

Elisabeth Sundin och Gunilla Rapp

Städerskorna som försvann

Individen i den offentliga sektorn

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2006:2

ISBN 91-7045-783-2 | ISSN 1404-8426



Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling. I dialog med arbetslivets aktörer verkar vi för ett arbetsliv med goda villkor, utvecklingsmöjligheter och en hälsosam arbetsmiljö för både kvinnor och män. Institutet har omkring 400 anställda och finns på flera orter i landet. Besök gärna www.arbetslivsinstitutet.se för mer information.

Arbetsliv i omvandling är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt "refereeförfarande" genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

ARBETSLIV I OMVANDLING

Redaktör: Eskil Ekstedt

Redaktion: Marianne Döös, Jonas Malmberg, Anita Nyberg, Lena Pettersson och Ann-Mari Sätre Åhlander

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2006

Arbetslivsinstitutet,
113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-783-2

ISSN 1404-8426

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Förord

I mer än tio år har vi arbetat med den här boken. Att det skulle bli så länge var inte planerat och avsett då vi startade. Som förhoppningsvis kommer att framgå hamnade vi mitt i ett skeende som kan illustrera det sena 1900-talets dramatiska samhällsomvandling. Det medförde att vi ville göra mera och mera och hålla på längre och längre. Det finns också ett behov av att redovisa och diskutera vad som hittills hänt. Det är därför vi väljer att nu publicera en bok som både handlar om de städerskor och städare som i början av den stora omvandlingen var anställda av Linköpings kommun och om de företag som sköter städningen av kommunens lokaler.

Omvandlingarna är ingalunda slut. Det vi nu presenterar skall därför ses som en delrapportering. Vi fortsätter att följa städning och städare. Både fortsättningen och det vi hittills gjort är helt beroende av andras kunskaper och erfarenheter och av vad de delger oss. Vi står i tacksamhetsskuld till en rad personer och grupper. Några framgår av framställningen men vi vill redan här tacka städerskor och ledning hos Personalbolaget Städ & Miljöservice AB och hos Kommundelen Vreta Kloster, deltagarna i ”Rehab-gruppen” och ”Slutargruppen”. Tack också till Reino Andersson, Entreprenören hos InneMiljö-Vårdarna AB. Ett speciellt tack riktas slutligen till vår kunniga inspirationskälla Kim Öhman, Ordförande i Sektion 3 hos Kommunal i Linköping. Kontakterna med våra respondenter har över åren varit många och kontinuerliga och mycket värdefullt underlag har ställts till vårt förfogande.

Eftersom vi har hållit på så länge har vi fått värdefulla synpunkter och influenser även från många som inte är direkt refererade. Det gäller exempelvis personer engagerade i andra städföretag, fackliga företrädare verksamma både lokalt och nationellt och köpare av städning i andra kommuner.

Vi har under åren haft förmånen att diskutera med och få synpunkter från kollegor vid Arbetslivsinstitutet i Norrköping. Tack också till er och till de anonyma läsarna av en tidigare version av manuset.

Innehåll

1	Inledning och sammanfattning	1
DEL I Sammanhanget		5
<hr/>		
2	Offentlig sektor – särskilt kommuner och förändring	7
	Svensk offentlig sektor – storlek och karaktäristika	7
	Förändringskrav och förändringsstrategier	8
3	Företag och företagande	11
	Företagandet ur ett genusperspektiv	11
	Företagande och identitet	13
4	Arbetsmarknadens könssegregering	14
	Delarbetsmarknader och deras särdrag	15
	Arbetarklassens kvinnor	16
5	Städsektorn	18
	Den kommunala tillämpningen	18
DEL II Kommunen och städningen		21
<hr/>		
6	Konkurrensutsättning – övertalighet	23
	Städerskorna vid processens början	
	– några grundläggande uppgifter	23
	Städarbetets organisering före den stora omvandlingen	27
	Stadenhetens första år	28
	Kostnadsjakt	33
7	Personalbolag som idé och praktik	36
	Från stadenhet till städbolag	36
	Fas 1 – Nedgång och förberedelser	36
	Fas 2 – Kommunägt bolag – förutsättningar och start	38
	Fas 3 – Kompanjonskap mellan personal och kommun	
	samt strategier för ökad konkurrenskraft	42
	Fas 4 – Personalbolaget – en temporär konstruktion	49
	Fas 5 – Inte bara personal som äger Personalbolaget	49
	Sammanfattning – en organisation med problem	50

8	Städerskor och den svåra anpassningen till marknaden	52
	Städerskorna – höjd arbetstakt, ökad osäkerhet, pool- och arbetsledarproblem	53
	Arbetsledarna/områdescheferna	
	– splittrat arbete, ambivalens i ledarskapet	55
	VD – mitt i det dagsaktuellas tyranni	59
9	Kvar i kommunen – fördel eller nackdel?	66
	Reminiscensen	66
	Rehabiliteringsgruppen	72
<hr/>		
DEL III Kommunen, städningen och New Public Management		79
10	Företagande på olika villkor	81
	New Public Management	81
	Entreprenörsföretaget	82
	Kommun/Personalbolaget	86
	Företagande med skilda strategier och drivkrafter	90
	Städsektorn	91
	Städning och genusrelationer	92
11	Omvandlingens vinnare och förlorare	96
	Referenser	99
METODBILAGA		
	Metod inklusive anonymitetsfrågan	
METODAPPENDIX		
	Två enkäter för vår ursprungsfråga	
	Enkätformulär 1	
	Enkätformulär 2	

1

Inledning och sammanfattning

För 15 år sedan hade Linköpings kommun 500 anställda städerskor. Idag har de inga! Men kommunen behöver fortfarande ha sina lokaler rengjorda. De som utför det arbetet har följaktligen annan arbetsgivare än kommunen.

- Hur det kom sig att kommunen så radikalt bytte strategi för sin rengöring är ett av temana för den här boken.
- Ett andra är vad som hände med alla de städerskor som fanns med då omvandlingen började.
- Det tredje är hur de organisationer som ansvarar för städningen resonerar och agerar över åren.

För att besvara de frågor som temana väcker behöver vi beskriva personer, grupper och organisationer relativt ingående. För att underlätta läsningen återger vi redan här i ”schemaform” de förändringar vi kartlagt för individer, grupper och organisationer. Vi får sedan möta dem alla i senare kapitel.

	1992	1992	1993	1995	1996 →	1997	1999
Egen regi	LK Städ	Reminiscensen	Entreprenörsföretaget	Kommun/Personalbolaget	Fler utförare in	Personalen tar över 51 % av A-kap.	Personalbolaget blir helägt av personal
Enheternas städning bekostades över den centrala budgeten	Resultat-enheter, BUM, konkurrens	Vreta Kloster, kommundel med fortsatt städning i egen regi	InneMiljö-Vårdarna AB, den första städprivatiseringen	LK Städ bolagiseras, Städ & Miljöservice AB. Aktiekapital 1 milj.	Resultat av anbuds-förfarandet	1998 Aktiekapital skrivs ned till 100 000 kronor	2002 Ny partner träder till med 25 % 2005 Ny ägare köper upp bolaget

Figur 1. Organisationer som utför kommunens städning efter införande av BUM.

Städerskor	Inom kommunen			Utanför kommunen	
	År	Till	Antal ut	2002	2005
506	1992-05	Vreta Kloster	20		
	1993	Entreprenörsföretaget	0	250 anställda men ingen från LK-Städ	
		städerskorna stannar i kommunen		Sålt till ISS	
	1993-95	Slutargruppen	319		
		pool för övertaliga egen uppsägning, varsel pension, vikariat som går ut			
	1995	Rehab & Omstart	46		
		tillfällig sysselsättning för svårplacerade under deras uppsäg- ningstid, bl.a. Kafé Nilen			
	1995	Städ & Miljöservice AB Kommun/Personalbolaget	121	60 anställda Ny delägare	45 Ny ägare
		delägare eller enbart anställda (+ nyanställda till specialuppgifter, 21)			
Kommunala städerskor som slutade			506		

Figur 2. Individernas organisatoriska rörlighet
– de 506 kommunala städerskorna på 1992 års personallista.

Det som beskrivs och analyseras i den här boken är en illustration till de förändringar som skedde under det förra seklets sista årtionden och innevarandes första tid. Den offentliga sektorn spelar en stor roll, eftersom boken handlar om kommunalt anställda städerskor och deras arbetsgivare. Det kommuner gör är viktigt av många anledningar. Kommuner är exempelvis, som regel, den största arbetsgivaren inom sitt geografiska område. Kommunerna har ansvar för de stora välfärdssystemen dvs. det är genom kommunerna som den offentliga politiken effektueras. Det som skildras är dock ingen av dess kärnuppgifter utan städning, framförallt städning utförd i kommunalt ägda fastigheter och lokaler men, i någon mån varför kommer att framgå senare, också städning utförd av kommunalt anställda i fastigheter och lokaler ägda av andra men inom den aktuella kommunens räjonger. Den aktuella kommunens beslut och strategier kan på flera sätt sägas vara tidstypiska och en variant på de nya styr- och kontrollsystem som började tillämpas runt om i landet på tidigt 1990-tal. Det bildar bakgrund till allt det som sedan sker i kommunen. Både för organisationer och individer och

skildras därför redan i nästföljande kapitel 2 om New Public Management (NPM).

Som kommer att framgå är ambitionen hos kommunens beslutsfattare att minska kommunens engagemang i egen produktion och att uppmuntra så kallade alternativa utförare gärna små och medelstora företag. Entreprenörskap och företagande ägnas därför uppmärksamhet i kapitel 3. Företagande är, som det visas där, lika könsstämplat som arbetsmarknaden i övrigt. Städning har en starkt kvinnlig könsstämpel och de förändringar som sker måste ses i den förhärskande genusordningens kontext. Det beskrivs i kapitel 4. En skildring av städbranschen görs i kapitel 5. Utan den kan inte förstås varför individer, grupper och organisationer gjorde som de gjorde och varför utfallen blev som de blev. De nämnda kapitlen 2, 3, 4 och 5 utgör *DEL I*, som bildar både bakgrund och analysverktyg till det som händer i kommunen och i utförarorganisationerna, för städerskorna och städarna.

Förloppet presenteras i *DEL II*, dels kontinuerligt dels efter olika aktörsgrupper. I den första delen av den kommunbaserade presentationen tar vi utgångspunkt i de olika organisationerna. Den städenhet som bildades efter införandet av beställar-utförarmodellen (BUM) beskrivs först i kapitel 6. Den försvann och omvandlades, kan man väl säga, till ett personalbolag i städbranschen. Vägen från enhet till bolag var dock inte rak och entydig. Två steg framåt följdes ibland av ett steg bakåt. Det skildras i kapitel 7. I båda dessa kapitel är det organisationen och organisatoriska strategier som står i fokus även om enskilda individer, naturligtvis, är de som agerar och uttalar sig. Hur själva arbetet har omvandlats för dem som städar och för deras närmaste arbetsledare skildras i kapitel 8. Som framgått av skissen ovan är det några städerskor som längre än andra blir kvar som kommunalt anställda. De som blev kvar i kommunen, men av andra skäl, beskrivs i kapitel 9.

Efter dessa beskrivande kapitel är det så dags att i *DEL III* knyta ihop det kommunspecifika med det allmänna och det praktiska med det teoretiska. Det gör vi efter de olika teman som lanserades inledningsvis som ett uttryck för New Public Management, dvs. de nya styr- och kontrollsystemens utformning som exempel på företagandets på olika villkor och på det samhällsliga genus-systemets organisatoriska och branschmässiga tillämpning. Företagartemat och genustemat ges relativt stort utrymme medan NMP-relationen och branschanknytningarna endast sammanfattas eftersom de aspekterna genomsyrat hela *DEL II*. Boken avslutas med ett kapitel som försöker svara på frågan vilka som är omvandlingens vinnare och vilka som är dess förlorare.

DEL I

Sammanhanget

Offentlig sektor, New Public Management, företagande,
städsektorn och arbetsmarknadens könssegregering

2

Offentlig sektor – särskilt kommuner och förändring

Att städerskorna försvann är ett exempel på konsekvenser, för en grupp individer, till följd av de senaste decenniernas omvandling av den offentliga sektorn i Sverige. Den svenska omvandlingen kan, i sin tur, ses som en variant av en, snart sagt, global omvandling av den offentliga sektorn i många länder. Som framgår av rubriken är det begreppet New Public Management (NPM), som vi särskilt lyfter fram för att beskriva och relatera. Det finns dock också andra sätt att närma sig området. Några av dem framskyftar i senare kapitel.

Vår avsikt är inte att ge en genomträngande bild av NPM och dess framväxt, det har gjorts på ett förtjänstfullt sätt av andra forskare (se t.ex. Blomquist 1996; Fernler 1996; Rombach 1997; Furusten & Lerdell 1998; Svedberg Nilsson 1999; Forssell & Jansson 2000; Blomqvist & Rothstein 2002; Norén 2003) utan att ge en bild av hur NPM tillämpas av den aktuella kommunen. Kommunens agerande och därav följande processer sätts därför in i sitt tidstypiska sammanhang. Låt oss dock börja med det allmänna.

Svensk offentlig sektor – storlek och karaktäristika

Den svenska offentliga sektorn expanderade kraftigt under decennierna som följde på andra världskriget, den tid då välfärdsstaten byggdes upp. Ett mått på sektorns storlek är antal anställda. Hela sysselsättningsökningen mellan åren 1960 till 1985 anses ha skett inom den offentliga sektorn, särskilt då inom kommunerna (Ringqvist 1996). Många av de nyanställda var kvinnor. En majoritet av kvinnorna på svensk arbetsmarknad hade i början på 1990-talet en offentlig arbetsgivare.

Den offentliga sektorn har vissa karaktäristika som bör erinras om då vi övergår till att diskutera de förändringar som har ägt rum. I en statsvetenskaplig text på grundnivå (Ringqvist 1996) uppräknas följande särdrag för den offentliga sektorn i svensk sekelskiftestappning:

- ansvarsområdet
- ägandet
- medborgarinflytandet
- finansieringen
- vinstsyftet
- tillgängligheten och likställdheten.

Ansvarsområdet är totalt dvs. tillgängligheten skall gälla alla som vistas i kommunen och det skall vara likställt och inte skilja den ene medborgaren från den andra. Den offentliga sektorns omfattning och inriktning är politiskt bestämd dvs. ytterst av medborgarna i allmänna val. Det är därmed vi, tillsammans, som äger den offentliga sektorn. Den finansieras ofta via skatter men det kan också vara på annat sätt. Detta ”andra sätt” är i sådana fall politiskt bestämt. Vinstsyfte skall inte föreligga. Den offentliga sektorn lyder under offentliga rättsprinciper till skillnad från den privata som lyder under civilrätten.

Förändringskrav och förändringsstrategier

Den förändring som diskuterades och inleddes under det sena 1980-talet hade som en av sina orsaker den ovan nämnda starka expansionen. Insikten, eller åsikten, om att den offentliga sektorn måste omvandlas var allmänt omfattad. Varför och hur varierade dock med politisk hemvist. De avregleringar och den så kallade privatiseringsreform i New Public Management anda som lanserades av den borgerliga regeringen år 1991 anammades därför med varierande entusiasm och effektuerades med betydande regionala och lokala variationer.

Den offentliga sektorn ansågs av många, detta är en starkt politiserad fråga, vara för stor, för dyr, för byråkratisk, osv. Det skapade problem av en rad olika slag; finansieringsproblem, styrningsproblem, demokratiproblem och legitimitetsproblem. Problemen måste lösas bland annat genom att stärka demokratin, effektiviteten och produktiviteten (Montin 1996). Både problembeskrivningen och lösningarna kan sägas vara ”allmängods” vid denna tid. En rad förnyelseprogram lanserades runt om i svenska kommuner. Ofta återkommande inslag var decentralisering genom t.ex. lokala enheter, mål- och resultatstyrning och en ny chefsroll, koncentration till kärnområden, differentiering av det politiska från det operativa, samt marknadsisering dvs. konkurrensutsättning som förutsätts ge nya incitament och resultera i såväl rationaliseringar som nytt språkbruk (SOU 1996:169). Det sistnämnda associerar till New Public Management (NPM) som på bred front lanserades också i det svenska politiska systemet.

I en genomgång och analys av managementiseringen av den svenska offentliga sektorn beskriver Staffan Furusten och David Lerdell (1998) New Public Management som ett managementkoncept. I den tappning som fått stor spridning hos oss emanerar NPM, enligt författarna, från en OECD-kommitté inriktad på den offentliga sektorns struktur, organisation och ledning. NPM skall, enligt de båda forskarna, snarast ses som ett antal tekniker och strategier som förvaltningar skall tillämpa. Komponenterna¹ består av:

¹ Denna översättning av Hoods sammanfattning från år 1995 har gjorts av Furusten och Lerdell (1998).

- ökad uppdelning av offentliga organisationer i ”företagiserade” enheter
- mer kontraktbaserad konkurrens via skapandet av interna marknader och periodiska kontrakt
- ledarstil à la privata företag
- ekonomisk disciplin i handhavandet av resurser
- handgriplig ledning från högsta ledningen
- explicita mätbara standarder för uppföljning av utfall
- en betoning på betydelsen av att organisationens output kontrolleras.

Sammantaget kan sägas att NPM-konceptet betonade att den offentliga sektorn borde bli mera lik den privata. Den senare förutsattes vara mer entreprenöriell och effektiv än den offentliga.² De principer för den offentliga sektorn som räknades upp ovan skulle inte behöva utmanas av NPM-principerna. Så har dock ofta blivit fallet vilket avspeglas i terminologin rörande den offentliga sektorns verksamheter. Där talas numera ofta om kunder istället för elever eller patienter och om att skolan går med vinst, eller oftare, med förlust.

Privatisering är ett begrepp som ofta används i samband med NPM. Privatisering är dock inte alltid definierat. För att beskriva och analysera är det dock viktigt att se vilka dimensioner det är som skall förändras – och hur. Fyra ofta nämnda dimensioner är:

- Ägande
- Ledning
- Finansiering
- Reglering

Att *ägandet* övergår från den offentliga till den privata sektorn kan vara mycket viktigt. Då lämnar man, som nämndes ovan, den offentliga rätten och övergår till den civila. Det är en utveckling som initierats redan före NPM i delar av den offentliga sektorn. Kommunala bolag är ett exempel på det. Syftet med att grunda dem var inte sällan att undkomma de regelsystem och den insyn som det offentliga har.

En *ledning* à la det privata är ett av NPM:s kännetecken och ibland något som framförs med emfas. Tydlig ledning och beslutsfattande låter sig väl göras på interna marknader och i beställar-/utförarkoncept dvs. också inom den offentliga sektorn. Det ser vi exempel på nedan i den aktuella kommunen.

Att ersätta offentlig *finansiering* med privat är nog det som i den allmänna uppfattningen oftast ses som synonymt med privatisering. Ur utförarnas synvinkel är dock detta sällan eftersträvat. Den offentliga finansieringen vill nya utförare gärna ha kvar och det är därför förhållandevis ovanligt med privatisering som i realiteten innebär helt privat finansiering.

² Att detta är tveksamma utgångspunkter lämnas här därhän. Det påpekas dock i den refererade artikeln av Furusten och Lerdell.

Privatisering i bemärkelsen *avreglering* nämndes som sista punkt ovan. Det används också litet slarvigt i debatten. Inte sällan talas om avreglering men i själva verket avses att sektorn ifråga öppnats upp för alternativa utförare. Alternativa utförare är beteckningen för utförande som inte sker med den offentliga sektorns egna anställda, men som sker med reglering som kvarstår. Exempel på det är grundskolan där alla utförare har att följa läroplanen och övervakas av Skolverket. För andra verksamheter är det enbart sektorstillhörigheten i sig som utgör regleringen dvs. så länge som verksamheten ägs av och utförs i offentlig sektor följs den offentliga sektorns karaktäristika. Vid ett sektorsbyte, från offentlig till privat, upphör regleringen med det offentliga förknippade särdragen och den privata sektorns praktik tar över – det innebär en privatisering. Exempel på det är städning som är den verksamhet boken handlar om.³

Som framgått finns det i praktiken en mängd kombinationer av de fyra privatiseringsdimensioner som nämndes ovan. De kan sammanfattas i en tabell av det slag som presenteras nedan.

Tabell 1. Olika kombinationer av offentlig och privat sektor.

Organisering/ Huvudmannas- skap	Offentlig				Privat			
	Offentlig		Privat		Offentlig		Privat	
Finansiering	Offentlig		Privat		Offentlig		Privat	
Produktions- utförande	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat
Offentlig eller privat sektor	Offentlig	Blandformer, hybrider						Privat

Källa: E. Kielland 1986 i Christensen m. fl. 2005:15 modifierad.

I det fall som vi skriver om skedde, som framgått redan på sidan 2, en förflyttning från tabellens vänstra sida till den högra i alla dimensioner. Väl där tillämpas alltså ett nytt regelsystem. Rörelsen, och dess konsekvenser, får vi följa i kommande kapitel och särskilt i DEL II.

³ Avregleringar har i flera sektorer lett till en betydande nyreglering initierad av sektorns dominerande aktörer (se Ahrne & Brunsson 2004).

3

Företag och företagande

Att ersätta offentliga utförare med privata är en av New Public Managements huvudpunkter. Privata utförare och konkurrens leder, helt enkelt, enligt det synsättet till större effektivitet. Små företag, särskilt sådana startade och ägda av entreprenörer, har en särställning i denna retorik. I exempelkommunen ville man särskilt uppmuntra de egna anställda att starta eget exempelvis genom att i egen regi driva verksamheten på sina gamla arbetsplatser. Det lyckades i begränsad utsträckning. Att uppmuntra, och betona betydelsen av företagande är ingalunda något unikt för den här kommunens politiker och tjänstemän. Företag och företagare framställs inte sällan som vår tids hjältar. Men vad karaktäriserar de små företag och deras ägare som finns idag? Som en bakgrund till utfallet i exempelkommunen återges några uppgifter om den svenska företagssektorn. I vissa avseenden avviker forskningens resultat väsentligt från populära föreställningar.

Sverige beskrivs ofta som ett land präglad av stora företag och organisationer – men det kan också beskrivas som ett riktigt småföretagsland. Här finns mer än 600 000 företag.⁴ Merparten av dem är mycket små dvs. de har ingen eller ett fåtal anställda. Årligen startar mellan 20 000 och 40 000 företag i landet. Störst är nyföretagandet inom tjänstesektorn. Varje år läggs också ett antal företag ned. Sammantaget ökar dock antalet företag kontinuerligt sedan ett antal år tillbaka. På 1990-talet ökade antalet företag med cirka 50 000 kronor i omsättning. Den typiska nyföretagaren är, enligt ITPS⁵ den myndighet som har som ett av sina uppdrag att ”hålla ordning” på det genuina nyföretagandet;

En enskild näringsidkare med verksamhet inom ”Finansiell verksamhet och andra företagstjänster” i Stockholms län. Företaget omsatte mindre än 30 000 kronor och sysselsatte 1,7 personer varav 0,8 på heltid. Företagaren är en svensk man i åldern 39 år med eftergymnasial utbildning. Innan företagsstarten hade han arbetat i samma bransch i vilken han nu startat företag.

Företagandet ur ett genusperspektiv

Kvinnorna utgör cirka 30 procent av både nyföretagarna och företagarna. Det är en betydligt lägre andel än deras andel av de förvärvsarbetande i stort. Före-

⁴ Uppgifter om antalet företag varierar mellan olika källor.

⁵ Institutet för tillväxtpolitiska studier har ansvar för omvärldsanalyser, utvärderingar av politiska insatser, tillhandahåller officiell företagsstatistik, publikationer. www.itps.se

tagandet är än mer könssegregerat än arbetsmarknaden i sin helhet. En vanlig väg till företagande är att starta eget i den bransch där man är verksam. Det medför att småföretagsdelen av städsektorn kan förväntas domineras av kvinnor som är företagare. Kvinnoandelen är också hög men inte lika hög som andelen av de anställda. Det innebär en överrepresentation av män, vilket har flera förklaringsgrunder som kan ges samlingsbeteckningen ”Företagandets manliga genusstämpling”. Företagandets genuskodning har beskrivits och analyserats tidigare av Sundin (2002a) och Helene Jonsson Ahl (2004). Den kan brytas ned i ett antal komponenter. En, lätt att förstå, är att det faktiskt finns flera män än kvinnor som är företagare. En andra är att företagande ofta beskrivs som präglad av konkurrens, som att kräva stort engagemang och långa arbetsdagar. Långa arbetsdagar utanför hemmet är något som kvinnor mera sällan än män kan ägna åt, eftersom kvinnor fortfarande har större familjeförpliktelser än män och därför ägnar längre tid åt hemarbete. Företagande ger som en konsekvens av detta könsstereotyp bekräftelse till män men inte till kvinnor. Det kan därför te sig som ett naturligt steg för en man att starta eget i en i övrigt kvinnodominerad bransch men inte för kvinnor att starta i en mansdominerad bransch.

Incitamenten, det vill säga vad som får människor att starta eget, är något som intresserat både forskare, debattörer och politiker under lång tid. Sätten att undersöka och mäta är många och följaktligen också den terminologi som används i sådana sammanhang. Ett begreppspar utgörs av möjlighets- kontra nödvändighetsdrivet (opportunitets-/necessitetsdriven) företagande. De skälen till att starta eget hittar vi i den internationella kartläggningen av entreprenörskap/företagande (GEM Research, Global Entrepreneurship Monitor). Som framgår av namnen så kan det sistnämnda ses som ett kanske negativt skäl – man startar eget för att man måste, för att finna en försörjning. Sådana mönster hittar vi både historiskt och idag, både i Sverige och annorstädes. Det var det nödvändighetsdrivna företagandet som låg bakom 1930-talets höga nyföretagarsiffror. Det mera positiva möjlighetsdrivna är omhuldat. Genom att se möjligheter ser företagaren eller entreprenören affärsschanser, som då det effektueras ger tillväxt kanske i flera bemärkelser.

För mer än 15 år sedan gjorde Elisabeth Sundin och Carin Holmquist (1989) en studie av Sveriges alla kvinnor som var företagare. Incitamenten till att starta eget var en av studiens grundläggande frågeställningar. Som samlande begrepp användes push- respektive pull-faktorer. De negativa pushfaktorerna, tydande på nödvändighetsdrivet företagande, fördelades mellan arbetslöshet, arv/övertagande, vantrivsel, familjeskäl och att det tycktes vara enda möjligheten att få stanna i branschen. De möjlighetsdrivna positiva pullfaktorerna var pengar och altruism men framförallt olika varianter på självförverkligande-temat, något som återkommer i många studier. I studien konstaterades vissa könsskillnader som kan sammanfattas så att de positiva skälen för männen som startade eget var markant starkare för dem än för kvinnorna. För båda könen övervägde de posi-

tiva pull-faktorerna men alltså mera så för männen. De skäl som redovisades återupprepas i senare studier.

Företagande och identitet

Att ha en stark önskan att vara företagare beskrivs ibland i identitetstermer. Företagaridentitet, eller entreprenörsidentitet, är ett begrepp som används i sådana sammanhang. I den svenska forskningen introducerades det genom dansken Tomas Højrup (1983) livsformsstudie. Det har alltsedan dess förekommit frekvent i forskningen då det visat sig användbart (Lönbring 2003; Bergqvist Tuula 2004). Sett på det sättet framkommer också könsskillnader. I Sundin och Holmqvists (1989) studie återfanns kvinnor som var företagare i alla de tre livsformer som Højrup talar om, förutom entreprenörlivsformen också löntagarlivsformen och karriärlivsformen, medan männen var koncentrerade till entreprenörlivsformen. Det kan förklaras av att kvinnor anpassar sitt arbete till familjen och att företagandet ibland ger vissa möjligheter avseende tidsplanering och arbetsförhållanden som inte en anställning ger. Försörjningsformen blir enligt den familjeorienterade logiken underordnad, det vill säga kvinnorna driver eget företag så länge som det ger dem möjlighet att prioritera familjen.

Att ha eget företag utan företagaridentitet har noterats för hela grupper. ”Anställda som startar eget” är en beteckning som illustrerar sådana förhållanden. Som framgår av beteckningen är det fråga om individer som startar eget, t.ex. genom att överta de företag i vilka de dittills arbetat, kanske för att få behålla jobbet. De hade, om så varit möjligt, föredragit att vara anställda. Hellre än att byta arbetsplats ikläder de sig en ägarroll – enskilda eller i grupp. Sådana anledningar till att starta eget har alltid funnits och förekommer också nu (se Thörnquist 1996, 2003, 2006). De starka önskemål om alternativa utförare till kommunal produktion som refererades ovan kan också tänkas ge upphov till sådant beteende, något som också visas i en antologi redigerad av Sundin och Thörnquist (2006). Där ges exempel både från Sverige och Finland, från hemtjänst, barnomsorg, äldreomsorg och städning.

På många sätt kan alltså företagande ses som ett arbetsmarknadsbeteende. Det sistnämnda är temat för nästa kapitel.

4

Arbetsmarknadens könssegregering

Den här boken handlar, bland annat, om 500 städerskor och städare. De sistnämnda är dock mycket få – ett förhållande som inte är unikt för den skisserade organisationen utan typiskt för arbetsmarknaden i allmänhet och yrket i synnerhet. Könssegregeringen på arbetsmarknaden är markant och har både en horisontell och en vertikal dimension. Förhållandena på de olika sidorna om könsgränsen är så olika att det ibland talas om två delarbetsmarknader – en kvinnlig och en manlig. Det är temat för detta kapitel som utgör en relief till de förhållanden som råder och rådde för de personer som fanns i kommunens städning i början på 1990-talet.

Den officiella gränsen för jämställdhet är att kvinno- och mansandelen finns inom 40–60 procentsintervallen. Det finns ett fåtal yrken som enligt definitionen är jämställda.⁶ Ofta är det dock fråga om en tillfällig stabilitet. Yrket är på väg från att ha varit dominerat av män till att bli dominerat av kvinnor. Varför rörelserna företrädesvis går åt det hållet brukar tillskrivas historiska orsaker och det manligas överordning. Det är, enligt det sistnämnda, inte attraktivt för män att gå in i kvinnodominerade yrken. Ojämställdheten i enskilda yrken innebär att andelen på arbetsmarknaden som arbetar i jämställda yrken är påfallande låg och stabil. Segregeringen på arbetsmarknaden, dvs. i alla organisationer som utgör arbetsmarknaden, kan antas vara större än vad de aggregerade siffrorna visar. Som exempel kan nämnas yrket kockar och kokerskor som enligt statistiken är jämställt. Kokerskorna och kockarna har dock i hög utsträckning olika arbetsgivare. Kokerskorna är anställda av det offentliga och kockarna i högre utsträckning av det privata. Det är en illustration av att kvinnor som grupp i hög utsträckning är anställda i den offentliga sektorn, 52 procent,⁷ främst hos kommunerna och landstingen, medan merparten män är privat anställda. Det som händer den kommunala städningen i Linköpings kommun är en illustration också av detta förhållande.

Arbetsmarknadens könssegregering kan alltså också beskrivas genom olika arbetsgivare. En annan ofta anförd dimension rör den hierarkiska dimensionen – uttryckt på annat sätt – att kvinnors andel bland cheferna alltid är lägre än deras andel på de låga nivåerna. Eftersom det bara finns två kön så gäller det motsatta för män.

⁶ Sifferuppgifterna i detta kapitel är, om inte annat anges, hämtade från SCB:s jämställdhetsstatistik.

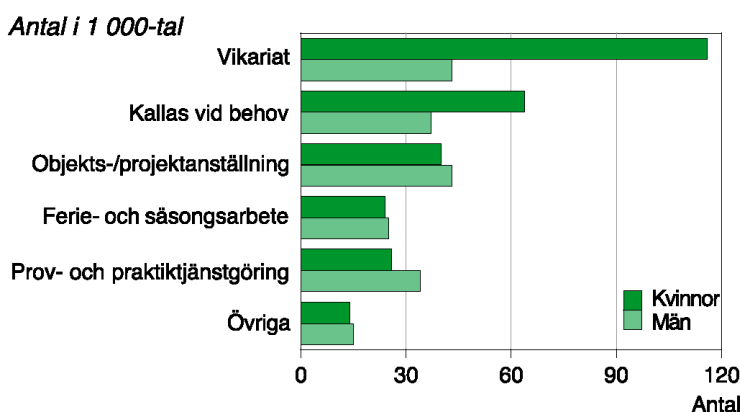
⁷ *På tal om kvinnor och män – Lathund om jämställdhet* (2004), s. 58. AKU, SCB.

Delarbetsmarknader och deras särdrag

Att tala om en arbetsmarknad för kvinnor och en för män motiveras också av att kraven och förväntningarna på dem som finns och arbetar där är olika. Arbetstiderna är ett exempel; Kvinnor förväntas inte sällan vilja ha deltid och acceptera att ha så kallade delade scheman. Städerskor är en typisk sådan kategori som i hög utsträckning arbetar deltid. Orsakerna är flera. En är att många städare har varit, och är, anställda för att städa ett objekt. Arbetsuppgiften räckte inte till ett heltidsarbete, och vare sig de anställda kvinnorna eller arbetsgivarna ansträngde sig för att finna kombinationer som skulle göra det möjligt. Män, å andra sidan, förväntas ställa upp på övertidsarbete och resor.

Anställningsformerna är ett annat exempel på hur kvinnor och män skiktas i två arbetsmarknader. Kvinnor har oftare än män en atypisk anställningsform. Beteckningen atypisk är en samlingsbeteckning för arbetskontrakt som avviker från normen. De grupper som brukar hänföras till den kategorin är behovsanställningar, projektanställningar, provanställningar, vikariat och säsonganställningar.

Tabell 2. Tidsbegränsat anställda 20–64 år efter typ av anställning 2003.



Källa: AKU, *På tal om kvinnor och män – Lathund om jämställdhet* (2003), SCB.

Som synes domineras merparten atypiska anställningsformer av kvinnor. De olika formerna varierar mellan yrken och sektorer och eftersom könssegrigeringen är markant samvarierar det därför också med skillnaderna mellan kvinnor och män.

Behovsanställningar återfinns i hög utsträckning inom hotell- och restaurang, äldre- och handikappomsorg samt handel, som alla är typiska kvinnosektorer. Behovsanställningar nyttjas framförallt på arbetsgivarens initiativ för att lösa problem som uppstått när organisationer har slimmats alltför hårt. De tolkas därför ofta som ett uttryck för att arbetsgivarens ställning har stärkts under senare år.

Projektanställningar har gamla traditioner i vissa branscher, t.ex. den av män dominerade byggnadsbranschen. Projektformen omtalas ofta som starkt expanderande både i intra- och interorganisatoriska konstellationer.

Provanställningar används, som hörs på namnet, för att pröva om den tilltänkte anställde passar till det aktuella jobbet. Särskilt används provanställningar inom yrken som kräver stor social kompetens.

Vikariat är särskilt ofta förekommande inom den offentliga sektorns ”mjuka” delar såsom äldre-, handikapp- och barnomsorg med påföljd att det är framförallt kvinnor som har vikarianställningar.

Både kvinnor och män arbetar ibland under svåra arbetsförhållanden (Gustafsson & Lundberg 2004). Viss variation mellan könen har konstaterats också i dessa avseenden vilket, självklart, sammanhänger med att de i hög utsträckning finns inom olika yrken. Den största skillnaden mellan kvinnor och män finns för ”arbetsrelaterade sjukdomar” orsakade av ”buller” och ”organisatoriska eller sociala faktorer”. Buller drabbar i väsentligt högre utsträckning män än kvinnor medan det motsatta förhållandet råder för de andra förhållandena. Orsakerna till de sistnämnda fördelas i arbetsmiljöstatistiken mellan ”allt för mycket arbete”, ”mycket hög arbetstakt”, ”omorganisation, omplacering, konkurs”, ”problem i relation med överordnade”, ”problem i relation med kollegor”, ”otydliga krav” samt ”personalbrist/ tillfällig personal”. Även kvinnor har dock fysiskt hårda jobb. Så här skriver Marie Aurell om varför så många kvinnor inom städning arbetar deltid:

... Med de redskap och de metoder som användes för 30–40 år sedan var det svårt, nästan omöjligt, att arbeta heltid under ett helt yrkesliv med städning, utan att få allvarliga fysiska men (Aurell 2001, s. 61).

Arbetarklassens kvinnor

Beskrivningarna ovan röjer inom sig en utpräglad hierarki- eller klassdimension. Det är exempelvis framförallt de som arbetar på låga hierarkiska nivåer som drabbas av buller och kemiska hälsorisker och det är de som är längst ned i organisationen som får möta ensamma och förvirrade hemtjänsttagare dagligen – något som skapar stress och känslor av tillkortakommanden. De som råkar ut för det sistnämnda är framförallt arbetarklassens kvinnor, liksom de kommunala städerskorna, de finns också i andra väl avgränsade sektorer. Studier av deras villkor är genomgående relativt dystra vad gäller arbetsförhållanden men positiva i andra avseenden. De negativa framgår av uppräkningsen ovan om skador, påfrestningar och anställningsformer och till dem kan också läggas bundenhet och små befogenheter (Gonäs 1991; Baude 1992; Pettersson 1996). Som positiva kan nämnas att kvinnorna anser att det egna arbetet är viktigt och att samhörigheten med arbetskamraterna betyder mycket för dem. Gerd Lindgren (1999) kallar i sin

bok om sjukvårdens organisering sjukvårdsbiträdena för ”flickorna” eftersom de omtalas så av alla. De har en utpräglad kollektivkultur som kan vara både stödjande och hämmande för individen, något som känns igen från norska studier av *Den kvinnelige arbeiderklassen* (Hoel 1983) och från Aurells städerskor. Kvinnorna befinner sig alltså i ett dubbelt korstryck mellan genussystemet och klasssystemet.

Att arbeta i ett traditionellt kvinnoyrke är typiskt för arbetarklassens kvinnor (liksom för alla andra på arbetsmarknaden). Det förekommer dock att också arbetarklassens kvinnor finns i mansstämplade yrken och sektorer. Situationen för dem är i allmänhet relativt svår. *I reträtt och reservat* är den betecknande titeln på en bok skriven av Gunilla Fürst redan 1988 som handlar om kvinnors inträde på nya delar av industriella arbetsplatser. De resultaten och slutsatserna har upprepats betydligt senare exempelvis av Lena Pettersson (1996) och Lena Abrahamsson (2000). I det fall som vi senare skall redovisa är det dock männen som befinner sig i ett för dem atypiskt yrke. Också män i minoritet befinner sig i en i vissa avseenden utsatt position (både män och kvinnor i minoritetspositioner är mera sjuka än majoriteten) men för män finns där alltid den positiva dimension de för med sig genom att tillhöra genussystemets överordnade grupp.

Dessa allmänna förhållanden gäller också städbranschen men därtill kommer bransch- och företagspecifika förhållanden (Aurell 2001). Till de branschspecifika förhållandena hör den osedvanligt starka genusstämpeln och den låga statusen. Den sistnämnda drabbar också männen och den förstnämnda är något som männen måste förhålla sig till och hålla ifrån sig. I det fall som Aurell refererar går de manliga strategierna ut på att skapa en särskild manlig städning skild från kvinnlig städning. Den förstnämnda är tung, farlig och individualistisk. Kvinnor orkar, menar männen, helt enkelt inte med den. De är för svaga. Därför behövs män i städföretaget. Utan dem skulle inte företaget klara av svåra och krävande uppdrag. Det specifika i den manliga städningen markeras genom tillskapandet av en enhet för specialstädning. Deltid och återkommande uppsägningar som utmärker både branschen och företaget förekommer i liten utsträckning inom specialstädningsenheten. De – männen – är anställda på heltid, blir inte regelbundet uppsagda och har förhållandevis fria och stressfria arbetsförhållanden.

5

Städsektorn

De organisationer som boken handlar om är framförallt utförare av städning, de tillhör alltså städsektorn. Det som händer de studerade organisationerna bör beskrivas och förstås i relation till vad som utspelas i sektorn i stort. Annars kan inte avgöras vad som är specifikt och vad som är allmänt förekommande. När perioden inleddes i början av 1990-talet, bestod städmarknaden framförallt av den privata sektorn. Endast fem procent av den offentliga sektorns städning utfördes av privata utförare. Stora delar av den offentliga sektorn hade, liksom den aktuella kommunen, egna anställda städerskor – det vill säga kommunerna utförde städningen i egen regi. De företag som fanns på marknaden var till 75 procent enmansföretag. Det fanns ett fåtal nationella, numera internationella städföretag men också några regionala. Redan innan den offentliga sektorn förändrade sina utförarstrategier i stor skala hade dock en koncentrationsprocess inletts i branschen. I januari 1988 hade Dagens Industri rubriken ”Storbolagen suger upp de små” på en artikel som beskriver hur landets fjärde största städföretag köptes upp av ISS. Det näst största hade ”i samma veva” köpts upp av det statliga Procordia som placerade det i ett företag tillsammans med Sara Cater AB och ABAB. Vid den tidpunkten fanns landets tredje största företag baserat i Norrköping. De omstruktureringar som nämndes har fortsatt alltsedan dess och lett fram till att marknaden nu, år 2005, domineras av två stora utförare; ISS och Sodexo. Branschen är dock fortfarande turbulent. Redan då, för 15 år sedan, diskuterades varför städsektorn befann sig i en sådan turbulens. En orsak ansågs först vara just förväntningarna inför och senare realiserandet av den offentliga sektorn som kund istället för som utförare av städning. En annan ansågs vara de låga etableringströsklarna i sektorn. De kvarstår men genom att den offentliga sektorn gärna tecknar stora kontrakt är de eventuellt inte så låga som de en gång varit.

Den kommunala tillämpningen

Vi är nu redo att åter ge oss till Linköpings kommun och dess organisering av den kommunala städningen och till de städerskor som var anställda där när den stora omvandlingen startade i januari 1992.

Kommunen, i vilken den förändringsprocess som vi här skall beskriva utspelas, hade vid privatiseringens start ideologiskt drivna borgerliga politiker som

med beslutsamhet och kraft ville bejaka de nya möjligheterna.⁸ Starten kan t.o.m. sägas ligga tidigare. Redan 1989, under socialdemokratiskt styre, beslutades om en översyn av kommunens totala verksamhet. Konsultföretaget Sensia gavs uppdraget att bistå i arbetet som leddes av en tvärpolitisk ledningsgrupp. I början av år 1991 var arbetet så klart att fullmäktige kunde anta principerna för hur den nya organisationen skulle se ut och efter vilka kriterier verksamheterna skulle bedrivas. Den 1 januari 1992 trädde förändringarna i kraft. Den stora förändringen var införandet av BUM-systemet (Beställar-utförar-systemet) vars huvuddrag är att:⁹

- Kommunorganisationen skall vara indelad så att två olika roller framträder tydligt, den ena som beställare och den andra som utförare/producent.
- De två delarna skall hållas organisatoriskt åtskilda.
- Den politiska styrningen skall ske genom att nämnderna gör beställningar och sluter avtal med utförarna.

Beställarnämnder inrättades. Deras uppgift var bl.a. att göra kravspecifikationer för alla områden. I specifikationens allmänna del regleras bland annat avtalstid, vad priserna skall inkludera, hur ersättning skulle utgå och hur tvister skulle hanteras. Rationaliseringseffekter skulle särskilt anges. Eventuella nya utförare förutsattes överta befintlig personal. Förutom de allmänna kraven angavs också för varje område ett antal särskilda krav som exempelvis kunde gälla material eller utförande. Beställarnämnderna skulle beställa den produktion de behövde för att uppfylla de fastställda målen utifrån de offerter som lämnades in.

Kommunens egna enheter skulle också lämna offert och alltså inlemmas i BUM-konceptet. En central del av kommunens förnyelsesträvanden var att det skulle finnas flera alternativ att välja mellan. Vid sidan av kommunens egen produktion var det därför viktigt att det fanns andra utförare.

Ett viktigt ben i förnyelsen av Linköpings kommun är att skapa alternativ produktion av offentliga tjänster. Syftet är inte att privatisera allt – men att skapa konkurrens för att erbjuda service till lägre pris och bra eller bättre kvalitet ... vår avsikt är att skapa mångfald ... Vi anser att detta också kan vara en stimulans för vår egen produktion till nytänkande och att i konkurrens ges möjlighet att visa på effektivitet och nya idéer.

Dessa principer skulle alltså tillämpas på kommunal verksamhet från och med 1992 års ingång. Ett undantag gjordes för en del av kommunen – Vreta Kloster.

⁸ Delar av denna historia har publicerats i en bok om en bibliotekarie i kommunen som lade, och fick antaget, ett anbud på det bibliotek i vilket hon var chef. *Bibliotekarien som startade eget*. Örebro: FSF (2002b) Författare är Elisabeth Sundin.

⁹ Sammanträdesprotokoll 1991-02-12, Linköpings kommun, Dnr 87.554.

Den byn, med närområde, fortsatte att fungera som tidigare dvs. efter en geografisk princip.

De olika dimensionerna av New Public Management skulle enligt intentionerna inte tillämpas på riktigt samma sätt på alla sektorer. Städning ansågs förhållandevis oproblematiske; den tillhörde inte kommunens kärnverksamhet och var inte nationellt reglerat – den kunde därför snabbt läggas ut på marknaden och privatiseras i alla de fyra dimensioner som nämndes ovan dvs. ägande, ledning, finansiering och reglering. Av praktiska, och kanske också sociala skäl, förordades dock en stegvis ansats där rörelsen i produktionsutförandet går från de vänstra rutorna till de högra i tabell 1 ovan. Det förloppet får vi följa i DEL II, kapitlen 6–9.

I vår exempelkommun sökte man stimulera entreprenörskap på flera sätt. Att uppmuntra så kallade alternativa utförare var, som framgår av citatet ovan, ett sätt, att anordna information om och kurser i entreprenörskap för de egna anställda var ett annat. Informationskvällarna drog mycket folk. Starta eget-kurserna lockade ett femtiotal deltagare medan de som sedan realiserade ett egenföretagande var betydligt färre.¹⁰ Särskilt gäller omdömet det antal som startade inom sina yrken. Den bilden återkommer vi till senare i texten då de som fortsättningsvis utförde städningen för kommunen presenteras.

¹⁰ Starta eget-kurserna och deras resultat har presenterats i Sundin (1996).

DEL II

Kommunen och städningen

På individnivå – från 506 städerskor till ingen alls
På organisationsnivå – från total egenproduktion till totala inköp

6

Konkurrensutsättning – övertalighet

År 1992 infördes i kommunen en beställar-utförarorganisation (BUM) och den kommunala städverksamheten blir resultatenheten LK Städ och placeras under en paraplyorganisation Konsult & Service. Städverksamheten läggs ut på anbud. De kommunala enheterna beställer och betalar själva för utförd städning. Effektivitet och entreprenörskap är tidens honnørsord och de anställda uppmanas att starta eget. Allt fler städerskor blir övertaliga, de äldre pensioneras och yngre slutar. År 1995 står det klart att LK Städ inte kan konkurrera med privata anbudsgivare. Städverksamheten bolagiseras och 121 personer går in i bolaget.

Städerskorna vid processens början – några grundläggande uppgifter

Drygt 500 städerskor var anställda i kommunens städenhet i början av år 1992. Deras åldersfördelning framgår av tabellen nedan. Som synes var det en tyngdpunkt av 30- och 40-talister men också förhållandevis många mycket unga. Hälften av de anställda på personallistan var födda åren 1925–1949 medan en tredjedel kunde hänföras till de yngre. De som var födda på 1950-talet bildade en mellangrupp på 17 procent. Totalt sett var den kvinnliga dominansen stor. Kvinnorna utgjorde närmare 90 procent av de anställda. Största andelen män (34 respektive 20 procent) återfanns i de två yngsta åldersgrupperna medan de två äldsta tillsammans endast hade 6,8 procent män.

Tabell 3. Åldersfördelning på anställda hos LK Städ, antal, procent, kvinnor och män, 1992.

Födda	Antal	Procent	varav		Procent	
			Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
1925–39	134	26,5	131	3	97,7	2,3
1940–49	117	23,1	112	5	95,5	4,5
1950–59	87	17,2	80	7	91,2	8,8
1960–69	78	15,4	65	13	80,0	20,0
1970–76	90	17,8	67	23	65,7	34,3
Totalt	506	100,0	455	51		
Procent		100,0	88,8	11,2		

Källa: LK Stads personallista 1992.

Varifrån kom då de som år 1992 arbetade hos LK Städ? De unga kom naturligtvis direkt från skolan medan många av de äldre hade arbetat i hemmet och

börjat städa på deltid då barnen var små. En grupp kom från en kommunal anställning och en från ”annan” anställning. Knappt 20 procent vardera tillhörde dessa fyra grupper. En mindre andel, cirka 5 procent, hade varit arbetslösa.

Det är i detta sammanhang motiverat att nämna att hos den nybildade resultatenheten LK Städ, men än mer hos dess föregångare, fanns en del så kallade sociala placeringar. Det var människor som av olika anledningar inte längre klarade av sitt arbete i andra delar av den kommunala verksamheten. De anställda i Linköpings kommuns hade en trygghetsgaranti och det var därför inte ovanligt att personal, vars arbetsuppgifter försvunnit eller som på grund av sjukdom eller arbetsskada inte klarade av dem längre, omplacerades till Städ. Kommunals huvudskyddsombud säger i en intervju:

Jag menar det var inte krav på samma sätt som när man gör en annan verksamhet, då blir det ju krav. Det var därför som man kanske kunde ha anställda som inte orkade jobba fullt ut, som med dubbelbemanning (Huvudskyddsombud Kommunal, 981009).

Städerskornas utbildningsnivå varierade liksom hos befolkningen i övrigt kraftigt med åldern. De äldre hade folkskola och de yngre gymnasium eller universitet. Några hade andra utbildningar i botten men hade ”bara blivit kvar” hos städenheten. De anställda utgjorde alltså en mycket heterogen grupp av personer. Så här säger Kommunals sektionsordförande i en av våra första intervjuer:

Det är en väldigt blandad grupp alltså. Du har kvinnor som är helt suveräna, man kan bara undra. – Varför har de stannat inom städ? Man bara känner att de har kapacitet och kunskap och mycket mera. Ibland har jag frågat mig – Varför jobbar de inte politiskt? Varför är de inte mer engagerade? De är ju jättebra, och de är precis totalt nöjda. De vill inte ha mer, och de har antagligen en väldigt rik fritid osv. Många av deras män är egna företagare och långt upp på samhällsstegen. Alltså de är långt upp på samhällsstegen och så går de och städar ... så nog skulle de här kvinnorna ha möjlighet att hoppa av och läsa på lite lån och så där, kanske inte ens behöva låna. Då kan man undra vad stannar de här för?

Jag upplever inte att de här kvinnorna har dåligt självförtroende eller någonting för de vet var skåpet ska stå. De är jätteduktiga som städerskor. Så har du en del som går kvar, de har läst förskolläraryt utbildning ... hon hade väl tänkt börja som förskollärare [pekar på en städerska i personallistan], en del var vårdbiträden och en del hade undersköterskeutbildning. Sedan var det dåligt med jobb och så fick de det här – anställning på 6–8 timmar. De blev liksom kvar hos Städ istället för att hoppa omkring som timvikarie på jobb inom sina rätta yrken. Det finns allt inom gruppen – universitetsstudierande – men då är ju städ ofta något som man fyller ut med. Men det är alltså ingen homogen grupp (Sektionsordförande Kommunal, 970717).

Med utgångspunkt från LK Städs personallista 1992 redovisas i tabell 4 anställningstiden för de olika ålderskategorierna. Där framgår tydligt att halva personalstyrkan anställdes så sent som 1990–92 och närmare 20 procent åren 1988–89, alltså strax före omorganisationen. 70 procent eller runt 350 städerskor började alltså sin anställning 0–4 år före omorganisationen. Mycket lång anställningstid hade endast de 7 procent som började 1967–79. Av de yngre började förstås i stort sett alla mellan 1988–92. Även i den äldre stora gruppen av 40-talister, började 58 procent (67 personer) mellan de här åren och 39 procent (46 personer) av 30-talisterna.

Tabell 4. Anställningstid för olika ålderskategorier, 1992.

Födda	Antal Anställda	varav började anställningen åren					
		1967–	1970–79	1980–85	1986–87	1988–89	1990–92
1925–29	27	–	5	12	2	4	4
1930–39	107	2	15	34	10	22	24
1940–49	117	–	9	29	12	29	38
1950–59	87	–	3	16	4	16	48
1960–69	78	–	–	–	2	15	61
1970–76	90	–	–	–	–	8	82
Totalt	506	2	32	91	30	94	257
Procent	100,0	0,4	6,3	18,0	5,9	18,6	50,8

Källa: LK Städs personallista 1992.

I tabell 5 anges vilka som slutade mellan åren 1992–1995, dvs. efter omorganisationen och etablerandet av resultatenheten *LK Städ* men före dess bolagisering. Här var andelen mycket unga och mycket äldre överrepresenterade. De unga hade ofta inte sett LK Städ som en framtida permanent arbetsgivare.

Jag vikade kort tid ... eller Jag arbetade inom LK Städ endast på somrarna när jag gick på gymnasiet, sammanlagd arbetstid max sex månader (Enkät till slutargruppen, 1999).

Det var för den unga gruppen typiska svar. Uppnådd ålder för folkpension, för garantipension, vikariat som gick ut, varsel och egen uppsägning var också vanliga anledningar till att lämna sitt arbete vid LK Städ under de tre aktuella åren.

På våren 1995 hade en så stor andel som 63 procent av personalen från 1992 slutat på LK Städ (se de två figurerna i inledningskapitlet). Några få, fyra procent (20 personer), fick fortsatt anställning hos kommundelen Vreta Kloster, dvs. *Reminiscensen*, och nio procent (46 personer) med arbetsskador flyttades över till *LK Rehab* för rehabilitering. 24 procent (121 personer) gick till det nybildade *Kommun/Personalbolaget* och många av dem valde att bli delägare. De flesta

som gick in i bolaget kom från LK Städs mittengrupper dvs. personer födda mellan 1935–59.

Tabell 5. LK Städs personal 1995 – Vart tog de vägen?
Antal och procent av åldersklass, 1995.

Födda	Anställda 1992	Slutar- gruppen	Slutat helt i % av ålders- klass	Remini- scensen	Rehab	Kommun/ Personal- bolaget	varav anställda i % av ålders- klass
1925–29	27	27	100,0	–	–	–	0,0
1930–34	52	43	82,7	6	1	2	3,8
1935–39	55	29	52,7	2	5	19	34,5
1940–44	66	21	31,8	3	7	35	53,0
1945–49	51	23	45,1	3	8	17	33,3
1950–54	48	19	39,6	4	9	16	33,3
1955–59	39	17	43,6	0	9	13	33,3
1960–64	36	26	72,2	0	5	5	13,9
1965–69	42	28	66,7	1	72	11	26,2
1970–74	79	75	94,9	1	–	3	3,8
1975–76	11	11	100,0	0	–	–	0,0
Totalt	506	319		20	46	121	
Procent	100,0	63,0		4,0	9,0	24,0	

Källa: Städ & Miljö, LK Arbetsmarknad, SKAF.

När det gäller Kommun/Personalbolaget framgår det av tabellen att hela 60 procent av de anställda var födda mellan 1930–49. År 1998 hade den andelen stigit till 65 procent, eftersom LAS-listan¹¹ styrde vid uppsägningar.

I Slutargruppen var det framförallt de unga (44 procent) och de äldre nära pensionen (31 procent) som lämnade LK Städ mellan åren 1992–1995. Det är en klar överrepresentation givet deras andel av de anställda. För dessa båda grupper kan kanske inte de organisatoriska förändringarna ses som en avgörande orsak till att de slutade. De allra flesta som lämnar gör det alltså på eget initiativ. Det är förmodligen en viktig orsak till att Slutargruppen, med något undantag, är påfallande nöjda med vad som händer och sin nuvarande situation, exempelvis som pensionär. För dem som lämnade för att vikariat eller timanställning upphörde eller för att övergå till annan anställning inom eller utom kommunen eller för att studera var förändringen uppenbarligen oproblematisk. Den enda grupp som har

¹¹ LAS – Lag (1982:80) om anställningsskydd. 22 § om turordning vid uppsägning. I turordningskretsen gäller med vissa begränsningar att arbetstagare med längre anställningstid har företräde framför arbetstagare med kortare anställningstid, dvs. ”sist in först ut”.
http://rixlex.riksdagen.se/sfs/sfst_form2.html

märkbara inslag av missnöje är de som gick till Kommun/Personalbolaget.¹² Orsakerna till det återkommer vi till senare.

Situationen i slutet av 1990-talet för ursprungsgruppen på 506 personer innebar att ytterligare ett antal städerskor naturligtvis hade gått i pension, närmare bestämt fyra av tio, men också att drygt 35 procent av samtliga var i arbete vid sekelskiftet. Av dessa fanns runt 60 städerskor kvar hos Kommun/Personalbolaget, dvs. knappt hälften av de 121 ursprungliga anställda/delägarna (Årsredovisning 2000). Några av dem hade uppnått pensionsåldern, andra hade sagts upp på grund av arbetsbrist när kommunala objekt förlorades till annan entreprenör och jobben inte kunde ersättas med uppdrag på den privata marknaden.

Enligt LK Städ enkäten – dvs. den som år 1999 sändes till *Slutargruppen* på 319 personer – slutade hälften av dem på eget initiativ och cirka 16 procent på grund av varsel eller vikariat som inte förlängdes. Vid enkättillfället var 82 procent av männen i arbete, varav 27 procent i kommunal tjänst, och de övriga studerade. Av kvinnorna var 36 procent i arbete, varav 21 procent i kommunal tjänst, 41 procent hade pension och 8 procent studerade. 9 procent av kvinnorna var arbetslösa, men däremot ingen av männen. Endast någon enstaka person drev eget företag.

Städarbetets organisering före den stora omvandlingen

I föregående kapitel 5 berördes städarbetets omfattning och organisering på en övergripande nivå. Som alltid är det aggregerade ett resultat av enskildheter. Det som syns i statistik avspeglas därför också i vår exempelkommun – Linköping. De som började städa hos Linköpings kommun under 1970-talet arbetade på beting, vilket betydde att man hade avtalat om vissa arbetstimmar men att den som blev klar tidigare med arbetsuppgifterna kunde gå hem. En städerska arbetade i regel högst fyra, fem timmar om dagen och var timanställd. Förtjänsten blev inte pensionsgrundande förrän kommunen införde fast månadslön. I slutet av 1970-talet beslöt kommunfullmäktige att omvandla all kvällsstädning till dagstädning. En anledning sades vara att man ville komma ifrån de höga OB-ersättningarna, men man ändrade också sin filosofi så att målsättningen blev att alla inom Städ så långt möjligt skulle få heltidstjänster. Även städpersonalen skulle ha möjlighet att leva på sin lön, ha arbetskamrater och känna samhörighet med den övriga personalen.

Beslutet mötte på motstånd ute på de olika kommunala enheterna – motstånd både från utförarna/städerskorna och från kunderna/enheterna. Det ansågs att städarbetet på dagtid skulle ta längre tid och därmed öka kostnaderna för enheten ifråga, och det var inte helt lätt att slå ihop tjänsterna på ett ekonomiskt sätt. Inte

¹² Resultat ur enkäterna till Slutargruppen i LK Städ och till dem som gick till Kommun/Personalbolaget.

heller städerskorna själva var nöjda alla gånger med nyordningen. Många kvinnor ville arbeta på kvällen när mannen hade kommit hem för att t.ex. slippa ordna med barnpassning. Somliga hade städarbetet som ett extraknäck till något sparmål och det fanns de som redan hade andra deltidsjobb och som utökade sin ekonomi genom att ta en kvällsstädning.

Samtidigt som förändringen till dagstädning genomfördes kom emellertid kommunen in i en ekonomisk kris och under hela 1980-talet avlöste det ena sparbetet det andra. Alla enheter måste spara. Även inom kärnverksamheten tvingades man dra ner på personal och material. Städerna tyckte ofta att det var obehagligt och jobbigt när de inte fick någon arbetsro. Knappt hade ett arbetschema introducerats förrän ett nytt presenterades.

Allteftersom mer sparkrav lades på kärnverksamheten, så såg man alltid vilka fel och brister som städpersonalen hade. De hamnade i klistret lite för kärnverksamhetens sparkrav ... Man reagerade exempelvis på om städtjejer gick ut och rökte (Sektionsordförande Kommunal, 970717).

Så var alltså situationen den 1 januari 1992 då resultatenheten LK Städ bildades.

Städenhetens första år

Som nämnts infördes i kommunen vid årsskiftet 1991–1992 en konkurrensbaserad utförar- och beställarmodell i Linköpings kommun – effektiviteten sattes i centrum. Som ett led i detta arbete bildades en serviceorganisation – LK Konsult & Service. Under detta paraply lades de enheter som inte tillhörde kärnverksamheten och som inte var nödvändiga enligt kommunallagen. Städverksamheten blev en resultatenhet – LK Städ. År 1992 bestämde kommunledningen att varje enhet skulle vara självförsörjande och sälja sina tjänster i konkurrens på den öppna marknaden.

Upphandling

I och med att den nya BUM-organisationen togs i bruk detta år var det nu fritt fram för privata städföretag att gå in och konkurrera på den kommunala marknaden. Däremot var det enligt kommunallagen¹³ inte tillåtet för enheten LK Städ att erbjuda sina tjänster på den öppna marknaden.

¹³ *Kommunallagen* (1991:900) reglerar på ett grundläggande sätt verksamheten för kommuner och landsting. Här avgränsas kommuners befogenheter och kompetens. I 2 kap. 7 § sägs att kommuner får, utan vinstsyfte, tillhandahålla allmännyttiga anläggningar eller tjänster åt kommuninnevånarna medan däremot en stor sektor av varu- och tjänsteproduktion är förbehållet det privata näringslivet (SOU 2000:117).

Lagen om offentlig upphandling LOU (1992:1528) ställer krav på att upphandlande enheter ska agera för konkurrens på lika villkor. Lagen fokuserar i första hand på det offentliga som köpare och upphandling från externa företag. Den kan däremot inte appliceras på anbud från s.k. egen-regi-enheter. Om en sådan enhet inte behöver beakta alla relevanta kostnader i

Den öppna marknaden kunde gå in på vårt, det kommunala. Det var inte riktigt på lika villkor (Marie-Louise Delägare, 990616).

Enhetscheferna hade klara direktiv från kommunledningen att alltid anta det lägsta anbudet vid upphandling. Ett kommunalt anbud skulle endast prioriteras om prisskillnaden var mycket liten. Förutom ändrade upphandlingsrutiner så förekom också en rad andra förändringar runt om i den kommunala organisationen. Som ett svar på de hårda sparkraven kan exempelvis nämnas att det skedde en sammanslagning av skola och barnomsorg. För enhetscheferna kom inköp av städning långt ner på prioriteringslistan.

Så de hade fullt sjå med den biten och det där med städningen det blev liksom något sådant där – Ja det tar vi sedan! – Det hade de inte tid med just då (Marie-Louise Delägare, 990616).

Vad kan vi dra in på? Ja då drar vi in på städningen så klart. Sedan så står det i tidningen att de får mer och mer allergi. Det är ju inte så underligt. De tyckte inte att det var så viktigt utan huvudsaken att det skulle gå till läroböcker, för de tänkte på sitt (Birgitta Delägare nu garantipensionär, 990617).

Många städerskor ansåg att enhetscheferna inte förstod eller ens ansåg det särskilt viktigt att sätta sig in i upphandlingen av städ.

Men jag tror inte det var någon egentligen som förstod det här. Det är det här att städning är någonting som bara görs. Ingen har funderat över hur och vad det kostar (Marie-Louise Delägare, 990616).

Städerskorna ville utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt för att få behålla sina uppdrag men upplevde samtidigt att deras insatser inte fick kosta något. I intervjuerna framhölls slutsatserna att det ofta var män som köpte in städtjänsterna och att de egentligen inte visste vad de handlade upp, och att det varken fordrades kunskaper eller kompetent personal för att handla in denna tjänst i motsats till vad som antogs vara fallet om det hade gällt en datatjänst.

Städning – det bara blir gjort fast det ingenting ska kosta. ... Ja, för där [upphandling av dataprogram] kan jag tänka mig att man har utbildning och vet vad man handlar in och det får liksom kosta. Det här andra får inte kosta

verksamheten, kan inte lagen förhindra detta. Ur lagens synpunkt är ett anbud från en egenregi-enhet en "icke-handling" (SOU 2000:117:44).

I SOU 2000:117 föreslås att kommuner, landsting och statliga aktörer bör upphöra med att bedriva artfrämmande verksamhet och som exempel anges t.ex. extern försäljning av städtjänster. Det slås vidare fast att när kommuner ägnar sig åt denna typ av tjänster "torde det dessutom oftast vara frågan om överträdelse av kommunallagen" (s. 201). Däremot är det ur konkurrensneutralitetssynpunkt oproblemiskt att bygga upp verksamheter för interna behov.

– om pengarna räcker. [skratt] Skrapet som blir kvar på botten (Marie-Louise Delägare, 990616).

Från fackligt håll framfördes kritik att enhetscheferna saknade förmåga att bedöma hur mycket de olika anbudena omfattade och vilket material som ingick. Ett lågt anbud resulterade ofta i att enheten måste göra kompletterande inköp under avtalstidens gång.

Hur man ska läsa ut de här anbudena? Det kan jag hålla långa diskussioner om. Jag tycker att resultatenhetscheferna är dåliga på att kunna läsa ut anbudena och det tycker jag även när de tar hjälp av LKMA [LK Material-administration]. Hur mycket hygienartiklar och hur mycket tillstödning får man köpa sedan? Man tar ett lågt anbud och tror att det är frid och fröjd och får sedan köpa till en massa extra material under åren. Det tycker jag är dåligt och vi har svårt att följa upp alltså. Det här döljer man ganska bra, det vill man ju inte ha fram heller från resultatenheten (Sektionsordförande Kommunal, 970717).

Eftersom enhetscheferna alltid köpte mindre tid, blev resultatet av upphandlingarna att städerskorna fick allt större arbetsområden med arbetsuppgifter som skulle utföras på allt kortare tid.

Vi hade bara skolan först, det var en på varje sida, låg och mellan. Sedan fanns en paviljong, en fritidsgård och ett fritidshem och jag sade – Det dröjer inte länge innan vi får alltihop! Och det fick vi ju. Sedan har vi dessutom fått 2–3 dagis, allt det där och så på andra sidan ån. ... Det är flera som har en sex-sju ställen att gå på om de jobbar heltid (Margareta Delägare, 990617).

Att ha många småobjekt som barndaghem framkallade stress. Det var tidsödande både att förflytta sig mellan objekten, att starta och avsluta städningen på varje ställe.

De har ont om tiden och de har många ställen och allting tar ju tid, ny vagn och så ska man göra i ordning där efter sig. Hur lång tid har de på sig att städa? Ett litet dagis som mitt där har man 1,5 timmar. Tänk om man skulle ha fem sådana! Då skulle jag aldrig hinna allt för det tar tid. Det där att starta och sluta är stressigt. Jag hörde bara idag, två som sade – Ja, ni får ursäkta men jag har det så jobbigt så jag måste skynda tillbaka till jobbet! De jobbar heltid och har flera ställen (Margareta Delägare, 990617) ... Det är ju inte så roligt att fara till 7–8 ställen, att cykla i ur och skur, det skulle inte passa mig (Birgitta Delägare, 990617).

Skolorna ville inte längre ha städning på dagtid. Följaktligen måste de erbjudas städning på tider som efterfrågades med resultat att många städerskor återigen fick delad arbetstid.

Det finns en del som går på förmiddagen, har ledigt och går tillbaka på kvällen, men det får man nog finna sig i också (Birgitta Delägare, 990617).

Vid nya upphandlingar, som resulterade i byte av städentreprenör, uppstod alltid turbulens när en väl sammansvetsad grupp städerskor skulle ersättas av en helt ny grupp sammansättning. Men även om det var den gamla gruppen som fick fortsatt förtroende så hade man ”i anbudet backat ett visst antal kronor”, vilket för städerskan betydde mindre tid och fler arbetsuppgifter. Hos Kommunal anser man att botten är nådd.

Frågan är var botten ligger? Jag vill påstå att den är nådd. Det innebär att det ska städas lite mindre och när de då plockar ihop nytt folk och satt ner dem där ... då blir det den här turbulensen. Man kanske gör fel, missar ett rum, en jättestor skola och alltihop och så blir det här gnället ... (Sektionsordförande Kommunal, 970717).

Det skulle städas lika ordentligt trots allt. Det hade köparna inte riktigt klart för sig från början – att drar man ner tiden så går det inte att få allt gjort. Det klagades på städningen, man tyckte inte det blev så bra som förut.

Det *är* inte samma städning heller! Det blir inte lika fint [Enhetschefen] NN köpte ju en del städning, men sedan visste liksom inte lärarna [om neddragningarna i anbudet] och de tyckte – Varför har ni inte gjort det och det? Men det ingick ju inte i vad de hade köpt! Det tycker jag att de skulle ha talat om, för det var vi som fick ta stöten (Birgitta Delägare, 990617).

Kunderna väljer ju det som är billigast! Även om det kanske medför att du inte får den bästa möjliga kvaliteten, så har du sparat några kronor till något annat i verksamheten istället. Städningen är lite bortglömd (Pertti Delägare som slutat, 990623).

Vid förhandlingar om anbudet ställde enhetscheferna ofta krav på vilka anställda de ville ha kvar på sitt objekt. Villkoren kunde gå ut på att en viss person måste plockas bort eller att vissa personer måste få vara kvar. Städarbetet uppfattades av Kommunals sektionsordförande som mycket personanknutet och dessa villkor ställde till stora problem när det gällde turordningslistorna vid varsel.

– Jo, men vi kan behålla er på Personalbolaget, ni ligger rätt bra men då vill vi också ha Kajsa och Stina kvar! Ja, du förstår hur det ställer till det i turordningslistor. Och de ställer andra villkor också. – Om ni får ett nytt avtal med oss, då får ni plocka bort Britta, vi vill inte ha henne här! Så det är mycket personanknutet. ... Det är nästan inga andra ställen där man lägger sig i vem som utför arbetsuppgiften så tydligt som på städ. I köken går de ju inte ut och undrar vilken kokerska det är. Givetvis om hon bara skulle ge dem röda bönor dag efter dag, ja då skulle de kanske protestera (Sektionsordförande Kommunal, 010327).

Upphandlingens villkor

– serviceproduktion respektive kärnverksamhet

För att bättre förstå den marknad som stadenheten och senare Kommun/Personalbolaget verkade på vill vi här nämna några speciella omständigheter och svårigheter som måste bemästras.

Fler nya och små entreprenörer trädde in på den kommunala städmarknaden sedan BUM-modellen hade introducerats. De pressade priser och konkurrerade. I en anbudsstrid tycktes det vara omöjligt att förutse vart prisbilden skulle komma att ligga, då å ena sidan nya entreprenörer kanske lade ett lågt anbud för att komma in på marknaden medan å andra sidan de nationella företagen hade resurser att gå ner i pris för att utestänga någon. Hur väl än stadenheten och senare Kommun/Personalbolaget räknade på anbudena, så var det ingen garanti för att de skulle vinna upphandlingen.

I början av 1990-talet präglades marknaden av korta 1–2-års städavtal medan löptiden under den senare delen ofta hade förlängts till fyra år med ett optionsår. En upphandlingsperiod sträcker sig över sex månader med sen underrättelse – strax innan tillträdet – om vem av entreprenörerna som vunnit upphandlingen.

De [Kommun/Personalbolaget] kämpar på, men även aktieägare ramlar ut och blir uppsagda. Mot sig har de långa uppsägningstider av avtal och därmed också långa upphandlingstider. Personal måste varslas ett halvt år innan det nya avtalet träder ikraft. Först någon vecka innan den nya upphandlingen träder ikraft får man veta resultatet av upphandlingen. Den gamla entreprenören får oftast endast en vecka på sig att packa ihop, ibland måste t.o.m. övergångstiden förlängas några veckor. Personalbolaget har nu ytterligare nio uppsagda avtal, först om fem månader får de veta hur det blir (Sektionsordförande Kommunal, 980904).

Mycket kritik riktades mot omförhandlingarna av avtalen och de varsel de orsakade, då avtalens löptid gick ut samtidigt som besked lämnades vem som vunnit upphandlingen. De drabbade städerskorna hamnade i ett vakuum under de sex månader som upphandlingen pågick, en lång period av väntan och osäkerhet för företaget och dess anställda. Kommunals sektionsordförande kommenterar dagens kommunala städmarknad sett ur Kommun/Personalbolagets perspektiv:

Städanställda på kommunala projekt lever med uppsägningshot cirka vart fjärde år, ett hot som många gånger verkställs (Sektionsordförande Kommunal, 031010).

Eftersom man har sagt upp flera förut, så är man nu uppe i över tio år tror jag [i LAS-listans turordning]. Alltså den som har varit anställd i över tio år går inte säker nu, så långt är det nu. Så vi kanske snart är upp i 25 år (Margareta Delägare, 990617).

I Lagen om anställningsskydd, LAS, finns en lagreglering, § 6B, som stipulerar att en ny entreprenör vid en omsorgsenhet är skyldig att ta över befintlig personal under minst ett år framöver. För omvårdnadspersonal betyder alltså ett byte av entreprenör inte så mycket, de går, som Kommunals sektionsordförande säger, in och ut i kommunal anställning oberoende av vem som tar hem anbudet. Denna övergångsparagraf gäller dock inte för kökspersonal, städerskor, busschaufförer och ambulansförare på kommunala objekt. Här behöver den nya entreprenören inte erbjuda fortsatt anställning utan kan selektera sin personal. Erbjudande om fortsatt jobb för en städerska har hitintills betytt både lägre lön och större arbetsområden, något som är svårt för städerskorna att acceptera. Ett byte av städentreprenör betyder därför inte sällan arbetslöshet.

Problem med städmarknadens olika fackföreningsavtal

I städyrket finns två fackföreningsavtal. De som städar i den privata sektorn är organiserade i Fastighetsanställdas förbund (Fastighets). De som städar på kommunala skolor, daghem och fritidsgårdar organiseras hos Kommunal som har ett förmånligare avtal. För att kunna ersätta förlorade kommunala objekt med uppdrag på den privata markanden var städerskorna i Kommun/Personalbolaget tvungna att, i konkurrensens namn, anpassa sina löneförmåner till Fastighetsavtalet. Sektionsordföranden ser svårigheterna:

Kommun/Personalbolaget har tvingats ändra förmåner för att hänga med i konkurrensen, bl.a. får nyanställda endast 25 semesterdagar. ... De [privata städföretag] har ett annat avtal och så ska man veta att varje gång de går in i ett nytt projekt så nyanställer man och då anställer man ju yngre personer, som har kortare semester och lägre lön. Det är hela tiden en fight om anställningsvillkoren, vill jag påstå. Sedan kan man diskutera var lönenivån ska ligga för en städerska. Det kan man diskutera. Men jag ser att lönen [hos Kommun/Personalbolaget] ligger betydligt högre än vad den ligger hos ISS och Partena. ... De har dimensionerat för vad de har, ett objekt. De tar in nytt folk och många med rekryteringsstöd och sådant. Kommun/Personalbolaget hade ju sin grupp och de har inte mycket avgångar. Ja, det blir en del pensioner. I annat fall har de inte många som slutar. Det verkar vara större rörlighet på ISS och Partena än vad det är på Kommun/Personalbolaget. De har många städerskor som varit där i 10–15–25 år (Sektionsordförande Kommunal, 970717).

Kostnadsjakt

De enheter som år 1992 lades under det nybildade Konsult & Service skulle vara självförsörjande och fick inga bidrag från kommunledningen. Resultatenheten LK Städ skulle i konkurrens sälja sina tjänster till kommunen som vilket annat

bolag som helst men hade små möjligheter att påverka sina kostnader. Ledning och personal hos LK Städ lade fram förslag på olika sätt att minska resultat-enhetens kostnader för att öka konkurrenskraften, men man var låst av det kommunala regelverket. Lokalerna var dyra men fick inte bytas och för administrationen måste t.ex. kommunens växel anlitas. Löner och anställningsförmåner var bättre hos kommunen än hos de privata entreprenörerna. Som kommunal verksamhet hade LK Städ, som nämndes ovan, enligt kommunallagen inte heller möjlighet att gå ut och konkurrera på den öppna marknaden. Följaktligen kunde LK Städ inte ersätta ett förlorat kommunalt uppdrag med ett nytt från en privat uppdragsgivare.

En orsak till de stora förändringarna var den dåliga kommunala ekonomin. För år 1992 ålade sig kommunen ett sparkrav på 225 miljoner kronor. Med ett sådant sparkrav bedömdes det att 400 personer skulle bli övertaliga. Kommunen hade försökt spara genom anställningsstopp, naturlig avgång, omplaceringar och genom en s.k. utvecklingsenhet men trots detta hade inte lönekostnaderna minskat med mer än någon procent. I det läget fann kommunen det omöjligt att behålla den kommunala anställningstryggheten och ville därför anpassa sina uppsägningsregler till dem som gällde för det privata näringslivet (Östgöta Correspondenten 920812). De övertaliga placerades i en personalpool. Varsel lades för dem med kortare anställningstid och vikariat som gick ut förlängdes inte.

Ett vanligt sätt att dra ner på personal är att pensionera den äldre arbetskraften. År 1993 tvångspensionerade Linköpings kommun 180 anställda i åldrarna 63 och 64 år samt utnyttjade en tidigare oanvänd paragraf i det kommunala pensionsavtalet, som säger att anställda över 58 år är skyldiga att gå i pension om arbetsgivaren beslutar det (Tidningen Östgöten 930703). Övertaligheten gällde också städerskor. I deras fall förstärktes den prekära situationen av att LK Städ, dvs. kommunens städenhet fick mindre att göra. Dels beställde enheterna allt mindre städning och dels förlorades många uppdrag, i den anbudsgivning som introducerats, både till det avknoppade *Entreprenörsföretaget* och till andra utförare. Ingen städerska ville följa med till de nya utförarna. De ville inte ge upp en som de då antog säker kommunal anställning mot en osäker med sämre villkor och därtill hamna högst upp på LAS-listan. Kommunen stod helt plötsligt med ett antal övertaliga städerskor utan att veta var de skulle göra av dem. Som en nödlösning startades bl.a. en poolverksamhet. LK Städ rekommenderade också i ett brev till de anställda, som riskerade att bli uppsagda på grund av kort anställningstid, att de skulle söka jobb hos ”konkurrenten” som vunnit upphandlingen för några stora städoobjekt.

I samband med kommunens stora verksamhetsöversyn sker också förändringar inom resultatenheten LK STÄD.

Tyvärr medför dessa förändringar minskat antal städobjekt, vilket får till följd att antalet anställda inom vår enhet måste minskas.

Du är en av de personer som har en relativt kort anställningstid inom enheten och därmed också riskerar att bli övertalig.

I samband med den s.k. avknoppningen från LK STÄD kan Du, om Du är intresserad, söka anställnings hos det avknoppade företaget Innemiljövårdarna AB (IMV).

För ytterligare information vad företaget kan erbjuda ring

Reino Andersson tel. xxxxxx.

Vänliga hälsningar /LK STÄD (Östgöten 921210)

Kommunens företrädare var förvånade över LK Städs prekära situation. Tjänstemännen på LK Arbetsmarknad menade att kommunen inte hade räknat med att det var så illa och kom fram till att – *rekryteringskompetensen hade varit låg och förfärlig när det gällde städpersonal*. Det var helt enkelt en överraskning att det fanns så många – som man sade – sociala placeringar. Man kan också uttrycka det som att LK Städs föregångare använts inte bara för att producera städning utan också för att producera social omsorg och omhändertagande.

LK Städ fick allt större övertalighet på personal som inte följde med till de nya entreprenörerna. I protokoll 1993-05-05 rapporteras om minskat antal städobjekt på grund av förlorade städavtal och t.ex. nedläggning av daghem, att LAS-listor upprättats för de 20 sist anställda.¹⁴ I protokoll om avveckling av städpersonal från 1993-11-12 beslöts om avveckling av städpersonal som fyllt 63 år. Kommunen insåg nu att läget var ohållbart och gav högsta prioritet för att finna nya former för LK Städs verksamhet. Ett sätt som diskuterades var att sälja till en privat entreprenör. Det ogillades av de städerskor som skulle komma att beröras.

¹⁴ Sammanträdesprotokoll MBL-förhandling och information, 1993.

Personalbolag som idé och praktik

Från städenhet till städbolag

Här fokuseras själva bolagsbildningen och svårigheter i fem urskiljbara faser. Den kommunala personalbolagsbildningen äger rum år 1995. Två år senare 1997 tar personalen över 51 procent av aktiekapitalet och 1999 resterande del. År 2001 får Kommun/Personalbolaget till 25 procent en utomstående delägare.

I kapitlet talas för enkelhetens skull om anställda, vilket i det här fallet inbegriper det stora flertalet som blev både delägare och anställda samt de som valde att enbart vara anställda.

Fas 1– Nedgång och förberedelser

På ett informationsmöte i början av år 1995 meddelade kommunen att de hade för avsikt att sälja ut LK Städ till en privat entreprenör. Intresse fanns hos de båda städjättarna ISS och Partena. Kommunens skäl var både praktiska och ideologiska. Till det förstnämnda hörde att LK Städs omsättning minskat kraftigt både genom avknoppningen av *Entreprenörsföretaget* och genom förlorade anbud. Ytterligare städledare hade annonserat att de ville ta över sina områden. LK Städ tycktes alltså vara under upplösning. Den politiska ledningen klargjorde dock att de föredrog en total utförsäljning. De eftersträvade en snabb helhetslösning vilket bland annat fick till följd att några fler avknoppningar, i avvaktan därpå, inte tillströktes.

Sedan Entreprenörsföretaget etablerat sig några år tidigare hade motståndet och motviljan mot att gå över till en privat städentreprenör växt sig stark hos LK Städs personal. Personalen motsatte sig en försäljning. Istället för att bli uppköpta ville de starta eget. De vände sig till sitt fackförbund för att få stöd, vilket de också fick. Kommunals lokala sektion engagerade sig och stödde sina medlemmar genom hela processen, bland annat anlätande de en konsult med erfarenhet från personalägda företag. Ursprungligen var det ett tiotal städerskor som själva ville ta över städverksamheten. Dessa eldsjälar fick med sig några ur städledningen och många städerskor.

De här tjejerna, som gick och läste lite teoretiska ämnen och de här rent praktiska ämnena städ, golvvård och kemanvändning, de blev sura och menade på så här att – Vi vill inte bli uppköpta av ISS eller Partena! Då väcktes tanken på ett personalbolag och den var ganska stark. Det var ungefär tio städerskor som väckte tanken och fick med sig LK Städs led-

ning till viss del, de fick med sig en hel del städerskor och de vände sig till oss för att få hjälp (Sektionsordförande Kommunal, 970717).

Hellre bildade man ett eget bolag än följde med till en av de nya entreprenörerna. Ett stort agg hystes mot städledaren i den första kommunala avknoppningen.

Att sedan säga att de ska gå över till ISS eller Partena och ännu värre på något sätt in i [Entreprenörsföretaget], som ju var det första som gick in på den kommunala sidan. Där finns det ett gammalt agg, eftersom det var en av deras egna som under tiden han var anställd i kommunen lade ett eget anbud. Så det är som ett rött skynke. ... Städerskorna har ju den här sammanhållningen och alltihop. – Ingen ska komma här utan det här ska vi klara av! (Sektionsordförande Kommunal, 970717).

Städerskorna ville fortsätta att jobba ihop.

De ville själva starta upp och behålla det istället för att det skulle säljas ut till Partena eller något annan. De ville ju det här, att ha ett eget och satsa pengar (Huvudskyddsombud Kommunal, 981009).

På uppmaning av Arbetsgruppen inom LK Städ, SKAF och SKTF,¹⁵ dvs. aktuella fackförbund, lämnade personalen i april 1995 in en intresseanmälan¹⁶ om att själv ta över och driva verksamheten som ett personalbolag. Som samarbetspartner för de anställda engagerades en konsult som tidigare arbetat inom Kommunal och varit med om att starta andra personalbolag.

En bidragande orsak till intresset för personalbolagsalternativet var den svåra situationen på arbetsmarknaden i början av 1990-talet. Det var ont om jobb. De yngre årskullarna hade svårt att komma ut på arbetsmarknaden. För de äldre väntade garanti- eller förtidspensionering. Stämpelperioder, varvade med arbetsmarknadsåtgärder utan större hopp om ett fast arbete, fruktades av många.

Först var det väl så här när det blev tal om det – Hur ska det bli och jag som börjar bli gammal, inget jobb finns det! Alla dessa tankar som börjar snurra i huvudet (Margareta Delägare, 990617).

Många av städerskorna trodde helt enkelt inte att de hade något att välja på.

De frågade om vi var intresserade annars skulle vi bli uppsagda och komma till andra bolag. Så var det ju – om vi inte bildade eget. Det var inte så mycket att välja på, så det var vi positiva till. Konsulten var här och berättade från Göteborg. ... Vi hade mycket möten med honom. Han sporrade oss faktiskt lite. Så tog det ett tag innan det blev klart, men 95 hade vi skrivit på pappren (Birgitta Delägare, 990617).

¹⁵ Svenska Kommunalarbetsförbundet och Svenska Kommunaltjänstemannaförbundet.

¹⁶ Intresseanmälan – Nu är det bråttom!, SKAF, SKTF & Arbetsgruppen inom LK Städ, 940428.

Att LK Städ hade varit mycket pressat var något som talade både för och emot att ta steget till ett gemensamt företag.

Under den här perioden så skulle man jobba mer, prestera mer hela tiden – man kände att man inte räckte till ibland. Så man funderade på att man kanske skulle göra något annat, men nej, det är nog bäst att löpa linan ut, så att jag inte blir arbetslös och så där (Marie-Louise Delägare, 990616).

Att byta arbetsgivare från kommunen till Kommun/Personalbolaget upplevdes inte heller som ett alltför stort steg ut i det okända. Det var kommunen som startade bolaget, och arbetskamrater och ledning var fortfarande desamma.

Nej, det kändes som det här var kommunen vi gick över i, vi alla från kommunen till Personalbolaget (Margareta Delägare, 990617).

Fas 2 – Kommunägt bolag – förutsättningar och start

Inledningsvis var kommunen skeptisk till ett personalbolag inom städning. Hos kommunen konstaterades att städerskorna saknade kompetens att leda och driva verksamheten i konkurrens med de stora städbolagen (Tidningen Linköping 5/94). I maj 1994 lade emellertid Linköpings kommun fram ett förslag om verksamhetens framtid, där det föreslogs att LK Städ med sina då 270 anställda skulle ombildas till ett helägt bolag. Gällande avtal skulle överföras till ett helägt kommunalt bolag med ett aktiekapital på en miljon kronor. I ett senare skede skulle personalen erbjudas ta över ägandet. En konsult fick i uppdrag att göra en kritisk granskning av förutsättningarna (Linköpings kommun 940531; Östgöta Correspondenten 940607; Tidningen Östgöten 940824).

I konsultrapporten konstateras att den totala städmarknaden i Linköping och dess kranskommuner inom ca fyra mils radie (ej Norrköping) var värd omkring 230 mkr, varav kommunal verksamhet svarade för 70 mkr, annan offentlig verksamhet för 50 mkr och privat verksamhet för 100 mkr. Av denna marknad hade LK Städ knappt 40 mkr. Väl etablerade rikstäckande företag i Linköpingsregionen var ISS och Partena Clean.¹⁷ Övriga företag var små eller mycket små och arbetade endast regionalt eller lokalt. Etableringskostnaderna för att starta ett litet städföretag bedömdes vara låga.

I analysen framkom att städmarknaden karakteriserades av vissa tendenser till underprissättning, att den privata kundmarknaden hade stagnerat, att städföretagens expansionsmöjligheter främst låg inom den offentliga sektorn och att kunderna oftast inte var villiga att betala ett högre pris för högre kvalitet. Dessutom sades att:

¹⁷ I skrivandes stund Sodexho.

De framtida trenderna är att marknaden å ena sidan kommer att kännetecknas av ett minskat antal stora och mycket kompetenta aktörer, som med väl utvecklade städkoncept vänder sig till professionella verksamheter av olika slag, vilka väljer att koncentrera sig på sin egen kärnverksamhet och som överlåter städning till specialister. Å andra sidan kommer det att finnas kvar ett stort antal mindre företag, som i första hand har priset som konkurrensmedel (Bologisering av LK Städ 1994).

Sammantaget sett skärptes konkurrensen för LK Städ alltmer. Enheten hade att konkurrera såväl med de största som med de mycket små företagen. Det avknoppade Entreprenörsföretaget sågs emellertid som ett exempel på att det gick att etablera nya företag om villkoren var de rätta. Till de rätta villkoren får räknas de positiva åtgärder som vidtagits inom LK Städ. De senaste årens intensiva utvecklingsarbete inom organisationen sades ha inneburit att produktiviteten stadigt ökat. Organisationen hade emellertid ett stort antal medarbetare som var långtidssjukskrivna på grund av arbetsrelaterade skador. Omfattande rehabiliteringsinsatser sattes in under våren 1995. I samverkan med Försäkringskassan och kommunens företagshälsovård gjordes individuella bedömningar av varje fall. Kostnaderna för insatserna belastade till viss del LK Städ och påverkade det ekonomiska resultatet och konkurrenskraften. Konsulten påpekade i sin rapport att:

Det var väsentligt för ett nystartat företag att inte bemannas med individer med negativa rehabiliteringsprognoser (Bologisering av LK Städ 1994).

En ambitiös utvecklingsåtgärd med bidrag från Arbetslivsfonden för att öka personalens kunskaper och för det administrativa stöd som behövdes i den nya organisationen genomfördes. Programmet skulle öka personalens kunskaper i, och förståelse för, kundrelationer, grupprelationer och företagsekonomi. All personal erhöll utbildning och en mer fördjupad gavs till områdeschefer och administrativ personal (Bologisering av LK Städ 1994; Rapport 2 till Arbetslivsfonden, 1994).

Konsulterna sammanfattade möjligheterna för ett personalägt bolag enligt nedan:¹⁸

- LK Städs omsättning har minskat kraftigt sedan 1992, bl.a. beroende på ökad konkurrens.
- De privata konkurrenterna satsar alltmer på den offentliga sektorn.
- LK Städs städpriser synes höga jämfört med konkurrenterna, i huvudsak troligen beroende på konkurrenternas högre kostnadseffektivitet.
- Kostnaderna för gemensam administration och overhead bedöms höga medan kapitalkostnaderna är låga inom LK Städ. Satsningar på maskiner har nyligen gjorts, utrustningen är enligt uppgift modern.

¹⁸ Bologisering av LK Städ 1994-10-14.

- Nuvarande konstruktion av städavtalen innebär korta avtalstider och därmed stor risk för uppsägning och ny upphandling.
- Ett omfattande kompetensutvecklingsprogram pågår med stöd från Arbetslivsfonden.
- Ett utvecklingsprogram för ADB-stöd har tagits fram och omfattande aktiviteter ska genomföras under 1995.
- De medarbetare som vi träffat har visat stort engagemang och stark vilja, vilket är en av de främsta drivkrafterna för att bolagiseringen ska lyckas.
- Det behövs ett fortsatt utvecklingsarbete mot ökad kostnadseffektivitet, affärsmässighet och ökad marknadsföringskompetens.

Det nystartade kommunala bolagets verksamhet var att – *bedriva städverksamhet främst åt kommunala driftsenheter och företag inom Linköpings kommun*. I maj 1995 undertecknades ett köpeavtal mellan Linköpings kommun och Städ & Miljöservice i Linköping AB, här kallat *Kommun/Personalbolaget*. Hösten 1994 och våren 1995 föregicks av omfattande planeringsarbeten och rekryteringar inför bolagsstarten (*Kommun/Personalbolaget, Bakgrund och vision 1996–2000, 960614*).

Anställningarna i det nya personalbolaget tillträdde den 1 juni 1995. Sammanlagt fick 142 personer anställning. Av dem kom 121 städerskor från gamla LK Städ, övriga tillhörde administrationen och ett tiotal med specialkompetens nyrekryterades.

Det har ju krympt drastiskt. ... Det är ett stort företag men det är nog inte helt lätt att vara så många heller när man kör igång. Det är mycket som ska klaffa och överblickas (*Sektionsordförande Kommunal, 010327*).

Genom bolagsbildningen kan sägas att resterna av den kommunala städningens sociala ansvar försvann.

1995 – där har du brytdatum, och det var när det skulle bli bolag. Då rensade vi ryggsäcken så att säga. ... Det fanns de som inte ville fortsätta då – sunt förnuft sade att vi platsar inte – klimatet blir så mycket hårdare i och med bolagsbildandet, eller vad jag ska säga, i den formen än som en enhet i kommunen. Ett tag var vi uppsamlingsavdelning för dem som inte kunde göra annat. Men det är så hårt hos oss här nu, så vi kan ju inte heller ha sådana med skador. Ofta gick de två och två då, en gick bredvid och en annan gjorde arbetet så att säga. Kommunen har ju råd med det men. Så det har hänt lite, det är många människoöden som är jobbiga. Varje individ har känslor och jag menar de är ju människor (*Ekonomiassistent Kommun/Personalbolaget, 970618*).

Sommaren 1999 var det totala antalet anställda, på grund av svårigheterna med för högt kostnadsläge, som redovisats tidigare i avsnittet om upphandlingen och dess villkor och som vi återkommer till i detta och nästkommande avsnitt, nere i 91 personer. År 2000 och 2001 fanns i medeltal 74 respektive 81 anställda.

Övertalighet och ineffektivitet

Större delen av personalen, 319 städerskor eller 63 procent, hade redan lämnat LK Städ under åren 1992–1994, men när tjänsterna hos Kommun/Personalbolaget tillsattes på våren 1995 uppstod ändå en övertalighet hos LK Städ. Övertaligheten bestod av ett 40-tal arbetstagare som på grund av medicinska eller andra skäl inte kunde arbeta som städare (mer om dem kan läsas i kapitel 9 som bl.a. behandlar LK Rehab). I övrigt bestod övertaligheten vid den här tidpunkten av 20 städare som av olika skäl inte fick anställning hos Kommun/ Personalbolaget (LK Städ, 950524, MBL info & förhandling).

Många städerskor menar att städverksamheten kunde ha stannat och utvecklats inom kommunen. Att en uppstramning var nödvändig tycks det dock finnas enighet om.

Det var ett himla slöseri med pengar när det var kommunalt alltså, så det behövdes ses över och göras någon förändring. Det tycker jag som är lite äldre. Det var liksom inget tal om vad saker och ting kostade utan det var köp, slit och släng, så det var inte bara av ondo. Så många led som vi hade som inte behövdes, som bara krånglade till alla situationer ... det var en högst upp och sedan en massa led ner. Det är bättre att den som vet hur det fungerar kan ta beslut. Bara en sådan här grej som att beställa material, det kostade ju en massa extra och var tungrott. Man skulle fylla i en blankett och skicka in och så skulle nästa person fylla över det i en annan blankett och skicka vidare till leverantören (Marie-Louise Delägare 990616).

Det var en massa mer som funkade dåligt förut – nu är det jag själv som bestämmer vad jag vill ha och jag får se vad saker och ting kostar. ... Kommunen skulle väl ha kunnat ha haft städverksamheten kvar men det var ju så vidlyftigt. De tänkte väl inte på det ekonomiska, de som hade hand om städningen på kommunen. Det var många där på kontoret. De kunde ha dragit ner på dem istället för att sälja ut, men så gjorde de och så har de gjort med mycket mer än städningen (Margareta Delägare, 990617).

Övertalighet och ineffektivitet präglade den kommunala städningen innan den nya organisationen infördes år 1992. Det visade sig för LK Städ när de skulle bära sina egna kostnader och i anbudsförfarande konkurrera med den öppna marknaden. Att privatisera blev ett sätt att sänka kostnader, att ompröva städutförandet och att själv kunna konkurrera om de privata städjobben.

Fas 3 – Kompanjonskap mellan personal och kommun samt strategier för ökad konkurrenskraft

Avtalskonstruktion

I början av år 1995 erbjöd kommunen var och en av de anställda en option att köpa en aktiepost om 6 000 kronor omfattande 600 aktier till ett nominellt värde av tio kronor per styck. Möjlighet fanns även att köpa aktier för ett belopp, vilket som helst, mellan 6 000 kronor och ner till 2000. För den personal, som inte kunde betala hela sitt aktieköp kontant, gällde att 20 procent av förvärvet skulle betalas kontant och att resten genom ett månatligt löneavdrag skulle sättas av på ett bankkonto. Betalning kunde också ske med sparade semesterdagar eller inestående övertidsersättning.

I november 1995 undertecknades dels köpet av aktierna och dels upprättades ett kompanjonavtal. En förutsättning för att personalen skulle bli delägare var att de tecknade minst 50 procent av aktierna i bolaget. Köparna fick också förbinda sig att köpa ytterligare aktier om personalens andel av aktier ej nådde över 50 procent. ”Den magiska gränsen” var således 500 000 kronor. Det planerades att 55–60 procent av aktierna skulle säljas till personalen fr.o.m. oktober 1996 och att de därefter skulle erhålla aktierna i mars 1998. När avbetalningsperioden om 18 månader var till ända skulle en ny aktieförsäljning påbörjas till personalen på resterande 40–45 procent av aktierna under samma villkor som tidigare. Det innebar att personalen slutgiltigt kunde äga företaget till 100 procent först i oktober 1999 (Kommun/Personalbolaget, 950207; Info optioner, Vision, Kommun/Personalbolaget 960614).

I kompanjonavtalet sades bl.a. att aktieäggande personal måste vara fast anställd i bolaget och att vid anställningens upphörande måste aktierna omedelbart hembjudas till den fast anställda personalen. Det noterades också att nytillkommen personal på förslag av bolagets styrelse skulle kunna förvärva aktier efter ett års anställning (Kommun/Personalbolaget 951219, Utkast kompanjonavtalet).

En aktieägarförening bildades där rätten till medlemskap tillkom anställda i Kommun/Personalbolaget som ägde minst en aktie. Föreningen hade till syfte att samordna den aktieäggande personalens samarbete med den andra aktieägaren, dvs. kommunen. Föreningen administrerade även aktieöverlåtelse mellan frånträdande och nytillträdande personal samt utsåg personalrepresentanter i bolagets styrelse (Utkast till Stadgar för aktieägarföreningen, 951219).

En problemfylld start

Det visade sig att personalövertagandet som skulle äga rum under år 1996 inte kunde genomföras som planerats. Bolaget hade under 1995 haft extra höga initialkostnader. Ett nytt ekonomisystem hade köpts in och installerats parallellt

med bolagsstarten. Löneadministrationen utfördes liksom tidigare av LK Lön, vilket innebar en ganska hög kostnad. Bolaget drog också på sig höga vikariekostnader då den första semesterperioden blev dåligt planerad i den lätt kaotiska situation som uppstod i samband med starten. Under årsskiftet 1995/1996 förlorade de dessutom flera stora upphandlingar och ingen städerska ville följa med till de nya entreprenörerna, vilket resulterade i en betydande andel övertalig personal. Genom den kraftiga minskningen av antalet anställda hos LK Städ under åren 1994 och 1995 hade merparten av den kvarvarande personalen hos Kommun/Personalbolaget långa uppsägningstider på mellan sex månader och ett år, något som nu tärde hårt på bolagets ekonomi. Minusresultatet konstaterades i huvudsak ha orsakats av det nämnda plus extra konsult- och marknadsföringskostnader. En del övriga kostnader som uppstått i samband med bolagsstarten sades vara ”mindre synliga” och hänfördes till det ”emotionella kontot”, dvs. den oro som uppstod bland personalen till följd av förändringar i arbetssituation och bolagsbildning (Vision 960614).

Innan bolagiseringen hade LK Städ 90 kommunala kunder med 265 städavtal och objekt men inför år 1995 just när Kommun/Personalbolaget startades var omkring 40 avtal uppsagda. Dessa städavtal motsvarade 14,1 mkr och hade föregående år utgjort en tredjedel av intäkterna. Under tidigare år hade kommunen vanligtvis endast begärt omförhandling för 20 procent av avtalen.

Under 1996 räckte bolagets intäkter inte till för att täcka kostnaderna för avvecklingen av den övertaliga personalen (Förvaltningsberättelse 1996). Bolagets negativa resultatutveckling fick till följd att styrelsen och verkställande direktören upprättade en kontrollbalansräkning i mars 1996. Denna visade att det egna kapitalet var förbrukat och att bolaget behövde ett ägartillskott för att det inte skulle tvingas träda i likvidation. Ägaröverläggningar pågick under årets fem första månader om bolagets realistiska möjligheter till överlevnad och utveckling.

Marknadsanalys som strategi

Hos Kommun/Personalbolaget gjordes en ny analys av städmarknaden. En bakgrund till bolagets bildande och start nedtecknades, en vision och handlingsplan upprättades för att fastställa bolagets framtidsmöjligheter. I analysen uppskattades den totala städmarknaden inom det geografiska området Linköpings kommun år 1996 omfatta ca 160 mkr. Marknaden kunde delas upp i fyra sektorer, där kommunen köpte städtjänster för 43 mkr, staten för 40 mkr, landstinget för 17 mkr och det privata näringslivet för 60 mkr. Den kommunala marknaden reglerades genom att parterna slöt avtal om fortlöpande städning. Avtalen löpte i regel under ett eller två år (Rapport 960610).

Kommun/Personalbolagets konkurrenter var i första hand ISS, Partena Clean, Entreprenörsföretaget och Östgöta Städ. Kommun/Personalbolagets andel av den

totala marknaden var 15 procent och uppdragen utfördes till 99 procent inom kommunens verksamhetsområde. Bolagets mål var att 1997 öka marknadsandelen till 19 procent samt att därefter under åren 1998 och 1999 öka med ytterligare 3 procent per år. Konkurrensfördelar skulle vinnas på – kvalitet, genomtänkt miljöprofil, ”kombitjänster” samt kvalitetssäkring av hela företaget (Vision, 960614).

Bolaget ansåg att marknadsförings- och försäljningsinsatserna i en snäv tidshorisont först och främst skulle fokuseras på städobjekt i den kommunala sektorn, i övrigt på den offentliga sektorn och i någon mån på det privata näringslivet. Områdescheferna skulle utbildas och engageras hårdare i arbetet med merförsäljning av städ- och kringtjänster i pågående projekt (Vision, 960614).

Kvalitet som strategi

Ett sätt att möta konkurrensen var att höja kompetensen hos de anställda och därmed tjänstens förädlingsgrad. Genom utbildning förutsågs många positiva effekter såsom lägre sjukkostnad, höjd yrkesstatus och välbefinnande hos personalen, men även att städytor skulle få längre livslängd med rätt städbehandling.

I linje med de här tankarna deltog de anställda under vintern 1996 i ett omfattande utbildningsprogram med tonvikt på kvalitet och miljöanpassning enligt Agenda 21.¹⁹ Varje medarbetare certifierades i ett pilotprojekt. Kommun/Personalbolaget blev därmed ett av de första företagen i landet som certifierades i enlighet med ISO-normer för branschen.

Vi fick gå på väldigt mycket kurser. Vi var faktiskt de första som utbildades och fick städcertifikat som det heter när man verkligen är utbildad och kan städa (Marie-Louise Delägare, 990616).

Utbildningen omfattade också ämnen som kundrelationer, grupputveckling och företagsekonomi.

Vi fick sätta oss in lite i ekonomiska frågor, liksom förstå en balansräkning och allt det där. Då började man väl lite grann igen att tänka – det här ska nog gå. Så var det i den vevan i början på 90-talet som något liknande hände nere i Göteborg. En matsal på en skola skulle läggas ut och personalen där tog över. Vi hade någon därifrån som berättade för oss hur det där hade gått till. Då hörde man ju att – Ja, det kanske inte är omöjligt, det kanske inte är så dumt! Man blev peppad på vägen (Marie-Louise Delägare, 990616).

¹⁹ Agenda 21 är namnet på FN:s handlingsprogram för miljö och hållbar utveckling, antagen under konferensen i Rio 1992. Med Agenda 21 menas – Dagordning för det 21:a århundradet. <http://www.agenda21forum.org/index.html>.

Utbildningen finansierades delvis genom bidrag från Arbetsförmedlingen samt delvis genom en beräknad effektivisering i ”städproduktionen” med ca 2 procent per år för 1996 och 1997. Nödvändigheten och nyttan med ökad utbildning hade inte stöd hos alla.

– Måste vi gå på kurs för att städa? Det var ju många som sade och det blir man lite irriterad på (Birgitta Delägare, 990617). Många som har kommit lite upp till åren är ju emot det där och säger – Det ska inte jag gå på! (Margareta Delägare, 990617). ... Men kunskap i den här branschen är viktig idag. Jag tror det är jättesvårt att få jobb idag och vara totalt okunnig, att komma in från gatan och aldrig ha gjort något sådant här, det tror jag (Pertti Delägare som slutat, 990623).

Bra utbildning minskar också risken för arbetsskador. Den yngre personalen hade gått ergonomiutbildningar och vuxit upp med nya städmaterial. De hade lärt sig att handskas med materialet och visste hur det skulle användas medan den äldre personalen fortfarande helst ville använda exempelvis svabb, ett tungt redskap som ska doppas i hinkar och kramas ur.

Äldre personal är ju vana, för man har ju växt upp med svabben och då vill man använda den även om det är en av anledningarna till att man har ont i handleder, höfter och axlar. Här [Internationella städbolaget] har vi inga svabbar på våra vagnar, här ska man ha speciella skäl för att få ha svabb (Pertti Delägare som slutat, 990623).

Istället för att torka ett helt golv arbetar man i det nya arbetssättet med en lätt fuktad mopp och tar fläckarna speciellt, som man gör med en vägg, dvs. i arbetet används – en fuktad metod med avfläckning.

Om man har en kaffebläck på en vägg, inte fasiken torkar man hela väggen utan det är ju bara fläcken man tar. Man får tänka på samma sätt med golven. Tyvärr är det så att många i den äldre personalen har belastningsskador. Idag har vi har mycket utbildningar och pratar mycket om ergonomi. Vi tittar på hur våra anställda i grupperna arbetar. Arbetar de på fel sätt så säger vi till. Man ska böja på knäna och inte på ryggen, de bitarna (Pertti Delägare som slutat, 990623).

Vissa utbildningar för städpersonalen ändrar arbetets innehåll till att bli ett miljöarbete. Det kan komma att förändra städarbetets status när städpersonalen utför tjänster i miljöhanteringen som t.ex. transporter, rengöring av olika källsorteringskärl och utbyte av trasiga kärl mot nya.

Städerskan kanske ökar på vad som finns i pytsarna innan de hamnar i miljörummet och blir då en slags kontrollant för det kommer att byggas en jättestor återvinningsanläggning här borta vid sjukhuset där allt avfall hamnar innan vidare transporter (Pertti Delägare som slutat, 990623).

Med certifiering i ryggen kan man även komma att ge råd till andra branscher t.ex. byggbranschen:

Annars finns det ingen anledning att folk inom byggbranschen frågar mig vilken typ av halkfri matta de ska lägga in i duschen. Det skulle de kunna själva, men jag tror vi kan ge dem ganska mycket idag (Pertti Delägare som slutat, 990623).

Den utbildning som städerskor får borde också innefatta moment för att stärka deras självförtroende menar några.

Om städerskorna skulle gå på kurser, så skulle det vara en kurs också för att öka självförtroendet, bli stolt över sig själva och det de gör, att de faktiskt städar och gör fint för andra och att man tycker det är roligt att vara serviceinriktad. Jag tror att det är precis lika viktigt som att lära sig golvvård (Anita Slutargruppen Förskollärare, 990616).

Minskande löner som strategi

Som framgår nedan av ett par MBL-förhandlingar från år 1996 mellan Kommun/Personalbolaget och Kommunal, så tvingades bolaget under året dels att säga upp personal på grund av arbetsbrist och dels att försämra personalens anställningsvillkor. I oktober 1996 genomfördes t.ex. en övergång till uppehållslöner, vilket betyder att städpersonalen är ledig när skolorna är stängda under de större loven men att lönen slås ut på tolv månader. Övergången innebar dessutom en minskad sysselsättningsgrad för 30 städare. Den pressade konkurrenssituationen tvingade således fram en anpassning av bolagets anställningsvillkor, som kom att regleras enligt Fastighetsavtalets 6 §, 3 mom. om uppehållslönanställning. För ytterligare några minskades sysselsättningsgraden på grund av minskat kundunderlag i en ”partiell uppsägning”. Förhandlingsprotokollen med Kommunal nedan ger exempel på formuleringar.

Protokoll 951220 Kommun/Personalbolaget och SKAF

Övertalighet p.g.a. arbetsbrist samt turordning och uppsägning

Övertalighet om brutto 33 anställda beroende på att städobjekten Ljungstedska skolan (13 – 12 årsarb.), Katedralskolan (6 – 3,5 årsarb.), Ånestadsskolan (4 – 3,05 årsarb.) och Sociala Nämndhuset (2 – 1,55 årsarb) Berga (5 – 3,7 årsarb.) övergått till annan städentreprenör. Samt minskning av 8 tjänster p.g.a. nedräkning av tid i pågående projekt.

Total övertalighet – 38 personer

Tillgängliga tjänster finns till 14 personer

8 slutar p.g.a. uppsägning

1 person till annan entreprenad och 1 person pension = 24

14 personer är övertaliga

Protokoll 960418 Kommun/Personalbolaget och SKAF

Övertalighet p.g.a. arbetsbrist samt turordning och uppsägning i samband därmed.

Övertalighet utöver vad som tidigare redovisats om ca 12 arbetstagare. Arbetstagare födda 33–38 har tillfrågats om intresset av att avgå med förmåner enligt AGF/KL. Mot denna bakgrund enas parterna om undantag från turordning innebärande att nedan angivna arbetstagare sägs upp p.g.a. arbetsbrist 36xxxx NN och 37xxxx NN. Ytterligare två personer sades upp enligt gällande turordning 72xxxx NN och 57xxxx NN. Tidsbegränsad anställning för 61xxxx NN förlänges ej.

Ägartillskott eller likvidation som strategi

I den konsultrapport som refererades under rubriken ”Strategier för ökad konkurrenskraft” gavs ett framtida personalbolag hyfsade framtidsutsikter. Konsulten bedömde det som högst sannolikt att bolaget skulle uppnå satta försäljningsnivåer inom de närmaste åren och rekommenderade därför en försäljning till personalen (Rapport 960610). Konsultens slutsatser förutsatte dock att kommunen först lämnade ägartillskott både som underskottstäckning och som soliditetstillskott.

Som ägare till ett aktiebolag som förbrukat mer än halva aktiekapitalet såg kommunen endast två huvudalternativ. Det ena var ”Satsa mer pengar i bolaget för att det ska överleva och få en ny start” och det andra var ”Låt bolaget träda i likvidation”. De direkta kostnaderna för kommunen vid likvidation beräknades motsvara aktiekapitalet. Dessutom innebar kommunens avtal med de anställda att vissa av dem skulle ha rätt till avgångsvederlag efter uppsägningstiden om de

inte hade fått annan anställning. Kostnaden för ett ägartillskott beräknades till cirka 4,8 miljoner. Kommunen angav två skäl till förmån för ett ägartillskott. För det första hade kommunen redan vid bildandet utlovat managementstöd men detta hade Kommun/Personalbolaget skaffat genom egen försorg. Det ansågs därför rimligt att kommunen lämnade ägartillskott för 1995 års underskott. För det andra ansågs det också rimligt att kommunen skulle bära kostnaderna för avveckling av personal. Bolaget hade dimensionerats för den avtalsvolym som fanns vid starten men om kommunen och bolaget redan då haft kännedom om den framtida volymen eller avtalat om ”garantiår” hade kostnaderna hamnat hos kommunen som ökade avvecklingskostnader.

Dessa överläggningar – bolagets vision och konsultens rekommendation – resulterade i att Linköpings kommun beslutade om ägartillskott för förlusttäckning och framtidssatsning samt därutöver ett soliditetstillskott. Kontrollbalansräkningen behandlades vid ordinarie bolagsstämma 1996 och ägaren, dvs. kommunen, beslutade vid bolagsstämman att tillskjuta nästan fem miljoner kronor.

Reträtt som strategi

Halvårsbokslutet 1997 uppvisade ånyo ett minusresultat, vilket innebar att reservkapitalet var förbrukat. Juli och augusti resulterade i ytterligare minusresultat, bl.a. på grund av extra lönekostnader under semestern, slutlöner och innestående semester. Detta innebar att Kommun/Personalbolaget åter tärde på aktiekapitalet och en andra kontrollbalansräkning upprättades. För att rädda bolaget från konkurs eller snabb utförsäljning krävdes fem samverkande beslut:²⁰

- Att hela bolaget skulle säljas av kommunen till personalen för en låg penningssumma.
- Att aktieägarföreningens stadgar skulle ändras för att möjliggöra en minskning av personalkostnaderna i bolaget för att komma i samma kostnadsläge som bolagets konkurrenter.

Det innebar:

- Högst 25 dagar semester per år, resterande dagar fick endast tas ut vid ett positivt resultat i bolaget.
- En förlängning av dagsarbetstiden så att den ordinarie dagsarbetstiden förlades mellan 6.00 och 20.00.
- Alla kundavtal skulle kontrolleras enligt en tidigare upprättad mall, som skulle ge svar på varför och var det ”läcker ut pengar”.

Vid bolagsstämman i maj 1998 konstaterades att den negativa resultatavvikelsen mot budget främst berodde på för höga personalkostnader och på att bolaget inte

²⁰ Extra styrelsemöte, Kommun/Personalbolaget, 970922.

hade uppnått budgeterad försäljningsvolym. Personalkostnaderna utgjorde 88,3 procent av bolagets totala rörelsekostnader. Extrakostnaderna för vikarier, övertalig personal och uppsägningslöner var betydande. En analys visade att bolagets lönekostnad per anställd låg avsevärt högre än hos de lokala konkurrenterna samt att bolagets avverkningsgrader var låga i jämförelse med konkurrenterna. Bolaget gjorde alltså både en större arbetsinsats och hade dyrare arbetskraft än konkurrerande företag. Enligt bolaget skulle emellertid nya kollektivavtal från och med 1998 på sikt medföra minskade personalkostnader.

Försäljningsintäkterna understeg budget med 2 046 tkr. Flera stora städavtal med Linköpings kommun hade förlorats under året och nyförsäljningen kompenenserade inte volymmässigt detta bortfall. Det bör nämnas att antalet konkurrenter på den lokala marknaden hade ökat och att deras marknadsföring i vissa fall var mycket offensiv. Risk fanns att flera avtal i tur för omförhandling skulle gå förlorade om bolaget inte förbättrade sin konkurrensförmåga (Bolagsstämma Kommun/Personalbolaget, 980525).

I maj 1998 antogs en ny bolagsordning och ett beslut att sätta ned bolagets aktiekapital från en miljon till 100 000 kronor. Aktiernas nominella belopp blev en krona (PRV 980813, Ändringsbevis för aktiebolag). Ett upprättat delårsbokslut per juni 1998 visade nu en liten vinstmarginal på 1,3 procent eller 175 tkr för årets sex första månader. En ljusning var att man under juni 1998 tog hem städentreprenaden hos en stor detaljhandel i Linköping med start den 1 september (Styrelsemöte Kommun/Personalbolaget, 980826).

Fas 4 – Personalbolaget – en temporär konstruktion

Bolaget ägdes sedan april 1997 till 51,6 procent av personalen. Samtidigt med nedskrivningen av aktiekapitalet till 100 000 kronor beslutade Linköpings kommun år 1998 att resterande aktier skulle överlåtas till bolagets personal. Kommunens kvarvarande andel var nu endast 49 000, vilket belopp efter-skänktes. Åren 1998–2000 minskade bolagets nettoomsättning med respektive 7,4 och 14 procent. Försäljningen till företag och privatkunder uppgick år 2000 till 24 procent av omsättningen. På grund av den svaga försäljnings- och resultatutvecklingen upprättades en tredje kontrollbalansräkning i augusti år 2000. Aktiekapitalet visade sig vara intakt men den negativa utvecklingen fortsatte och en fjärde upprättades per den 31 december. År 2000 uppgick förlusten till 1,3 mkr.

Fas 5 – Inte bara personal som äger Personalbolaget

I slutet av år 2001 var konkursen nära. Kommunen gjorde under året en upphandling omfattande 14 mkr av objekt som dittills skötts av Kommun/Personalbolaget. Under hösten visade sig att bolaget förlorade alla områden – ett

par till ISS och resten till Nyköpingsföretaget Invita. För att klara situationen behövde företaget brådskande en ny partner. VD:n kontaktade deras kund och hyresvärd, Åhlin & Ekeroth Byggnads AB, som gick in som delägare med 25 procent. Med det köpet är Kommun/Personalbolaget inte längre ett renodlat personalbolag. Under åren som personalbolag sålde delägare som slutade sin anställning sitt aktieinnehav till de anställda som var intresserade. När byggföretaget gick in med sina 25 procent hade VD:n och ekonomichefen tillsammans 27 procent och den övriga administrativa personalen 25–30 procent. Städerna delade på de resterande omkring 18 procenten, vilket i relation till de andras innehav blev mycket små andelar för var och en.

Städmarknaden höll också på att förändras under våren 2001. Entreprenören för det först avknoppade och framgångsrika städföretaget hade just sålt sitt företag till det internationella städbolaget och själv fått anställning där. Kommun/Personalbolagets VD hoppades att det skulle visa sig vara fördelaktigt och att de därmed skulle kunna överta det kundsegment som Entreprenörföretaget lämnade – nämligen det som passade ett privat medelstort städföretag.

Jag tycker att man ska driva det här bolaget vidare och bli ett bra lokalt företag för att det finns en marknad. Vi ser nu i och med att [Entreprenören] sålde, så träffar jag på många företagare som säger – Nej, vi vill inte köpa tjänster av de här jättestora. Den uppfattningen är det många som har och som tycker att det här bolaget är lagom stort (VD Kommun/Personalbolaget, 010503).

Sammanfattning – en organisation med problem

Linköpings kommun hade för avsikt att privatisera och sälja ut resten av sin städverksamhet i början på 1990-talet men personalen ville själva ta över. Med fackets stöd lyckades de också genomdriva att så blev fallet. Bolaget startades i juni 1995 som ett helägt kommunalt bolag och först i oktober 1999 ägdes bolaget helt av personalen. Det nystartade bolaget stötte omedelbart på en rad svårigheter, vilket avspeglas i årsredovisningarnas siffror och kommentarer som sammanfattas i tabellerna nedan.

Tabell 6. Medelantalet anställda hos Kommun/Personalbolaget, kvinnor och män, 1995–2001.

	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Kvinnor	62	73	80	89	90	110
Män	12	11	10	11	11	11
Totalt	74	84	90	100	101	141

Källa: Årsredovisning för räkenskapsåren 1996–2000.

Tabell 7. Utdrag ur årsredovisningar 1995–2000. Personalkostnader inkl. sociala avgifter och pensioner, omsättning och resultat, i tkr.

	2000	1999	1998	1997	1996	1995 mars–dec.
Total lön, ers., sociala avg., pensioner	20 362	22 876	23 458	26 621		17 111
<i>varav till</i>						
Styrelse	73	76	99	120	19	–
VD	367	424	432	424	317	197
Övr. anställ.	13 867	15 609	16 048	17 899	19 242	11 811
Omsättning	21 913	25 500	26 434	28 340	27 110	18 355
Årets resultat	-1 464	63	209	-1 799	-548	-294

Källa: Årsredovisningar för räkenskapsåren 1995–2000.

Företaget hade höga initialkostnader och flera stora upphandlingar förlorades. Därutöver minskades omfattningen av pågående objekt dvs. enheterna beställde mindre städning. Sammantaget innebar det höga kostnader för den övertalighet som uppstod med stora påfrestningar på företagets soliditet som följd. Personalens anställningsvillkor försämrades genom bl.a. övergång till uppehållslöner, minskade sysselsättningsgrader, förlängning av dagsarbetstiden och genom att städerskorna avstod från löneökningar och semesterdagar. Tre gånger konstaterades Kommun/Personalbolagets aktiekapital vara förbrukat. Vid första tillfället, år 1996, lämnade kommunen ett ägartillskott dels som förlusttäckning, dels som soliditetstillskott och dels för framtidssatsningar. Vid det andra tillfället, år 1997, skrevs aktiekapitalet ned med 90 procent till 100 000 kronor. Bolaget hade betydligt högre lönekostnad per anställd och bolagets avverkningsgrad var låg jämfört med de lokala konkurrenterna. Den tredje gången, i slutet av år 2000, gick Kommun/Personalbolagets kund och hyresvärd in som delägare till 25 procent.

Företaget var inte längre ett renodlat personalbolag och ägarförhållandet bland de anställda hade förändrats sedan starten. På våren 2001 hade städerskorna knappt en femtedel av aktierna, vilket i realiteten betydde att den enskilda städerskan kunde ha mindre än 0,5 procent av aktiekapitalet.

Vi har i detta och föregående kapitel beskrivit hur kommunens städverksamhet omvandlades och kraftigt reducerades. Beskrivningen har visserligen utgått från enskilda människors utsagor men även stötts av olika dokument och handlingar i samband med bolagsbildningen. Perspektivet kan sägas vara förhållandevis organisatoriskt. Låt oss därför i nästa kapitel låta några av de aktiva beskriva hur de ser på de gångna åren. I de därpå följande kapitlen skall vi så möta dem som inte gick till LK Städ och Kommun/Personalbolaget utan som blev kvar i det kommunala Reminiscensen eller som fördes över till LK Rehab.

8

Städerskor och den svåra anpassningen till marknaden

Av den historieskrivning som gjordes i tidigare kapitel förstås att de berörda åsikter förmodligen är mycket beroende på när i tiden de gjordes. Ibland har optimismen härskat men oftare har framtidsutsikterna för företaget och den egna verksamheten tett sig dystra. Till grund för detta kapitel ligger framförallt intervjuer och enkäter. Merparten av de intervjuer som presenteras här gjordes på våren 2001. Entreprenören för det först avknoppade städföretaget, hade just sålt sitt företag till ISS och själv fått en anställning där. Samma år hade inköpsrutinerna ändrats så att LK Fastigheter centralt handlade upp all städning. Upphandlingsperioderna var fyra år med möjlighet till förlängning. En upphandling under hösten med hårda kravspecifikationer på städuppdragen för tolv enheter blev så komplicerad att en konsult anlätades för att utvärdera anbudet. Kommun/Personalbolaget låg väl framme prismässigt men hade inte angett sig vara ”världsbäst på kvalitet och miljö”. Företaget förlorade därmed tolv stabila enheter, ett par områden till ISS och resten till Nyköpingsföretaget Invita, och hamnade i en finansiell kris. För att klara av situationen efter denna förlust behövde företaget en ny partner och det blev en av deras kunder, ett byggföretag som gick in som ägare.

Den prekära situationen präglar naturligtvis svaren. Vi börjar med att beskriva hur städerskorna, som var kvar i resterna av LK Städ dvs. i Kommun/ Personalbolaget, resonerar kring de förändringar som skett och kring sin nya situation. Efter städerskorna kommer chefernas – områdeschefers och VD:s – berättelser. Dispositionen medför att vissa upprepningar blir oundvikliga framförallt genom att alla kommenterar hur arbetsledarfrågan hanterats. Det kommer också att framgå att inte bara antalet ledare och ledarnivåer ändrats utan också att terminologin inte är entydig. Den förändras över tiden och varierar mellan olika personer och grupper.

Städerskorna i Reminiscensen och LK Rehab har vi valt att placera i nästa kapitel dit vi hänfört personer och grupper som ännu en tid förblev kommunalt anställda. Fortsättningen av det här kapitlet ägnas som sagt olika personalkategoriernas hantering av den nya situationen som företagare.

Städerskorna

– höjd arbetstakt, ökad osäkerhet, pool- och arbetsledarproblem

De städerskor som arbetar i Kommun/Personalbolaget har sett många arbetskamrater försvinna dels frivilligt dels på grund av att det egna företaget förlorade kontrakt vid varje nytt anbudstillfälle. Som en sammanfattande rubrik på deras åsikter kan sättas ”Det var bättre förr” och med förr menas då när man var anställd hos LK Städ. Då gick nästan alla städerskorna med glädje till jobbet! Städarna är mindre entydiga därvidlag. Utvecklingsmöjligheterna var visserligen begränsade tyckte kvinnorna, men inte männen, men det kompensades av övriga arbetsförhållanden och kamratskapet i arbetet. Vad som framförallt motiverar omdömet att det var bättre förr är att arbetstakten blivit betydligt högre. Tiden räcker inte längre till för alla arbetsuppgifter. Att arbetsuppgifterna utökades är ingalunda negativt – det negativa orsakas av att man inte fick utökad tid till att utföra dem. Eftersom städerskorna, och städarna, sätter en stolthet i att göra ett bra jobb så är det ganska vanligt att de lägger ned mera tid på varje städuppdrag än vad de har betalt för. De uppskattar den utbildning de får och den kompetens det medför men sammantaget innebär förändringarna ändå att de känner att de gör ett sämre jobb än tidigare. Det är naturligtvis djupt otillfredsställande. De känner därför klart mindre arbetsglädje.

Vissa av städerskor, de som var mest drivande för att förhindra en försäljning av LK Städ till något privat företag, känner stor frustration. De tycker att det gjorts många misstag. Det såg så lätt ut från början, menar de, men sedan började problemen. Ett ödesdigert misstag var att ta bort de s.k. instruktionsstäderna. De hade fungerat som en slags chefer på fältet men togs bort av besparingsskäl. Utan arbetsledare på de olika arbetsplatserna blev det svårt att driva verksamheten och att få det att fungera gentemot både kunder och personal. De städerskor som arbetade inom servicegruppen kunde aldrig se fram mot en planerad arbetsdag utan blev skickade än hit och än dit.

Då kan man vara på ett arbete och hålla på och så ringer de och säger att – En av er får åka iväg och ta det här för det måste göras, det ska vara klart till då och då! Det går inte att hålla på att splittra så här hela tiden. Likadant på morgonen, man kanske har varit ute mellan fem och sju och kört ett varv och kommer ner – Jaha, vad är det nu då? En servicegrupp ska veta under hela dagen vad de ska göra, det fick vi aldrig veta. Jag jobbar inom servicegruppen. – Nej men ni får åka hem nu för ni ska ut ikväll och jobba. Så går det inte att hålla på heller. ... Jag orkade inte längre. Jag orkade inte med den här ovissheten. Tidspressen (Marie-Ann Eldsjäl Delägare, 010507).

Utän en egen arbetsledare i poolgruppen var det omöjligt få någon ordning på arbetet. Poolgruppen utförde många byggstädningssuppdrag för en byggfirma, flyttstädningar åt ett bostadsföretag och även privata flyttstädningar, sanering av

lägenheter, etc. Servicegruppens ambulerande styrka träffade oftare personalen ute på fältet än vad som var fallet för de kontorslokaliserade städledarna. De ambulerande fick således agera bollplank och föra förslag vidare till arbetsledare och VD. Men sedan hände ingenting.

Det hände aldrig någonting mer sedan. Och jag förstår om VD ville att folket skulle komma till henne, för hon sade ofta att – Kom gärna ner till kontoret och prata om det är någonting! Men det gjorde ju inte folket. Vad som hade behövts där egentligen, om man säger, är en ordentlig utredning mellan personalen och VD (Marie-Ann Eldsjäl Delägare, 010507).

Till slut ändrade ledningen sitt beslut och poolgruppen fick en arbetsledare.

Hon var instruktionsstäderska, hade det i botten. De tog in henne, och det är som jag säger, hon slet som ett djur där. Bara hoppade in och började. Hon började och skulle ha halva området då. Sedan fick hon ta hela området. Sedan när vår arbetstid hade slutat, ja då fick hon ta över den delen också. Hon klarade inte av att säga nej utan hon bara tog på sig mer och mer, mer och mer. Vi bara väntade på att hon skulle bryta ihop alltså helt enkelt. Hon stressade ihjäl sig ... hon for som en skällad råtta mellan kontoret och ut på fältet, verkligen, ja. Jag hoppas att de klarar sig men jag tror inte det (Marie-Ann Eldsjäl Delägare, 010507).

Att de poolplacerade städerskorna upplever stressen som exceptionell styrks också av andra. Poolgruppen har ett splittrat arbete och får försöka lösa problem som uppstår, när det behövs vikarier eller för akuta uppdrag. Poolgrupperna har mobiltelefon så att de alltid kan bli nådda. Till en början fanns utrymme att jobba två och två men senare fick stöttepelarna dela på sig och ha var sin bilpool med olika och ovana medarbetare, vilket gjorde att arbetet blev än mer tungrott.

Vi hade jobbat ihop i så många år och det spelade ingen roll vart vi kom, så visste vi vad vi skulle göra, om jag säger så. Men får man en ny med sig, då säger den – Vad ska jag göra nu då? Det är väldigt frustrerande när man har så lite tid. ... Fast i regel – om vi exempelvis skulle vara här och städa, så är vi ju två och då kanske en tar toaletter och kök och korridor och den andra något annat. Men det där var så för givet för Lisa och mig, så vi behövde aldrig stå och fundera utan den ena högg vagnen och gick till toaletter och kök och den andra tog kontoret (Karin Eldsjäl Delägare, 010423).

Rast och lunch får anpassas efter uppdragen. Ofta börjar arbetsdagen 5.30–6.30 och när åttatimmarsdagen är slut är det inte ovanligt att poolen får jobba över ett par tre timmar. Det är svårt att hinna ersätta alla som är sjuka, alla moment tar sin tid, ibland är tre, fyra 8-timmarstjänster borta.

För det var så här, det började med att vi jobbade så mycket övertid Lisa och jag och vi skulle sätta upp det som komp. Vet du att vi hade bortåt 100

timmar komp. Men varenda gång alltså – om det så var att det fanns en timme kvar och vi sade att vi tar ut en timme komp liksom – då hade de alltid någonting åt oss att göra. Då skulle vi köra städvagnar dit och vi skulle köra material dit och vi skulle göra det och det. Vi fick ju aldrig ta ut något komp (Karin Eldsjäl Delägare, 010423).

De som tog initiativen till Kommun/Personalbolaget kan betecknas som eldsjälarna. De har känt ett stort ansvar för företaget och har ryckt in när det behövts. Att inte alla deras arbetskamrater gjorde likadant har varit en stor besvikelse för dem.

Det finns städerskor som inte jobbar fem minuter över – om de har sex timmar, så kan de inte jobba upp till åtta timmar ... det har vi sådana som inte gör faktiskt och då undrar man om de tänker på företaget, för de är aktieägare. Nu är man ju egen. ... Vi har som pool har alltid tänkt på företaget. Många har sagt till oss – Men Herre Gud, vet du, när ni hade gjort det då skulle jag ha åkt hem! Men man kan fasan inte åka hem om det står ställen som inte har fått städad, eller hur? ... Men så tänker inte folk idag. Ibland vet jag inte hur de tänker om jag ska vara ärlig (Karin Eldsjäl Delägare, 010423).

Den hårda arbetstakten sliter på alla och frustrationen och besvikelsen blir en ytterligare påfrestning för eldsjälarna. Många blir fysiskt slitna. Åldern tar förr eller senare ut sin rätt menar de. Det är ett slit att krypa överallt, lyfta vagnar över trösklar, och säckar. Papper är tungt när det är buntat. Speciellt skoltoaletterna är trånga och de står minsann inte mitt på golvet som de gjorde på städkursen.

Så det är på skoltoaletter, där har du tvättställ och så toaletterna ända in vid väggen. Det är ju inga jädrans stora toaletter. ... Men så är det på skoltoaletter, t.ex. som uppe i Vidingsjö nu när det blev nytt alltså. Då blev det en flicktoalett och en pojktoalett, och det på samma toalettyta som förut fast nu med två dörrar. Då är det bara så att du kommer in och kan ta tvättstället och sedan får du krypa runt toalettstolen och då blir det genast fel böjning på hela kroppen. Annars måste du ställa dig på knä och krypa. Du vet småungar, pojkar, de kissar bredvid både härsan och tvärsan, så man är ju tvungen. Och det finns vuxna också, det är inte tu tal om det, det är ju inte bara barn (Karin Eldsjäl Delägare, 010423).

Arbetsledarna/områdescheferna

– splittrat arbete, ambivalens i ledarskapet

Ovan, i föregående avsnitt, såg vi hur de ”vanliga” städerskorna fick arbeta fortare och under mera pressade förhållanden i sina dagliga arbeten och hur poolgruppen slets ut framförallt då instruktionsstäderskorna togs bort. För gruppen områdeschefer, som mestadels sitter inne i sin kontorsmiljö, är det omorganisa-

tionen i ledningsstrukturen som upplevs som den förändring som påverkat deras arbete allra mest. Antalet nivåer varierar över tiden och med företagets storlek, liksom antalet individer på varje nivå och terminologin avseenden olika grupper av ledare. Förhållandena blir därmed inte entydiga vilket ibland upplevs som ett problem av alla i organisationen (och som också kan bli ett problem för oss). Låt oss, först räkna upp vilka arbetsuppgifter som tillkommer områdeschefer enligt deras egna utsagor. De skall:

- Se till att arbetet flyter på
- Se till att det finns personal
- Se till att personalen sköter sitt jobb
- Skaffa vikarier, ofta akut
- Vara kurator
- Åka ut för att träffa städerskorna
- Finnas tillgängliga på telefon. (Den städpersonal som arbetar i butiker ringer ofta hem till områdeschefen, eftersom affärerna har öppet alla dagar i veckan)
- Ordna internutbildning
- Lösa allehanda problem t.ex. med nycklar
- Hålla kontakt med kunder per telefon och med besök
- Göra kvalitetskontroller t.ex. genom oanmälda besök
- Hålla sig á jour med nyheter avseende material, tekniker och utrustning
- Ordna personalmöten
- Semesterplanera efter kundernas önskemål
- Beställa storstädningar
- Skriva fakturor på extrastädningar
- Sälja in byggstädningar och göra erforderliga beräkningar
- Kontrollera timrapporter för dem som inte är månadsanställda
- Etc., etc.

Områdeschefens allra största problem är att skaffa vikarier, där går det åt mycket tid.

En helt ny [vikarie] måste man följa med och visa. Då är det larm och kanske är det nycklar, så det tar mycket tid. Ofta har bara den som är sjuk nyckelknippan och vi har inga reserver och då måste vi kanske åka dit och hämta. Sedan ska du visa vikarien (Agneta Områdeschef Delägare, 010514).

Den splittrade bilden gör situationen ohållbar på lång sikt. En målsättning är att göra personalen mera självgående. Trots övertid på 5–6 timmar varje vecka räcker inte områdeschefens tid och ork till att bry sig om de långtidssjukskrivna.

Jag tycker det är jätteroligt men jag brukar också säga ibland att det är jättejobbigt, för det tar väldigt mycket kraft. Vissa dagar känner man sig trött och man tycker inte att man ska vara trött – jag vet ju hur det är att jobba när man städar, man blir trött i kroppen – medan jag blir så trött i huvudet. Så när man ska hem – Ja, då är det ganska skönt att sätta sig på cykeln för när man trampar hem då kan man rensa hjärnan lite (Agneta Områdeschef Delägare, 010514).

Områdeschefernas arbete bedrevs, även då de var centralt placerade inom administrationen, under relativt spartanska förhållanden. De hade eget kontorsrum men delade dator med andra. De disponerade ingen egen bil utan var hänvisade till cykel eller till att låna bil av VD:n eller vaktmästaren. De hade mobiltelefon men ingen egen e-mail adress.

På den kommunala tiden fanns s.k. instruktionsstäderskor ute på objekten. Det var de som tog hand om en mindre grupp och som löste de små problem som uppstod ”ute på fältet”. Kommun/Personalbolaget tog bort de här tjänsterna och tillsatte istället 4–5 arbetsledare som arbetade från företagets kontor.

Jag förstår inte heller själv varför de tog bort dem, för det var ju bra! Det är bättre att någon har hand om en mindre grupp för då kan man lösa mycket problem ute på fältet istället, där man själv är eller runt omkring och inte på för långt avstånd. Det blir närmare till problemet och allting, och man kan hjälpas åt att städa om någon blir sjuk. Det är mycket lättare om man har någon som styr upp det på plats. Sedan försvann ju de här instruktionsstäderskorna och då blev det arbetsledare istället (Agneta Områdeschef Delägare, 010514).

Vartefter antalet städerskor minskade, så försvann även arbetsledare. Vid vårt intervjutillfälle fanns två heltidsanställda arbetsledare. I tre kvarts år var man dessutom helt utan vaktmästare, vilket höll på att bli katastrof för de två arbetsledarna.

Vi har en tvättstuga här ute. De flesta skolor har egna tvättmaskiner men inte alla, och hos alla våra privatkunder måste våra anställda ha tvättbyten, så att de har rena moppar att tvätta med. Det är på ganska många ställen som vi har tvättbyten varje vecka, även olika distrikt. Först ska då någon åka och hämta all den här tvätten och det hade vi en vikare som gjorde, men tvätta fick vi göra själva. När tvätten kommer in i vår tvättstuga har vi ett backsystem där det står vart det ska och olika dagar. Det är alltså massor med olika slags moppar till olika slags ställen, så det gällde att hålla ordning på det så att alla fick rätt. Där sprang vi i skytteltrafik, svarade i telefon, – Har du varit i tvättstugan? – Nej! – Nu är det din tur! ... Så vi sprang himla mycket och tvättade och tvättade och tvättade. Vaktmästaren, han gör ju mycket, han kör ut maskiner, och allt som de på fältet vill ha

hjälp med, byta grejer, mycket sådant där – och det fick vi också försöka göra. Det blev mycket övertid, det blev mycket då faktiskt (Agneta Områdeschef Delägare, 010514).

Den manlige arbetsledaren fick till slut hand om de två poolgrupperna där tio personer ingick och den andre områdeschefen ansvarade för de 50–60 personerna på de olika objekten. En nyligen inrättad halvtidstjänst stöttade upp där det behövdes. För att underlätta för arbetsledarna tillsattes åter, fem år efter bolagsstarten, gruppleddare på städobjekten istället för de instruktionsstäderskor som togs bort vid starten.

Sedan kom de väl på det att det inte var bra. Det är bättre då att ha gruppleddare ute, nu kallar jag dem gruppleddare (Agneta Områdeschef Delägare, 010514).

De städerskor som fick det nya uppdraget att fungera som gruppleddare utbildades dels på företaget och dels under några externa kursdagar. Men de var nya och de måste hjälpas. De var inte alltid så företagsamma, ”ofta får vi fixa det här inne i alla fall”, menade områdeschefen.

De praktiska problemen förbundna med omorganiseringen, till följd av neddragningarna, är det som framförallt framhålls av områdescheferna/arbetsledarna. Deras andra framförda problemområde, personalens felaktiga attityder, kanske är svårare att åtgärda. Det räcker inte med att anställa en vaktmästare – medarbetarnas syn på sitt arbete måste ändras. Det har med deras identitet att göra. Områdescheferna har analyserat situationen – det är ett stort steg att gå från att vara kommunalanställd till att stå på egna ben och arbeta i den privata marknaden. Områdeschefen menar att det finns de som inte riktigt har förstått att en förändring har ägt rum. En stor del av personalen arbetar fortfarande på de ställen där de städade som kommunanställda och de har svårt att se den gamla arbetsgivaren som kund. De utför sina sysslor som de alltid gjort även om kunden inte har betalt för allt. För Kommun/Personalbolaget är det egentligen viktigare att sälja in dessa uppgifter som tilläggstjänster. Kanske hade det varit bättre om alla städerskor hade placerats om och fått nya arbetsuppgifter.

En del är kvar på de ställen där de var förut inom kommunen. Då är det svårt både för den som städar och för den som är kund, för de har inte förstått grejen riktigt. Egentligen hade det varit bättre att byta ut alla när de gick över [till Kommun/Personalbolaget] för då hade alla förstått att nu blir det ändring. Men när samma person går kvar på samma ställe och med samma kund liksom, då tror många, en del i alla fall – Ja, men det här har vi alltid gjort, alltid! De bjussar ju på så mycket extra fast vi inte ska göra det egentligen. Den här människan har gått här i många år och är liksom van att göra det här. Så man skulle ha skiftat alltihop på något sätt. Alla skulle ha

placerats om och fått nya arbeten. Jag tror att det skulle ha fungerat bättre då, det hade blivit nytt för alla (Agneta Områdeschef Delägare, 010514).

För de yngre har det gått lättare men de äldre har många gånger haft svårt att hantera förändringar. Som städverksamheten numera är upplagd med avtal som löper ut måste man vara beredd att börja på ett annat ställe, vara flexibel och kunna flytta på sig. Det har varit svårt – många har oroat sig och haft stora problem. Områdeschefen gör här en jämförelse med byggbranschen, där de anställda när ett bygge är klart ”tar sina prylar och flyttar till nästa”. När Kommun/Personalbolaget t.ex. fick ett nytt avtal med en stor livsmedelskedja måste ny personal anställas, eftersom ingen av de ordinarie ville arbeta med sådana obekväma arbetstider.

Arbetet börjar alltså klockan sex på morgonen och det gör ju många skolor, så det är väl inte hela världen så att säga. Men sedan är det lördagar och söndagar. De [butikerna] har alltid öppet – är det två dagar på året som de inte har öppet – de har öppet alla de här helgdagarna. Vi svenskar, vi vill ha vår ledighet, den är vi rädda om. Så där har vi våra invandrare att tacka för att vi kan fixa de här arbetena (Agneta Områdeschef Delägare, 010514).

VD – mitt i det dagsaktuellas tyranni

Innan vi relaterar Kommun/Personalbolagets VD:s synpunkter på händelseutvecklingen bör diskussionerna kring hennes utnämning och position också återges. De ger ett visst ljus åt VD:s egna ståndpunkter.

Vi har en jättebra VD på många vis men ändå så är det liksom hon där uppe och vi där nere. Fast det inte ska vara så, så känner man ändå av det (Marie-Louise Delägare, 990616).

Personalbolagets VD var i många år chef på Bostadsförmedlingen och när den lades ned anställdes hon som ledare för den nybildade resultatenheten LK Städ. Vid bolagiseringen var det hon som fick ikläda sig VD-rollen. En kritik som riktades mot valet var att det skulle ha varit fördelaktigare om Kommun/Personalbolaget hade fått en ledare som tillförde nya kunskaper från den öppna marknaden och som inte uteslutande hade erfarenheter från den kommunala sektorn – en vanlig kritik i denna privatsektorglorifierande tid (jfr Maria Tullberg 2003).

Egentligen skulle väl allting ha skrotats. Jag tror att man skulle ha tagit den där chefsposten utifrån öppna marknaden. För jag menar, de har ju ett annat synsätt i alla fall. Det är lätt att man är lite smal när man har jobbat i kommunen alla år. Det är nog svårt för dem också att ändra på sig (Marie-Louise Delägare, 990616).

VD:s lön var ett i organisationen ofta återkommande ämne, som alltid spontant togs upp och som rörde upp heta känslor. Ett styrelsebeslut att kraftigt höja hennes lön strax efter bolagsbildandet togs över huvudet på de delägande städerskorna. Som saken uttrycktes av Kommun/Personalbolagets städerskor:

Då var inte vi med [när beslut om den nya lönen togs]. Men det är också fel. Är det ett personalbolag så är det ett personalbolag. ... Det är ingen dålig lön (Birgitta Delägare, 990617) ... Det har många retat sig på. Hon gjorde det första året ett sådant stort löneyft ... det tyckte jag var fel, det var osolidariskt. ... Ja, hon har det indexreglerat, så hon får höjning automatiskt varje år (Margareta Delägare, 990617).

Om företaget hade varit vinstgivande hade reaktionerna troligen inte blivit så starka men medan VD:n höjde sin lön brottades företaget med förlorade marknadsandelar och tvingades säga upp anställda.

När inte företaget har kommit på fötter och börjat gå bra, då tycker jag det var fel att höja i det läget. Jag skulle inget säga om vi direkt fick en massa vinst och det tack vare henne kanske, som hade jobbat mycket för det. Då kan man göra så men göra det så snart, när det gick med förlust (Margareta Delägare, 990617) ... Det sticker i ögonen och sedan är det inte bra när man upptäcker att ens egna villkor blir sämre och sämre (Pertti Delägare som slutat, 990623).

Delägarna själva hade, som brukligt för företagare fått rätta mun efter matsäcken, fått öka sina arbetsprestationer och avstått från bl.a. löneökningar och semesterdagar för att företaget skulle överleva. I själva verket hade de sommaren 1999 inte fått någon löneförhöjning alls sedan bolagsstarten. Istället hade de fått se sina anställningsvillkor bli allt sämre.

Det löper likadant året runt. Förra året fick vi frysa våra löner. Vår chef bad oss och sade – Det finns inget annat att göra annars så går det i konkurs! Vi låg dåligt till. Vi fick frysa våra lönepåslag som vi skulle ha haft förra året. Hela året, ingenting! ... Plus att de tog två semesterdagar för oss också. Men vi var alla tvungna att skriva på för att det där skulle gälla. Lönen den bara försvann, alltså det påslaget (Margareta Delägare, 990617).

Vi har fått ändra semester och sådant. Det känns väl heller inte riktigt. I och för sig så måste man se om sitt hus men samtidigt tycker man att med ett sådant här slitigt kvinnoyrke, där man kämpat att få upp semesterdagar och sådant och så får man kliva tillbaka. Fastighets hade ju sämre avtal än vi i Kommunal, och nu ska vi anpassa oss. Jag tycker det varit bättre att Fastighets hade klivit upp än att vi klivit ner (Marie-Louise Delägare, 990616).

VD:s egen berättelse

Men nu till Kommun/Personalbolagets VD:s egen syn på saken. Precis som framgick av utsagorna ovan så har VD:n en lång bakgrund från kommunal verksamhet. Hon har sedan år 1962 arbetat hos den kommunala Bostadsförmedlingen i Linköpings i olika roller, som kanslist, assistent och biträdande chef och till sist i en ansvarsfull post som VD. När denna organisation lades ner år 1992 blev hon chef för de 500 anställda hos den nybildade resultatenheten LK Städ, som nu skulle vara självförsörjande och under konkurrens sälja sina tjänster.

Det var då det var så många anställda. Då visste jag redan att det här skulle avvecklas, för vi visste ju det att alla vi som hamnade i det här Konsult & Service – vi skulle utsättas för konkurrens (VD 020425).

Tre år senare hade omsättningen halverats och kommunen hade inlett förhandlingar om försäljning av stadenheten, men efter personalens önskemål och på en konsults inrådan bolagiserades den istället år 1995 för att senare övergå i ett personalbolag, vilket beskrevs föregående kapitel. VD:n sökte chefstjänsten och fick den.

Åren 1995–2001 har självklart varit slitsamma för VD:n. Från början skulle runt 300 personer följa med till det nybildade bolaget men till sist blev antalet 121. Innan starten hade man tittat på andra personalägda bolag. De var alla mindre bolagsbildningar och det hade det gått ganska bra för dem, även om det också där hade varit en hel del slitningar mellan ägarna.

Men det är speciellt med personalbolag. Ingen kunde ana egentligen vad det innebar! ... Jag har inte träffat på någon så stor som vi, som gjort den här bolagsbildningen. Så visst har det varit jobbigt och mycket stridigheter och mycket olika tyckande och tänkande, inte öppet utan bakom ryggen och mycket sådana diskussioner. Så det har varit jättejobbigt (VD 010503).

Bolagets storlek har varit problematisk för alla att hantera t.ex. för chefen för Konsult & Service, den enhet varifrån städningen avknoppades.

Det fanns en kluvenhet hos honom att vilja säga – Ta med er så mycket folk som möjligt! – Han ville ju få så lite folk som möjligt kvar i sin enhet, som han skulle avveckla på ett eller annat sätt, och att bolaget skulle gå bra (VD 010503).

Förutsättningen från början var att företaget skulle starta från en stabil plattform för att sedan utveckla verksamheten vidare, men enligt VD:n fanns det många oklarheter, som t.ex. personalens storlek och hur man skulle hantera pensionskostnaderna. Beträffande de löpande avtalspensionerna fick VD:n det dåliga rådet av kommunen att skuldsätta sig för dessa, så att företaget istället skulle ha en större likviditet i inledningskedet.

När bolaget startade så skulle vi ha betalat till KPA,²¹ som vi tillhörde då, x antal kronor varje månad. Men istället för att betala, så sade våra experter – Se till att ni använder de pengarna till annat och be KPA att ni får ha det här som en skuld! Och det var inga problem [att ha skulder] gentemot ett försäkringsbolag, det kan man alltså ha. På den korta tiden från juni 1995 till oktober 1996 så upparbetade vi skulden till – ja, någonstans runt 700 000 och så ränta på ränta på ränta. Till slut då – Det här går ju inte! Då hade vi en skuld som var på nästan en miljon (VD 010503).

Detta blev ett stort problem för VD:n. Mycket kraft gick åt till att grubbla över vems felet var och till att slutligen kunna hänskjuta kostnaden till någon annan. På kommunjuristens inrådan ställde företaget ett krav mot kommunen med hänvisning till dålig rådgivning. Kommunen ersatte till sist bolaget med 430 000 kronor, vilket var det belopp som skulden beräknades ha uppgått till när kommunen lämnade företaget. Resten lånades upp genom en inteckning i bolaget.

Vi slapp den här skulden hos KPA som bara växte och växte och istället har vi ett banklån, som vi amorterar och betalar ränta på. Det krymper ju och det gjorde det inte hos KPA, det bara växte och växte (VD 010503).

När de skulle stå på egna ben var det viktigt för de nyblivna ägarna till bolaget och för VD:n att tänka om – att tillskansa sig ett nytt tänkesätt. Bolaget var konkurrensutsatt och trots att det är ett stort personalbolag är det ett litet städ-bolag i förhållande till de nationella och internationella företagen. Därför var det bråttom att bli marknadsanpassade. VD:n var emellertid av den uppfattningen att många delägare inte riktigt förstod varför det var nödvändigt, och vilka nya krav som skulle ställas på städerskorna.

De flesta trodde nog att – Köper vi det här nu, så kommer det att rulla på som det har gjort tidigare! Det var väldigt svårt att förutse det här med konkurrensupphandling och vad det skulle innebära och vad det skulle innebära i mödor också för städpersonalen. För man kan ju i ord uttrycka att vi kommer att bli konkurrensutsatta men vad konkurrensutsättningen egentligen inneburit – det tror jag varken jag eller någon annan kunde förutspå riktigt (VD 010503).

VD:n ansåg således att en stor del av personalen förväntade sig att allt skulle bli som förut medan hon själv snart insåg att det i bolagets nya situation var helt annorlunda än i den kommunala tryggheten.

Visst, visst, jag har kanske inte varit med om en så här stor förändring i kommunen heller. Men jag har varit med om att bli utan mitt jobb i kommunen och att det skedde en ganska stor förändring och att vi var tvungna att vara väldigt marknadsanpassade där också. Men ändå så ser jag

²¹ KPA Pension, i kommunsektorns tjänst sedan 1922. www.kpa.se

att det här är väsensskilt på något sätt. Det går inte att jämföra – för här är det svart eller vitt. Det finns ingenting mittemellan (VD 010523).

När områden förlorades skedde en avtrappning – med fackets goda minne – av de allra äldsta som avstod sin plats på LAS-listan för att en yngre inte skulle bli arbetslös. När produktionen minskades, minskades också administrationen till ungefär sju årsarbetare. Som nämndes tidigare togs instruktionsstäderskorna, en slags arbetsledare, bort. Till slut fanns bara två arbetsledare på kontoret (detta har senare måst ändras). Även VD:n som hade det övergripande ansvaret har fått se sina arbetsuppgifter utvidgade i takt med neddragningarna i administrationen, t.ex. med försäljning (vid intervjun 2001 fanns ingen försäljare) och personalansvar. Mycket tid har ägnats ansvaret för personalens utbildning inom EU:s Mål 4. Den viktiga uppgiften att marknadsföra bolaget kom i kläm.

Tyvärr tycker jag att man inte har hunnit med riktigt att marknadsföra sig på det sättet. Jag har heller inte hunnit och orkat utnyttja det kontaktnät som jag har i Linköping. Jag har många oavbetade presumtiva kunder, det känner jag, men det har jag inte orkat prioritera. Mycket kraft har också gått åt – vi har ju fått säga upp också i det här huset [administrativ personal] (VD 010503).

Vartefter kommunala avtal förlorades tillkom en hel del mindre kunder på den privata sidan och insikten finns att det är just den sidan som måste arbetas upp, men tiden har inte räckt till.

Vi måste luta oss mer och mer åt det hållet att vi jobbar på den privata sidan. Det är där som jag känner att jag inte haft ork att utnyttja både kapacitet och de möjligheter som jag har haft att utveckla på den privata sidan.

Stor kraft och energi har också lagts ned på att ändra det kommunala kollektivavtalet till ett marknadsanpassat avtal, något som VD:n anser borde ha gjorts redan innan bolaget startade.

Den långa vägen har varit att anpassa oss till marknaden, det är det som har tagit mina krafter. Det har också fött mycket diskussion. Vi har hela tiden stått och pratat om våra personalkostnader. Personalkostnaderna är för höga, 10 procent högre än för alla andra och det måste vi ta igen på något sätt (VD 010503).

Kortare uppsägningstider har införts, semesteravtalet har försämrats och konkurrenssituationen har framtvingat högre avverkningsgrader. Företaget kan inte tillhandahålla företagsvård i samma omfattning som kommunen. När företaget dragit ner på personal har man heller inte som på den kommunala tiden kunnat erbjuda andra tjänster eller utbildning.

VD:n anser att det bland personalen förekommer mycket gnäll men vet inte riktigt vad som är felet förutom att hon anses ha för hög lön. Den allmänna

meningen är att eftersom alla andra fått avstå så mycket, så skulle även VD:n avstå en del av sin lön men den kritiken avvisas.

Jag har aldrig städat! ... Nej det är nog ingen idé att jag gör, åtminstone inte nu. Jag vet att det är ett missnöje som har pyrt. Men jag hävdar att jag har blivit erbjuden jobbet och jag har blivit erbjuden lönen och jag tackade ja till det. ... Det har inte varit någon dans på rosor även om man tjänar lite skapligt. ... Det har varit jäkligt tufft, det måste jag säga (VD 010503).

Stressen och pressen har gjort att VD:n de sista åren arbetat deltid. Hon menar att hon hade svårt att hitta personer som kunde ge henne stöd och bra råd. VD:n låg medvetet kvar med företaget hos den kommunala arbetsgivarorganisationen KFS – Kommunala Företagens Samorganisation – då deras ombudsmän gav bra support vad gällde arbetsrätt, avtal, löner, etc.

Jag tycker det har varit bra att ha med de här personerna att göra. Jag har faktiskt fått leta efter personer där jag har kunnat få bra support själv. Därför har jag nog velat vara kvar hos de här för jag har känt att här har jag ett bra stöd i ryggen när jag har gjort saker (VD 010503).

En viss frustration kan VD:n känna över att den som satt in 2 000 kronor i och med nedskrivningen av aktiekapitalet inte har mer än 200 kvar. Hon tror att städpersonalen har haft svårare att ta förlusten än vad hon själv har haft trots att hon satte in 50 000 kronor som nu bara är värda 5 000.

VD:n menar att hennes mesta tid har gått åt till interna problem som Kommun/Personalbolaget ”ärvde”. Det var exempelvis för höga avtal och pensionsförmåner och skulder i samband därmed. VD:n har inte haft ork att arbeta framtidsinriktat t.ex. att utveckla företagets marknadsandelar på den privata sidan.

Sammanfattning – marknadsanpassning och försämrade villkor

Städerskornas egenföretagande innebar, som också framgick av föregående kapitel att de omedelbart utsattes för konkurrens från den öppna marknaden. Att omedelbart och under kommande år ständigt tappa objekt vid de kommunala upphandlingarna påverkade som vi ser i det här kapitlet arbetssituationen inom Kommun/Personalbolaget. Många av städerskorna ansåg att ”det var bättre förr”.

Marknadsanpassningen blev svårare än väntat. Hårdare arbetstakt och frånvaro av arbetsledare frestade på särskilt för poolgruppen där eldsjälarna uttryckte frustration och besvikelse. Städerskorna saknade under bolagets första viktiga år arbetsledare på objekten. De få områdescheferna hade ett splittrat och tungrott arbete.

En åsikt var att alla vid bolagiseringen skulle ha roterat och fått nya arbetsuppgifter, så att neddragningar i städningens omfattning skulle ha varit lättare att hantera för både kunder och städerskor. Vartefter processen fortgick fortsatte

många städerskor sitt arbete som de alltid hade gjort – vissa arbetsuppgifter som borde ha sålts in utfördes gratis.

VD:s största problem var att, för bolagets överlevnad, marknadsanpassa bolagets lönekostnader. Städerna fick avstå rättigheter de uppnått i tidigare avtalsförhandlingar och se sina anställningsvillkor bli allt sämre. Dessa ändringar i det kommunala kollektivavtalet födde många diskussioner och tog mycket kraft i anspråk. Marknadsföringen av bolaget mot privata kunder blev försummad.

Marknaden där städerskornas företag etablerades präglades av stark konkurrens. Under de följande åren tappade Kommun/Personalbolaget objekt vid varje upphandling. Det ledde till kritiska situationer för företaget och till arbetslöshet för städerskorna.

Kvar i kommunen – fördel eller nackdel?

Som framgått av historieskrivningen blev faktiskt några städerskor kvar som kommunalt anställda också efter det att LK Städ bolagiserats. Från den åtgärden undantogs de som arbetade i kommundelen Vreta Kloster. Där valde man år 1992 att inte konkurrensutsätta sina städerskor. Vi kallar den enheten för *Reminiscensen*. Ytterligare några av dem som arbetade i den kommunala städningen fanns kvar i kommunen. De som här framförallt är av intresse är de som av olika skäl inte ansågs möjliga eller lämpliga att överföra till en ny konkurrensutsatt städenhet. Kommunen behöll, en tid, ansvaret för dem och hänförde dem under år 1995 till en rehabiliteringsenhet, *LK Rehab*. För att knyta ihop framställningen här med de föregående kapitlen som handlade om dem verksamma inom Kommun/Personalbolaget presenterar vi städerskorna i Reminiscensen först.

Reminiscensen

Reminiscensen är lokaliserad i en del av Linköpings kommun, som genom ett politiskt beslut år 1992 blev ett eget verksamhetsområde inom kommunen. Denna strategi medförde att alla tjugo städerskorna kunde stanna kvar på sina arbetsplatser. Som kommer att framgå skiljde sig städningens organisering och utformning där från den övriga redan innan den stora omvandlingen inleddes. Det är därför motiverat att ägna några rader också åt denna tidiga period. I det här avsnittet framgår också hur städarbetet sedan konkurrensutsättningen har ändrat karaktär och hur arbetstempot ökat, en utveckling som har drabbat alla som städar på kommunala objekt vare sig städerskorna är anställda kommunalt eller av privat entreprenör.

Arbetets organisering

Städpersonalen i Reminiscensen var uppdelad i två grupper lokaliserade till var sin skola på varje sida av Göta Kanal som delar samhället. De städade kommunhus, skolor, dagis och fritids. De båda grupperna träffades på personalmöten några gånger om året. Den ena gruppen om nio kvinnor var placerad på Brunnby skola för låg- och mellanstadierna. Städpersonalen förfogade över ett kombinerat kontors- och personalrum med en alldeles egen ingång. I den andra gruppen på Ljungsbro skola, som även hade högstadium, fanns elva anställda, tio kvinnor och en man. Städerskorna var jämt fördelade i åldrarna 28–64 år. Alla hade arbetat länge i yrket. När de började sin anställning var de flesta av dem hemma-

fruar som ville ha sysselsättning eller de ville kombinera vården av de egna barnen med ett kvällsarbete.

Jag började när barnen var små för då var det ju kvällarna man jobbade och då var det perfekt att jobba ett par timmar på kvällen. Då behövde man inte ha någon barnomsorg och när min man kom hem gick jag och jobbade ett par timmar på ett lekis och ett fritidshem. Det var perfekt, och så har jag stannat kvar (Gunnel Reminiscensen, 990223).

Jag var hemma tolv år med mina barn men så hoppade jag ut på arbetsmarknaden helt plötsligt och då blev det städ. Ingen utbildning eller någonting, då hade man inte så stora valmöjligheter (Annika Reminiscensen, 990223).

Det är vanligt att städpersonal har uppehållslön, dvs. de arbetar inte under skolloven men lönen slås ut på årets alla tolv månader. Hos Reminiscensen var det annorlunda, de anställda hade månadslön och semester i vanlig ordning. Skolloven var ämnade för storstädning. Dagstädning infördes redan år 1981 och efter några år följde Linköpings andra stadenheter efter. I samband med förändringen skrevs avtal om månadslön, vilket kommunen senare, utan resultat, försökte ändra till uppehållslön.

Men det gick vi ju inte på, ... eftersom vi hade skrivit på papper. ... Vi hade vanlig månadslön. För vi behöver ha de där dagarna på sommaren att storstäda på, och dagisen som var öppna och allt det här (Gunnel Reminiscensen, 990223).

En vanlig arbetstid var mellan 6.00–14.30. Dagstädningen fungerade bra och anpassades så att den inte skulle störa skol- eller dagisverksamheten.

Gymnastiktimmor och slöjdtimmor där kan det vara att man städar ibland när de kommer på morgonen men vi upplever inte att det är några problem med det. Dagisen städar vi under dagtid och då får man fråga lite först om man kan få komma in, det funkar jättebra (Gunnel Reminiscensen, 990223).

Städerskorna ansåg att de fyllde en viktig funktion i skolan och på dagis när de arbetade dagtid och kunde ha uppsikt över vad som händer och sker.

Att städpersonal skulle behöva ha delad arbetstid för att komma upp till full tid uppfattades mycket negativt. Det var en organisatorisk fråga som måste kunna lösas. På Brunnby skola tillämpades arbetsrotation på ett genomtänkt sätt, så att personalen turades om att städa på låg och mellanstadiet. Också arbetskamraterna skiftades, eftersom inte hela gruppen bytte samtidigt.

Rundgång, så vi gör inte en och samma grej utan vi liksom går runt. ... Vi har låg- och mellanstadiet, vi är två på lågstadiet och två på mellanstadiet. Så byter vi varje vecka fast då är en kvar och en kommer ny, så vi jobbar

inte med samma [personer] hela tiden, vi jobbar med olika också på så sätt (Gunnel Reminiscensen, 990223).

Vid akuta personalkriser kunde männen på parkavdelningen stötta upp tillfälligt – om än ovilligt.

Är det väldigt risigt så får vi ringa till parkkillarna och skicka ut dem. Fast då blir de inte speciellt glada (Kristina Reminiscensen, 990223).

Var det bättre förr?

De förändringar i städarbetet som redovisats tidigare för Kommun/Personalbolaget återfinns i hög utsträckning också hos Reminiscensen. Även de har tagit till sig nya material och tekniker – och även de har drabbats av omorganisationerna.

Först och främst är det ju arbetsmaterialet tycker jag (Harriet) ... Det är lättare att städa fast det är stressigare (Gunnel) ... För skulle vi ha samma material som vi hade för många, många år sedan, så skulle vi aldrig hinna på den här tiden. Nu är det knapert många gånger också att hinna med (Harriet) ... Nu gör det väl mycket att vi är ett gäng och vi är allihop vana, vi har jobbat i många år och vet liksom. Man ser vad som ska göras, man behöver inte fråga någon eller så, utan var och en ser precis vad som behövs och vad som ska göras. Tidsmässigt underlättar det mycket (Gunnel Reminiscensen, 990223).

Sedan den nya organisationen trädde ikraft hade det dragits ned på både städ-timmar och personal. Skolan köpte endast det de ansåg sig ha råd med och en konsekvens var t.ex. att klassrummen endast städades varannan dag.

De har dragit ner på städningen och personalen. Skolan köper det de vill ha (Harriet) ... Förut städade vi klassrummen varje dag men nu städar vi bara varannan dag. ... Men i klassrum borde det vara varje dag, det är så mycket folk. Den andra dagen kan vi ha både två och tre sopskyfflar fulla med skräp. Det är inget trevligt för barnen att sitta i, och med allergier och sådant. Det kan inte vara så nyttigt. ... Om vi jämför med hur det var förut så är det ju mycket stressigare idag, det är det (Gunnel Reminiscensen, 990223).

En annan konsekvens var att även de kommunala städerskorna måste hinna fler arbetsuppgifter under sin arbetsdag. Tidigare kunde man t.ex. ha en halvtimme extra per dag för storstädning, vilket medförde att miljön underhölls kontinuerligt och att storstädningen på skolloven inte upplevdes som så tungarbetat. Storstädningen gick upp i dagligstädningen och försvann så att säga.

Förut var det storstädning i dagligstädning. ... Man höll efter på ett annat sätt. Så försvann det här att man skulle hålla efter och torka väggar och

sådant här, det skulle man göra enbart när det var storstädning. På så vis blir storstädningen mycket jobbigare. Det var rätt mycket tid de tog bort på varje ställe då (Annika Reminiscensen, 990223).

Nytt var också att fritidsverksamheten och sexåringarna flyttade in i skolorna, vilket trots att det orsakade merarbete inte resulterade i någon extra tilldelning av tid eller lönepåslag. Skolans lokaler utnyttjades tillfullo. Barnen fanns i skolans lokaler även under loven när det skulle storstädas, nedsmutsningen tycktes bara bli värre med åren.

Förut var det tomt på skolan. Så det har blivit mer jobb. Även om man har bättre material, så är det mer jobb ändå. Det är smutsigare, barnen vänder till mera, slänger snus, tuggummi och allt tänkbart. ... Verksamheten nyttjar ju alla lokaler, och så mycket mer än vad som gjordes tidigare. Det är rörigare nu än förut (Annika) ... Just sådant där gör ju att det blir mycket jobbigare. Nu är det sportlov och förr var skolan tom och man kunde jobba, nu är det barn överallt. Förut när det var lov så kunde vi städa och bara stänga dörren och så var det fint till måndag. Men så är det inte nu. Förut kunde man kanske ta lite storstädning på loven, men nu har man dagligstädning istället (Kristina Reminiscensen, 990223).

I städerskornas uppehållsrum fanns tvättutrustning som användes för allt tvättbart städmaterial, vilket också skulle kunna ses som en besparing. Den som hade ledig tid fyllde eller tog ur tvättmaskinen, man turades helt enkelt om.

Vi tvättar själva, vi har tvättmaskin och tumlare, man har det på plats. Det är värre om man skulle skicka det, det skulle bli jättedyrt. Förut så skickade vi det till Vimmerby till något tvätterier och det blev ju inte billigt och särskilt nu när vi har så mycket (Kristina Reminiscensen, 990223).

Filosofin med den dagstädning som infördes i början av 1980-talet var att städerskorna skulle kunna försörja sig på sitt yrke men också att de skulle få del av en arbetsgemenskap. De kände sig behövda och delaktiga. De fick ta del av skolans information och de hade kaffepaus tillsammans med övrig personal. Detta förhållande bröts i och med införandet av BUM-organisationen även för personalen i Reminiscensen. Trots att alla var kommunalt anställda blev det således en skillnad i den nya organisationen mellan ”de och vi”. Det sades också att alla personalgrupper hade fått det stressigare och hade svårt att hinna med och att även samarbetet mellan t.ex. lärarna i låg- och mellanstadiet hade försämrats.

Det är väl mer nu att vi är för oss själva än vad det var förut (Annika) ... Vi tillhör ju inte skolan på så vis, vi tillhör Teknik och Service (Viola Reminiscensen, 990223).

På 1980-talet skulle städerskan synas och märkas och sågs som en tillgång när hon i sin yrkesutövning befann sig bland barn och elever. Städyrkets status

höjdes men under 1990-talet hade det skett en tillbakagång igen, ansåg städerskorna i Reminiscensen. Skulden lade städerskorna på införandet av köp- och säljsystemet.

Förr var det väl mer det här att man skulle vara med bland barnen, synas och märkas. Men nu är det ju nästan tvärt om. Gå inte i vägen! ... Det är mycket det här köp- och säljsystemet som har gjort att det är som det är (Kristina Reminiscensen, 990223).

Man känner väl egentligen att det inte är den statusen som det var på väg att bli för några år sedan, att man kände sig mer behövd. Idag är det mer liksom att det ska synas att man har städat men inte (Gunnel) ... Det där har med pengar att göra (Harriet) ... Ja, det har med pengar att göra – de vill ha städat men städerskorna är väl väldigt lågt. ... Där de drar in, så är det på städerskor. ... Så lågt ner man kan komma, man är inte värd så mycket i det fallet. ... Det har ju gått tillbaka väldigt mycket. För några år sedan var det ju faktiskt på väg upp (Gunnel Reminiscensen, 990223).

Även barn kan ge kommentarer som kanske speglar vuxnas synsätt och värderingar:

Det är väl det här att de drar ner och så hör man glåpord emellanåt från både barnen och ... fast det var ett tag sedan. Det var en tjej som jobbade och då sade en unge till henne – Jag vet varför du städar, sade barnet, det är för att du hade så dåliga betyg! – Och var kommer det ifrån? Hemma kanske de säger – Jobba på nu i skolan annars kanske du får städa i skolan när du blir stor! Man vet inte (Annika Reminiscensen, 990223).

Blir det bättre sen'?

Det fanns tidigt en rädsla hos Reminiscensens städerskor att deras verksamhet skulle försvinna upp i de storas. Både Entreprenörsföretaget och Kommun/Personalbolaget lade anbud i deras kommun. Skolor och dagis hade stora sparkrav hängande över sig och även verksamhetsområdets policy kunde tänkas förändras i en framtid.

Det kan man inte vara säker på. Det är pengarna som styr allting så man vet inte. Det är alltid osäkerhet. Kunde de andra bli uppköpta så kan väl vi också. ... Rektorn tänker väl på det. Han har sparkrav på sig. Det är ju där det kommer ifrån att pengarna räcker helt enkelt inte till för städningen, det ska sparas och sparas. Då är det städningen, det är det första som de krymper på (Annika Reminiscensen, 990223).

Rädslan visade sig vara befogad. Städningen på de två skolorna togs över av Kommun/Personalbolaget under våren 2000. Ingen av Reminiscensens stä-

derskor ville följa med över till Kommun/Personalbolaget trots att de tidigare hade varit arbetskamrater på LK Städ.

På något lustigt sätt så tror jag att de trodde att vi skulle vara kvar. De gick liksom ut med det till personalen att – Det blir ingen skillnad om vi byter. Det blir samma personal och samma städning. Men det kan ju inte vi gå med på. Har man varit i kommunen i 25–27 år, mer kanske, då går man inte över till ett privat, som man inte vet ett skvatt om. Man kanske blir uppsagd efter ett år för de behövde bara ta oss ett år. Sedan kan de säga upp oss (Lillemor Reminiscensen, 010618).

Neddragningarna skapar förstämning:

Jag förstår inte hur de räknar för nu har de gett sig den på att städ, där kan de dra ner hur mycket som helst. Man känner inte att man är värdefull alls. ... Så uträknat per hundradelssekunder nästan som det här jobbet är. Man har kanske 1,4 minuter för att städa en toalett eller något sådant (Lillemor Reminiscensen, 010618).

Förlusten av uppdraget att städa skolorna gjorde att flera måste lämna sina jobb. Några gick i pension, några började studera och några fick andra jobb. Kvar i kommunal anställning blev fem städerskor för att städa ett 20-tal små daghem. Tre arbetade heltid och två 75 procent. Städledaren hade gått ner i arbetstid och angav som skäl att de många omändringarna tärde på orken.

Med så få städerskor och alltmer pressade arbetstider blir situationen mer sårbar om någon är frånvarande. Det finns ingen som kan täcka upp och daghemmen ligger utspridda över ett stort område.

Kommer det någon ny då blir det ännu jobbigare för då måste det till bil när man ska åka omkring och visa dem, då tar det längre tid än att jobba undan själv (Lillemor Reminiscensen, 010618).

Framtiden ter sig dyster för de kvarvarande städerskorna i Reminiscensen. De känner sig oönskade av arbetsgivaren.

Jag tror det är bara vi kvar och vad har de för intresse av att ha fem städerskor eller fyra (Lillemor Reminiscensen, 010618).

Efter förlusten av de två skolorna hade Reminiscensens år 2001 endast fem städerskor kvar och de hade just lämnat in ett nytt anbud på sin del. De fick, liksom vid förra anbudsgivningen, själva försöka jobba fram sina anbud. De försökte ringa runt och skaffa hjälp till att räkna för som de sade ”så mycket utbildning har man ju inte på det”. Vid den här upphandlingen räknade de tillsammans bort en person av fem och fick anbudet. Alla fick tänka igenom om det skulle gå att klara städningen på den neddragna tiden men städledaren kände att nu var en gräns nådd. Det skulle inte gå att pressa ner tiderna än mer.

Vi måste medvetet dra ner på städningen fast det får inte synas. ... Det får bli mer behovstädat nu. ... Ja, det går men sedan går det fasen i mig inte längre. – Så lägger de ut ett nytt så kan vi aldrig pruta ett öre till! Det är säkert för då tar vi så mycket stryk själva, så då är det inte värt att göra det (Lillemor Vreta Kloster, 010618).

Efter ytterligare en upphandling förlorade de kvarvarande fyra städerskorna sina jobb och den sista september 2005 slutade därför den allra sista av de 506 kommunala städerskorna.

Rehabiliteringsgruppen

Det här avsnittet handlar om städerskorna på LK Rehab som fick lämna sitt yrke i och med bolagiseringen av LK Städ. Skälen till att de inte fick, ville eller kunde fortsätta var mycket varierande, något som kommenteras vidare i metodbilagan och det avslutande kapitlet.

Efter den första avknoppningen, som resulterade i Entreprenörsföretaget, stod LK Städ helt plötsligt med ett antal övertaliga städerskor. Som en nödlösning startades dels en poolverksamhet och dels Kafé Nilen i kommunens administrativa lokaler. Kafé Nilen var en temporär verksamhet för arbetsskadade städerskor som inte kunde omplaceras på annat sätt. Förhoppningen var att kaféet skulle fungera som en sluss ut till andra sysselsättningar. I kommunens regi drevs också ett projekt ”Baltikum” där man sydde och hade hand om hjälpsändningar till de baltiska staterna. Ett annat projekt drevs i samarbete med UFF.

Vid bolagiseringen 1995 blev 47 städerskor från personallistan 1992 övertaliga och fördes över till LK Rehab. Personer som placerades hos LK Rehab hade ofta långa sjukperioder bakom sig och somliga hade redan ansökt om pension. Rehab-ärendena kunde datera sig ända till tiden före 1992 när Städ blev resultatenheten LK Städ. Gruppens genomsnittliga totala anställningstid hos Städ och LK Städ var nio år men det fanns också de som hade varit anställda längre än 20 år. I gruppen ingick en man.

Tabell 8. Antal personer ur LK Städs personal 1992, som 1995 fördes över till LK Rehab.

Födda	Antal	varav i procent	Antal år hos Städ i genomsnitt	varav						
				Sjukledig	Sjukbidrag	Arbetsutbildning	Tjänstledig	Studier	Barnledig	Annat arbete
1925–29	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
1930–39	7	14,9	10,4	5,0	2,0	1,0	–	–	–	–
1940–49	15	31,9	11,2	5,5	2,0	6,5	–	1,0	–	–
1950–59	18	38,3	10,0	5,0	3,0	6,0	–	1,0	–	–
1960–69	7	14,9	7,4	1,5	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0
1970–76	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Totalt	47	100,0	9,0	16,5	8,0	15,5	1,0	3,0	2,0	1,0
Procent		100,0		35,1	17,0	33,0	2,1	6,4	4,3	2,1

Anm. Arbetsträningen varierade från 1,5–6,5 timmar, antal timmar uppgavs inte för alla.

Källa: Lista på personal som fördes över till LK Rehab vid bolagsbildningen 1995.

Vid bolagiseringen 1995 var över hälften av de 47 personer som placerades hos LK Rehab sjukskrivna eller hade sjukbidrag, 33 procent eller 15 personer gick i arbetsträning, tre studerade, två var barnlediga och en hade annat arbete. Några hade delpension på 3–4 timmar, vilket innebar att deras sysselsättning hos Rehab endast avsåg ett par timmar per dag.

Kommunens strategier för att ta hand om de anställda i LK Rehab var till en början inte särskilt utvecklade. Några av städerskorna tog själva initiativet till att starta den kaféverksamhet för kommunens administrativa personal som nämndes ovan och som presenteras i nästa avsnitt. Initiativet stöddes av ansvariga. Vid bolagiseringen år 1995 förändrades läget. LK Städs möjligheter att erbjuda dem andra anställningar var uttömda och det bedömdes som angeläget att finna långsiktiga lösningar för Rehab-gruppen. Kommunen avdelade personal och resurser för att avveckla de anställda på ett adekvat sätt, vilket skildras i näst-nästa avsnitt.

Kafé Nilen – en lösning på städerskornas initiativ

Kafé Nilen kom till stånd genom åtta städerskors egna initiativ. Ur kommunens synvinkel sågs det dock främst som arbetsträning med syfte att slussa över de verksamma till andra sysselsättningar. De åtta på Kafé Nilen utvecklade på egen hand kaféverksamheten. Utbudet omfattade till slut allt från smörgåsar, pajer, sallader och lunchmat. På lunchmenyn erbjöds varje dag 2–3 hemlagade rätter. Personalen skötte själva inköp, leverantörskontrakt och den ekonomiska sidan med penningredovisning.

Så vi höll på där som ett litet eget företag ... så rullade det på (Rita Rehab 981203).

Vi fick själva utveckla det, hitta på med luncher och sådant. Det var ingen som sade vad vi skulle göra. Cheferna såg vi inte ofta (Maj Rehab, 981210).

Det var väl Rita som bestämde det mesta i matväg, hon var bra på att variera (Inga) ... Vi plockade ihop vagnar med kaffe och sallader, öl och läsk (Maj) ... Så hade vi lång kö i kassan (Inga) ... Ibland gick jag på eftermiddagen men det tyckte jag var tråkigt för då fanns det ingenting att göra ... På morgonen var det ju kul. Man skulle göra alla mackor och alla pajer, alla beställningar skulle plockas på vagnarna, det var mest på förmiddagen. På eftermiddagen var det mest fika (Maj Rehab, 981210).

De åtta hade alla krämpor men under kafé-tiden kunde de hålla smärtorna stängna.

Det blir en ond cirkel ... det hänger så himla mycket ihop det här både psykiskt och fysiskt. Mår du det minsta psykiskt dåligt då har du mycket lägre smärttröskel (Eva Rehab, 981203) ... Två arbetsskador i både rygg och skuldror av städning, men var inte hemma en dag på Nilen på tre år. Vid stängningen brakade hela jag ihop med sjukskrivning och pension i februari 1998. ... Så ont som jag har haft sedan jag blev arbetslös, det har jag aldrig haft (Rita Rehab, 981203).

Kafé Nilen och annan verksamhet inom Rehab var en nödlösning, som inte alls hörde samman med städverksamheten. Det belastade LK Städs resultat och skulle ha utgjort en alltför stor kostnad för det nystartade personalbolaget. Konsulten hade påpekat att ett nystartat företag inte borde bemannas med långtids-sjukskrivna och Kommunal lade in sitt veto mot att de följde med in i det nya Kommun/Personalbolaget.

De ville inte anställa någon som hade bekymmer med kroppen, vi fick inte följa med till nystart. De ville inte ha oss som hade sjukskrivningar ... Det kändes hårt, man känner sig rätt liten då (Siv Rehab, 981210).

Kafé Nilen bar sig inte företagsekonomiskt sett. Beslut fattades därför om nedläggning. Eldsjälarna kämpade mot beslutet för de visste att verksamheten var mycket uppskattad. Genom att uppvakta kommunordföranden lyckades de skjuta upp nedläggningen ett år;

OK det blev bara ett år extra, men i alla fall – ingen ska kunna säga att jag fick gå från ett arbete för att jag inte var duktig. Jag visste dessutom att jag hade gjort allting som stod i min makt för att ha kvar mitt arbete. Det visar jag ju för mig själv om inte annat med det här med uppvaktningen i stadshuset att jag inte gav upp. ... Så skulle de lägga ner 'skiten' på grund av arbetsbrist. Jag har aldrig jobbat mer i hela mitt liv varken mer eller mindre än vad vi gjorde sista tiden. ... Alla som jobbade på Nilen har brakat ihop, varenda en är sjuk, verkligt sjuk. Alla är sjukskrivna eller har

helpension eller är sjukskrivna och har pension. Efter det att hjälpen försvann är det ingen av oss på Nilen som jobbar (Eva Rehab, 981203).

Bolagisering och avveckling av personer och verksamheter

De städerskor som ingick i Rehab-gruppen ägnades under tidigare år inte särskilt stor uppmärksamhet. Det fanns stora utredningsbehov för hela gruppen som inte realiserades. Därför fanns inte heller någon handlingsplan för de långtidssjuka och arbetsskadade. Passiviteten hade, menar de som fick ta itu med gruppen senare, förstärkt problemen och förlängt en lång och plågsam process. Rehab-gruppen blev synlig först när varje kommunal enhet tvingades bära sina egna kostnader och vara konkurrenskraftig.

I samband med bolagsbildningen i mitten av år 1995 ändrade kommunen policy. Kommunen ville inte längre ta ansvar för städerskorna i Rehab-gruppen, de sades upp. Potentiella huvudmän försökte skjuta ansvaret för gruppen mellan sig. Kommunen ansåg att gruppen i själva verket utgjorde ”ett antal sociala placeringar som hade lite att göra med arbetslivet”. Detta resonemang hade Försäkringskassan svårt att förstå, vilket ledde till tuffa diskussioner, men som också resulterade i något som hade saknats tidigare, nämligen en bra relation på handläggarnivå mellan olika huvudmän med olika regelsystem.

Städerskornas uppsägningstid varierade men varade som längst upp till ett år. Kommunen gjorde en tydlig markering att man innan uppsägningstidens slut ville hitta individuella lösningar för var och en. Uppdraget att realisera det gavs till LK Arbetsmarknad som avdelade två personer. Många organisationer blev nu inkopplade: Försäkringskassan, Primärvården, läkare, sjukgymnaster, psykiatri, öppen och slutet vård, naprapater, arbetslivstjänster, Länsarbetsnämnden, Klintland, socialtjänsten, berörda fackföreningar etc. Upplägget ansågs vara ett pionjärarbete som både fordrade engagemang och eldsjälur. En sådan eldsjäl var huvudskyddsombudet från Kommunals sektion 3, en person som sedermera tilldelades Linköpings kommuns Arbetsmiljöpris.

Ett sådant här arbete fordrade total öppenhet och raka rör utan värderingar – Vill du jobba? Vill du verkligen? (Huvudskyddsombud Kommunal, 981009).

I Rehab-gruppen pågick insatserna under ett år. Rehab-städerskorna delades upp i två grupper *Omstart* och *Rehab*. De förstnämnda bestod av personer som skulle kunna gå ut på arbetsmarknaden igen och den sistnämnda av dem som bedömdes vara rena rehabiliteringsärendena.

Rehab-gruppen – med sikte på förtidspension

I Rehab-gruppen ingick 31 personer, av vilka många hade dålig skolunderbyggnad, ibland endast sexårig folkskola. De hade börjat med städarbete för att ”man själv kunde städa”. Arbetet var dessutom fritt och självständigt.

För många sades uppsägningarna sammanfalla med ett skede i mitt i livet, som ansvariga kallade – ”mitt i livet kriser – man hade ont, livet värkte och det fanns inget att se fram emot”. De här kvinnorna nonchalerades ofta av läkare och togs inte på allvar. De hade låg status i sjukvården både på grund av ålder, kön och yrke och behövde stöd för att bli hjälpta. Ansvariga såg som sin uppgift att sätta var och en av individerna i centrum. För varje person byggdes både formella och informella nätverk upp men samtidigt rensades också i de formella nätverk som inte behövdes längre. Det senare upplevdes av många som en lättnad.

Ansvarigas bedömning är att alla, på den utmätta tiden, fick den lösning de önskade. Två tredjedelar (21 städerskor) beviljades förtidspension, nio blev sjukskrivna eller fick sjukbidrag, och en studerade med Försäkringskassan som finansär (se tabell 9 nedan). En viktig lärdom från arbetet med Rehab-gruppen var att tiden är en fiende, för att lyckas återföra en person till arbetslivet måste det gå fort, sedan är det omöjligt – när någon gått länge i passiva processer.

Omstartgruppen – med sikte på arbetslivet

I Omstart-gruppen, som var ett erbjudande att få hjälp under uppsägningstiden, placerades 16 städerskor som kunde tänkas gå ut i arbetslivet igen. Det var helt frivilligt att komma till Omstart-aktiviteterna. Vilde en person exempelvis vara hemma under uppsägningstiden, så mötte det inget hinder.

Alla i gruppen hade olika uppsägningstider och tiden skulle utnyttjas på bästa sätt. I Omstart-gruppen arbetades det individuellt med var och en och medlemmarna hade inte någon kontakt med varandra. Någon läste data, en kvinna ordnade arbete hos ett kafé, någon prövade på Komvux. En möjlighet var att läsa in en gymnasieutbildning eller kanske repetera högstadiet.

De som hade tre månaders uppsägning kunde bara hinna med en korttidsutbildning. För gruppen 50–55 åringar bedömdes inte möjligheterna på arbetsmarknaden vara så stora. Sammantaget resulterade denna grupp i, vilket framgår av tabellen nedan, att sex personer fick förtidspension och att fem personer som hade andra yrken som undersköterska och barnskötare transfererades till barnomsorgen. Ytterligare en person fick annat arbete. Fyra personer löstes ut ekonomiskt med avgångsvederlag för att studera.

Tabell 9. Städerna på LK Rehab – vad de gjorde 1996 när anställningen hade upphört.

	Antal	Procent	varav					
			Pension	Sjukbidrag	Sjukskrivna	Studier	Annat arbete	Annat yrke
Rehab	31	66,0	21	3	6	1	–	–
Omstart	16	34,0	6	–	–	4	1	5
Totalt	47	100,0	27	3	6	5	1	5
Procent		100,0	57,5	6,4	12,8	10,6	2,1	10,6

Källa: Information vid besök hos LK Arbetsmarknad, 1998.

Som framgår av tabell 9 hade, när uppsägningstiden gått till ända, merparten av dem som placerades hos Rehab någon form av pension. Den knappa femtedel som hade sjukbidrag eller var sjukskrivna kom från Rehab-gruppen, och den knappa fjärdedel som studerade, var i arbete eller hade annat yrke hade varit placerade i gruppen för Omstart. När de lämnade LK Rehab hade samtliga, i överensstämmelse med intentionen, en försörjning så att de kunde leva ett självständigt liv.

Att vara önskad

Den relativt positiva bild av Rehab-gruppens situation som förmedlas av de ansvariga för kommunens åtgärder delas inte alltid av dem som berörs, i det här fallet de övertaliga städerna. När uppsägningstiden var till ända var det många känslor som kom upp till ytan. Arbetet tog slut, det hade man vetat länge men förträngt. Man känner sig, trots insatserna, ensam, kanske med en arbets-skada och låg utbildning på en tuff arbetsmarknad. Några reflektioner tre år efteråt:

Det var som att vara uttraderad från jordens yta för då hade du plötsligt ingenting. Precis den dagen ströks allt, uppsägningstiden var egentligen en sådan här nödgrej för en själv, man ville liksom inte inse att den tiden tog slut här. Helt plötsligt vaknade man en morgon och hade inte ett arbete, du hade inga arbetskamrater, en social bit bara borta och ingen ringer. Det är som om kommunen inte vet att du existerar – och deras ansvar slutar givetvis med att jag är uppsagd (Eva Rehab, 981203).

Man känner sig väldigt övergiven alltså (Rita Rehab, 981203).

Det är som jag säger – när du står där då är du ensam från och med den dagen uppsägningstiden är slut, sedan är du helt borta. Du vet inte vart du ska ta vägen. Herregud, det enda vi visste var att – Gå till facket med mina papper om du ska ha a-kassa, i övrigt visste vi inte något. Tänk hur många vi är då, som kanske har jobbat i hela våra vuxna liv med städning, har dålig utbildning osv., vet inte ens var Arbetsförmedlingen ligger. ... Det är

jobbiga saker att ta tag i, börja söka jobb igen som man kanske inte har gjort på 15–20 år. ... Vad har jag gjort? Jag har städad i 20 år. Vad har du för utbildning? Jag har grundskola. – Ja vad kan du? – Jag kan ta hand om barn och städa. När du bara säger det mår du dåligt för då känner du hur lågutbildad du är. Nu hade jag tur ändå som hade en utbildning. Nu hade jag ingen glädje av det men det stärker självförtroendet på ett helt annat sätt. Jag kan i alla fall någonting (Eva Rehab, 981203).

Speciellt för de sjukskrivna är framtiden dystert:

Du har en arbetsskada, du är mellan 40–55 år, de flesta hade ingen utbildning överhuvudtaget, men vem vill ha mig. Den inställningen gick du ut med som arbetslös, med följd att det tog mer psykiskt på folk än vad man tror. När vår uppsägning gick ut konstaterade vi att – *alla är sjukskrivna*.

Jag skulle inte anställa mig själv om jag vore egen företagare. Jag kan jobba till klockan fyra en dag – hej, hej, jag var jättefrisk när jag gick hem – sedan ringer jag klockan sju på morgonen och säger – jag kan inte röra mig idag. – Ja, vad synd vi hade en massa papper som skulle skrivas. – Jag kan inte, jag kan inte med våld. När jag vissa dagar får be Linda hjälpa mig till toaletten innan hon går till skolan och sedan hoppas vid min gud att jag inte behöver gå innan hon kommer hem. Det tar tid för mig att krypa in till toaletten, då kan jag inte heller sköta ett arbete. En sådan osäker arbetskraft så att jag vill inte anställa mig själv en gång. Varför skulle någon annan göra det? Man slåss inte på lika villkor och därför är det jobbigt när de håller på med den här konstgjorda andningen som jag säger att det är. Varför ska jag arbetspröva när jag ändå inte kommer att få ett fast arbete. Jag tänker realistiskt, man ska inte tänka för positivt. Alla unga friska människor mellan 25–35 år, bra utbildning, unga starka, de är arbetslösa, vad säger att de skulle anställa mig som inte är frisk (Eva Rehab, 981203).

Sammanfattningsvis kan sägas att det här kapitlet har handlat om dem som längst fanns kvar som kommunalt anställda under den kommunala städepoken. Det var dels de som var verksamma i den kommunal del som behöll den gamla organisationsformen, dels de, som av olika skäl, inte ansågs vara fullvärdig städarbetskraft. Att vara kvar som städerska i kommunen visade sig emellertid inte vara något skydd mot förändringar. Den höjda arbetstakten förmärktes också där och marknadsiseringen spred sig också dit. Framtiden för Reminiscensen tedde sig lika oviss som de för övriga. De som hamnade hos Rehab hade ofta en svår situation där arbetsskador och förslitningar spelade en stor roll. Att bli placerad i Rehab och föremål för individuella åtgärder var för några en lösning och en nystart. För andra innebar de klippta banden med kommunen i slutskedet av Rehab-tiden en plågsam bekräftelse på att man var oönskad både i kommunen och i Kommun/Personalbolaget.

DEL III

Kommunen, städningen och New Public Management

Särskilt företagardimensionen, kampen om städsektorn
och arbetsmarknadens könssegregering

10

Företagande på olika villkor

Vi har nu följt de 506 städerskorna från den, i vissa avseenden, idylliska början till det slut som innebar att de spritts på en rad olika verksamheter. Vi har också följt hur organiseringen av kommunens städverksamhet förflyttats från egen regi till andra utförare. I de inledande kapitlen skisserade vi olika sammanhang av relevans för att förstå och tolka förändringarna. Det var NPM, New Public Management och särskilt det privata företagandets centrala position i den kontexten. Det var också städerskornas position på den könssegregerade arbetsmarknaden och det var städsektorns karaktäristika och utveckling. Temana har gått igenom hela boken. Några av dem, företagandaspekten och genusaspekten, skall vi ta upp mera mångordigt i detta näst sista kapitel. Övriga, dvs. NPM och städsektorn, skall vi bara erinra om eftersom de strukturerat framställningen.

New Public Management

NPM, New Public Management konceptet kan ses som det idé-komplex som strukturerar den förändring kommunens ledande politiker var ivriga att genomföra. De karaktäristika som uppräknas på sidan 7 har man sökt tillämpa. Redan vid introduktionen av en beställar-utförarmodell (BUM), dvs. då städningen i sin helhet var kommunalt ägd och styrd tog man första steget och realiserade därvid interna marknader och periodiserade kontrakt. ”Städningen” har därefter systematiskt flyttats mot den nedre högra rutan i tabellen som återges på sidan 10 dvs. mot ett läge då både ägandet och ledningen var helt privata och de ekonomiska relationerna helt marknadsstyrda. Den egna gamla städenheten skulle inte ha några fördelar. Avsaknaden av regelsystem för städsektorn möjliggör en sådan utveckling.

Företagandet

En av kommunens intentioner med att omorganisera och införa BUM-modellen byggde på övertygelsen att konkurrens mellan olika utförare skulle höja kvaliteten och effektiviteten. Det skulle bli billigare och bättre med flera utförare. Konkurrens förutsätter dock att några vill konkurrera med de kommunala enheter som måste lägga anbud. Det fanns flera stora företag etablerade på den svenska städmarknaden. Flera av dem var verksamma i kommunen och välkomnade kommunens ändrade utförarstrategi.

Från kommunens sida såg man också gärna mindre lokala företag bland utförarna. Man förväntade sig att de anställda, i olika sektorer, skulle etablera sig

som utförare, dvs. företagare, i sina yrken. Inom städsektorn realiserades, som framgått tidigare, två sådana företag – Kommun/Personalbolaget och Entreprenörsföretaget. De två företagen uppvisar trots att de finns i samma bransch och är etablerade av före detta anställda i samma kommun betydande olikheter. Kommun/Personalbolaget kämpade, som vi sett, alltsedan starten med betydande ekonomiska svårigheter medan Entreprenörsföretaget blev mycket framgångsrikt.

I tidigare kapitel har vi mött Kommun/Personalbolaget på några olika sätt. Vi skall här börja med att presentera Entreprenörsföretaget och använda Kommun/Personalbolagets villkor och utveckling som en jämförelse att relateras till kapitlen 2–5 i DEL I. Förhoppningsvis ger det en god belysning av framgångs- och misslyckandefaktorer liksom av städandets villkor i olika organisatoriska kontexter.

Entreprenörsföretaget

Starten

Entreprenören som startade Entreprenörsföretaget var vid första anbudstillfället städledare för det område som hans anbud omfattade. I sitt arbete som städledare såg han många exempel på den kommunala organisationens stelbenthet men också på de anställdas konservatism. Det var, tyckte han, svårt att få gehör för nya idéer. Det fanns inget intresse för att testa nya arbetssätt, det var svårt att bryta invanda rutiner. Kommunens sparkrav upplevdes också som stelbent, då alla enheter förväntades spara lika mycket. Ingen åtskillnad gjordes på städning i olika verksamheter. Kommunens städledare förväntades lägga konkurrenskraftiga anbud gentemot de privata entreprenörerna för att personalen skulle få behålla sina jobb. Kraven var många och motstridiga. De gick inte alla att uppfylla samtidigt.

Kommunledningen uppmuntrade aktivt städledaren, alias Entreprenören, och även andra anställda att starta eget. Entreprenören genomgick en starta eget kurs på kommunens bekostnad. Han hade lång erfarenhet av städbranschen och var van vid att räkna på anbud. Som arbetsledare lämnade han in ett kommunalt, schablonmässigt uppräknat, och som Entreprenör ett annat mera noggrant beräknat. Inte oväntat vann det sistnämnda. Förfaringssättet väckte stor ilska hos de städerskor som arbetade inom städområdet. Saken debatterades livligt i lokalpressen och gav eko över hela landet. Hos ansvariga politiker hade dock Entreprenören stöd:

Dåvarande majoritet ... kommunalrådet och hans kollegor där, de tyckte att det här var en jättegrej och mer eller mindre tjatade på mig att dra igång (Entreprenören, 981019).

Företaget startade år 1993 med ett städområde – det där Entreprenören tidigare varit ansvarig städledare. Städledarens företag, Entreprenörsföretaget, garanterades genom kontrakt en viss volym för kommande två år.

Entreprenörsföretaget stöttades av kommunledningen och fick inför den egna starten en gedigen utbildning. Entreprenören hade nära kontakter med näringslivssekreteraren under hela uppbyggnadsskedet. Näringslivskontoret, som i vanliga fall sysslade med att locka till sig verksamheter från andra orter, blev Entreprenörens ”högra hand” under planering och den första tiden efter starten och ”så länge det behövdes”. Samarbetet avstannade av sig självt.

Affärsidé och marknad

Entreprenören uppvisade många klassiska entreprenörsegenskaper och hade många idéer om effektivare städning, som han tyckte inte hade gått att förverkliga inom kommunens ramar – däribland en miljövänlig ansats. Att bara konkurrera med priset bedömde Entreprenören som alltför riskfyllt på lång sikt. Anbudspriset var naturligtvis viktigast vid upphandlingar men om det står och väger mellan olika offertgivare kan en miljönisch fälla avgörandet till företagets fördel, resonerade Entreprenören.

Den miljövänliga ansatsen innebar bland annat att Entreprenörsföretaget arbetade med olika system för återvinning inom kontorsmiljön. Stationer för tonerpatroner, batterier och lampor anordnades. Allt handtorkpapper källsorterades under städningen för vidare transport till ett mellanlager där det paketerades i stora pressar för återtransport till pappersbruken.

För att underlätta för städpersonalen förimpregnerades alla garn som användes till golven. 1 800 garn om dagen tvättades i det egna tvätteriet. Samtidigt som materialet för återvinning hämtades så lämnades rena garn för två dagars förbrukning. Detta fick två effekter, dels behövde personalen inte hantera de smutsiga garnen utan hade alltid rena till hands, dels undveks skador av vridnings- och pressmoment och dels åstadkoms en kontinuerlig kontakt med städerskorna ute på objekten.

När företaget startades bestod kundkretsen till 100 procent av kommunala kunder med avtal som sträckte sig två år framåt. Under de första två garanterade åren satsade företaget enbart på att slå sig in på den privata marknaden, vilket lyckades förhållandevis väl. Efter sex år hade företaget 70 procent av sin omsättning hos privata kunder. Att hålla kunderna nöjda var högprioriterat. Kundundersökningar och regelbundna, protokollförda kvalitetsuppföljningar genomfördes.

Så fort ekonomin tillät anställdes en säljare, personalchef och en ”kalkylkille” som en viktig kringresurs. Entreprenören satsade på överkapacitet på arbetsledarsidan för att alltid ha en back up tillgänglig för att kunden inte skulle

drabbas vid sjukdom och andra incidenter. Projektredovisningar sköttes noggrant och i alla uppdrag granskades regelbundet åtgången av arbetstimmar.

Det är lätt att det blir slentrian – att det är en kund som stänger en avdelning eller en barack som vi har städat och som inte ska vara längre. Då är det jättelätt – det är bara en halvtimme vi städar där inne – och så gör man ingenting åt det. Sådant var jag jättenoga med alltså. Jag menar en period på sex minuter om dagen, det är en halvtimme i veckan, det är två timmar i månaden (Entreprenören, 981019).

Anställda dvs. städerskorna

För att lyckas på marknaden måste kunderna sättas i centrum – inte de anställda. Denna utgångspunkt, som Entreprenören systematiskt sökte realisera, fick en rad konsekvenser för arbetets utförande. Ville kunderna ha kvällstädning skulle de få det även om det medför splittrade scheman och många deltider för de anställda. Trots den uttalade satsningen på miljöprofilen tvingades Entreprenörsföretaget, liksom andra i branschen, till en jakt på kostnader. Lönernas höga andel av kostnaderna inriktade ansträngningarna mot att hålla dem nere. En del i detta var att komma ifrån de avtal som Kommunal lyckats förhandla sig till och istället arbeta efter Fastighetsanställdas avtal.

Sammantaget innebar många av Entreprenörsföretagets arbets sätt och genomförda strategier sämre arbetsförhållanden och villkor för de anställda städerskorna än vad de hade i kommunen. Alla de dittills kommunanställda städerskorna valde därför att stanna kvar som kommunalt anställda. Det passade Entreprenören bra. Det här var precis i början av 1990-talet när lågkonjunkturen började slå och företag i alla branscher började säga upp personal. Entreprenörsföretaget kunde ”välja och vraka” bland 250 sökande. Den kategori som i den allmänna arbetslösheten drabbades hårdast var födda mellan 1970–75. Den åldersgruppen rekryterades gärna av Entreprenörsföretaget, vilket medförde att företagets medelålder blev ganska låg.

Vi satt en heldag på löpande band och intervjuade folk. Vi blev överhopade med sökande och vi rekryterade, det var inget problem. Inga som helst problem, tvärtom det var svårt att välja vem man skulle ta bort. ... Det var massor med arbetslöshet då. Vi drog igång från den ena dagen till den andra, det var första januari. Vi satt i mellandagarna och rekryterade folk på alla nivåer och drog igång det här. Vi hade ju lite draghjälp eftersom det var lov då, så att folk hann sätta sig in i var de skulle vara, hur det såg ut osv. Det vi gjorde, det var väl också att vi gick på känsla. Det har också visat sig så här i efterhand att det var det rätta. Vi är glada och pigga, positiva människor, som har servicekänslan (Entreprenören, 981019).

De första lyckosamma åren

Sex år efter starten hade Entreprenörsföretaget 250 anställda. Av dem var cirka 20 män. Företaget hade en specialavdelning på tio personer, både män och kvinnor, som utförde allt som inte klassades som daglig städning. Dessa hade heltidstjänster tillsammans med ytterligare sex personer som endast arbetade natt. Övrig städpersonal arbetade i genomsnitt 5–6 timmar om dagen.

Framgången var inte gratis för Entreprenören. Han arbetade ohyggligt mycket de första åren.

När vi startade så gjorde vi ju allt. Vi stod på nätterna och tvättade, räknade jobb på dagarna och anställde folk själva. Nu har vi specialfolk till allting. Men det är inga åttatimmarsdagar (Entreprenören, 981019).

Entreprenören hade ambitioner och var inte nöjd. Han ville inte ”stå och stampa” utan utveckla sig och sitt företag ytterligare. Kunderna började fråga efter bredare sortiment. Tecken fanns att företag ville outsorca allt som inte rubricerades som kärnverksamhet och att de ville ha ett enda företag för alla kringtjänster. Till detta fordrades en högre kompetens och mer förkunskaper samt inte minst större ekonomiska resurser än vad Entreprenörsföretaget kunde uppåda. Han ansåg det svårt att orka med en omvandling av företaget både arbetsmässigt och ekonomiskt. På sommaren 2001 såldes därför Entreprenörsföretaget till ett internationellt bolag där Entreprenören också fick anställning. Det miljöprogram Entreprenören ville utveckla hann inte bli färdigt men inom den nya anställningen fortsatte han att utveckla den traditionella städningen och miljöprogrammet.

Entreprenörsföretaget – önskeföretaget

Entreprenören och Entreprenörsföretaget var, sammanfattningsvis, ”önskeföretaget” ur de kommunala BUM-förespråkarnas synvinkel. En driftig anställd lade ett bra anbud på sin egen verksamhet. Han effektiviserade och utvecklade sedan verksamheten och berikade, kan man nog säga, den lokala marknaden. För Entreprenören själv innebar kommunens förändrade strategi en möjlighet att realisera de idéer han haft som anställd ledare. Att få överta existerande avtal gav en ”flygande start”. Att slippa de gamla arbetskamraterna gav en möjlighet både till prispress och till nytänkande. Entreprenören uppvisar många likheter med de ideala entreprenördrag som återgavs i kapitel 3. Han förefaller vara både den typiske och den ideale företagaren ur kommunens synvinkel sett. Helt annorlunda ter sig däremot verkligheten för det litet senare etablerade Kommun/Personalbolaget.

Kommun/Personalbolaget

Vi har i tidigare kapitel mött Kommun/Personalbolagets mödosamma start och problematiska utveckling. Nu skall vi delvis upprepa det men ur en företagande-infallsvinkel. För att göra likheter och olikheter tydliga mellan de två företagen används samma disposition som i föregående avsnitt.

Starten

Personalbolaget startades på ett antal städerskors initiativ, delvis i rädsla och protest mot det nyligen beskrivna Entreprenörsföretaget. Nästan 40 städerskor hade blivit övertaliga då Entreprenören fick sitt anbud antaget. Städerna kände sig svikna. De visste också att Entreprenören inte ville ha någon av dem som anställd och att en del av det nya företagets komparativa fördelar berodde på att de anställda där var billigare – de hade sämre villkor. Den förnedring de kommunanställda kvinnorna kände, och de försämringar de befarade när kommunen avsåg att sälja ut verksamheten till en stor städentreprenör, fick några av dem att bestämma sig för att själva försöka ta över och driva sin verksamhet. De meddelade därför ansvariga på kommunen att de ville etablera sig som företagare. Till skillnad från Entreprenören möttes deras initiativ inte av entusiasm från kommunledningen utan av misstro. Delvis var denna misstro förklarlig – städerskorna hade t.ex. ingen vana vid att räkna på anbud, delvis var den snarast emotionellt byggd på föreställningen att dessa kvinnor inte var kapabla att driva företag.

En annan skillnad i starten var verksamhetens volym. Entreprenören kunde starta i förhållandevis liten skala med ett städområde och kontraktsgaranterad sysselsättning i två år. Kommun/Personalbolaget hade att starta med alla städområden som inga andra utförare var intresserade att ha. Bolaget startade med cirka 120 städerskor – vilket snabbt visade sig vara för många. Förlorade objekt medförde omgående neddragningar av personal. Man fick inte, som andra nya företag, arbetsmarknadsstöd men kommunen gav å andra sidan stöd i initialskedet. För vissa projekt var Kommun/Personalbolaget för litet. De nationella företagen var betydligt större

Affärsidé och marknad

Den ursprungliga marknaden för Kommun/Personalbolaget var all städning i kommunens lokaler. Ambitionen var självklart att bevara den marknaden. Det visade sig dock svårt. Genom politiska beslut blev kommunens städbehov en marknad öppen för alla andra utförare att konkurrera om. Kommun/Personalbolaget var innan personalen hade aktiemajoriteten däremot förhindrad att lägga anbud t.ex. utanför den egna kommunen. Vi har i tidigare kapitel beskrivit de strategier som Kommun/Personalbolaget använde i denna prekära situation.

Sänkta kostnader var, självklart, en sådan. Miljöprofil och en kompetensökning var, liksom hos Entreprenörsföretaget, andra.

I ett avseende valde Kommun/Personalbolaget en strategi helt motsatt Entreprenörsföretaget. Det gällde arbetsledning som ett led i kundvård. Entreprenörsföretaget satsade, som vi såg i föregående avsnitt, på en förhållandevis hög täthet av första linjens chefer. Motivet var att dessa personer skulle tjäna som levande kontakter med kunderna och buffertar för oförutsedda händelser. Kommun/Personalbolaget valde däremot att reducera antalet arbetsledare för att minska kostnaderna. Beslutet visade sig olyckligt. De som var kvar fick arbeta oerhört mycket och väldigt splittrat. Arbetet både i administration och ”på fältet” blev lidande, man tappade kompetensen. Ingen tid blev över för framtidsinriktat utvecklingsarbete. Den entreprenörsanda som fanns bland de delägande städerskorna från början sviktade. Det självförtroende som uttalades som ”Vi är bäst och vi är duktigast, vi ska sälja till kunder och vi ska vara proffsiga!” och som var nödvändigt för att vara konkurrenskraftiga på marknaden tynade bort. Den gamla kommunala kulturen tog åter överhanden och de eldsjälur som hela tiden hade drivit på tystnade.

En betydande skillnad låg också i de båda företagens kundkategorier. Entreprenören använde sina första två år som företagare till att enbart arbeta upp den privata kundmarknaden medan Kommun/Personalbolagets ledarskap kom att koncentreras på inre svårigheter med påföljd att den privata kundmarknaden negligerades därför att tid och ork fattades. Förlorade kommunala städmarknader kunde därför inte tillfullo ersättas av privata. Stora objekt som skolor ersattes av många tidskrävande småobjekt på den privata marknaden.

Anställda dvs. städerskorna

De städerskor som arbetade i Kommun/Personalbolaget var relativt dyra. Deras förhållandevis höga löner berodde på flera förhållanden. De tillhörde Kommunal som hade ett bättre avtal för städerskor än Fastighetsanställdas förbund som organiserade städerskorna i Entreprenörsföretaget, de hade varit anställda länge och de hade långa uppsägningstider. De var äldre och mera sjukskrivna än övriga företags personal och inte heller var alla i arbete fullt friska. Trots att Kommun/Personalbolaget hela tiden försökte anpassa sina personalkostnader till den nya konkurrenssituationen kan sammanfattningsvis sägas att deras för höga kostnadsprofil bestod.

Rubriken ”anställda” är i viss mån missvisande. Många av de städerskor som arbetade i Kommun/Personalbolaget var också delägare dvs. egna företagare. Den känslan var dock ofullständigt utvecklad hos många menade de eldsjälur som till fullo förstod konsekvenserna av att Kommun/Personalbolaget så småningom skulle stå på egna ben utan det kommunala skyddet. Merparten av de

städerskor som gick in som ägare förefaller uppfylla många av de egenskaper som enligt kapitel 3 återfunnits hos ”anställda som startar eget”.

Alla fick anmäla sitt intresse för att arbeta i det nya personalbolaget men det var inget tvång att bli aktieägare. Somliga uppfattade aktieägandet som något negativt – att man skulle betala för att arbeta, för andra var det en åldersfråga.

Det skulle aldrig falla mig in att betala för att få arbete! (Carina, Ej delägare, 981117) ... Jag tyckte att jag var för gammal (Enkät 7 Personalbolaget, 1999).

Andra ansåg aktieägarskapet som det bästa valet.

Du behövde inte köpa aktier! Fast jag tyckte i det läget att det var det bästa valet. Kommunen hade ju inte så mycket att komma med – de sade väl i förklädda ordalag att om man var kvar så blev det sex månaders uppsägningstid och så var det ut i ovissheten ungefär (Marie-Louise Delägare, 990616).

Åter andra kände tvånget att ställa sig solidariska med arbetskamraterna eller ansåg att ett delägarskap var nödvändigt för att behålla jobbet. Vid uppsägningar hade delägare dock ingen fördel utan både delägare och icke delägare stod på LAS-listans turordning, vilket betydde att de delägare som blev uppsagda och slutade måste lösas ut.

Jag trodde det krävdes för att få behålla jobbet. Köpte aktier för 2 000 kronor men förlorade trots det mitt jobb. Jag blev övertalig (Enkät 68, Personalbolaget).

Svårigheten när det gällde Kommun/Personalbolaget låg i att städerskorna var många, att det var en grupp med låga löner och dåligt självförtroende. De var dock ingen homogen grupp. Gemensamt hade de sin motvilja mot de privata entreprenörerna men däremot inte en brinnande önskan att bli aktieägare även om de hade ekonomi till det. Att helt plötsligt gå in i företagarrollen efter att ha varit kommunalt anställd i många år var inte helt problemfritt. En föreställning var att det var den äldre åldersgruppen som hade svårast att tänka om medan de yngre passade in bättre i den nya verkligheten, då de hade lättare att uttrycka sin åsikt. De äldre ansågs sitta tysta på möten för att istället vädra sina åsikter och synpunkter i kaffekön efteråt. Att delägarna var så många var troligen en bidragande orsak till svårigheterna. Dessutom var det stora möten och städerskorna var ovana och hade dåligt självförtroende i sådana sammanhang.

Som företagare var det nödvändigt för städerskorna att så långt som möjligt ställa upp på kundernas önskemål. Det gick inte längre att på samma sätt hänvisa till fackliga avtal. Många gånger var det svårt för dem att känna sig som företagare.

De har väl också många gånger svårt att förstå, det här med delad arbetstid. Jag menar, kan inte vi ställa upp på de villkor som kunden vill ha, då tar de någon annan. Man måste ju fast man kanske tycker ibland att det skulle kunna gå att lösa på annat vis. Jag menar, de köper tjänsten från oss och kan vi acceptera det så får vi jobbet annars får vi det inte. Fast jag vet inte om jag känner mig som egen företagare riktigt egentligen (Marie-Louise Delägare, 990616).

Många hade kanske tänkt sig ett större inflytande över den egna arbetssituationen. De hade inte sällan som anställda hos kommunen känt sig som sina egna med totalt ansvar för sina städobjekt. För dem som arbetade vidare på samma objekt var skillnaden därför i stort sett bara ett annat namn på lönespecifikationen.

Därför vet jag inte, man har känt sig lite som sin egen. Vi hade faktiskt en bra städledare då på kommunen, som släppte oss för han sade alltid – Men det där fixar ni! Ni behöver inte ringa till mig, ni vet vad som är bäst. Så vi hade redan då rätt så fria händer inom ramarna. Det handlar om ett ömsesidigt förtroende. Vi skötte vårt och det var inga klagomål. Därför tror jag att förändringen för oss inte har varit så kännbar heller egentligen. Det bara står ett annat namn på lönespecifikationen när den kommer, det står inte kommunen längre (Marie-Louise Delägare, 990616).

Kommun/Personalbolagets storlek medförde att de enskilda delägarna saknade vissa befogenheter som de trodde skulle tillkomma dem som ägare. Det gällde företagets kontakt gentemot kunden, att kunna förhandla med enhetschefen.

Jag trodde att man skulle få vara med och påverka och besluta om sitt arbete men så är det inte! (Enkät 67 Personalbolaget, 1999).

Många av städerskorna känner sig inte som ägare därför att de tycker sig sakna kunskap och information om företagets ställning. Den huvudsakliga informationen om företagets ekonomiska läge fick delägarna när aktieägarförening hade styrelsemöten. I bolagsstyrelsen ingick även utomstående personer, dels ordföranden och revisorer och dels ytterligare tre, fyra personer. Datalistor med resultat skickades runt på stora formella möten och det var svårt att i en hast uppfatta, komma ihåg och göra en egen bedömning vid de snabba genomgångarna av det ekonomiska läget.

Man ser hur det har gått och så där. Det är så mycket då och alla ska titta och så efteråt så tänker man – Ja, vad var det? ... Man får det lite så här snabbt och muntligt och då är det oftast så mycket att man inte kommer ihåg. Man skriver ner några siffror sedan vet man inte när man kommer hem – Vad var det där jag skrev, nej det kan inte stämma, jag måste ha skrivit fel. ... Det är det där att de inte har tid. Men det är klart om om-

rådeschefen ska åka ut till alla, det tar också en massa tid för hennes del, man kunde göra en kompromiss. De där datalistorna, om man kunde få låna dem och titta igenom dem i lugn och ro. Nu är det så att alla är ju inte så solidariska mot företaget och man är rädd att det tydligen sipprat ut sådana där siffror som inte ska ut till våra konkurrenter, så det kan man inte få [tillgång till listorna]. – Det får vara som med barnen – under uppsikt att titta på det (Marie-Louise Delägare, 990616).

Av citatet framgår att det som många städerskor klagat över är att det har utvecklats en ”vi och dom” känsla. Det är några få personer som bestämmer och det är samma personer som styrde och ställde tidigare på resultatenheten LK Städ. Också Sektionsordföranden hos Kommunal ställer sig frågan om administrativ personal och städledare skulle ha lämnats kvar vid bildandet, så att Kommun/Personalbolaget lättare hade kunnat få bort den starka kommunala kulturen. En städerska säger så här:

Varför ska det blir någon förbättring när du bara flyttar exakt samma hög. De tänker, arbetar, lägger upp arbetet och resonerar exakt likadant som de gjorde när det hette LK Städ, då kan det inte bli någon förbättring. ... Att säga åt de anställda att de skulle gå in och köpa andelar så att det blev personalägt, för då har ni medbestämmande. Det låter jättebra, men om det ska fungera så måste upplägg, administration och allting vara så att det blir bättre än vad det var inom kommunen. Visst har de väl möten och sådant men du blir ju överkörd på tre sekunder (Eva Rehab, 981203).

Ändrade ägarförhållanden resulterade i att var och en i den städande personalen till slut hade en mycket liten andel av aktierna, och att intresset för aktieägarmöten avtog. Till slut kom endast några få.

Som synes ser många av de anställda inom Kommun/Personalbolaget kritiskt på varandra och kritiskt på ledningen av företaget. Det blev helt enkelt inte vad de hade hoppats på. Kanske hade allt varit annorlunda om man varit mera lyckosam. Som vi vet förlorade dock Kommun/Personalbolaget en rad uppdrag vartefter åren gick, vilket medförde att antalet verksamma successivt måste minskas.

År 2005 övertogs Kommun/Personalbolaget av ett medelstort städföretag från Mellansverige, som ville etablera sig på Linköpings städmarknad. Det är således inte längre ett personalbolag. Ett mindre antal f.d. kommunanställda städerskor städar fortfarande men nu i ett privat bolag.

Företagande med skilda strategier och drivkrafter

De två företag som har jämförts med varandra, Entreprenörsföretaget och Kommun/Personalbolaget, har samma verksamhetsinriktning och lokalisering

men utvecklades trots det mycket olika. Entreprenörsföretaget är en framgångshistoria ur företagarens synvinkel sett medan Kommun/Personalbolaget uppvisar en mycket sorglig utveckling. Orsakerna till de skilda utfallen är många och olikartade – både externa och interna.

Bland de externa orsakerna till de två företagens olika utveckling kan räknas stöd och villkor vid starten. Entreprenörsföretaget gavs goda villkor och kunde komma igång i den takt och på det sätt företagaren tyckte lämpligt. Kommun/Personalbolaget fick med sig en rad kostnader och fick aldrig möjlighet att öka sina intäkter rejält genom att de inte kunde arbeta på marknaden på lika villkor med övriga företag på marknaden.

Det finns också interna olikheter som bidrar till de skilda förloppen. Entreprenörsföretaget drevs på ett konsekvent sätt efter en genomtänkt strategi och med mycket hårt arbete. Kommun/Personalbolagets strategi var reaktiv och blev inte entydig. De många ägarna hade delvis olika incitament och synpunkter på företagets uppdrag. Därtill kommer några avgörande felaktiga beslut, av vilka det att minska den marknadsnära chefsnivån var det mest förödande.²² Ork fattades till att bearbeta den privata marknadens kunder, som så väl behövdes för att ersätta förlorade kommunala objekt.

Drivkrafterna bakom starten för företagen skiljer sig också åt. Entreprenören ville gärna vara sin egen och hade en vision av både hur den traditionella verksamheten skulle drivas vidare och hur den skulle utvecklas. Genom egenföretagandet får han könsstereotyp bekräftelse till skillnad från de många städerskorna. De hade både genusdimensionen och klassdimensionen emot sig. Deras egna drivkrafter var också besvikelse och ilska snarare än en stark önskan om att vara sina egna. Många av dem höll kvar sin gamla löntagaridentitet.

Städsektorn

Städsektorns expansion – framförallt genom att det offentliga lade ut sina behov på marknaden – och starka turbulens på vägen mot en oligopolsituation med ett fåtal starka företag som dominerar marknaden är den verklighet i vilken kommunen först som utförare och sedan som köpare agerar och den verklighet i vilken städorganisationerna har att konkurrera. Den utveckling som Personalbolaget har haft är alltså inte unik. Många små och medelstora företag har slagits ut eller köpts upp under den period som vi här studerat. Det slutet är därmed en regel snarare än ett undantag. Som vi visat tidigare har också den till en början mycket framgångsrike städentreprenören lämnat marknaden genom att sälja sitt företag vidare.

²² Första linjens chefer i de olika företagen har beskrivits och analyserats separat i en antologi redigerad av Roger Henning och Ingalill Holmberg (2003) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Artikeln heter ”Ledarskap på låga nivåer – offentlig städning i omvandling” av Elisabeth Sundin.

Städning och genusrelationer

Städning och genusstämpel

Städning är en verksamhet som domineras av kvinnor såväl på marknaden som i hemmen. Har det betydelse för att förstå det som hänt med den kommunala städningen? De män som fanns anställda i den kommunala städningen utgjorde en liten minoritet. Genom andra studier, från andra sektorer, vet vi att minoriteter i yrken och organisationer som regel behandlas annorlunda än majoriteten, både av arbetskamrater och andra, och att de inte sällan utvecklar egna från majoriteten avvikande strategier. Mycket generaliserande uttryckt kan påstås att män i minoritet, till skillnad från kvinnor, har en förhållandevis gynnad ställning i organisationer och yrken (Williams 1993; Robertsson 2003).

Att de förhållanden som motiverar tillskapandet av en specialstädningsenhet i hög utsträckning är socialt konstruerad visas tydligt i Aurells (2001) framställning. De arbetsuppgifter som anses tillhöra specialstädning, t.ex. fönstertvätt och storstädning, klassificeras som sådana enbart då de görs av män. Kvinnorna utför de facto sådana arbetsuppgifter men i deras fall åsätts de ingen specialstädningsstämpel och görs på samma villkor som kvinnornas övriga arbetsuppgifter. Analogt så omtalas de arbetsuppgifter som görs av de (fåtal) män inom den vanliga städningen som extraordinära. De förhållanden som beskrivs och analyseras av Aurell skulle kunna vara hämtade från våra exempelföretag – så snarlika är de. Eftersom männen är minoriteten – de som avviker görs framställningen i fortsättningen av kapitlet utifrån dem. Kvinnorna är den typiska norm mot vilken männen i minoritet skall jämföras.

Män i minoritet

Vi har i tidigare kapitel stött på några av de män som fanns inom kommunens städenhet och senare inom LK Städ. Den mest spektakulära var den manlige städledaren, Entreprenören kallad, som startade eget. I övrigt har männens minoritetsposition och deras i några avseenden, avvikande åsikter relaterats. Det tas nu upp i ett sammanhang.

Andelen män uppgick till tio procent av de anställda när den stora omvandlingen startade och det var framförallt en nämnvärd andel män bland de yngsta åldersgrupperna. Det kan dock inte tolkas som att sektorns kvinnliga könsstämpel håller på att försvagas utan på att de unga männen ofta är att betrakta som tillfälliga gäster i sektorn och organisationerna. Värt att lägga märke till är att också de något äldre männen har påfallande korta anställningstider, också de kan, mestadels, ses som tillfälliga gäster i sektorn. Det är något som bekräftas av intervjuer både med männen och med övriga i deras närhet.

Kön och arbetsvillkor

I kapitel 4 gjordes en jämförande beskrivning av förhållandena för kvinnor och män på svensk arbetsmarknad. Som framgått är överensstämmelsen stor med hur det var för de som städade för kommunen under hela 1990-talet. Men det fanns också skillnader mellan både grupper och individer. Männens karaktäristika har ett starkt samband med deras ålder. Nästan hälften av dem kom till organisationen direkt från studier eller medan de studerade, 25 procent kom från en kommunal anställning och ytterligare 20 procent från arbetslöshet. Männerna hade, som grupp, högre utbildning än kvinnorna. Det är åldersberoende.

Männen blev i samband med neddragningarna i städorganisationen i början på 1990-talet i högre utsträckning än kvinnorna omedelbart arbetslösa men på lång sikt tycks deras situation relativt god. Våra enkätsvar visar att över 80 procent hade arbete och resten studerade. För kvinnorna var motsvarande andelar betydligt lägre, 35 procent respektive 8 procent. Som angetts tidigare hade en stor andel av kvinnorna, 41 procent, gått i pension medan knappt 10 procent var arbetslösa. Männerna var nöjda med sin situation. De var även, ännu mera än kvinnorna, nöjda med förhållandena vid LK Städ, organisationen före den stora omvandlingen, även om anställningen inte ansågs ge någon möjlighet till personlig utveckling.

Kön är inte den enda egenskap som ger utslag i detta sammanhang. Det gör också ålder. Vi skall nedan kombinera dessa egenskaper och göra några jämförelser mellan kvinnor och män i samma åldersgrupp.

Ingen av männen födda på 1970-talet fanns vid undersökningens slut i städarbete. De hade tagit anställning hos LK Städ som städare i avvaktan på t.ex. militärtjänst eller för att dryga ut sina studiemedel och hade, kanske därför, inte heller som sina äldre kollegor heltidsanställning. De jobbade del- och timtid som sina kvinnliga arbetskamrater. De unga männen var välutbildade liksom merparten av kvinnorna.

De kvinnor som gick in i Kommun/Personalbolaget hade i alla åldersklasser jämförelsevis lägre utbildning än de som tillhörde "Slutargruppen". Som nämnts var deltidsarbete också en realitet inom Kommun/Personalbolaget. För den ende unge man som fortfarande arbetade kommunalt och tillhörde den kategorin kunde dock städdeltiden kombineras med andra sysselsättningar och på så sätt åstadkoms en heltidssysselsättning.

Männens andel av städarna bland 60-talisterna var något lägre än bland 70-talisterna. De utgjorde knappt 17 procent av de anställda inom den åldersgruppen. (Det är dock värt att erinra om att männen är så få att varje individ utgör en stor procentuell andel.) 60-talsmännen skiljer sig från sina yngre manliga kollegor och sina jämnåriga kvinnliga arbetskamrater genom att ha heltidsarbete inom städorganisationen (och också därefter i kommande verksamheter). De 60-talskvinnor som finns kvar inom städning arbetar vidare på sektorns villkor dvs.

ofta på deltid. För männen går det, i det avseendet bättre. De har heltid även om de finns kvar inom städning och inom Kommun/Personalbolaget.

Städerskor och städare födda på 40-talet och 30-talet dominerade som vi sett bland de anställda år 1992. Männen var få och, kanske förvånande nog, med ganska korta anställningstider (enda undantaget är en invandrad man). Merparten av dem har kommit in i organisationen av en tillfällighet och lämnade så fort tillfälle gavs. I den mån de vid undersökningens slut fanns kvar i sektorn var det på villkor de bedömde som relativt goda. Många, en hög andel kvinnor som valde att gå med som delägare i Kommun/Personalbolaget tillhör dessa äldsta anställda. Skälen var ofta, som vi sett tidigare, en önskan om att få vara kvar på arbetsmarknaden.

De speciella männen

Liksom i Aurells (2001) studie så återfinns männen inom Kommun/Personalbolaget och dess föregångare i arbetsuppgifter som på något sätt bedöms kräva särskilda kvalifikationer dvs. i specialstädning av något slag. Det var följaktligen förhållandevis många män bland den (lilla) grupp som nyrekryterades till Kommun/Personalbolaget trots att neddragningar pågick. Den servicegrupp som bolaget hade bestod av personer som kunde arbeta natt och som hade körkort. Personer med dessa kvalifikationer undantogs också från de kontinuerliga uppsägningar som vi sett skedde från LK Städ och Kommun/Personalbolaget. Merparten av deras arbetskamrater hade inga invändningar mot att denna princip tillämpades. Ofta är de resonemang som förs i sådana sammanhang könsneutrala men ibland framhålls det manliga som särskilt eftersträvansvärt i organisationen och yrket.

Städning är så hårt jobb och ändå är det mest tjejer. Det behövs killar till så mycket. Även om det är maskinkörning, så är det tunga maskiner att frakta emellan och så (Ekonomiassistent, 970618).

Jätteduktiga faktiskt! I den yngre generationen är många killar jätteduktiga, aldrig klagar, ställer upp på allt och det är ju värdefullt att ha sådana i ryggen. ... [Fylla ut om någon är sjuk?] Ja, typ sjukdom och så har de mycket sådana här små, eller mycket och mycket, det är väl periodvis städningar, lite flyttstädningar, fönsterputs sköter de. Det är guld så länge de är kvar. Jag menar de kan ställa upp på typ storstädning som ska göras på natten när inte folk är där. De är väldigt flexibla (Marie-Louise Delägare, 990616).

Sammantaget befinner sig kvinnorna och männen i kommunens städorganisation på olika villkor. Männen är där som unga eller tillfälligt eller som eftertraktade på grund av sina önskvärda kvalifikationer. I den sistnämnda funktionen behandlas de bättre än kvinnorna och på villkor som inte tycks avvika från

arbetsmarknaden i övrigt. För kvinnorna är städarbetet ofta permanent även om det inte var tänkt så, ”den permanenta tillfälligheten” (se Gonäs 1989) tycks kunna sättas som rubrik för många av dem. De arbetar ofta på deltid och under en osäkerhet som är så permanent att den ibland tas som självklar.

Omvandlingens vinnare och förlorare

Syftet med den studie som här presenteras var att beskriva och analysera vad som hände de 506 städerskor, som fanns i kommunens städverksamhet då den stora omvandlingen inleddes i början på 1990-talet, och vilka organisationer som involverades. En värdering av vad som har hänt, och bedömningen av vinnare och förlorare måste därför omfatta relativt många grupper och organisationer. Trots det blir varje sådan bedömning partiell. Den blir också partisk. Det finns, vilket framgått ovan och blir tydligt också i detta försök till sammanfattning, ingen entydig sanning som gäller alla.

Initiativtagare, på den kommunala nivån, till förändringarna som ledde till att ”Städerskorna försvann” var ideologiskt drivna politiker. De skäl som anfördes var direkt eller indirekt ekonomiska. Städningen skulle bli effektivare och den skulle bli billigare – men inte sämre. Ett medel att uppnå detta var införandet av BUM-modellen och förekomsten av så kallade alternativa utförare. Medlet har genomförts dvs. det finns nu olika utförare av kommunal städning och de som finns kvar i kommunal regi gör det på BUM-modellens villkor. Det är dock en överdrift att påstå att de kommunala beslutsfattarna genom sina beslut skapar en genuin marknad. De villkor som getts de konkurrerande organisationerna är mycket olika. Som framgått av tidigare kapitel gavs Kommun/Personalbolaget aldrig en reell möjlighet att konkurrera på lika villkor med övriga.

Innan vi går vidare och söker sortera de involverade i vinnare och förlorare skall vi uppehålla oss vid studiens huvudrollsinnehavare – de drygt 500 städerskor som var anställda hos kommunen då den stora omvandlingen började. Som har nämnts tidigare var en del av dessa personer snarast sociala placeringar, vilket medförde att de som ”sociala” inte förväntades kunna utföra sitt städarbete som en fullgod arbetskraft. I vissa fall minskade deras närvaro också övrigas produktivitet. De fullgoda fick fungera som arbetsledare och ”täcka upp” på olika sätt. Om den ”socialt placerade” gruppen saknar vi systematisk kunskap. Efter diskussion med fackligt anställda och de engagerade tjänstemännen på LK Rehab har vi avstått från att skicka ut enkäter till Rehab-gruppens anställda. Den bestod förutom av de här nämnda också av andra med hälsoproblem eller andra egenskaper som försvårade för dem att få ett reguljärt arbete.

De som intervjuats består, i vissa avseenden, av en speciell och artikulerad delgrupp. De som, förmodligen, har drabbats hårdast av omvandlingen genom att helt ställas utanför arbetsmarknaden finns därför inte med i vår studie annat än som anonyma siffror. Deras röster förblir ohörda. Ohörda blir också de organisa-

tioner som, förhoppningsvis, har att fortsättningsvis hantera och administrera dessa individer och grupper av individer.

Övriga, som var anställda, kan vi dela in i två stora grupper – de som blev kvar inom städsektorn och de som lämnade den. De förstnämnda framstår som de som har det svårast av våra urskiljbara grupper. Städsektorn utmärks av hård konkurrens som framförallt är inriktad på pris. I denna arbetsintensiva verksamhet innebär det i klartext att de anställda måste arbeta hårdare och fortare. Eftersom arbetet inte sällan är tungt och utförs under fysiskt påfrestande förhållanden innebär det att förändringarna har medfört större förslitning av de anställdas kroppar. Att de många deltiderna tycks bestå kan, ur den synvinkeln sett, vara en välsignelse. Få orkar på heltid arbeta under sådana förhållanden. Att utföra arbetet i ett eget personalägt företag var ur denna synvinkel sett ingen lösning. Förhållandena är desamma eftersom man befinner sig ute på marknaden. Att ständigt förlora uppdrag, som LK Städ och Kommun/Personalbolaget gjorde, innebär en psykisk påfrestring utöver den fysiska. Man känner sig värdelös och inte tillräckligt duktig.

De män som blev kvar i sektorn tycks ha det jämförelsevis bättre. En av dem, Entreprenören, lyckades utnyttja det unika tillfälle som gavs till att bygga upp ett företag som utvecklades mycket lyckosamt. Också för övriga män som förblev inom sektorn, även inom Kommun/Personalbolaget, gick det förhållandevis bra. De undgår de tyngsta och mest slitiga jobben. Deras unika position förblev den komparativa fördel som den varit. Männerna tycks inte bli ”smittade” av sektorns låga status och kvinnostämpel. Detsamma kan sägas om de kvinnor som var i organisationen tillfälligt då omvandlingen inleddes. Det är en mycket hög andel. För flera av dem var omvandlingen bara den ”lilla puff” som de då behövde för att gå vidare till annan verksamhet. För dem som redan stämplats eller skadats av städverksamheten var det svårare. Kafé Nilen, exempelvis, blev en tillfällig lösning liksom poolverksamheterna.

De organisationer som framförallt hade att ta hand om de problem som omvandlingen skapade och som hade att hjälpa individerna var dels facket, dvs. den lokala enheten av Svenska Kommunalarbetareförbundet, samt LK Rehab. Båda dessa organisationer kan sägas ha utvecklats genom händelseförloppet och det de fick att hantera. Facket utvecklade sina arbetsformer på ett mycket innovativt sätt. De ledande aktörerna har dock svårt att glädja sig åt detta eftersom utfallet blev så svårt för många av deras medlemmar. Samma ambivalenta slutsats drar de som arbetade med rehabärendena inom kommunen. De arbetade hårt och med höga ambitioner men fick ibland uppleva att de individer de sökte bistå fortsättningsvis fick det sämre än de haft det tidigare. Båda organisationerna och deras företrädare går dock ur händelserna med nya insikter både avseende organisation och individhantering.

De båda företag som direkt emanerar ur kommunens ändrade strategi är Entreprenörsföretaget och Kommun/Personalbolaget. Vi har i kapitel 7 sett hur

de utvecklades – det förstnämnda expanderande det sistnämnda retarderande. Gemensamt hade de en ambition att söka undgå den värsta priskonkurrensen genom att utveckla och marknadsföra en miljö- och kompetensprofil. I förlängningen fanns hos dem båda, vågar vi nog påstå, en vilja att genom detta förändra marknaden på ett positivt sätt både för den materiella och personliga miljöns skull. I dessa ambitioner misslyckades de. Entreprenörsföretagets framgång bedömer vi vara temporär och delvis ett resultat av positiv särbehandling från kommunens sida. Företagaren har, efter studiens slutförande, valt att sälja företaget till ett större företag.

Att ändra marknaden var, som nämnades, de nya företagens ambition. Att ändra marknaden inkluderar att ändra alla medarbetares identitet. De skall inte längre tänka på sig själva som städerskor utan som miljöarbetare eller företagare. Identitetsförändringen var också en av kommunens formulerade ambitioner. Man ville förändra de anställdas identitet. BUM-modellens introduktion var en del av det som inbegrep alla delar av kommunen. För stadenhetens del tillkom det specifika med det dittills tillämpade sociala placeringssystemet. Med en från organisationsteorin hämtad terminologi kan sägas att man inte enbart hade producerat städning utan också omsorg, arbetstillfällen och en social tillhörighet för många individer som bedömdes vara svårplacerbara. Det hade setts som adekvat och positivt i det gamla systemet men framstod som obsolet i den nya NPM-eran.

Identitetsförändringen kan också fjärmans från städning. Några av de nya utförarna framhåller för sina städerskor att det inte är rena lokaler man producerar utan nöjda kunder. Det kan vara svårt att anamma för dem som haft sin yrkesstolthet i att göra rent. De tidigare kommunalt anställda anses av vissa ledare hos de nya utförarna vara omöjliga att ändra på önskvärt sätt ”De skall vara serviceinriktade ... unga tjejer – dem formar ju vi efter firmans värderingar – service och tänkandet att kunder köpt tjänsten”.

De utförare som genom förändringen kunnat etablera sig på den kommunala städarenan framstår som entydiga vinnare. Det är framförallt några nationella och internationella företag. Några av de tidigare kommunalt anställda städerskorna och någon manlig städledare har fått anställning hos dem. Det är dock inte många av skäl som relaterats ovan. Några som på samma entydiga sätt kan anföras som förlorare är de som finns i de lokaler som nu är betydligt lortigare än tidigare. Nyttjarna är inte nöjda även om betalarna är det.

Referenser

Litteraturförteckning

- Abrahamsson L (2000) *Att återställa ordningen – könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Diss. 1999:44. Luleå universitet. Umeå: Boréa.
- Ahl H J (2004) *The scientific reproduction of gender inequality – a discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship*. Stockholm: Liber.
- Ahrne G & Brunsson N (2004) *Regelexplosionen*. Sociologiska institutionen. Stockholms universitet.
- Aurell M (2001) *Arbete och identitet. Om hur städare blir städare*. Tema Teknik och social förändring. Diss. Linköpings universitet.
- Baude A (1992) *Kvinnans plats på jobbet*. Stockholm: SNS.
- Bergqvist T (2004) *Självständighetens livsform(er) och småföretagande – tillämpning och utveckling av realistisk livsformsanalys*. Diss. Avdelningen för arbetsvetenskap, Institutionen för ekonomi. Karlstads universitet.
- Blomquist Ch (1996) *I marknadens namn. Mångtydiga reformer i svenska kommuner*. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Blomqvist P & Rothstein B (2002) *Välfärdens nya ansikte. Demokrati och marknadsreform inom den offentliga sektorn*. Stockholm: Agora.
- Christensen T, Lægreid P, Roness P G & Røvik K A (2005) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Fernler K (1996) *Mångfald eller likriktning. Effekter av en avreglering*. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Forssell A & Jansson D (2000) *Idéer som fångslar – recept för offentlig reformation*. Malmö: Liber ekonomi.
- Furusten S & Lerdell D (1998) Managementisering av förvaltningen. I: Ahrne G (red.) *Stater som organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Fürst G (1988) *I reserv och reservat – om villkoren för kvinnors arbete på mansdominerade verkstadsgolv*. Sociologiska institutionen. Göteborgs universitet.
- GEM Research, Global Entrepreneurship Monitor (2005) Arthur M. Blank Center for Entrepreneurial Studies. Babson College. www.gemconsortium.org/.
- Gonäs L (1989) *En fråga om kön. Kvinnor och män i strukturomvandlingens spår*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Gonäs L (1991) *Industriomvandling i välfärdsstaten*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Gustafsson R Å & Lundberg I (red.) (2004) *Arbetsliv och hälsa 2004*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet och Arbetsmiljöverket.

- Hult E-B (1998) *Soloföretag – Soloföretag i teori och praktik, statistik, regelverk och politik – soloföretag i enkät och intervjuer – soloföretag i framtidens arbetsliv och forskning*. Örebro: Forum för småföretagsforskning.
- Härnsten G (1997) *Städerskor inom offentlig sektor – en fallstudie. I: Sundin E (red.) Om makt och kön i spåren av offentliga organisationers omvandling*. SOU 1997:83. Stockholm: Fritzes.
- Hoel M (1997) *Den kvinnelige arbeiderklassen*. Oslo: Institute for Social Research.
- Højrup T (1983) *Det glemte folk. Livsformer og centraldirigering*. Institut for europeisk folkelivsforskning og Statens byggeforskningsinstitut.
- Lönbring G (2003) *Självständighetens former – kvinnoföretagande på värmändsk landsbygd*. Diss. Institutionen för samhällsvetenskap. Karlstads universitet.
- Montin S (1996) *Förnyelse av kommuner och landsting – slutbetänkande. Bil.1. Kommunala förnyelseproblem – En statsvetenskaplig betraktelse*. SOU 1996:169. Stockholm: Fritzes.
- Norén L (2003) *Valfrihet till varje pris. Om design av kundvalsmarknader inom skola och omsorg*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Norlin M (1993) *Pockettidningen R. Nr 2*.
- Lindgren G (1999) *Klass, kön och kirurgi. Relationer bland vårdpersonal i organisationsförändringarnas spår*. Malmö: Liber.
- Pettersson L (1996) *Ny organisation, ny teknik – nya genusrelationer? En studie av omförhandling av genuskontrakt på två industriarbetsplatser*. Diss. Linköpings universitet.
- På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet*. (2003 & 2004) Örebro: SCB, Statistiska Centralbyrån.
- Ringqvist M (1996) *Om den offentliga sektorn. Vad den ger och vad den tar*. Stockholm: Publica.
- Robertsson H (2003) *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet*. Arbetsliv i omvandling 2003:13. Diss. Stockholms universitet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Rombach B (1997) *Den marknadslika kommunen*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- SOU 1996:169. *Förändringsmodeller och förändringsprocesser i kommuner och landsting*. Slutbetänkande av Kommunala förnyelsekommittén. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2000:117. *Konkurrens på lika villkor mellan offentlig och privat sektor*. Stockholm: Fritzes.
- Sundin E & Holmquist C (1989) *Kvinnor som företagare – osynlighet, mångfald, anpassning – en studie*. Malmö: Liber.
- Sundin E (1996) *The Public Sector's Deregulation. Entrepreneurship – female liberation or male encroachment?* Tema Teknik och social förändring. Linköpings universitet.

- Sundin E (2002a) Företagandets manliga prägling – orsaker och konsekvenser. I: Holmquist C & Sundin E (red.) *Företagerskan – Om kvinnor och entreprenörskap*. Stockholm: SNS Förlag.
- Sundin E (2002b) *Bibliotekarien som startade eget*. Örebro: FSF.
- Sundin E (2003) Ledarskap på låga nivåer – offentlig städning i omvandling. I: Henning R & Holmberg I (red.) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.
- Sundin E (red.) (2004) *Porträttboken – Den offentliga sektorns entreprenörer*. Stockholm: Kommentus.
- Sundin E & Thörnquist A (red.) (2006) *När anställda blir företagare – Strukturomvandling och nya organisationsformer i ägande och arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Svedberg Nilsson K (1999) *Effektiva företag? En studie av hur privatiserade organisationer konstrueras*. Stockholm: EFI.
- Tullberg M (2003) Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här I: Henning R & Holmberg I (red.) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.
- Thörnquist A (1996) Kooperation med tradition – Arbetarproduktionsföreningar inom den bohusländska stenindustrin. I: Aléx P (red.) *Förändring och förnyelse – Kooperativ årsbok 1997*. Stockholm: Kooperativ årsbok.
- Thörnquist A (2003) Egna brott, köpeprissystem och arbetskooperation bland svenska, danska och norska stenindustriarbetare. I: *Arbejdshistorie. Tidsskrift for historie, kultur og politik*. Tema Kooperation. December. Selskabet til Forskning i Arbejderbevægelsens Historie. Köpenhamn.
- Thörnquist A (2006) Anställda blir företagare – en fråga för facket. Exempel från den skandinaviska granitindustrin under mellankrigstiden. I: Sundin, E & Thörnquist A (red.) *När anställda blir företagare – Strukturomvandling och nya organisationsformer i ägande och arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Williams CL (red.) (1993) *Doing Women's Work – Men in Nontraditional Occupations*. Newbury Park, CA: Sage.
- von Otter C & Svensson L (1995) Det utvecklande arbetet som strategi – om förändringar i den offentliga sektorn. I: von Otter C, Svensson L & Utbult M (red.) *Det människonära arbetet. Om arbetets organisation inom den offentliga sektorn*. Stockholm: Utbildningsförlaget Brevskolan.

Webb-sites

- www.agenda21forum.org/index.html, Föreningen för Agenda 21 och hållbar utveckling. Statens institut för ekologisk hållbarhet (IEH) (2002-11-06).
- www.fsf.se, Forum för Småföretagsforskning (FSF)
- www.fsf.se/enigos/index, ENIGOS-projektet – Entreprenörskap i och genom offentlig sektor.

www.gemconsortium.org/, GEM Research, Global Entrepreneurship Monitor.
www.itps.se, Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS).
www.kommunal.se, Svenska Kommunalarbetsförbundet (SKAF).
rixlex.riksdagen.se/sfs/sfst_form2.html, LAS – Lag om anställningsskydd (1982:80)
Rixlex, Sveriges Riksdag. (2002-11-06).
www.tidskrift.nu, Pockettidningen R.

Intervjuer har gjorts med följande personer:

Reino Andersson, InneMiljöVårdarna, IMV, intervju 1998-10-19; 2001-05-09.
Evy Karlsson, Huvudskyddsombud, SKAF, intervju 1998-10-09.
Kim Öhman, Ordförande i sektion 3, SKAF, intervju 1997-07-17; 2001-03-27;
2003-10-10.
Elisabeth Segela, LK Arbetsmarknad, besök 1998-11-27.
Lena Svensson, LK Arbetsmarknad, besök 1998-11-27.

LK Städs personal

De som slutade och gick till annan verksamhet, slutargruppen

Anita, förskollärare, nu vikarie inom barnomsorgen, intervju 1999-06-16.
Anne, egenföretagare med barnpassning i hemmet, telefonintervju 1998-02-23 samt
våren 1999.

Rehab

Eva, LK Rehab, grupp 1, intervju 1998-12-03.
Rita, LK Rehab, grupp 1, intervju 1998-12-03.
Inga, LK Rehab, grupp 2, intervju 1998-12-10.
Maj, LK Rehab, grupp 2, intervju, 1998-12-10.
Siv, LK Rehab, grupp 2, intervju 1998-12-10.

Reminiscensen

Teknisk chef Vreta Kloster, Teknik & Service, telefonsamtal 1997-07-07.
Gunnel, Brunnby skola, grupp 1, intervju 1999-02-23.
Harriet, Brunnby skola, grupp 1, intervju 1999-02-23.
Lena, Brunnby skola, grupp 1, intervju 1999-02-23.
Annika, Ljungsbro skola, grupp 2, intervju 1999-02-23.
Kristina, Ljungsbro skola, grupp 2, intervju 1999-02-23.
Viola, Ljungsbro skola, grupp 2, intervju 1999-02-23.
Lillemor, Städledare, Brunnby skola, intervju 2001-06-18.

Städ & Miljöservice AB – Kommun/Personalbolaget

VD, besök 1997-06-04, intervju 2001-05-03; 2002-04-25.

Ekonomiassistent, intervju 1997-06-18.

Ulla, Områdeschef, intervju 1997-06-18.

Barbro, Ej delägare, genomgång av enkät, 1998-11-17.

Karin, Initiativtagare, Eldsjäl och Delägare, genomgång av enkät 1998-11-17, intervju 2001-04-23.

Marie-Louise, Delägare, intervju 1999-06-16.

Margareta, Delägare, intervju 1999-06-17.

Birgitta, Delägare, nu Garantipension, intervju 1999-06-17.

Pertti, Delägare som slutat, nu arbetsledare hos internationellt städbolag med ansvar specialarbeten samt en daligstädargrupp, intervju 1999-06-23.

Marie-Ann, Initiativtagare, Eldsjäl och Delägare som slutat, intervju 2001-05-07.

Agneta, Delägare som under hösten 2000 blev områdeschef, intervju 2001-05-14.

Fackmöte

Städ & Miljö – SKAF, Katedralskolan, 1998-09-15.

Följande skriftliga material, framställt av de olika organisationerna, har använts i beskrivning och analys:

Avveckling av städpersonal som fyllt/fyller 63 år, Protokoll Linköpings kommun 1993-11-12.

Beslut 05–14110 (1993-05-03), Yrkesinspektionen.

Bolagisering av LK Städ – Analys av förutsättningarna (1994-10-14)
GW-Gruppen AB, Kjell Ekblad & Hasse Berntsson.

Förslag till utveckling av LK Städ, Linköpings kommun 1994-05-31.

Konsultstyrelsens förhandlingsdelegat (1993-11-12) Protokoll, Linköpings kommun.

Köpeavtal mellan Linköpings kommun och Städ & Miljöservice i Linköping AB (1995-05).

Processen angående bolagisering av LK Städ (1994-11-09) LK Personal & Information.

Rapport nr 2 för tiden 9401–9406 (1994-11-15) till Arbetslivsfonden från Linköpings kommun.

Sammanträdesprotokoll MBL-förhandling och information 930505 (93-05-10)
Linköpings kommun, LK Städ.

Kommun/Personalbolaget (datumordning)

Intresseanmälan – Nu är det bråttom! (940428) SKAF, SKTF & Arbetsgruppen inom LK Städ.

Information gällande optioner för senare köp av aktier (950207) Städ & Miljöservice i Linköping AB.

Några punkter som kommer att finnas i kompanjonsavtalet (950207) Städ & Miljöservice i Linköping AB.

Protokoll 1995-05-24 – Information och förhandlingar vid LK Städ i samband med tillsättning av städanställningar. Städ & Miljöservice i Linköping AB.

Personalmöte (951115) Städ & Miljöservice i Linköping AB.

Utkast till Kompanjonsavtal (951219) Linköpings Kommun och Aktieägarföreningen Städ- & Miljöservice under bildande.

Stadgar för Aktieägarföreningen Städ & Miljöservice (951219).

Borago AB (960109) Projekt Certifiering, Linköping.

Rapport (960610) Bo Carlsund Företagskonsult AB.

Info optioner vision (960614) Städ & Miljöservice i Linköping AB.

Städ & Miljöservice i Linköping AB, Vision 1996–2000 (960614).

Städ och Miljöservice i Linköping AB, Ägartillskott (960617) Linköpings Kommun.

Affärsplan för Städ & Miljöservice i Linköping AB (970206) Städ & Miljöservice i Linköping AB.

Styrelsemöte (961126) Städ & Miljöservice i Linköping AB.

Årsredovisning för räkenskapsåret 1996, Städ & Miljöservice i Linköping AB.

Kommentarer till offerter (970630) Städ & Miljöservice i Linköping AB.

Extra styrelsemöte i Städ & Miljöservice aktieägarförening (970922).

Bolagsstämma (980525) Städ & Miljöservice i Linköping AB.

PRV, 980813, Ändringsbevis för aktiebolag, Städ & Miljöservice i Linköping AB.

Styrelsemöte, föredragningslista (980826) Städ & Miljöservice i Linköping AB.

PRV, Årsredovisning för räkenskapsåren 1997–2000, Städ & Miljöservice i Linköping AB (publ.).

MBL Protokoll, Städ & Miljö och SKAF (datumordning)

Sammanträdesprotokoll 940329, Eventuell övertalighet vid LK Städ.

Protokoll 951220, Övertalighet p.g.a. arbetsbrist samt turordning och uppsägning i samband därmed.

Protokoll 960418, Övertalighet p.g.a. arbetsbrist samt turordning och uppsägning i samband därmed.

Protokoll 960925, Information enl. § 19 MBL angående tillsättning av tjänster, information om företagets kundavtal inför 1997 och eventuella uppsägningar samt övergången till uppehållslön.

Protokoll 961111, Övergång till uppehållslöner samt minskning av sysselsättningsgrad i vissa fall.

Protokoll 970624, Turordning i samband med övertalighet av personal p.g.a. arbetsbrist orsakad av uppsagda avtal hos Städ & Miljö.

Protokoll 980130, Förhandling enligt LAS § 29 – Uppsägning av personal på grund av uppsägning av fasta avtal.

Från lokaltidningarna har följande artiklar använts:

Östgöta Correspondenten, 911120, 920812, 920819, 921120, 921127, 930114, 940212, 940607, 951204, 951204, 951205.

Tidningen Linköping, (1994) nr 5.

Tidningen Östgöten, 930215, 930423, 930703, 940322, 940414, 940824.

Enkäter sändes till LK Städanställda

Enkät till tidigare anställda, den s.k. Slutargruppen, inom LK Städ, genomförd under januari 1999.

Enkät till tidigare anställda inom LK Städ, som därefter gick till Kommun/Personalbolaget i en anställning med eller utan delägarskap, genomförd under januari 1999.

Metod inklusive anonymitetsfrågan

Vårt empiriska arbete inleddes år 1997. Då vi fick en ”kaffebordsberättelse” av den förändringsprocess som, vilket framgår av tabblån i inledningskapitlet, pågick i flera år. Städning var sedan några år tillbaka ett starkt forskningsintresse hos oss. Vi kontaktade därför ett antal centrala personer. Den första regelrätta intervjun genomfördes sommaren 1997 hos *Kommun/Personalbolaget* i det då delvis personalägda bolaget Städ & Miljöservice AB. Det var två år efter bolagsstarten. En första överblick över företaget gav oss företagets VD i några intervjuer. Också andra tjänstemän, såsom ekonomiassistent och områdesansvarig, vid företaget intervjuades. Genom dem fick vi också tillgång till företagets arkiv samt de handlingar om kommunens städverksamhet innan avkommunaliseringen som fortfarande fanns kvar hos LK Städ. I materialet ingick en förteckning över alla 506 anställda hos LK Städ år 1992, det år då den stora omvandlingen inleddes. De 121 individer som år 1995 sökte och fick anställning hos det då grundande bolaget Städ & Miljöservice AB, dvs. Kommun/Personalbolaget, fanns listade, liksom också de 46 anställda som överförts till *LK Rehab* och de 20 som blev kvar i kommundelen Vreta Kloster dvs. *Reminiscensen*. De övriga 319 på personallistan tillhörde *Slutargruppen*. De försvann successivt ut från LK Städ under åren fram till bolagsbildningen.

Förutom dessa för undersökningen helt centrala förteckningar fick vi också hos Kommun/Personalbolaget tillgång till dokumentation som t.ex. erbjudanden till personalen att teckna aktier och företagets anställningshandlingar.

Vi har genom åren haft täta kontakter med anställda och förtroendevalda i *Svenska Kommunalarbetareförbundet (SKAF eller Kommunal)* dels i regelrätta intervjuer och dels i mera informella samtal. Kommunals omfattande dokumentation över händelseförloppet har också välvilligt ställts till vårt förfogande. Det är förutom uppgifter om individer och grupper av individer exempelvis tidningsartiklar, MBL-protokoll, upphandlingsprotokoll av städ samt handlingar som ledde fram till bildandet av Kommun/Personalbolaget. Förbundets företrädare har också gett oss tillfälle att vara med vid fackliga möten som i ett fall var liktydigt med bolagsstämma!

Förutom intervjuer med ovan nämnda personer och representanter för organisationer genomfördes också intervjuer med en rad andra. Delvis har dessa intervjuer gjorts också för andra studier och sammanhang. Att studien pågått i tio år innebär att den tidvis bedrivits parallellt med andra. Så har t.ex. intervjuer med

verksamma i andra städföretag i kommunen, både ägare, ledare och övriga anställda, gjorts vid skilda tillfällen. Det gäller både det ”avknoppade” Inne-MiljöVårdarna, IMV, dvs. *Entreprenörsföretaget*, och andra städföretag verksamma på orten. Flera av dessa företag har följts relativt noga, andra då spektakulära händelser motiverat förnyad kontakt.

Politiker och beställartjänstemän har intervjuats. Tjänstemän som engagerades under olika skeden av städverksamhetens omvandling likaså. Det gäller t.ex. SKAF:s huvudskyddsombud och de personer som på LK Arbetsmarknad fick övertaliga städerskor ”på sitt bord”. De var ansvariga för de städerskor/ städare som gick till LK Rehab för rehabilitering eller omstart.

Den största gruppen av intervjuade består dock av städerskor och städare. De har valts ur alla de grupper som bedömts vara av relevans dvs. de som arbetade hos LK Städ och som gick vidare till Kommun/Personalbolaget, de som gick till Rehab, ibland via Kafé Nilen, Slutargruppen som lämnade städmarknaden och de som för en tid blev kvar hos Reminiscensen. Hur många som intervjuades, och när, framgår av referenslistan. Där redovisas också vilka frågor som ställdes till städerskorna i de två enkäter som utformades och riktades dels till Slutargruppen och dels till dem som gick in i Kommun/Personalbolaget.

Utgångspunkten för studien är de individer som år 1992, då den stora omvandlingen inleddes, var anställda hos LK Städ. Det är de som är den relevanta populationen för de enkäter som distribuerades i syfte att söka reda på de städerskor som försvann. Vi har, följaktligen inte, sänt enkäter till personer som anställdes vid LK Städ efter den 1 januari 1992 eller som tillkom i de nya organisationsbildningarna. Två olika enkäter distribuerades i januari 1999 – en för de 121 LK Städanställda som började hos Städ & Miljöservice AB och en för de 319 städerskor som slutade och gick till annan sysselsättning. En ytterligare redogörelse för tillvägagångssättet ges i Metodappendix.

Den berättelse vi förmedlar utspelas i en namngiven svensk kommun, Linköping. Genom att ge upplysning om vilken kommun det är blir vidare anonymisering omöjlig – åtminstone för de personer som på något sätt är berörda av händelseförloppet eller har kännedom om kommunen ifråga. För att garantera de involverades anonymitet krävs alltså att kommunens namn inte framkommer. Är det möjligt? Ja kanske – Linköping var inte ensamt om att tidigt och med entusiasm anamma NPM, BUM, m.m. Kommunen var inte heller ensam om att ordna starta-egetkurser för anställda. Linköping har dock, liksom alla andra kommuner, karaktäristika som bidrar till att skapa förståelse för hur processen bedrivs och fortlöper. Kontexten är, med andra ord, väldigt viktig. En nackdel med att inte anonymisera är att risken finns att läsarens tolkningar blir begränsade till den aktuella kommunen. Det vore olyckligt. Linköping är en i många avseende tidstypisk kommun. I Linköping utspelas det generella – om än med sina lokala karaktäristika.

Till det senare hör att kommunen har ansetts vara extrem när det gäller takten och ihärdigheten i förverkligandet av nya styr- och kontrollsystem, vilket ledde till att kommunen blev involverad i en rad processer mot fackföreningar, företagare och enskilda. Kommunen fälldes vid upprepade tillfällen av Kammarrätten och Konkurrensverket (Norlin 1993). Av Kommunals huvudskyddsombud anmäldes de också till Yrkesinspektionen. I Pockettidningen R talas om "ett enormt förakt" för lagar och förordningar:

Varje regel upplevs som hämsko på den egna handlingsfriheten, det gäller såväl konkurrensregler, bestämmelser om hur man får ge ekonomiskt bistånd till privata företag, jävsituationer, som attityden till anställdas eller invånarnas åsiktsyttringar och arbetsmiljölagstiftningen (Norlin, Pockettidningen R, 1993).

Ett annat skäl till att vi valt att inte anonymisera kommunen är att vi anser att de personer som kan lokaliseras som regel framstår som de engagerade och kreativa personer de är. De anges i löpande text inte med namn men kan genom metodbilagan bestämmas. Där framgår alltså att den kreativa, för att inte säga entreprenöriella, sektionsordföranden på Kommunalarbetareförbundet heter Kim Öhman. Genom att inte ange Kim Öhman i texten markeras att hon, kanske, inte är unik men väl ovanlig. Kreativa entreprenöriella personer finns det, som väl är, gott om i svenskt arbetsliv.²³ Argumentet för att ge de involverade företagen beskrivande namn, istället för att använda deras formella, är därför inte anonymiseringssträvan utan förenkling och klarhet.

Svaren på de enkäter som distribuerades till dem som var anställda hos LK Städ den förste januari 1992 behandlas anonymt i framställningen. Redovisningen av enkätsvaren sker på ett sätt som inte möjliggör identifiering. Det gäller också citat som hämtats från enkäterna och från intervjuer som gjorts med städerskorna. De är så många att individerna bakom svaren inte kan spåras (annat än av familjemedlemmar).

²³ Flera av dem står att läsa om i en Porträttbok av "Den offentliga sektorns entreprenörer" Elisabeth Sundin (red.) 2004.

Två enkäter för vår ursprungsfråga

Enkäternas målgrupper var städerskor upptagna på LK Städs personallista från år 1992. En enkät sändes till *Slutargruppen* dvs. de 319 städerskor som slutade på LK Städ mellan åren 1992–1995 och den andra till den grupp på 121 städerskor som 1995 tillsammans gick in i *Kommun/Personalbolaget* – som delägare och anställda eller som enbart anställda. Till grupperna i *Reminiscensen* och *Rehab* sändes inga enkäter. *Reminiscensen* valdes bort därför att de 20 städerskorna där fortfarande var anställda av kommunen. Vi fick också klara indikationer från *Kommunal* och *LK Arbetsmarknad* att det var olämpligt att sända en enkät till de 47 städerskorna i *Rehab*-gruppen, då en sådan enkät skulle kunna skapa oro hos många av dem. Istället genomfördes intervjuer med personer ur de två sistnämnda grupperna.

Innan enkäterna utformades hade ett stort antal intervjuer genomförts och med denna bakgrundskunskap formulerades frågorna. Båda enkäterna diskuterades sedan till utformning och innehåll med personal hos Kommunals sektion 3. Därefter testades enkäterna på några städerskor, som samtidigt delgav oss sina synpunkter på frågor som tycktes oklara eller felformulerade.

Sedan alla adresser kontrollerats hos Skattemyndigheten distribuerades enkäterna till de båda grupperna på nyåret 1999 och en påminnelse sändes ut efter lämplig tid. Inkomna svar avidentifierades och matades under våren in i SPSS, ett dataprogram för statistisk bearbetning.

Enkätsvaren skulle ge oss en fingervisning om vad som hände sedan, dvs. svara på vår ursprungsfråga – Vart tog de 506 städerskorna från personallistan 1992 vägen? Hur upplevde de båda grupperna förändringen och den nya arbetssituationen – de som gick till andra sysselsättningar och de som fortsatte i yrket i personalbolaget? Hur såg det ut för de olika åldersgrupperna och hur såg det ut i en jämförelse mellan kvinnor och män?

Under följande avsnitt – Enkät LK Städ och Enkät Kommun/Personalbolaget beskrivs metod och svarsfrekvens. Enkätformulären återfinns i slutet av Metodappendix som bilaga 1 och 2.

Enkät LK Städ – till Slutargruppen

Enkätformuläret hade 52 frågor som delades in i avsnitt med rubrikerna – *Vad gör Du idag?, Din bakgrund, Din anställning hos Städ i Linköpings kommun, Dina nya sysselsättningar, Kommunen och facket samt Din arbetssituation nu och framöver.* Några av frågorna avsåg påståenden där svaren skulle graderas på en skala från 1–7.²⁴

Enkäten riktades till *Slutargruppen* – till de städerskor som slutade på LK Städ för att övergå till helt annan sysselsättning. Det var personer som slutade successivt under åren 1992–1995 på grund av uppnådd ålder för folkpension eller för garantipension, eller det kunde gälla vikariat som gick ut, varsel eller egen uppsägning. I nedan redovisade åldersfördelning uppgår antalet individer till 319, tre av dem var avlidna vid enkättillfället. Genom de personallistor vi hade fått tillgång till visste vi redan från början att det i gruppen fanns en övervikt av personer i kategorin äldre och yngre.

Tabell M1. Åldersfördelning på personal som slutade hos LK Städ 1992–95 samt på dem som besvarade enkäten 1999, antal och procent.

Födda	Anställda 1992	Antal som slutat 1992–95	Procent		Antal som svarat 1999	Procent	
1925–29	27	27	8,5		11	8,8	
1930–39	107	72	22,6	31,1	40	32,0	40,8
1940–49	117	44	13,8		17	13,6	
1950–59	87	36	11,3	25,1	7	5,6	19,2
1960–69	78	54	16,9		25	20,0	
1970–76	90	86	26,9	43,8	25	20,0	40,0
Totalt	506	319	100,0	100,0	125	100,0	100,0

Källa: Personallistor från LK Städ, Vreta Kloster, Rehab och Kommunal/Personalbolaget.

Av tabellen ovan framgår gruppen som slutade under de här åren till stor del (43,9 procent) bestod av unga personer och att många (31,1 procent) redan var pensionerade eller nära pensionsåldern. Nämnas kan också att 70 personer (22,2 procent) som var födda mellan 1925–1933 redan hade uppnått ålder för folkpension när de skulle besvara enkäten i början av år 1999.

Tabell M2 nedan visar att 43 män (13,5 procent) ingick i Slutargruppen. Av dem var de flesta unga, 77 procent var födda åren 1960–76. Svarade på enkäten gjorde 114 kvinnor och elva män (8,8 procent). Även här tillhörde de flesta männen (81,8 procent) den yngre åldersgruppen.

²⁴ Se Bilaga 1 till Metodappendix – Enkät för tidigare anställda hos LK Städ.

Tabell M2. Åldersfördelning på män som slutade hos LK Städ 1992–95 samt de som svarade på enkäten 1999, antal och procent.

Födda	Hela gruppen		Män som svarade på enkäten	Procent
	<i>varav män</i>	<i>Procent</i>		
1925–29	27	–	–	
1930–39	72	2	1	9,1
1940–49	44	3	1	9,1
1950–59	36	5	0	0
1960–69	54	10	4	36,4
1970–76	86	23	5	45,4
		100,0		100,0
otalt	319	43		13,5

Av följande tabell M3 framgår att närmare hälften av Slutargruppen anställdes åren 1990–92, de hade alltså en mycket kort anställningstid bakom sig, som oftast avsåg vikariat.

Tabell M3. Tidpunkt för slutargruppens anställning hos LK Städ.

Börjat anställningen	Procent	
1990–92	46,0	71,9 % var födda 1960–76 54,5 % av männen tillhörde denna grupp 45,1 % av kvinnorna ” ” ”
1986–89	16,9	
1980–85	16,1	
1970–78	13,7	
1964–69	7,3	88,9 % var födda 1927–39 11,1 % var födda 1940–49 8,0 % av kvinnorna men ingen man hade så lång anställningstid
Totalt	100,0	

LK Stadenkätens svarsfrekvens

I nedanstående tabell M4 ges några upplysningar angående svarsfrekvensen. De först redovisade 27 personerna returnerade enkäten, några med meddelandet att de inte hade arbetat på LK Städ överhuvudtaget. Vid våra adressökningar i personregistret framkom att fyra män hade flyttat utomlands, en hade flyttat tillbaka till England, en till Grekland, en till okänt land och slutligen hade en man med svenskklingande namn flyttat till Danmark. Enligt samma register hade tre personer avlidit. I enkäten ingick tio personer födda 1925–27. De blev folkpensionärer 1992 när den sista fasen i LK Städ tog sin början. Av de sistnämnda svarade tre på enkäten, de övriga sju är listade nedan.

Tabell M4. Enkät svar från LK Städresponder (Slutargruppen).

Antal	Procent	Kommentarer
27	8,5	Retur av enkät
<i>varav</i>	7	Födda 1925–27, folkpensionärer 1992 eller tidigare
	1	Slutat 1988
	5	Uppgav att de ej arbetat på LK Städ
	4	Returnerade enkäter utan svar
	4	Åter avsändaren, adressaten okänd
	1	Adressekretess enligt personregistret
	4	Utvandrade män
	1	Ej svar men maken ringde. Hustrun hade nu egna inkomster men utan maken hade det inte gått. Stor besvikelse över kommunens agerande. Enkäten sönderriven
3	0,9	Avlidna
126	39,4	Svarade på enkäten, 114 kvinnor och 10 män
156	48,8	
164	51,2	Svarade ej på enkäten
<i>varav</i>	42	<i>Blev Folkpensionärer 1998 eller tidigare</i>
	65	<i>Var födda 1970–76. Många yngre undrade varför de skulle svara på enkäten, då de endast hade arbetat som sommarvikarie en kortare tid. De hade följaktligen inte någon kännedom om förhållandena på LK Städ.</i>
319	100,0	

Nedan följer några exempel på citat i olika ålderskategorier där korttidsanställda mottagare av LK Städ enkäten motiverar varför de inte ansåg det meningsfullt att fylla i enkätformuläret. De svar vi fick från personer födda mellan 1970–76 styrker vårt antagande att denna åldersgrupp ofta arbetade på korta vikariat. Nämnas bör i sammanhanget att korttidsanställningar eller vikariat fanns bland alla åldersgrupper och att 70 procent av de städerskorna endast hade varit anställda mellan 0–4 år.

Arbetade mycket kort tid som timvikarie på LK Städ, har därför svårt att besvara många av frågorna. Jag var t.ex. aldrig fackansluten (LK Städ enkät 95, *född 48*) ... Jag har aldrig varit anställd på LK Städ. Däremot är jag anställd på Linköpings kommun sedan 1967 (LK Städ enkät 46, *född 48*) ... Jag ”vikade” som sådan så kort tid, så jag har inga synpunkter alls på många frågor ni ställer (LK Städ enkät 70, *född 53*) ...

Jag städade efter jobbet slut som barnskötare på det daghem jag jobbade på då i Haninge Öster i Vidingsjö då ordinarie städare var sjuka. Det var svårt

att få det städat, ibland hade vi ingen städning alls. ... Jag kommer inte ihåg när jag började eller slutade för till slut fungerade vår städning bra (LK Städ enkät 52, *född 61*) ... Jag har svarat på det jag kan, Jag jobbade ju som vikarie (LK Städ enkät 16, *född 62*) ... Det är slöseri med papper att skicka ut till timvikarier. Jag har inte påverkats av det som skett inom LK Städ. Hade jag varit fast anställd hade jag sparkat kommun där bak!! (LK Städ enkät 61, *född 65*) ... Kan tyvärr inte besvara alla frågor eftersom jag slutade innan omorganisationen. Jag hann aldrig känna av allt detta ni frågar om (LK Städ enkät 121, *född 66*).

Jag hade ett vikariat på LK Städ våren -92 och jag visste inte ens om de omorganisationer ni berättar om och kan inte ha några uppfattningar om föregående sidas frågor. Dessutom var jag inte medlem i facket (LK Städ enkät 37, *född 71*) ... Jag arbetade inom LK Städ endast på somrarna när jag gick på gymnasiet. Sammanlagd arbetstid, max 6 månader (LK Städ enkät 96, *född 73*) ... Jag har endast jobbat extra på sommarloven hos LK Städ. Ej heltid (LK Städ enkät 124, *född 73*) ... Jag hade inte många arbetstillfällen inom LK Städ. Jag var sommarvikarie två somrar, och en gång vikarie under sportlovet -91 (LK Städ enkät 26, *född 74*) ... Mina anställningar på LK Städ handlade om sommarjobb, kortare vikariat för bekanta. Jag kan inte uttala mig om t.ex. fackets och kommunens agerande vid omorganisation etc. (LK Städ enkät 23, *född 74*) ... Jag var ju "bara" vikarie och har svårt att fylla i frågorna. Personligen fick jag aldrig ett anställningsbevis (LK Städ enkät 17, *född 74*).

Om vi ser till de åldersgrupper som svarade på enkäten så finner vi att den tämligen väl överensstämmer med Slutargruppen som helhet, det vill säga alla som fick LK Städs enkät. Vi har därför ansett att de som svarade utgör ett relevant urval som mycket väl kan representera målpopulationen.

Enkät till Kommun/Personalbolaget – till delägare och anställda

Enkätformuläret hade 52 frågor som delades in i avsnitt med rubrikerna – *Vad gör Du idag?*, *Din bakgrund*, *Din anställning hos Städ i Linköpings kommun*, *Din anställning hos Städ & Miljö*, *Delägarskap i personalbolaget Städ & Miljö*, *Kommunen och facket*, *Din arbetssituation nu och framöver*. Några av frågorna avsåg påståenden där svaren skulle graderas på en skala från 1–7.²⁵

Kommun/Personalbolagets svarsfrekvens

Enkäten riktades endast till städerskor som slutat hos LK Städ och som år 1995 fick fortsatt anställning hos Kommun/Personalbolaget som delägare eller som enbart anställda. Denna grupp bestod av 121 personer, av vilka fem var män. Vi fick svar från 67 personer, 64 kvinnor och 3 män, vilket gav en svarsprocent på 55,4 procent.

Vid bolagsbildandet nyanställdes 21 personer för specialuppgifter. Inledningsvis hade alltså bolaget 142 anställda. När enkäten distribuerades fyra år senare och i början av år 1999 hade bolaget på grund av neddragningar i verksamheten 90 anställda. Av dessa hörde ungefär 14 personer till nyanställda och administration.

Företagets anställda/delägare hade en hög medelålder, 59 procent var födda mellan 1930–49 och 26 procent mellan åren 1950–59. De män som svarade var födda 1942, 1966 och 1968. Av tabellen nedan framgår att åldersfördelningen på gruppen som svarade relativt väl stämmer överens med fördelningen i målpopulationen.

Tabell M5. Åldersfördelning på män som började på Städ & Miljö år 1995 samt de som svarade på enkäten 1999, antal och procent.

Födda	Hela Kommun/ Personalbolags- gruppen	varav män	Procent för gruppen	Enkätsvar	varav män	Procent för gruppen
1930–39	21	2	17,4	16	0	23,9
1940–49	51	2	42,1	28	1	41,8
1950–59	31	–	25,6	16	0	23,9
1960–69	14	3	11,6	4	2	6,0
1970–74	4	–	3,3	3	–	4,4
Totalt	121	7	100,0	67	3	100,0

²⁵ Se Bilaga 2 till Metodappendix – Enkät till tidigare anställda inom LK Städ och som därefter gick till en anställning hos Städ & Miljö.

Enkät för tidigare anställda inom LK-Städ

När en konkurrensbaserad utförar- och beställarmodell infördes i Linköpings kommun flyttades all städpersonal över till den nybildade resultatenheten LK-Städ.

Vi vill veta vad som hänt alla de personer som var anställda på LK-Städ 1992 och ber Dig därför fylla i detta frågeformulär. Det är viktigt att Du besvarar frågorna utifrån Dina egna erfarenheter och upplevelser och ju fler frågor Du svarar på desto djupare och mer nyanserad blir den bild vi får. Alla svar behandlas konfidentiellt.

Frågorna är uppdelade under olika rubriker – Vad gör Du idag?, Din bakgrund, Din anställning hos Städ i Linköpings kommun, Dina nya sysselsättningar, Om kommunen och facket, Om Dig och Din arbetssituation nu och framöver.

Vad gör Du idag?

1 Vilken är Din sysselsättning idag?

- Arbetar i hemmet
- Studerar hos
- Är anställd hos kommunen Heltid Deltid
Arbetsuppgift
- Är anställd hos Heltid Deltid
Arbetsgivare
- Arbetsuppgift*
- Har eget företag inom - branschen
- Är pensionerad
- Är sjukledig
- Är föräldraledig
- Är arbetslös
- Annat, ange vad
-
-

Din bakgrund

- 2 Ditt födelseår man kvinna
- 3 Hur är Dina familjeförhållanden?
 Gift/sambo
 Ensamstående
 Änka/Änkling
 Frånskild
- 4 Hur många barn har Du
och hur många är under 18 år?
- 5 Vilken utbildning har Du?
 Folk- och grundskola
 Realskola, flickskola
 Folkhögskola
 Gymnasium
 Yrkesutbildning
- Annat
- 6 Vad hade Du för sysselsättning omedelbart innan Du anställdes hos ”Städ” i Linköpings kommun?
 Arbetade i hemmet
 Studerade
- Var anställd hos kommunen Heltid Deltid
Arbetsuppgift
- Var anställd hos Heltid Deltid
Arbetsgivare
Arbetsuppgift
- Hade eget företag inom - branschen
 Var föräldraledig
 Var arbetslös
 Annat, ange vad

Under årens lopp har mycket hänt inom städområdet. I slutet av 1970-talet ville kommunen t.ex. att all städning skulle ske dagtid. Under 1980-talet kom en ekonomisk kris och Städ utsattes för många omorganisationer och sparbetning. 1992 bestämde kommunledningen att varje enhet skulle vara självförsörjande. Städ blev en kringtjänst.

Här är vi mest intresserade av perioden efter 1992 när enheten LK-Städ hade bildats och när nytänkandet aktivt skulle genomföras.

Din anställning hos Städ i Linköpings kommun

- 7 När anställdes Du på kommunens städavdelning? Månad År
- 8 Vilken typ av anställning hade Du perioden efter 1992? Fast År
 Vikarie År
- 9 Arbetade Du hel- eller deltid perioden efter 1992? Heltid
 Deltid tim./vecka
 Timanställd, ca tim./vecka
- 10 När på dygnet arbetade du? Morgon Dagtid Kväll
- 11 Var arbetade Du?
- 12 Hade Du andra arbeten samtidigt med anställningen på LK-Städ?
 Ja hos
- Nej tim./vecka
- 13 Studerade Du samtidigt med anställningen på LK-Städ?
 Ja hos
- Nej tim./vecka
- 14 När slutade Du hos LK-Städ? Månad År

15 Varför slutade Du?

- Egen uppsägning
- Pensionering
- Friställd
- Ny anställning hos Städ & Miljö
- Föräldraledighet
- Annat, ange vad

1992 började kommunen konkurrensutsätta LK-Städ och privata entreprenörer fick tillfälle att erbjuda sina tjänster.

16 När LK-Städ förlorade städområden – fick Du då erbjudande om fortsatt anställning hos den nya entreprenören?

- Nej
- Ja Hos vem/vilka? År
- År

17 Om Du svarat **JA** ovan men tackat **nej** till en anställning – varför antog Du att inte erbjudandet att följa med till de nya entreprenörerna?
(Ange ett eller flera alternativ)

- Du fick obekvämare arbetstid hos entreprenören
- Du fick längre arbetstid hos entreprenören
- Du fick kortare arbetstid hos entreprenören
- Du fick sämre anställningsavtal hos entreprenören
- Du ansåg Dig ha större chans till ”omplacering” inom kommunen
- Du ville inte börja arbeta hos ett konkurrerande städbolag
- Du ville inte byta arbetskamrater
- Du trodde att LK-Städ skulle finnas kvar
- Annat

Nedan följer några påståenden om Ditt arbete på LK-Städ.

(Tänk på perioden strax innan Du slutade på LK-Städ)

Markera för varje påstående i vilken grad Du instämmer och ringa in en siffra på skalan.

18 Du kunde göra ett bra jobb på LK-Städ

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

19 Du gick till jobbet på LK-Städ med glädje

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

20 Arbetet på LK-Städ medförde ingen möjlighet till personlig utveckling

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

Konkurrensen inom branschen skärptes. Två stora nationella städbolag tog betydande marknadsandelar och även mindre lokala företag gjorde inbrytningar. Att finna nya former för LK-Städs verksamhet prioriterades av kommunstyrelsen. 1995 ombildades LK-Städ till ett helägt kommunalt aktiebolag i syfte att på sikt bli ett helägt personalbolag Städ & Miljö.

Under hela omstruktureringsperioden som började 1992 försvann anställda åt olika håll och vid olika tidpunkter. Några gick till Vreta Kloster, några till Rehab och andra sökte anställning hos det nya personalbolaget. Vad har hänt Dig sedan Du slutade på LK-Städ fram till idag?

Dina nya sysselsättningar

*Berätta om Dina nya sysselsättningar från det att Du slutat på LK-Städ fram till idag.
Fyll i det Du kommer ihåg under följande rubriker!*

Utbildning

		<i>fr.o.m.</i>	–	<i>t.o.m.</i>
21 <input type="checkbox"/> ALU	<input type="checkbox"/> som	–
22 <input type="checkbox"/> Praktikarbete	<input type="checkbox"/> som	–
23 <input type="checkbox"/> Arbetsmarknadsutbildningar, vilka	–
24 <input type="checkbox"/> GrundVux	–
25 <input type="checkbox"/> KomVux	–
26 <input type="checkbox"/> Universitet/Högskola	–
27 <input type="checkbox"/> Kurser, vilka	–
28 <input type="checkbox"/> Annat	–

Nya anställningar

29 Sökte Du anställning hos Städ & Miljö

Ja

Nej

*Fyll i nedan vilka anställningar Du haft sedan Du slutat på LK-Städ!
Har du haft fler anställningar kan Du skriva på baksidan av papperet.*

Nya anställningar eller omplaceringar i kommunen.

	<i>fr. o. m.</i>	<i>–</i>	<i>t. o. m.</i>
30 <input type="checkbox"/> Anställning 1	–
Arbetsgivare	<input type="checkbox"/> Fast		<input type="checkbox"/> Vikarie
Arbetsuppgift	<input type="checkbox"/> Heltid		
	<input type="checkbox"/> Deltid	... tim./vecka	
	<input type="checkbox"/> Timanst.	... tim./vecka	
Vad hände med din arbetstid, blev den (Ange ett eller flera alternativ)	<input type="checkbox"/> Oförändrad		
	<input type="checkbox"/> Kortare		<input type="checkbox"/> Längre
	<input type="checkbox"/> Uppdelad		
	<input type="checkbox"/> Sammanhållen		

	<i>fr. o. m.</i>	<i>–</i>	<i>t. o. m.</i>
31 <input type="checkbox"/> Anställning 2	–
Arbetsgivare	<input type="checkbox"/> Fast		<input type="checkbox"/> Vikarie
Arbetsuppgift	<input type="checkbox"/> Heltid		
	<input type="checkbox"/> Deltid	... tim./vecka	
	<input type="checkbox"/> Timanst.	... tim./vecka	
Vad hände med din arbetstid, blev den (Ange ett eller flera alternativ)	<input type="checkbox"/> Oförändrad		
	<input type="checkbox"/> Kortare		<input type="checkbox"/> Längre
	<input type="checkbox"/> Uppdelad		
	<input type="checkbox"/> Sammanhållen		

	<i>fr. o. m.</i>	<i>–</i>	<i>t. o. m.</i>
32 <input type="checkbox"/> Anställning 3	–
Arbetsgivare	<input type="checkbox"/> Fast		<input type="checkbox"/> Vikarie
Arbetsuppgift	<input type="checkbox"/> Heltid		
	<input type="checkbox"/> Deltid	... tim./vecka	
	<input type="checkbox"/> Timanst.	... tim./vecka	
Vad hände med din arbetstid, blev den (Ange ett eller flera alternativ)	<input type="checkbox"/> Oförändrad		
	<input type="checkbox"/> Kortare		<input type="checkbox"/> Längre
	<input type="checkbox"/> Uppdelad		
	<input type="checkbox"/> Sammanhållen		

Frågor 33–36 Anställning 4–7

Eget företag

- 37 Bransch *fr.o.m.* – *t.o.m.*
- Startat på eget initiativ
- Startat med stöd från kommunen
- Startat med annat stöd, från vem

Pension

- 38 Sjukpension År Mån.
- 39 Garantipension År Mån.
- 40 Folkpension År Mån.

Övrigt

Stämplat

- | | <i>fr.o.m.</i> | – | <i>t.o.m.</i> | <i>fr.o.m.</i> | – | <i>t.o.m.</i> |
|---|----------------|---|---------------|----------------|---|---------------|
| 41 <input type="checkbox"/> Med A-kassa | | – | | | – | |
| | | – | | | – | |
| 42 <input type="checkbox"/> Med KAS | | – | | | – | |
| | | – | | | – | |
| 43 <input type="checkbox"/> Föräldraledig | | – | | | – | |
| 44 <input type="checkbox"/> Långtidssjuk-
skrivnen | | – | | | – | |
| 45 <input type="checkbox"/> Annat, ange vad | | – | | | – | |
| | | – | | | – | |

I ett förändringsarbete är det inte bara den egna viljan som styr. Att få stöd och hjälp i en sådan situation kan betyda mycket och ha en avgörande inverkan på om förändringen ska bli till det bättre eller sämre.

Kommunen och facket

Nedan följer några påståenden om kommunens och fackets agerande i samband med omorganisationen.

Markera för varje påstående i vilken grad Du instämmer och ringa in en siffra på skalan.

- 46 Vid omorganisation och uppsägningar under perioden 1992–1995 gav **facket** bra stöd och hjälp till anställda vid LK-Städ.

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 47 Vid omorganisation och uppsägningar under perioden 1992–1995 gav **kommunen** bra stöd och hjälp till de anställda vid LK-Städ.

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 48 Vid bildandet av personalbolaget Städ & Miljö 1995 gav kommunen bra stöd och hjälp till delägare och anställda.

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 49 Kommunens täta upphandlingar av städ skapar otrygghet för anställda

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

Din arbetssituation nu och framöver

Några avslutande frågor.

Markera för varje påstående i vilken grad Du instämmer och ringa in en siffra på skalan.

- 50 Förändringarna i Din arbetssituation från LK-Städ till Din nuvarande sysselsättning har för Dig personligen upplevts som bra.

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

51 Vad tror Du att Du gör om fem år?

.....
.....
.....
.....

52 Vad hoppas Du att Du gör om fem år?

.....
.....
.....
.....

Övrigt:

Ta gärna upp annat som Du tycker är viktigt att tala om, men som vi inte har formulerat frågor för

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Tack för att Du tagit Dig tid att fylla i enkäten!

Enkät för tidigare anställda inom LK-Städ och som nu är anställda hos Städ & Miljö

När en konkurrensbaserad utförar- och beställarmodell infördes i Linköping Kommun flyttades all städpersonal över till den nybildade resultatenheten LK-Städ.

Vi vill veta vad som hänt alla de personer som var anställda hos LK-Städ 1992 och ber Dig fylla i detta frågeformulär. Det är viktigt att Du besvarar frågorna utifrån Dina egna erfarenheter och upplevelser och ju fler frågor Du svarar på desto djupare och mer nyanserad blir den bild vi får. Alla svar behandlas konfidentiellt.

Frågorna är uppdelade under olika rubriker – Vad gör du idag?, Din bakgrund, Din anställning hos Städ i Linköpings kommun, Din anställningen hos Städ & Miljö, Delägarskap i personalbolaget Städ & Miljö, Kommunen och facket, Din arbets-situation idag och framöver.

Vad gör Du idag?

1 Vilken är Din sysselsättning idag?

- Arbetar i hemmet
- Studerar hos
- Är anställd hos kommunen Heltid Deltid
- Arbetsuppgift*
- Är anställd hos Heltid Deltid
- Arbetsgivare*
- Arbetsuppgift*
- Har eget företag inom - branschen
- Är pensionerad
- Är sjukledig
- Är föräldraledig
- Är arbetslös
- Annat, ange vad
-
-

Din bakgrund

- 2 Ditt födelseår man kvinna
- 3 Hur är Dina familjeförhållanden?
 Gift/sambo
 Ensamstående
 Änka/Änkling
 Frånskild
- 4 Hur många barn har Du
och hur många är under 18 år?
- 5 Vilken utbildning har Du?
 Folk- och grundskola
 Realskola, flickskola
 Folkhögskola
 Gymnasium
 Yrkesutbildning
- Annat
- 6 Vad hade Du för sysselsättning omedelbart innan Du anställdes hos ”Städ” i Linköpings kommun?
 Arbetade i hemmet
 Studerade
- Var anställd hos kommunen Heltid Deltid
Arbetsuppgift
- Var anställd hos Heltid Deltid
Arbetsgivare
Arbetsuppgift
- Hade eget företag inom - branschen
 Var föräldraledig
 Var arbetslös
 Annat, ange vad

Under årens lopp har mycket hänt inom städområdet. I slutet av 1970-talet ville kommunen t.ex. att all städning skulle ske dagtid. Under 1980-talet kom en ekonomisk kris och Städ utsattes för många omorganisationer och sparbetning. 1992 bestämde kommunledningen att varje enhet skulle vara självförsörjande. Städ blev en kringtjänst.

Här är vi mest intresserade av perioden efter 1992 när enheten LK-Städ hade bildats och när nytänkandet aktivt skulle genomföras.

Din anställning hos Städ i Linköpings kommun

7 När anställdes Du på kommunens städavdelning? Månad År

8 Vilken typ av anställning hade Du perioden efter 1992? Fast År
 Vikarie År

9 Arbetade Du hel- eller deltid perioden efter 1992? Heltid
 Deltid tim./vecka
 Timanställd, ca tim./vecka

10 När på dygnet arbetade du? Morgon Dagtid Kväll

11 Var arbetade Du?
.....

12 Hade Du andra arbeten samtidigt med anställningen på LK-Städ?

Ja hos

Nej tim./vecka

13 Studerade Du samtidigt med anställningen på LK-Städ?

Ja hos

Nej tim./vecka

14 När slutade Du hos LK-Städ? Månad År

1992 började kommunen konkurrensutsätta LK-Städ och privata entreprenörer fick tillfälle att erbjuda sina tjänster.

15 När LK-Städ förlorade städombåden – fick Du då erbjudande om fortsatt anställning hos den nya entreprenören?

- Nej
 Ja Hos vem/vilka? År
..... År

16 Om Du svarat **JA** ovan men tackat **nej** till en anställning – varför antog Du inte erbjudandet att följa med till de nya entreprenörerna? (Ange ett eller flera alternativ)

- Du fick obekvämare arbetstid hos entreprenören
 Du fick längre arbetstid hos entreprenören
 Du fick kortare arbetstid hos entreprenören
 Du fick lägre lön hos entreprenören
 Du fick sämre semesterförmåner hos entreprenören
 Du fick sämre pensionsförmån hos entreprenören
 Du ansåg Dig ha större chans till ”omplacering” inom kommunen
 Du ville inte börja arbeta hos ett konkurrerande städbolag
 Du ville inte byta arbetskamrater
 Du trodde att LK-Städ skulle finnas kvar
- Annat

Nedan följer några påståenden Ditt arbete hos LK-Städ.

(Tänk på perioden strax innan Du började på Städ & Miljö.)

Markera för varje påstående i vilken grad Du instämmer och ringa in en siffra på skalan.

17 Du kunde göra ett bra jobb på LK-Städ

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

18 Du gick till jobbet på LK-Städ med glädje

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

19 Arbetet på LK-Städ medförde ingen möjlighet till personlig utveckling

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

Konkurrensen inom branschen skärptes och två stora nationella städbolag tog betydande marknadsandelar. Även mindre lokala företag gjorde inbrytningar. Att finna nya former för LK-Städs verksamhet prioriterades av kommunstyrelsen. 1995 ombildades LK-Städ till ett helägt kommunalt aktiebolag i syfte att på sikt bli ett helägt personalbolag – Städ & Miljö.

Under hela omstruktureringsperioden som började 1992 försvann antällda åt olika håll och vid olika tidpunkter. Några gick till Vreta Kloster, några till Rehab och andra sökte anställning hos det nya personalbolaget.

Din anställning hos Städ & Miljö

- 20 Är Du anställd hos Städ & Miljö? Ja Nej
- 21 När började anställningen? Mån. År
- 22 Vilken typ av anställning har Du? Fast Vikarie
- 23 Arbetar Du hel- eller deltid? Heltid
 Deltid tim./vecka
 Timanst, ca tim./vecka
- 24 Ändrades Din arbetstid på Städ & Miljö?
Om Du jämför med perioden strax innan
hos LK-Städ, blev den
(Ange ett eller fler alternativ) Oförändrad
 Längre Kortare
 Uppdelad Sammanhållen
- 25 Har Du bytt arbetsplats, städobjekt? Ja Nej
- 26 Ingår Du i ”servicegruppen”? Ja Nej
- 27 Har Du arbetsledande uppgifter? Ja Nej
- 28 Åtar Du Dig ibland tillfälliga akuta
arbetsuppgifter? Ja Nej

Nedan följer några påståenden om Din situation idag på Städ & Miljö.

(Jämför med perioden på LK-Städ strax innan Du började på Städ & Miljö)

Markera för varje påstående i vilken grad Du instämmer och ringa in en siffra på skalan.

29 Arbetstempot har drivits upp

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

30 Dina arbetsuppgifter har utökats

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

31 Tiden räcker inte till för att hinna alla arbetsuppgifter

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

32 Du får ta till obetald arbetstid för att hinna alla arbetsuppgifter

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

33 Städ & Miljö lägger större vikt vid personalens utbildning än LK-Städ

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

34 Du har fått större yrkeskompetens hos Städ & Miljö

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

35 Du kan göra ett bra jobb på Städ & Miljö

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

36 Du går till jobbet på Städ & Miljö med glädje

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

Delägarskap i personalbolaget Städ & Miljö

37 Är Du delägare i personalbolaget? Ja Nej

38 Varför valde Du att **bli** delägare i personalbolaget Städ & Miljö?
(Ange ett eller flera alternativ)

- Du och den övriga personalen på LK-Städ ville fortsätta att jobba ihop
- Ni hade en egen bra idé om hur ett städföretag skulle kunna drivas bättre
- Du pressades av att andra blev delägare
- Delägarskapet gav Dig möjlighet att behålla jobbet
- Du ville inte arbeta åt någon annat städbolag
- Du riskerade att bli arbetslös
- Du ville bestämma över Ditt eget liv
- Det var en gammal idé att bli Din egen
- Det var en möjlighet att utveckla och få nytta av Dina kunskaper
- Du ville tjäna pengar
- Det ekonomiska risktagandet var inte så stort
- Din familj stöttade Dig
- Annat, ange vad

39 Varför valde Du att **inte bli** delägare i personalbolaget Städ & Miljö?
(Ange ett eller flera alternativ)

- Du ville inte ta ett delägaransvar
- Du hade inte råd att köpa aktier i personalbolaget
- Du ville inte ta den ekonomiska risken
- Du sökte annat jobb
- Du tänkte studera
- Annat, ange vad

Nedan följer några påståenden om delägarskap.

(Jämför med att enbart vara anställd)

Markera för varje påstående i vilken grad Du instämmer och ringa in en siffra på skalan.

- 40 En delägare har större möjlighet att påverka bolagets utveckling än en anställd som enbart är anställd

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 41 Man utvecklas mer personligen när man även är delägare i bolaget

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 42 Att vara delägare innebär större arbetsglädje än att enbart var anställd

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 43 En delägare känner större samhörighet med arbetskamrater och bolag

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 44 En delägare får större insyn i bolagets verksamhet och ekonomi

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 45 En delägare är mer delaktig i bolagets beslut än en som enbart är anställd

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 46 Försämrade avtalsförmåner uppvägs av delägarskapet

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 47 Delägarna och ledningen har samma målsättning för bolaget

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

I ett förändringsarbete är det inte bara den egna viljan som styr. Att få stöd och hjälp i en sådan situation kan betyda mycket och ha en avgörande inverkan på om förändringen ska bli till det bättre eller sämre.

Kommunen och facket

Nedan följer några påståenden.

Markera för varje påstående i vilken grad Du instämmer och ringa in en siffra på skalan.

- 48 Vid omorganisation och uppsägningar under perioden 1992–1995 gav kommunen bra stöd och hjälp till de anställda vid LK-Städ.

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 49 Vid bildandet av personalbolaget Städ & Miljö 1995 gav kommunen bra stöd och hjälp till delägare och anställda.

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 50 Kommunens täta upphandlingar av städ skapar otrygghet för anställda

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 51 Facket har varit ett bra stöd när det gäller problem och information för anställda som *är delägare* hos Städ & Miljö

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 52 Facket har varit ett bra stöd när det gäller problem och information för anställda som *inte är delägare* hos Städ & Miljö

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

Din arbetssituation nu och framöver

Några avslutande frågor.

Markera för varje påstående i vilken grad Du instämmer och ringa in en siffra på skalan.

- 53 Förändringarna i Din arbetssituation från LK-Städ till Städ & Miljö har för Dig personligen upplevts som bra

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 54 Städ & Miljö ska förbli ett lokalt Linköpingsföretag

Instämmer inte alls	1	2	3	4	5	6	7	Instämmer helt och hållet
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

- 54 Vad tror Du att Du gör om fem år?

.....

.....

.....

- 55 Vad hoppas Du att Du gör om fem år?

.....

.....

.....

Övrigt:

Ta gärna upp annat som Du tycker är viktigt att tala om, men som vi inte har formulerat frågor för

.....

.....

Tack för att Du tagit Dig tid att fylla i enkäten!