

Udvikling af chaufførjobbet

Indledning

Succes for den kollektive trafik afhænger af kunderne – mange kunder – og også gerne flere, end det er tilfældet i dag.

I 90'erne er der inden for den kollektive busbefordring lagt mange kræfter i udviklingen af IT-teknologiske og materielle forbedringer, som vi for alvor vil se frugten af i det ny årtusendes første årti. Hvis – og kun hvis – vi også formår at få det menneskelige ansigt, der møder kunderne med på nye takter. For ligesom kunderne har stigende forventninger til information og komfort, så forventer ikke mindst nye kundesegmenter ligeledes en kundevenlig og professionel betjening af det menneskelige element i den samlede oplevelse – chaufførerne – som i parentes bemærket er en af de få fordele bussen har set i forhold til tog og metro.

Det er derfor helt indlysende, at udvikling af chaufførjobbet er en af de helt store udfordringer, som branchen står overfor og midt i.

At det ikke er nogen nem sag, fremgår af beskrivelsen af de omstændigheder, som udvikling af chaufførjobbet foregår under - og som er nødvendig, for at forstå de valgte tiltag.

Betragtninger og cases i øvrigt er bygget på erfaringer fra hovedstadsområdet, hvor nu Hovedstadens Udviklingsråd (HUR) står for en betragtelig del af den samlede kollektive bustrafik i Danmark. De fleste problematikker kan formentlig genkendes hos både trafikselskaber og entreprenører i resten af landet. For god ordens skyld skal nævnes, at Hovedstadsområdets Trafikselskab fra den 1.7.2000 er lagt ind under det nyetablerede Hovedstadens Udviklingsråd som en Trafikdivision, men da de fleste initiativer har afsæt tidligere, benævnes det i dette papir for nemheds skyld som HT.

Konsekvenser af udlicitering

Indenfor kollektiv trafik - som inden for alle andre brancher - stiger kundernes krav til service og professionalisme.

Udvikling af IT-teknologi i busserne vinder frem og stiller krav til chaufføren om nye kvalifikationer.

I hovedstadsområdet er hele busdriften gennem de sidste 10 år blevet udliciteret. Det har for HT betydet, at man ikke længere selv har den direkte ledelsesret over for frontpersonalet - chaufførerne - som har den daglige og direkte kontakt til kunderne. At skulle styre indirekte via krav i kontrakten har gjort det mere kompliceret at sikre, at chaufførstyrken har eller får de rette kvalifikationer.

Udliciteringen har skabt en konkurrencesituation mellem de busselskaber, der har budt på kørslen. For at vinde kontrakterne er der lagt mange kræfter i at effektivisere og rationalisere driften, herunder også udgifter til medarbejderne, der udgør langt den største del af driftsudgifterne for busselskaberne. Prisen pr vogntime er faldet betydeligt, og selv om priserne er på vej op igen, er der stadig tale om en branche, hvor der ikke er det helt store overskud og hvor der derfor spares på udgifter, der ligger ud over de mest nødvendige. Dette har betydning for investeringer i udvikling af chaufføren og hans job.

For chaufføren har effektivisering desuden betydet, at arbejdsdagen er blevet udnyttet mere end tidligere. Selv om dette også gælder på andre dele af arbejdsmarkedet, er det ikke overraskende, at chaufførerne udelukkende tilskriver det udliciteringen. ”De gode gamle dage” kommer nemt til at stå som en gylden tid – hvor problemerne fra dengang er glemt.

En anden konsekvens af udliciteringen er, at chaufførerne hvert 4.-6. år – alt efter kontraktlængden – kan risikere at skulle skifte arbejdsgiver som følge af rettigheder efter virksomhedsoverdragelseslovgivningen. Det betyder, at busselskaberne med mellemrum må afgive medarbejdere til andre busselskaber. Også dette forhold må tages i betragtning, når man taler om incitamenter eller mangel på samme for busselskaberne til at investere i uddannelse af chauffører – de er simpelthen ikke sikre på selv at nå at høste frugterne.

For chaufførerne udgør det at skifte arbejdsgiver tillige en psykologisk barriere, hvis betydning let kan overses. En typisk chaufførprofil har tryghed og stabilitet som en vigtig faktor for sit jobvalg. Det at skulle skifte – eller bare risikere at skulle skifte – arbejdsgiver, arbejdssted og måske også kolleger skaber hos mange af chaufførerne en permanent utryghed og giver en ideel grobund for myter. Der vil fremover skulle arbejdes meget mere med at gøre skiftet så smertefrit og glidende som muligt - gennem tidlig information og præsentation af

det ny arbejdssted samt - som det nyligt er forsøgt mellem Combis og De Hvide Busser – at begynde oplæring på nye linjer allerede inden overdragelsen, så man lærer den ny ledelse og de nye kolleger at kende på forhånd.

Chaufførens selvopfattelse er heller ikke blevet styrket af de nye ansættelsesformer. Chauffører – ansat før 1975 – blev ansat som tjenestemænd. Det gav i sig selv en faglig stolthed, som man ikke ser i samme grad i dag, hvor stort set alle er overenskomstansatte – og i HT-området stadig kører efter 3 forskellige overenskomster.

Oven i alt dette står busbranchen – i lighed med andre – over for problemer med at kunne tiltrække (rekruttere) nye. Indenfor HT-området er der en personaleomsætning på ca. 15% pr år. Det betyder, at der hvert år skal findes ca 600 nye chauffører. Store årgange forlader arbejdsmarkedet – og de nye små årgange stiller store krav til job og jobindhold.

Faglærte arbejdere – murere, tømrere m fl – søger med det generelle opsving tilbage i deres fag. Nye grupper skal derfor tiltrækkes. Der har i flere år primært været rekrutteret fra de langtidsledige og personer med en anden etnisk baggrund end dansk. Det stiller igen øgede krav om uddannelse.

Flere forhold er medvirkende til, at chaufførjobbet gennem de senere år har fået et stadigt dårligere image. Historier om en stresset hverdag og dårlig trivsel er på dagsordenen og finder let vej til spalterne både i chaufførernes egne fagblade og i pressen. De positive historier og at helt chauffører faktisk er meget glade for jobbet, hører vi sjældent om. Det præger naturligt nok såvel chaufførernes egen som den offentlige bevidsthed. Selvom der allerede både i busbranchen og fra myndighedernes side er igangsat en række initiativer, der dels skal klargøre det reelle omfang af disse problemer og dels komme med forslag til, hvordan de kan forbedres, så er det fortsat en stor udfordring at tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere i chaufførjobbet.

Rollefordeling mellem trafik- og busselskab

Selv om busdriften er udliciteret, er chaufføren det menneskelige ansigt, som kunderne møder på rejsen. For kunden har det ikke og skal det heller ikke have nogen betydning, at chaufføren ikke er ansat i trafikselskabet. Men for trafikselskabet betyder det, at den der først og fremmest møder kunderne – og dermed har lettest adgang til at præge trafikselskabets image – er chaufføren, der er ansat hos en anden arbejdsgiver, nemlig hos busselskabet.

På trods af, at det vanskeliggør kontakten til og indflydelsen på chaufføren, så er det HTs overbevisning, at rollefordelingen mellem trafik- og busselskab helt overordnet bør være, at

busselskabet har ledelsesretten, herunder det direkte ansvar for den daglige ledelse, arbejdstilrettelæggelse, ansættelse, motivation, information, uddannelse og udvikling.

Trafikselskabets indflydelse på chaufføren og chaufførens performance er derimod indirekte. Den opnås gennem funktionskrav i kontrakterne, incitamenter og gennem dialog og samarbejde mellem parterne. Med andre ord er det principielt trafikselskabet, der skal definere krav til "produktet" (chaufførens adfærd), mens busselskaberne har frihed til at finde de metoder og den stil, der passer bedst for den enkelte virksomhed. Chaufførens performance bliver således en konkurrenceparameter på samme måde som pris, materiel, miljø osv.

Til gengæld er der også tiltag, der fremmes bedst gennem fælles initiativ, og her kan trafikselskabet spille en central og igangsættende rolle – og endog med fordel økonomisk give støtte til, at noget sættes i gang. Busbranchen er som nævnt i øjeblikket en branche med meget lidt overskud. Støtte kan f.eks. gives til: Udvikling af forskellige "værktøjer", forskning, undersøgelser, pilotprojekter på tværs af busselskaberne, kampagner og markedsføring af jobbet. For alle disse initiativer gælder det, at busselskaberne deltager aktivt – både ressourcemæssigt og økonomisk. Ellers er der risiko for, at engagementet falder hen ad vejen – og at den ønskede effekt derfor udebliver.

Allerede i udliciteringens første år bekendte HT sig til den – populært kaldte – pisk- og gulerodsmetode, hvor kvaliteten i busdriften søges sikret gennem opstilling af forskellige krav til produktet i kontrakterne. Styringsredskab er økonomisk belønning for den gode indsats vurderet ud fra kundemålinger og om nødvendigt straf med bøder, når HT registrerer manglende levering af konkrete elementer i driften. Opfølgningen er primært gået på de "hårdere" krav i kontrakterne, som gennemført kørsel, materiel, skiltning og rengøring, mens de "blødere" krav, som er rettet mod chaufførens performance, i den sammenhæng har været meget lidt i fokus. I forhold til belønning – at få del i de økonomiske incitamenter – har chaufførens optræden talt med som en blandt flere andre parametre, som kunderne bedømmer.

Op gennem 90'erne har vi konstateret, at man godt kan komme et stykke ad vejen med den metode. Men den ønskede kvalitet, har vi ikke kunnet nå. Som supplement hertil tæller busselskabernes tidligere performance nu med, når vi sammenligner tilbud. De busselskaber, der har vist, at de kan levere en god kvalitet, bliver tilgodeset i HTs værdianalysemodel. Samtidig lægges der mange kræfter i at styrke dialog og samarbejde – og finde frem til de fælles mål, som parterne har. Paradoksalt nok er det sådan, at et af HTs primære mål - så mange kunder i busserne som muligt – ikke uden videre deles af busselskaberne. Flere kunder kan betyde mere "besvær" for chaufføren, forsinkelser og slid på bussen. I efteråret 1999 tog HT initiativ til en konference mellem HTs ledelse og busselskabernes direktører, hvor

formålet netop var at identificere og synliggøre fælles mål og få udpeget og igangsat fælles indsats, for at nå disse.

Der blev udpeget følgende mål:

- Det er af fælles interesse at arbejde i et voksende marked, at få flere kunder, så grundlaget for forretningsmæssig vækst for begge parter øges.
- Der er behov for, at branchen får et bedre image i befolkningen og hos de grupper af erhvervsaktive, som man ønsker at rekruttere gode medarbejdere fra.
- Det er et fælles ønske, at fortsætte med at professionalisere branchen, at skabe fornuftige indtjeningsmuligheder for de involverede, at tilstræbe en større grad af integreret fælles produktudvikling og at styrke professionel rekruttering og uddannelse for at kunne øge kvaliteten i busdriften og fastholde de gode medarbejdere.

Indsatser i HT-området

I forhold til indsatser for at udvikle chaufførjobbet er der i HT-området igangsat en række initiativer inden for områderne:

- Arbejdsmiljø
- Kommunikation
- Kompetencer

I det følgende beskrives de vigtigste cases indenfor de tre områder.

Arbejdsmiljø

Spørger man kunderne, om de kunne tænke sig jobbet som chauffør, svarer de allerfleste klart nej. Chaufførjobbet optæder på arbejdsministerens liste over de ti farligste jobs i Danmark. Øget trafik især i City og en effektiviseret arbejdsdag har ikke gjort chaufførens job mindre belastende. Det er en kendsgerning, at bybuschauffører har et stressende arbejde og et dårligere helbred end gennemsnitsbefolkningen. Der er såvel politisk som branchemæssig opbakning til, at det skal der gøres noget ved. At chaufførjobbet måske netop tiltrækker personer med et skrøbeligere helbred end gennemsnittet – f.eks. dem der ikke har kunnet klare et endnu mere fysisk belastende job – gør ikke udfordringen mindre.

Sidste sommer blev et fireårigt forskningsprojekt – SundBus – søsat. Projektet ledes af Arbejdsmiljøinstituttet med støtte og aktiv deltagelse fra arbejdgivers brancheforeninger og chaufførernes fagforeninger, ledelsen af busselskaberne i hovedstadsområdet og HT.

Projektets formål er at give konkret viden om forholdene, som de er i dag og således sikre det bedst mulige grundlag for at udvikle metoder og værktøjer, der kan forbedre forholdene.

Projektets første opgave var at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse til kortlægning af chaufførernes sundhed og velbefindende. På baggrund af undersøgelsen skal projektet komme med konkrete forslag til: Arbejdsmiljøet, produktiviteten, service og kvalitet, fagets omdømme samt levevilkår og arbejdsglæde. Den endelige udvælgelse af initiativer og den praktiske gennemførelse er op til branchens parter i tæt samarbejde med projektgruppen.

Med en homogen og flot besvarelse på over 75% af de 3500 HT-chauffører giver undersøgelsen grundlag for at generalisere.

Projektgruppens hovedkonklusion lyder:

”De samlede påvirkninger fra arbejdsmiljø, arbejdets organisering og livsstil er stadig så store, at man må forvente, at chaufførernes sygelighed vil forblive på det nuværende høje niveau, såfremt der ikke iværksættes en tilstrækkelig effektiv, bredspektret og vedvarende bedring af chaufførernes sundhed – og at der ikke er nogen enkel løsning. Resultaterne peger på, at en effektiv og samtidig indsats over for hvert af følgende forhold:

- *Arbejdets organisering*
- *Kompetenceudvikling*
- *Det fysiske arbejdsmiljø*
- *Livsstilsforhold”*

Parterne er for øjeblikket ved at finde ud af, hvilke indsatser der skal iværksættes. Det vil føre for vidt her at komme ind på de enkelte resultater, men i den positive ende skal det nævnes, at to ud af tre er tilfredse med jobbet som buschauffør og over 90% er engagerede i jobbet.

Som et helt konkret initiativ skal endelig nævnes sociale regnskaber og medarbejdertilfredshedsmålinger. Linjebus har som det første busselskab de sidste to år udgivet et socialt regnskab og de har de sidste fire gennemført systematiske medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Det sociale regnskab beskriver, hvordan og med hvilke indsatser og mål virksomheden håndterer personale- og arbejdsmiljømæssige forhold og er således et bud på, hvordan man kan dokumentere indsatsen på de ”bløde områder”. I HT overvejer man, hvordan busselskaberne kan tilskyndes til at indføre noget lignende for at sikre, at der gøres noget for at forbedre chaufførernes jobtilfredshed. Overvejelserne går på, om det skal gøres som et frivilligt samarbejde, om det skal være gennem krav i kontrakterne og/eller om det skal indgå i værdianalysen ved valg af tilbud.

Kommunikation

Når driften er udliciteret betyder det, at trafikskabets direkte kommunikationskanaler indskrænkes. Den daglige ledelse – og herunder også den ledelsesmæssige information og kommunikation – er busselskabernes opgave. På den anden side har trafikskabet en mængde informationer, som er nødvendige for chaufføren. Dels i den daglige drift og dels for at forstå HTs overordnede mål, mission, vision og holdninger til kunder og produkt.

Information og kommunikation er særlig vanskelig i busbranchen, fordi chaufførerne – som følge af jobbet natur – i dagligdagen er spredt i tid og rum. De kører på forskellige tidspunkter af døgnet og ugen og de er alene i bussen. Skriftlig information er i forvejen ikke tilstrækkelig, og bedre bliver det ikke af, at mange er af anden etnisk baggrund (i hovedstadsområdet vurderes op mod hver fjerde), ligesom flere af andre årsager kan være svage læsere. Dertil kommer, at mellemledere og andre nøglepersoner i forhold til chaufførerne – både hos busselskaberne og i HT – er for dårligt ”klædt på” til at klare kommunikationsopgaven.

HT har igangsat en undersøgelse, der skal afdække chaufførernes behov for information – og som skal give en række bud på mulige indsatser, naturligvis med respekt for busselskabernes ledelsesret.

Her og nu tager vi fat på at forbedre chaufførhåndbogen og bladet HT-Nyt, hvor chaufførerne bl.a. gav udtryk for, at bladet ”talte” ned til dem. Desuden skal egne nøglepersoner i forhold til chaufførerne udvikles, så de bliver bedre i stand til at kommunikere med chaufførerne og håndtere den daglige kontakt på en mere konstruktiv måde. Samtidig gøres det klarere, hvem man skal henvende sig til og, hvem der har ansvaret for hvad i HT.

Næste punkt på ønskesedlen er at etablere et chaufførpanel, hvor vi kan afprøve ideer og forslag til forbedringer. Endelig er der planer om at oprette et ”ambassadørkorps”, der skal formidle relevante forhold i HT og i det hele taget være klar til at rykke ud, når busselskaberne har brug for det.

På lidt længere sigt gælder det udvikling af extranettet (et fælles elektronisk post- og dokumentsystem). Allerede nu har busselskaberne direkte adgang til at se resultaterne af kundemålingerne i busserne – hvordan de selv er placeret - og de kan i princippet dag for dag følge med i udviklingen. Det kan suppleres med andre nyttige informationer, som ledelse og chauffører kan have glæde af. Med udbredelsen af PCere og internetforbindelser i danske hjem vil de fleste chauffører sandsynligvis i løbet af kort tid også kunne have adgang til at læse og søge relevante oplysninger hjemmefra ved - hvis de ønsker det – at kan koble sig på extranettet.

Kompetencer

Der findes ikke en obligatorisk faglig uddannelse for buschauffører. Meget få tager voksenlærlingeuddannelsen og det er nok også spørgsmålet, om den ikke er for omfattende som en obligatorisk uddannelse for alle. Det kunne for branchen være ønskeligt med en obligatorisk, men tilpasset udgave af voksenlærlingeuddannelsen. Det kræver imidlertid opbakning fra mange sider – og det er mere end et enkelt trafikselskab kan få igennem på kort sigt.

Som nævnt er det busselskaberne, der har ansvaret for, at chaufførerne har de rette kvalifikationer til at bestride jobbet. HT er enige i, at det også er det fornuftigste. Fra chaufførside fremsættes der ofte ønske om, at HT skal stille præcise krav til, hvor meget og hvilken uddannelse chaufførerne skal have. Men efter vores mening er det forskelligt fra chauffør til chauffør, hvad der er behov for, ligesom der i busselskaberne er forskellige traditioner for, hvordan oplæring foregår. Vi mener, at ledelsen har langt bedre forudsætninger for at vide, hvad der skal til i den konkrete situation, end et ”fjernt” trafikselskab kan have. Dertil kommer, at uddannelse i sig selv ikke nytter, hvis ledelsen ikke bakker op og følger op bagefter. Ved at gennemtvinge standardpakker for alle chauffører ville både HT og busselskaberne let risikere at spilde en masse unødige ressourcer, der målrettet kan anvendes langt bedre.

Når det er sagt, er det selvfølgelig i HTs interesse, at chaufførerne udvikles og lever op til de krav, som ønskes.

HT har i samarbejde med busselskaberne og repræsentanter for chaufførerne iværksat et pilotprojekt, der går på at udvikle et koncept for certificering af chauffører, der kører i HT-området. Certificeringen har dels det formål at checke, at chaufførerne lever op til de krav, der stilles i kontrakterne, dels skal det styrke jobbet image ved at signalere, at det kræver særlige kvalifikationer at kunne bestride jobbet.

Certificeringen består i to skriftlige prøver samt en praktisk i bussen. De skriftlige prøver går på viden om zone- og takstforhold, om kvalitet og service – og den praktiske på chaufførens evne til at bestride jobbet i praksis, både det at køre bussen og det at betjene kunderne.