättre samspel mellan affärsutveckling och kompetensförsörjning – som kan minska behovet av akutåtgärder med stora personalavvecklingar. Sett ur de fackliga organisationernas perspektiv⁹ representerar ett sådant proaktivt förhållningssätt en ytterligare utveckling och förädling av samverkan kring omställnings- och anpassningsprocesser.

Värdet av väl fungerande omställningsprocesser kommer sannolikt att lyftas fram i takt med att konjunkturen försämras och behoven av anpassningsåtgärder ökar. Stora volymer personalneddragningar på bred front riskerar att skapa sociala spänningar och fördröjd ekonomisk återhämtning om inte effektiva anpassningsåtgärder kan utvecklas. Den s k Högnivågruppen¹⁰ inom EU konstaterade i slutet av 1990-talet att frågan om hur man kan genomföra omställningsprocesser på ett effektivt sätt utan att de samhällsekonomiska och sociala kostnaderna blir oacceptabla är en ödesfråga för den europeiska ekonomins framtid. Rapportens budskap skrevs när strukturproblemen alltjämt dominerade. I dagens situation har konjunkturfrågan adderats till, och även frågan om att återvända till en situation med stabil ekonomisk utveckling har blivit beroende av hur omställningsprocesserna hanteras i det korta perspektivet.

I enlighet med vad Högnivågruppen och de svenska fackliga organisationerna rekommenderar, borde målsättningen alltså egentligen vara att de reaktiva anpassningsprocesserna kunde minimeras. I stället borde man arbeta med processer som innebär att framför allt downsizing kunde undvikas. Allt fler talar i den begynnade lågkonjunkturen om behovet av ett större socialt ansvar för omställning och avveckling.

⁶ Se Cameron, m fl 1993

⁷ Sabel, 2000, a. a.

⁸ Forskningsprogram inom CORE/GRI vid handelshögskolan i Göteborg

⁹ Se artikel GP 30/8 2001

¹⁰ European High Commission; "High Level Group on Economic and Social Implications of Industrial Change"

Rolfer ¹¹ nämner det "sociala kretsloppet" som ett sätt att illustrera att mänsklig arbetskraft hela tiden måste underhållas och återanvändas för att undvika resursslöseri och utslagning av människor.

I föreliggande rapport framhålls – på basis av Vattenfall, men också med utgångspunkt från andra undersökningar som genomförts i rubricerade konsortieprojekt¹² - är lönsamt även för företagen – både i det korta och i det långa perspektivet – att utveckla anpassningsprocesserna och därmed omställningsförmågan. Det är dessutom tydligt att många organisationer är inne i lärandeprocesser på detta område, och att man besitter en gemensam erfarenhet och kunskap om hur man arbetar med omställningsprocesser på ett effektivt sätt.

Erfarenheter av downsizing

Cameron uttrycker i en artikel (Cameron 1994)¹³ om downsizing som forskningsfält, "Probably the most pervasive yet understudied phenomenon in the business world". I artikeln påpekar Cameron att downsizing i organisationer har förekommit under lång tid, men vi vet förhållandevis lite om hur dessa processer påverkar företag, individer och samhälle. Littler ¹⁴ konstaterar att 1990-talet när det gäller organisations- förändringar och anpassningsprocesser dominerats av downsizing, omstrukturering och alltmer temporära anställningar inom företagen. Under 1970-talet – under inflytande av de stora japanska företagens agerande – talade vi alltså om att långvariga fasta anställningsförhållanden och medarbetarnas långsiktiga lojalitet med företaget var framgångsfaktorer, och de dominerande organisatoriska problemen handlade om att hantera expansion på rätt sätt.

Området är således synnerligen angeläget att studera, inte minst mot bakgrund av de massiva personalneddragningar som nu aviseras inom framför allt IT/Telekombranscherna. De företag som genomför downsizing framhåller oftast behoven av kostnadsbesparingar som motiv. På en vikande marknad ser man ingen annan möjlighet än att med snabbast möjliga åtgärder anpassa kostnadsnivån till en lägre efterfrågan. Kostnadsbesparingarna kan läsas personalneddragningar och/eller nedläggning och

¹¹ Rolfer, B.; "Den goda rörligheten – kompetensväxling och kretslopp för nya jobb", Nya Jobb & företag, rapport nr 5, Svenska EU-programkontoret, NUTEK, RALF, 1999

¹² Inom Telia, Posten, Föreningssparbanken, m fl

¹³ Cameron, K S, "Investigating organizational downsizing – fundamental issues", I Human Resources Management nr 33(2), pp.183-188

¹⁴ Littler, C. R.; "Comparing the Downsizing Experience of three Countries: A Restructuring Cycle ?", ur Burke, R., Cooper, G.; "The Organization in Crisis", Downsizing, Restructuring and Privatization", Blackwell Business, Mass. USA, 2000

utförsäljning av enheter. I förlängningen finns en förväntan om att besparingar skall leda till högre vinster och förbättrade aktiekurser. Det senare har blivit en allt viktigare faktor; behoven ökar av att tillfredsställa aktieägare och börsaktörer i det korta perspektivet, snarare än att arbeta för företagets hållbara utveckling på längre sikt.

Det är givetvis fundamentalt att dessa samband verkligen råder. Medför downsizing att kostnaderna minskar och att resultaten förbättras? Studier som har gjorts i USA tyder på att de förväntade effekterna inte är självklara¹⁵. Såväl kortsiktiga som medellångsiktiga effekter är enligt denna undersökning begränsade både när det gäller vinstnivå och produktivitet. Även de långsiktiga effekterna är tveksamma; man kan inte tala om något entydigt samband på längre sikt mellan lägre driftskostnader och vinster.

Samma undersökning konstaterar att framgångsrika downsizing processer kännetecknas av att de inte företas som en ensartad åtgärd; i stället sker de i kombination med andra förändringar i företaget. I allmänhet handlar detta om kompetensutveckling av den kvarvarande personalen och genomgripande förändringar av arbetsorganisationen, samt om ett målmedvetet arbete med företagets innovationer och marknad¹⁶. Det senare refererar till det triviala förhållandet att verksamheten har en intäktssida som också behöver påverkas och utvecklas. En framgångsrik strategi måste med dessa utgångspunkter bygga på en helhetssyn och företagets förmåga att sätta in dess situation i ett större sammanhang. Andra undersökningar¹⁷ visar på liknande resultat.

Företagets framtida intäkter är kopplade till de medarbetare som är kvar efter en omstruktureringsprocess. En specifik problematik är därmed kopplad till "överlevarna" och deras beteenden. Cameron¹⁸ konstaterar att det ställs stora krav på en downsizing process just för att den sätter djupa spår i organisationen och de medarbetare som skall utgöra dess framtid. Negativa erfarenheter från neddragningsprocesser tenderar att skapa överlevnadsstrategier i företaget. En grundläggande framgångsfaktor är därför att en downsizingprocess måste genomföras på ett sätt som uppfattas som acceptabelt av personalen; både den som lämnar och den som skall vara kvar.

¹⁵ Se AMA Survey; "Corporate downsizing. Job Elimination and Job Creation" 1996 undersökningen innefattar 1441 amerikanska bolag som genomgått down-sizing processer och Cascio 1993

¹⁶ Statistics Canada 1997

¹⁷ Cascio 1993, a., a.

¹⁸ Cameron, K. S; "Downsizing, Quality and Performance", från Cole, R.E.; (ed): "The Death and Life of the American Quality Movement", Oxford University Press, NYC 1995. Se även "Serving the American Public: Best Practices in Downsizing", Benchmarking study report, September 1997, National Performance review

Vattenfall har såväl när det gäller projekt Kompetensväxling som STEGET varit angelägna om att genomföra omstruktureringarna på ett sätt som uppfattas som positivt i organisationen. Målsättningen har varit att de förändringar som genomförs skall uppfattas som god personalpolitik och att de som lämnar företaget skall ha en positiv bild av Vattenfall som arbetsgivare. Den nära samverkan med personalorganisationerna har utgjort en av förutsättningar för detta. Avgångsinter- vjuerna¹⁹ antyder att man har varit framgångsrik. Image-frågan har också för STEGETs del en större affärsmässig betydelse i det att man har använt STEGET som ett argument inför uppköp av företag.

Ekonomiska effekter av övertalighetshantering inom STEGET

Inledning

Den strategi STEGET – och många andra downsizing- projekt – bygger på, är att man löser övertaligheten på ett snabbare och effektivare sätt genom att satsa extra resurser under en begränsad tid och utan uppsägningar. Avkastningen på satsningen är i första hand årliga minskade driftskostnader, eventuellt också andra mervärden. En viktig faktor för många företag – och som starkt motiverar att undvika uppsägningar - är att dessa kan leda till stora kompetensförluster. Många företag har därtill blivit mer restriktiva med avtalspensioneringar som ett sätt att lösa övertaligheten. Motiven är delvis likartade; avtalspensioneringar riskerar att ge betydande kompetensförluster, och de är mycket dyrbara för företaget.

I renodlade avvecklingsprojekt betonas rationaliseringsdelen. I företagens interna uppföljningar av downsizing finns därför ett naturligt intresse att visa på rationaliseringseffekter, vilket oftast görs på ett bokföringsmässigt sätt. Med ambitionen att gå från ett bokföringsmässigt sammanhang till ett kalkylsammanhang uppstår svårigheter när det gäller att täcka in samtliga kostnader för avvecklingen och att överblicka alla effekter. Det är lätt att förbise/alternativt inte överblicka alla de kortsiktiga och medellångsiktiga kostnader som är förknippade med avvecklingen, men det kan givetvis också handla om effekter som är svåra att sätta siffror på. Detta gäller i särskild hög grad de långsiktiga effekterna av olika handlingsalternativ. Konsekvenserna av dessa svårigheter blir bl a att kalkylerna till vissa delar måste bygga på antaganden om kostnadseffekter, t ex när det gäller produktionsstörningar. Samtidigt finns numera en

¹⁹ Material från Vattenfall; genomförda avgångsintervjuer...

erfarenhet på dessa områden som medför att man kan ta stöd i andra undersökningar. Stöd i argumentationen finns också i det att all kalkylering i större eller mindre utsträckning bygger på kända faktorer och ett antal mer eller mindre säkra antaganden om en framtida utveckling.

När det gäller de långsiktiga effekterna visare erfarenheter från down-sizing-processer i USA²⁰ att företagen i sin strävan att minska kostnaderna på kort sikt ofta förbiser de långsiktiga effekterna av neddragningsprocesser, och att man underskattar utvecklingsbehoven.²¹

Vattenfall har i likhet med många andra företag, valt att koppla de extra omställningsresurserna till skapandet av en särskild organisation (projekt). Utgångspunkten har varit att detta är ett effektivt sätt att lösa övertaligheten på och därmed uppnå rationaliseringseffekterna, men också att man på detta sätt kan få andra långsiktigt positiva mervärden; organisationen utvecklar sin förmåga att hantera övertalighet, man skapar good-will både på arbetsmarknaden och på avsättningsmarknaderna och utformningen kan bidra till att man som företag bättre svarar mot framtida krav på att kunna hantera "process of change" i förhållande till de allt mer frekventa omställningarna.

Övertalighetshantering inom STEGET

STEGETs uppdrag har varit att lösa en övertalighetssituation som identifierades hösten 1998. Beräkningarna utgår från 251 övertaliga som på olika sätt har genomgått STEGETs processer under 1999 och 2000. Fokus har legat på extern avveckling, men en intern rörlighet har därtill kommit till stånd. I kalkylförutsättningar ligger därmed att dessa 251 övertaliga har en alternativkostnad som är mycket låg.²² Antagandet stryks under av att den personal som har tagits in i STEGET inte har lånats ut till produktionen på affärsområdena. Detta hindrar inte att ändrade förutsättningar inom företaget under den relativt långa tid som STEGET har existerat kan förskjuta bilden. Så har också skett i det att en del av de övertaliga har behövt återrekryteras (46 personer).

²⁰ Cameron 1991

²¹ Se Edström, A., Sabel, O. "Hur skapas magra organisationer och hur undviker man negativa effekter?", ur "Magra organisationer i arbetslivet – avveckla eller utveckla?" RALF 2000

²² För en diskussion; se Sabel, O, "Televerkets Utvecklingsprojekt", IMIT/AVK 1993 och Hansson, R.; "Personalförsörjningsmodellen – ett projekt i tiden", 1999

I en överenskommelse mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna, skapades en 2-årig sk garantitid (fram t o m 31 / 12 2000) under vilken uppsägningar inte fick användas som verktyg för att hantera övertaligheten. 251 personer som inte tillförde produktion skulle kvarstå i organisationen och uppbära lön och andra kostnader i ytterligare 3 år. Detta var utgångspunkten (ref alternativet) för STEGET; övertalighetssituationen skulle lösas snabbare så att uppsägningar i görligaste mån kunde undvikas. Utöver detta har ytterligare uppgifter successivt lagts på STEGET, som bl a löst situationen för 70 personer från energimarknad.

Ledningen för STEGET har sett på verksamheten som en avvecklingsorganisation med den främsta uppgiften att skapa ny sysselsättning för ett antal personer utanför Vattenfall. Man har i detta avseende också markerat en skillnad mot projekt Kompetensväxling som var helt inriktat på intern kompetensväxling.

Kalkylförutsättningar

De 251 övertaliga inom STEGET under 1999 och 2000 har genomsnittligt tillbringat en tid av 15 månader i STEGET. 65 av de 251 kvarstod i verksamheten och blev uppsagda per den 1/1 2001. Arbetet med att finna lösningar för dessa personer fortsätter under 2001; den 30/6 var 49 personer kvar i STEGET. Ledningen för STEGET räknar med att huvuddelen av dessa skall ha ny sysselsättning under hösten 2001. En uppskattning av kostnaderna för lösningarna för denna grupp finns med i kalkylen eftersom denna skall omfatta samtliga 251 övertaliga.

Fördelning på olika lösningar i STEGET, antal personer

	<u>STEGET</u>	<u>Referensalternativ</u>
- Nytt arbete utanför Vattenfall	56	
- Nytt arbete i Vattenfall	46	46
- Startat eget	8	
- Sjukpension	11	
- Avgångsvederlag	10	
Långtidsutbildning	55	
delsumma 1	186	
- Uppsagda 20010101(kvarv. i STEGET)	65	205
- Externrekrytering		
delsumma 2	251	

I enlighet med vad som beskrivits ovan, betraktas inte den interna rörligheten som en kompetensväxling som tillskrivs STEGET. I stället medför projektets utsträckning i tiden att behov av att återta personal till organisationen uppstår. Denna effekt har bedömts som neutral i relation till referensalternativet, vilket betyder att behovet av uppsägning i det senare minskar till 205 personer.

Kostnader för STEGET

Kostnaderna (Mkr) för STEGET under 1999 och 2000 fördelar sig enligt följande:

* Lönekostnader	108
* Utvecklingskostnader	39
* Lönekostnader för STEGETs personal	21
* Avgångsvederlag	4
* Kostnader för kvarvarande övertaliga	21
* Totalt	193

Utvecklingskostnaderna jämte lönekostnader för STEGETs personal (ledning och coacher) är de direkta kostnaderna (60 Mkr) för att driva STEGET under en tvåårsperiod.

Lönekostnaderna är faktiska lönekostnader för deltagare i STEGET under perioden.

Kostnader för kvarvarande övertaliga (65 personer) har gjorts som en beräkning på en uppskattad genomsnittlig tid (9 mån) kvar i STEGET under 2001 med tillägg för utvecklingskostnader. Båda kostnadsslagen har härletts från STEGETs historiska kostnader för löner och utveckling.

Kostnader för referensalternativet

Beräknade kostnader (Mkr) för referensalternativet fördelar sig enligt följande;

* Lönekostnader för 205 medarbetare under garantitid och uppsägningstid	251
* Lönekostnader för 46 internrekryterade	24
Delsumma	275
* Produktionspåverkan	65
Totalt	340

Beräkningarna bygger på genomsnittlig månatlig lönekostnad och ett antagande om en genomsnittlig tid för gruppen internrekryterade på 15 månader, vilket motsvarar den genomsnittliga tid medarbetare tillbringat i STEGET tills dess en lösning av något slag har nåtts. Ytterligare direkta kostnader kan identifieras men har inte tagits med i kalkylen. Exempel på sådana är kostnader för förhandlingar i samband med uppsägningar.

Påverkan av produktionen är svårbedömd, men det är ett vanligt antagande att omställningsprocesser och framför allt uppsägningar påverkar produktionen negativt. Effekterna beror på en rad faktorer; omställningens omfattning, produktionens karaktär (kapitalintensiv / arbetsintensiv), marknadssituationen, osv. Ett viktigt påpekande i denna utvärdering är att de huvudsakliga slutsatserna inte är beroende av antagandet om produktionspåverkan. För STEGET projektets vidkommande har produktionspåverkan

beräknats på omsättningen i affärsområde Elnät. Antagandet är att produktionen minskar med 1 % under ett år ²³.

Det är sannolikt att produktionsstörningar hade inträffat under en uppsägningsprocedur. Andra studier ²⁴ styrker ett sådant antagande. Till dessa kan fogas det faktum att övertalighetsförklaringen och diskussionerna om uppsägningar 1998 följdes av betydande oro och protester i organisationen. Ett förverkligande av uppsägningar på bred front skulle med dessa utgångspunkter kunna ha medfört en påverkan av produktionen. Affärsområdena Elnät och Elproduktion/Vattenkraft arbetar med serviceproduktion som sannolikt skulle ha påverkats starkt negativt av omstruktureringar.

Ytterligare ekonomiska effekter/kostnader uppstår givetvis på medellång och lång sikt, med dessa åsätts inget värde i kalkylen. Exempel kan vara kvalitetseffekter och marknadseffekter, good-will/bad-will på såväl avsättningsmarknader som på arbetsmarknaden, osv.

Slutsatser av kostnadsjämförelse

STEGET bygger på samma tankar som många andra organisationers down-sizing-projekt ²⁵; man förväntar sig att de extra resurserna skall bidra till att lösa en övertalighetssituation snabbare och mer kostnadseffektivt än traditionella avvecklingsmetoder som uppsägning och naturlig avgång.

En begränsning till kostnadsjämförelser; dvs att jämföra de båda alternativen att uppnå samma rationaliseringseffekt, visar att **uppsägningar hade blivit ca 75 % dyrare jämfört med övertalighetshanteringen i STEGET.**

Med dessa kalkylförutsättningar har således STEGET varit en lönsam satsning för Vattenfall som motiverar de extra satsade resurserna. STEGET lyckas med sin föresats att öka genomströmning av övertaliga till rimliga kostnader.

²³ Se Sabel 2000 och AMA Survey, a. a.

²⁴ Hansson 2000, Sabel 1993 och 2000, AMA Survey 1998

²⁵ Telia, Föreningssparbanken, Posten, SJ, Banverket, Vägverket, Försvaret, m fl. Cameron 1991 och 1993 och Cascio 1993 visar exempel på samma downsizing strategi i amerikanska företag. Se också Sabel 1993 och 2000 och Hansson 2000

Sammanställning av kostnader för projekt STEGET och referensalternativ

Totalt för perioden 1/2 1999 t o m 31/12 2000, Mkr

	STEGET	Referensalternativ Uppsägningar
Kostnadsslag		
Löner för STEG- ET- medarbetare	108	
Löner under gar- anti- och uppsäg- ningstid		275
Kostnader för att driva STEGET; Adm., Utveckling/ utbildning, mm	60	-
Avtal/ avg. vederl.	4	
Kostnad för kvarstående uppsagda, 65 pers ; löner samt utv. kostnader	21	
Prod.bortfall 1)		65
SUMMA Kostnader	193	340

1) Produktionsbortfall har beräknats som en minskning av produktionen på 1 % under ett år räknat på omsättningen i affärsområdet Elnät.

Utvecklingseffekter

I det ovanstående har utvärderingen i huvudsak presenterats som en jämförelse av kostnader på kort och medellång sikt för olika rationaliseringsalternativ. De olika vägarna att hantera övertalighet får givetvis också andra konsekvenser. Dessa kan representera mervärden, men de kan också innebära negativa effekter.

Projekt STEGET har till en mindre del hanterat övertalighet utöver den här diskuterade, vilket innebär ett mervärde för Vattenfall.

För STEGET har rykte och image varit centrala frågor. Målsättningen ha varit av deltagarna skall ha en positiv bild av Vattenfall efter att ha gått igenom STEGET. Man har därtill varit angelägen om att STEGET skall ha ett gott rykte också i övrigt; i Vattenfalls organisation men också externt.

När det gäller den företagsinterna reaktionen på downsizing, är det väl dokumenterat att det sätt på vilket processerna genomförs²⁶ har en stor betydelse för organisationen, inte minst när det gäller den kvarvarande personalen överlevnadsstrategi. Uppsägningar – och upprepade neddragningar som genomförs på detta sätt – skapar starkt negativa reaktioner hos personalen som med tiden blir alltmer benägen att ägna sig åt sin egen överlevnad i organisationen snarare än att bygga upp dess framtid. Mervärdet av STEGET som projekt och dess arbetssätt torde i detta sammanhang vara uppenbart. Antagandet stärks av det faktum att Vattenfall även inom det delvis parallellt löpande Kompetensväxlingsprojektet har haft en likartad ambition.

STEGET har lyft fram vikten av gott rykte och good-will också externt; både som en faktor när det gäller att attrahera framtida arbetskraft, och som ett en viktig referens i affärsverksamheten. Vattenfall framhåller STEGET och den personalpolitik detta representerar som en referens – ett slags garanti för en kvalitetssäkrad personalpolitik - vid internationella affärer. Man har också försökt att kvalitetssäkra denna process genom att följa upp med avgångsintervjuer med personal som har lämnat STEGET.

Värdet av STEGETs arbetssätt och metoder visar sig också genom att fler uppgifter lagts till när det gäller hantering av övertalighet. I STEGETs efterföljd finns också en planering för hur man skall hantera dess erfarenheter efter den planerade nedläggningen 31/3 2002. Tanken är att det skall finnas en kärna av personal som kan arbeta vidare så att det blir möjligt att föra kunskapen vidare i organisationen. Lärandet i organisationen bekräftas av det erfarenhetsutbyte som ägt rum mellan projekt Kompetensväxling och STEGET.

Effekter för individ och samhälle

STEGET är i motsats till projekt Kompetensväxling inom Vattenfall, ett mer renodlat avvecklingsprojekt. Ur medarbetarens synvinkel handlar det således om att förlora sitt arbete med åtföljande risk för arbetslöshet. Det är mycket väldokumenterat att en sådan process får ett bättre utfall om man från företagets sida skapar förutsättningar för individen att få ny sysselsättning med hjälp av olika former av stöd och utvecklingsinsatser, i stället för att säga upp personal. Uppsägningar tenderar att medföra längre perioder av arbetslöshet och i värsta fall mer eller mindre permanenta tillstånd av långtidsarbetslöshet, speciellt om det handlar om verksamhet på orter där den lokala arbetsmarknaden är begränsad, vilket till viss del är aktuellt i Vattenfall. För individen är

det således sannolikt att satsningar som STEGET ger ett gynnsamt utfall om alternativet är uppsägning utan andra åtgärder än en överföring till samhällets skyddssystem. Risken för utslagning från arbetsmarknaden minskar, negativ inkomstpåverkan mildras, social problematik motverkas, osv.

Avgångsintervjuer och statistik från STEGET visar därtill att processen för många leder till något mycket positivt; en ny inriktning i yrkesverksamheten, möjligheter att få en intressant utbildning, osv.

Effekterna för samhället i till stor del parallella med effekterna för individen. Om ett projekt som STEGET på goda grunder kan antas minska arbetslöshetsperioder för ett antal individer, görs samhällsekonomiska vinster i produktionen. Positiva effekter uppstår också genom att offentliga utgifter kan förväntas minska; såväl i transfereringssystemen (arbetslöshetsförsäkring, sjukförsäkring) som i den offentliga konsumtionen (sjukvård, socialtjänst, arbetsmarknadspolitik, mm). Stat och kommun kan också förvänta sig högre skatteintäkter.

En annan viktig del av betydelsen för samhället har diskuterats i flera avsnitt i det ovanstående; omställningar/omstruktureringar med åtföljande krav på anpassningar i företag och andra organisationer, har utvecklats från att primärt vara en trygghetsfråga till att också bli en affärs- och lönsamhetsdriven fråga. Den "nya ekonomin" ställer krav på flexibilitet och snabb anpassning av arbetsstyrka och kompetens. Detta kommer inte att vara möjligt om inte förmågan att genomföra anpassningsprocesser utvecklas. Den s k Högnivågruppen ²⁷ propåer om premiering respektive repressalier till företag beroende på hur det hanterar dessa frågor, är ett inslag i denna process på Europeanivå. Svenska företags initiativ – varav STEGET inom Vattenfall är ett – kan ses som ett svar på detta behov.

Sammantaget är det högst sannolikt att ett projekt som STEGET ger ett positivt utfall för både individ och samhälle, jämfört med en situation där övertaligheten hade lösts enbart genom uppsägning av personal.

²⁶ Se Cascio 1993, a. a., Sabel 2000 a. a., Hansson 2000 a. a., Littler 2000 a. a., Cameron 1993 a. a.

²⁷ Se European High Commission ...a.a. 1998

Referenser

Aronsson, T., Malmqvist, C., Nystrand, S.; "Personalavveckling och personalekonomi", Arbetskyddsnämnden, Stockholm 1992

Cameron, K. S., Freeman, S. J, Mishra, A. K., "Downsizing and Redesigning Organizations", ur Huber, G. P. and Glick, W H (ed), *Organizational Change and Redesign: "Ideas and Insights for improving Performance"*, Oxford University Press, NYC 1993

Cameron, K S, "Investigating organizational downsizing – fundamental issues", I *Human Resources Management* nr 33(2), pp.183-188, 1994

Cameron, K. S; "Downsizing, Quality and Performance", från Cole, R.E.; (ed): "The Death and Life of the American Quality Movement", Oxford University Press, NYC 1995

Cameron, K. S., Freeman, S. J., Mishra, A. K., "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", ur *Academy of Management Executive*, 1991, vol 5

Cameron, K. S; "Downsizing, Quality and Performance", från Cole, R.E.; (ed): "The Death and Life of the American Quality Movement", Oxford University Press, NYC 1995. Se även "Serving the American Public: Best Practices in Downsizing", Benchmarking study report, September 1997, *National Performance review*

Cascio, W. ; *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw – Hill, NYC, 1989

Cascio, W.; "Downsizing: What do We Know ? What Have We Learned ?" ur *Academy of Management Executive* 1993, Vol 7, No 1

Cascio, W., "Costing Human Resources", PWS Kent Publishing Company, Boston 1991

Cascio, W; *The guide to Responsible Restructuring*", Alliance for Redesigning Government, National Academy of Public Administration, 1998

Czarniawska, B.& Sevon, G. (Eds.) *Translating Organizational Change*.
Berlin: Walter de Gruyter, 1996

Edström, A., Sabel, O. "Hur skapas magra organisationer och hur undviker man negativa effekter ?", ur "Magra organisationer i arbetslivet – avveckla eller utveckla ?", RALF 2000

Fitz-Enz, J., "Human Value Management", Jossey-Bass, San Francisco, 1990

Flamholtz, E.; "Human Resource Accounting", Jossey-Bass, San Fransisco 1989

Hansson, R.; "Personalförsörjningsmodellen – ett projekt i tiden" – övertalighetshantering i Telia, Sv Strukturforskningsinstitutet HB, Stockholm 2000

Kylén, S.; "Interaktionsmönster i arbetsgrupper – offensiva och defensiva handlingsrutiner", Psykologiska instit., FENIX forskningsprogram, Göteborg 1999

Legge, K. *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, Macmillan Press Ltd, London. 1995

Littler, C. R.; "Comparing the Downsizing Experience of three Countries: A Restructuring Cycle ?", ur Burke, R., Cooper, G.; "The Organization in Crisis", *Downsizing, Restructuring and Privatization*", Blackwell Business, Mass. USA, 2000

Rolfer, B.; "Den goda rörligheten – kompetensväxling och kretslopp för nya jobb", *Nya Jobb & företag*, rapport nr 5, Svenska EU-programkontoret, NUTEK, RALF, 1999

Sabel, O.; "Televerkets Utvecklingsprojekt" – om personalavveckling och kompetensutveckling, IMIT / AVK, Göteborg 1993

Sabel, O. ; rapport om Telias visionsarbete 2001; arbetsrapport 1995

Sabel, O.; "Personalekonomisk utvärdering av Vattenfalls Kompetensväxlingsprojekt", CORE WP 1, 2000

"Nettoeffekt av uppsägning – en statsfinansiell kalkyl", Arbetsmarknadsstyrelsens utredningsenhet, AMS 1993:7

European High Commission; "High Level Group on Economic and Social Implications of Industrial Change", Interim Report 1998

"Best Practices in Downsizing" – Serving the American Public, National Performance Review, September 1997

Bergström, O. "Externalization of Employees – Thinking about going somewhere else", CORE WP, mars 2000

"Vad får du när du blir sparkad ?", SEKO-magasinet, april 1996

"Corporate Downsizing, Job Elimination and Job Creation" The AMA Survey 1996, American Management Association, NYC 1996

Sattler, T., Mullen, J.; "Bracing for the Impact of Downsizing", Fitness Management Magazine, LA USA, Vol. 12, No. 10

Johansson, U.; "Increasing the Transparency of Investments in Intangibles", Personnel Economics Institute, School of Business, Stockholm University 1997

Atwood, J., Coke, E., Cooper, C., Loria, K.; "Has Downsizing gone too far ?" University of North Florida, Jacksonville, Florida, USA, Dec. 1995