



# **Socialt ansvariga avvecklingar – Scania ABs avvecklingar 2005–2008**

*– från nedläggning till omställning  
i Falun och Sibbhult*

© Landsorganisationen i Sverige 2009

Omslagsfoto: Mats Hedvall

Grafisk form: LO

Original: MacGunnar – Information & Media

Tryck: LO-Tryckeriet, Stockholm 2009

ISBN 978-91-566-2573-2

LO 09.10 250

# Innehåll

Förord	5
1. Bakgrund	6
2. Problem som uppstår vid avvecklingar	9
3. Koncernledningsperspektivet, Scania 2005–2008	14
4. De anställdas perspektiv	19
5. Det regionala perspektivet – Falun	25
6. Det regionala perspektivet – Sibbhult	39
7. Analys	42
8. Lärdomar från Scania modellen 2005–2008	46
9. Slutsatser om en möjlig flexibilitetsmodell för avvecklingar	50
Källor	53
Lista över intervjuade personer	55
Bilaga: Intervjuguider	57



## Förord

FÖRELIGGANDE RAPPORT från Scantias avvecklingar 2005–2008 kändes mycket angelägen att dokumentera, eftersom den kan utgöra ett föredöme för andra. Projektet har inte haft resurser för aktiv forskarmedverkan, utan har med en budget på cirka 1/10-del av ett normalstort forskningsprojekt, varit hänvisat till att enbart översiktligt försöka dokumentera händelseförloppet.

Av de resurser som funnits i projektet vill vi först tacka Leif Håkanson på LO (Landsorganisationen) som bidrog med cirka 20 procent av medlen, vilket gjorde en initiering möjlig. Vi granskade med LOs stöd flera avvecklingar som genomfördes 2005–2007, där det fanns tidiga varningar (early warnings) och stannade för att Scania 2005–2008 var ett föredöme som var värt att dokumentera. Ett tack går också till Scania AB som var öppna för forskning och visade sig villiga att sponsra projektet med 20 procent, och projekt Främby Hallar (medel från Region Dalarna) som bidrog med 40 procent. De sista 20 procenten av den begränsade budgeten bidrog forskningsprofilen ”Regionala utvecklingsprocesser” vid Högskolan Dalarna med.

Det är doc Rune Wigblad som är huvudansvarig för rapporten, men kapitel 5 har skrivits av fil kand Jonas Östberg. Förutom de som har intervjuats och bidragit med kommentarer till texten, vill vi speciellt tacka Seth Jonsson, Karin Blommé och Anders Nises för kritiska och konstruktiva kommentarer.

Eftersom Region Skåne valde att anlita doc Ola Jonsson vid Lunds universitet för att dokumentera händelser i Sibbhult, är rapporteringen från Sibbhult relativt sparsam i föreliggande rapport. Den som är intresserad av en fördjupning av händelser i Sibbhult hänvisas till Ola Jonssons rapport som gavs ut av Region Skåne.

RUNE WIGBLAD

JONAS ÖSTBERG

BORLÄNGE 2009-08-11

# 1. Bakgrund

I STORA INDUSTRIKONCERNER finns det alltid strategiska planer som är relativt långsiktiga och som möjliggör framförhållning. Det finns dock en tendens till kortsiktigt tänkande i vissa företag, trots att detta inte är påkallat av ett tvång från omgivningen. I tider där det förekommer många snabba nedläggningsförlopp på grund av finanskris och konjunkturedgång, blir det viktigt att uppmärksamma att det även förekommer omstruktureringar där företagsledningarna inte är pressade av att förlora mycket pengar. Om företag inte måste agera snabbt, finns det andra handlingsmöjligheter. Vi kan kalla dessa omstruktureringar för strategiska omstruktureringar, eftersom de utgår från planer som har en mer långsiktig karaktär. Omfattningen av strategiska omstruktureringar som leder till avvecklingar är dock ganska betydande och därmed finns det en potential för offensiva satsningar. Förmågan att genomföra strategiska omstruktureringar som ger smidiga omställningar, är viktiga för teknikutvecklingen, den internationella konkurrenskraften och tillväxten i samhället.

Nedanstående rapport handlar om hur Scania AB år 2005–2008 genomförde en strategisk omstrukturering på enheterna i Falun och Sibbhult som huvudsakligen förvandlade två möjliga avvecklingar till industriomställningar (fortsättningsvis kallat "fallet Scania 2005–2008"). En omstrukturering kan alltid ses ur minst tre perspektiv: 1) ledningens 2) de anställdas och 3) lokalsamhällets. Att försöka tillfredsställa alla dessa tre perspektiv är den stora utmaningen.

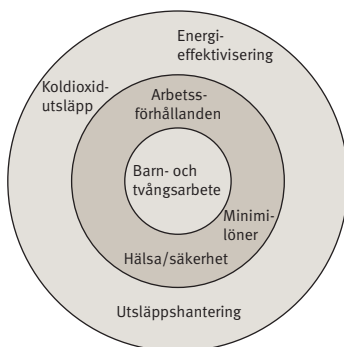
1. Ledningen eftersträvar effektivitet och ökad konkurrenskraft och genomförde i fallet Scania 2005–2008 en sådan avveckling som berörde cirka 1 250 anställda i två produktionsenheter. Ur koncernledningens perspektiv var det en fullständig avveckling eftersom Scania slutade med operativ verksamhet på de två orterna Sibbhult och Falun.
2. De anställdas perspektiv fokuserade i fallet Scania 2005–2008, på möjligheten att ställa om till annat arbete. Med de anställdas perspektiv kan man säga att cirka 83 procent av de anställda fick en omställning istället för nedläggning och att cirka 17 procent blev uppsagda.

3. Lokalsamhällets perspektiv fokuserar på att kunna ersätta gammal produktion med framtidsinriktad sådan. I fallet Scania 2005–2008 innebar det att cirka 55 procent av den gamla sysselsättningen på respektive ort i nedläggningsögonblicket hade ersatts av ny verksamhet under omstruktureringen.

Företag som aktivt vill tillmötesgå anställda och lokalsamhällets intressen i **avvecklingar, definieras här som socialt ansvariga**. Företags sociala ansvar i samband med avvecklingar är en speciell del av CSR (Corporate Social Responsibility). CSR är ett begrepp som har diskuterats sedan 1800-talet, och forskning i ämnet kan spåras till 1950-talet (Carroll, 1999), men ämnet har på senare tid blivit populärt igen i samband etiska riktlinjer för hur företag uppträder (Code of Conduct), till exempel ej tillåta barnarbete, miljöförstöring med mera. CSR har även kommit att beröra det som kallas "Cause-related Marketing" som till exempel innebär att företaget donerar medel till ideella organisationer (se till exempel Grafström m fl 2008, Borglund m fl 2009). Figur 1 nedan visar att Scania AB har en hög standard på sitt CSR-arbete.

**Figur 1** Sex av de hundra rankade företagen i världen som tar mest socialt- och miljömässigt ansvar är svenska, däribland Scania AB.

#### Corporate Social Responsibility, CSR



Atlas Copco

Fabege

H&M

Holmen

SCA

Scania

Brittiska analysföretaget *Innovest* rankar de 100 företag i världen som tar mest socialt och miljömässigt ansvar.

Källa: Logma Institute

I samband med socialt ansvar vid avvecklingar myntades under 1970-talet begreppet "Åslingsdoktrinen", avseende storföretagens engagemang för att aktivt medverka i att skapa ersättningsarbeten. Staten hade vid denna tid och fram till 1990-talets början en del medel för att avkräva företagen socialt ansvar, framförallt genom de så kallade Investeringsfonderna. Investeringsfonderna var en möjlighet för företagen att avsätta vinstmedel under högkonjunktur, för att sedan med statens godkännande kunna investera dessa medel skattefritt. Staten släppte loss de avsatta, skattefria medlen till företagen, om det var lågkonjunktur eller om det fanns ett regionalpolitiskt syfte. Det var så Scantias anläggning i Falun etablerades en gång i tiden.

Det var också investeringsfonderna som var aktiva i Korsnäs ABs avveckling av Marmaverken 1985–1990 (Wigblad 1992), ett avvecklingsförlopp som liknar Scantias avvecklingar genom att:

- det var en ovanligt lång avvecklingsperiod,
- ett stort antal visstidsanställda anställdes, för att ordinarie personal skulle kunna ta annat arbete under nedläggningsperioden,
- koncernledningens aktiva vilja att ta ett socialt ansvar fanns.

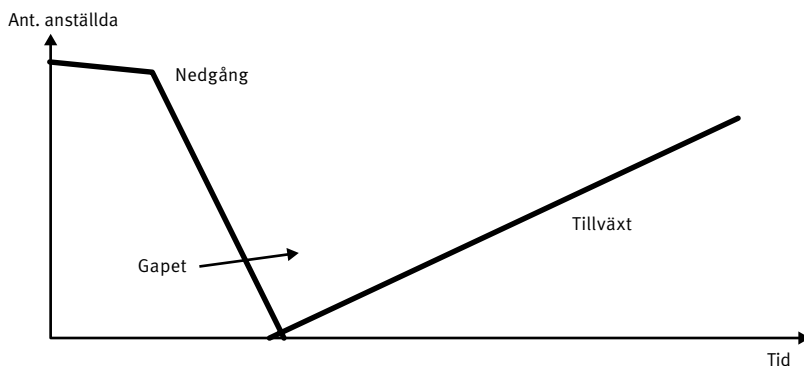
Korsnäs AB fick via investeringsfonderna betalt för sina utgifter i samband med nylokalisering av industrier till orten Marmaverken. Sedan 1990-talet finns inte längre några investeringsfonder och staten gjorde inga extra insatser vid Scantias omstrukturering 2005–2008. Scantias avvecklingsarbete 2005–2008 utgör ett exempel på att det är möjligt att under vissa speciella förutsättningar, genomföra en socialt ansvarig avveckling utan statlig inblandning. Istället för statliga medel gjorde respektive region vissa insatser som kommer att utvärderas i slutet på denna rapport. Vi kan utifrån Scantias goda resultat i fallet Scania 2005–2008 tala om "Scaniamodellen". Huruvida vi kan tala om en Scaniamodell för omstrukturering mera generellt beror på vilka komponenter som kan tänkas vara mer generellt giltiga. Under vilka förutsättningar som det sociala ansvaret blir möjligt i framtiden, diskuteras i slutet på denna rapport. Först diskuterar vi nedan det generella problemet varefter vi gör en utvärdering av resultatet av omstruktureringen utifrån de tre perspektiven.



## 2. Problem som uppstår vid avvecklingar

DE NORDISKA LÄNDERNA har historiskt utvecklat en effektiv strukturomvandling som bygger på rörlighet och omkvalificering av arbetskraften till nya och mer framtidsinriktade arbeten. Denna effektiva strukturomvandling har varit en starkt bidragande orsak till vår historiskt relativt höga välfärdsnivå i Norden. De fackliga organisationerna har i stora drag varit positiva till och pådrivare av denna utveckling. Till exempel så har den solidariska lönepolitiken som Svenska LO (Landsorganisationen) driver, historiskt påskyndat strukturomvandlingen inom vissa arbetskraftsintensiva sektorer, såsom den svenska textilindustrin. På senare tid har denna problematik fått förnyad aktualitet genom att annan arbetskraftsintensiv produktion flyttar till Asien eller Östeuropa. Det typiska mönstret vid en snabb nedläggning är emellertid också att det uppstår ett lokalt sysselsättningsgap, vilket illustreras i *figur 2*.

**Figur 2** Sysselsättningsgapet när nedläggningen är snabb och anställda frigörs först när arbetsplatsen stängs (se till exempel Molinder 1989 om varvsnedläggningarna i Sverige).



Sysselsättningsgapets storlek vid avvecklingstillfället enligt figur 2, varierar mycket beroende på vilken lokal arbetsmarknad som finns och hur stor nedläggningen är. Även en stark lokal arbetsmarknad i högkonjunktur har emellertid svårt att på kort tid fånga upp ett stort antal anställda i nya verksamheter. De siffror som redovisas i Peter Mossfeldts kunskapsöversikt "Sista Skiftet" illustrerar bland annat vid nedläggningen av Jössefors bruk, mätt 4 månader efter nedläggningen, kunde den lokala arbetsmarknaden relativt snabbt fånga upp cirka 50 procent av de anställda; närmare bestämt 51 procent i stadigvarande arbete (Mossfeldt, Peter. 1983, s. 45).

Problembilden enligt figur 2 är att nedläggningsförloppen ofta är mycket snabba och tillväxtprocesserna är relativt långsamma. Om det är ett stort antal arbetstillfällen som försvinner snabbt, har den lokala arbetsmarknaden ofta svårt att kompensera för detta omedelbart. Vidare startar utvecklingsarbetet vanligen från början och först när avvecklingen är fullbordad, främst därför att befintlig personal inte släpps före den tidpunkten. Speciellt svårt blir det i situationer som saknar en lokal arbetsmarknad med ett sug efter den kompetens som avvecklas. Det är alltså ur de anställdas perspektiv och det regionala perspektivet som de största problemen uppstår. Men, snabba avvecklingar är även ett problem ur företagets perspektiv, eftersom det blir svårt att på ett planerat och ordnat sätt flytta produktion utan att störningar uppstår. Störningar på marknaden kan uppstå därför att företaget får en badwill, att konkurrenterna agerar, samt att företaget inte kan leverera och allt detta kan bli en mycket kostsam affär för företaget.

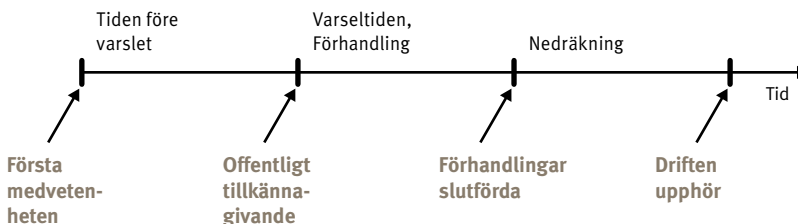
I några få fall förekommer det att koncernledningarna lägger ett "allmänt varsel" om nedläggning, som inte är preciserat i tid och omfattning (se bland annat Bäck-Wiklund, M., Nilsson, A., Rundblad, B., 1975). I sådana fall startar koncernledningen vanligen en utredning som kalkylerar olika alternativ och i något enstaka fall kan då de lokala fackliga organisationerna kalla in en löntagarkonsult som hjälper dem. Utan koncernledningens uttalanden om ett "allmänt varsel" eller uttalanden om att de utreder en nedläggning, har de lokala fackliga organisationerna små möjligheter att agera inom företagets ram, innan beslut om nedläggning är offentliggjort. Ibland kommer avvecklingsbeslutet som en fullständig överraskning för de lokala parterna.

Erfarenheter från industriomställningar (Wigblad 1990) med större framförhållning än normalt, så kallade "offensiva företagsnedläggningar", och där det har förekommit en partssamverkan, är att det går att överbrygga problembilden enligt *figur 2* på två principiellt olika sätt.

1. Dels kan en tidig varningssignal göra att man startar tillväxtarbetet tidigare.
2. Dels är det också möjligt att förlänga driftstiden på den anläggning som är hotad av nedläggning.

Möjligheten att dra ut på förändringsprocessen, det vill säga förlänga livet på den existerande verksamheten, existerar så länge som det är ekonomiskt möjligt. I det sammanhanget är den dokumenterade produktivitetssökningseffekten, "nedläggningseffekten", (se till exempel Bergman & Wigblad 1999, Hansson & Wigblad 2006) ett starkt argument för en sådan förlängning. Forskning visar att produktivitetssökningen nästan alltid uppträder under "nedräkningsperioden" enligt den principiella tidsindelningen av ett nedläggningsförlopp enligt *figur 3*, och att effekten därför är en "nedräkningseffekt", medan det under varselperioden kan förekomma störningar i prestationerna.

**Figur 3** Principiell tidsindelning för en avvecklingperiod.



En förutsättning för att kunna skapa omstruktureringar som följer den överbyggande omstruktureringsmodellen (*figur 4*) är att inblandade parter kommer överens om detta innan nedlägningsbesked eller motsvarande, offentliggörs. Om det inte funnits kontakter mellan parterna före offentliggörandet, uppstår det ofta en motsättning mellan parterna där ledningen, vanligen med ekonomiska argument, pläderar för en snabbnedläggning samtidigt som fackliga representanter argumenterar för någon form av bevarande av den befintliga verksamheten. När ett nedlägningsbesked väl har offentliggjorts har det redan uppstått läsningar i parternas positioner som allvarligt försvårar ett arbete enligt den överbyggande omstruktureringsmodellen (se *figur 4*).

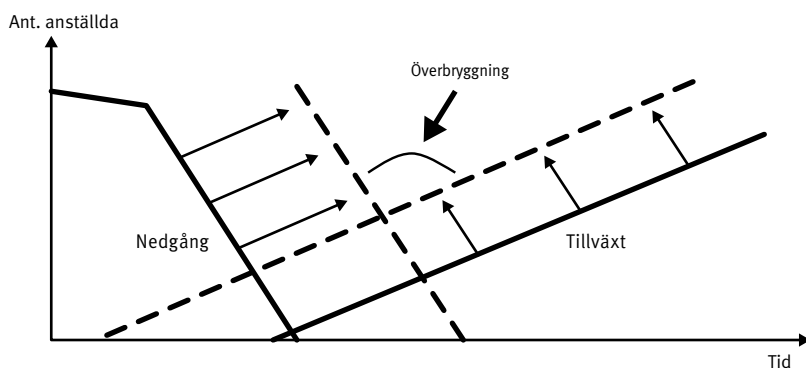
Diskussionen mellan parterna om omstruktureringsmodellen måste alltså starta under tiden före varslet, det vill säga så snart som möjligt, efter den första medvetenheten om att en omstrukturering måste ske. Teoretiskt handlar det om att kunna agera offensivt på de tidiga varningssignalerna för att skapa en konstruktiv omstrukturering för alla parter.

Förlängningsstrategier, det vill säga förlängning av driftstiden, är av

---

**Figur 4** Omstruktureringsmodellen som överbryggar det lokala sysselsättningsgapet.

---



Källa: Wigblad, 1992

en helt annan karaktär jämfört med de väletablerade fackliga bevarandestrategierna eller krav på höga ersättningar. Att bevara den existerande produktionen är ofta en naturlig första reaktion när avvecklingar börjar diskuteras. Om den produktion som ledningen vill avveckla inte är ekonomiskt uthållig och framtidsinriktad blir det intressant att diskutera en tillfällig förlängning av nedläggningstiden för att skapa en så god överbyggnad som möjligt.

Man får leta länge i både teori och praktik för att hitta så långa avvecklingsperioder som Scantias cirka treåriga omställning 2005–2008. Vanligen är avveckling av verksamhet i Sverige cirka ½ år, om ledningen bara följer avtal och arbetsmarknadslagar eller cirka 1 år om det är en relativt ”lång” avveckling. Tidigare forskning angående företagsnedläggningar visar att de flesta avvecklingar sker under jämförelsevis korta perioder. Tidsperiodens minsta längd regleras i MBL och LAS där det finns hållpunkter om när varsel av de anställda ska ske (Arbetsmarknadsstyrelsen, 2002, s. 22). I dessa lagar regleras också hur lång uppsägningstid de anställda har innan de kan permitteras (Arbetsmarknadsstyrelsen, 2002, s. 23, 24).

Forskning om avvecklingar har varit mycket inriktad på oönskade konsekvenser (se Mossfeldt 1983). Det finns emellertid också några rapporter från avvecklingar som varat cirka 2 år och där det också har funnits utvecklingskomponenter. Här kan vi nämna Hällekis (Larsson 1981), Vikmanshyttan (till exempel Axelsson m fl 1980) och PLMs avveckling av Hammars Glasbruk 1990–92, (Wigblad 1994), men det tycks bara finnas ett fall rapporterat som hade en längre avvecklingsperiod än 3 år – Korsnäs AB avvecklade Marmaverken under en 4-årsperiod 1985–89. Avvecklingen av Marmaverken var liksom Scania 2005–2008 ett exempel på en ”offensiv avveckling” (se Wigblad 1990). Det är alltså mycket ovanligt med avvecklingsperioder som är längre än 2 år, vilket Scantias omstrukturering är ett exempel på.

### 3. Koncernledningsperspektivet, Scania 2005–2008

UTIFRÅN VD LEIF ÖSTLINGS initiativ diskuterade Scania ABs koncernledning under sommaren 2005 behovet av att starta ett omstruktureringsarbete avseende produktionsenheterna i Falun (680 anställda i oktober 2005) och Sibbhult (570 anställda i oktober 2005). Redan från början fanns möjligheten med i diskussionen, att försöka hitta delar av produktionen som inte var strategiskt viktiga att flytta till Södertälje. Vissa delar av produktionen var uppenbart strategiska eftersom de var nära kopplade till produktutvecklingsarbetet som pågick i Södertälje. Scania ABs strategiska framförhållning resulterade i en ovanlig avvecklingsprocess. Dels pågick avvecklingsarbetet huvudsakligen under högkonjunktur och dels var det en cirka tre år lång avvecklingsperiod. Avvecklingsperioden var något kortare för Sibbhultsenheten och något längre för Falu-enheten. Scania gjorde även flera aktiva insatser kopplade till befintlig produktion, till exempel investeringar, under hela avvecklingsperioden – främst i Sibbhult.

Scanialedningen hade erfarenhet från en för svenska förhållanden ganska vanlig avveckling – en ”snabbavveckling” (cirka 6 månader) i Katrineholm år 2002, där ledningen saknade en strategisk framförhållning. Även om många anställda från Katrineholm valde att ta jobb i Södertälje, sammanföll denna händelse med andra avvecklingar på orten, och blev konfliktfylld. Per Hallberg som utsågs till projektledare, tog i fallet Scania 2005–2008 initiativ till att skapa en mera samarbetsinriktad och socialt ansvarig avveckling i Falun och Sibbhult, och tillsammans med koncernledningen bestämde sig Scania för att inte upprepa mönstret från Katrineholm utan istället skapa en offensiv avveckling.

De utlösande faktorerna bakom ledningens beslut att starta en offensiv omstrukturering var:

1. Möjligheten att sänka lönekostnadsandelen i tillverkningen ner till ett ambitiöst mål på cirka 15 procent, så att diskussioner om utlokalisering av produktion till låglöneländer inte behövde bli aktuella. Ledningen hade ett behov av att utarbeta en långsiktig investe-

ringsplan som bland annat ökade mekaniseringsnivån och skapade effektivare produktionsflöden.

2. Det är möjligt att uppnå synergieffekter när man använder sig av en integrationsstrategi, som påverkar produktutvecklingsarbetet genom att produktion och utveckling blir lokaliserade på samma plats. Scania ville ha strategisk produktion kopplad till produktutvecklingen som utfördes i Södertälje. Scania var väl medvetna om att det är det tvärfunktionella arbetet mellan produktion, produktutveckling, kunder och leverantörer som bestämmer kvalitet och kostnadsnivå.
3. Minskade fasta kostnader genom att all Scanias strategiska produktion koncentreras till en enda produktionsenhet i Södertälje, där det redan finns olika servicefunktioner, samt att viss produktion utkontrakterades till underleverantörer och därmed blev kvar på de drabbade orterna.
4. Scania hade dessutom behov av en omstrukturering där två centrallager för reservdelar skulle bli ett enda, kombinerat med 6–7 regionlager. Detta skulle frigöra lokaler som kunde användas som tillverkningsyta i Södertälje.

I ett tidigt skede av omställningen (från oktober 2005) tog Scanias projektledning kontakt med berörda lokala parter; platschefer och fackliga organisationer. De gav en öppen beskrivning på hur en ny struktur skulle kunna se ut. För att skapa en överbryggande omstrukturering var det viktigt att projektledningen agerade öppet och snabbt, för att inte försena omställningsarbetet. Inriktningen var bland annat att hitta möjligheter till alternativ produktion.

Baserat på diskussionerna arbetade projektledningen fram två kalkylalternativ främst avseende punkt 2 och 3 ovan, där det ena alternativet omfattade avveckling av Scania Falun och Scania Sibbhult och det andra var ett bevarandalternativ. Dessa alternativ kom sedan att granskas av en löntagarkonsult. I avvecklingsalternativet låg en förkalkylerad besparing på cirka 360 MSEK per år. Löntagarkonsulten bekräftade att företagets uppgifter om en betydande besparing som grund för beslutet om avveckling, var riktiga. En företagsintern efterkalkyl som idag (februari 2009) kan göras, visar att besparingen av den genomförda om-

struktureringen är ännu större – cirka 500 MSEK per år. Scantias totala extrakostnad för hela omställningen låg på cirka 1,5 Miljard SEK, vilket ger en återbetalningsperiod på cirka 3 år. Företaget bedömer detta utfall som bra, eftersom det var en omfattande och strategiskt motiverad omstrukturering som långsiktigt stärker företagets konkurrenskraft. Det är faktorerna 2, 3 och 4 ovan som bidrar till detta goda ekonomiska resultat.

Angående faktor nr 1 ovan, avseende möjligheten att ambitiöst sänka lönekostnadsandelen i tillverkningen ner till cirka 15 procent, så är den uppnådd idag. Det är huvudsakligen en ökad mekaniseringsgrad och ett effektivare flöde i de två nya produktionslinjerna för montering i Södertälje, som flyttades från Falun och Sibbhult, som har åstadkommit detta. Mekaniseringsgraden är en platsberoende variabel, det vill säga, det målet kunde lika gärna uppnåtts med investeringar i Falun och Sibbhult utan att produktionen flyttades. Till saken hör att den tillverkning som Scania utkontrakterade till underleverantörerna var den del av den gamla tillverkningen som redan hade låga lönekostnadsandelar ner mot 15 procent. Även om lönekostnadsmotivet fanns med i ledningens argumentation hade det ingen avgörande betydelse för omstruktureringen i sig. Faktum kvarstår dock att all omstruktureringsrelaterad ny tillverkning i Scania och dess underleverantörer har 15 procent eller mindre lönekostnadsandelar idag och därför utgör en stabil svensk tillverkning som inte behöver bli föremål för diskussioner om eventuell "outsourcing" till låglöneländer. Att Scania högprioriterar att sänka lönekostnadsandelarna via kraftfulla investeringar i produktionen kan ses som ett föredöme för annan industri, som inte har en lika stark tradition av högteknologisk "industrialism".

Projektledningen i Scania startade också under senare delen av 2005 och början på 2006 ett arbete med att hitta möjliga alternativ. Inga detaljer fanns färdiga från början. För Sibbhults del utreddes till exempel ett intresse från det vindkraftstillverkande företaget Vestas att etablera växellådstillverkning, men det blev aldrig något avtal med Vestas. Vidare kontaktade Scania ett par intressenter för att ta över verksamhet, varav en var Konga Bruk (VD Lars-Åke Skoog), ett medelstort företag nära Tingsryd. Platschefen i Sibbhult, Lars Dahl, som initialt var motståndare till omstruktureringsplanerna, började under senhösten



2005 inse vilka tydliga ekonomiska fördelar för Scania som fanns med omstruktureringen. Han kontaktades av Konga Bruk och ett samarbete formerades, eftersom han ville vara kvar i bygden. Per Hallberg, Lars Dahl och Konga Bruks ledning började utarbeta planer på att ta över viss tillverkning från Scania och etablera ett underleverantörsförhållande avseende "icke-strategisk produktion" för Scania, det vill säga en utkontraktering för Scania. Därmed fanns det viss substans i framtidsplanerna för Scania Sibbhult redan vid offentliggörandet av beslutet i mars 2006, vilket ännu inte fanns i Falun vid den tidpunkten. Bland annat därför, blev reaktionerna på avvecklingsbeslutet olika på de två orterna. Reaktionen blev häftig i Falun men lugn i Sibbhult, utan produktionsstörningar.

Detta initiativ visade på de tidigare teoretiska möjligheterna att genomföra en identifiering av "icke-strategisk produktion" i Falu- och Sibbhults-enheterna och via utkontraktering erbjuda några underleverantörer sådan verksamhet. När vi talar om "utkontraktering" till dessa underleverantörer i denna rapport, vill vi påpeka för läsaren att det är en speciell typ av "outsourcing" som avses. Vanligen används begreppet "outsourcing" i betydelsen "offshoring" eller i dagligt tal; utflyttning av produktion till låglöneländer. Vi menar istället så kallad "nearshoring" när vi pratar om vilken utkontraktering som avses, det vill säga en "outsourcing" till närområdet.

Utvärderingen av icke-strategisk produktion stannade på att bearbetningsdelarna i respektive produktionsenhet skulle kunna erbjudas underleverantörer, medan monteringsdelarna sågs som strategiskt viktiga och skulle flyttas till Södertälje. Senare resulterade detta i att fyra underleverantörer, av ett 10-tal möjliga, valdes ut av Scantias Inköpsavdelning för en utkontraktering av bearbetningsdelarna av produktionen i Falun och Sibbhult. De underleverantörer som anlätades var; i Sibbhult – Konga Bruk (Sibbhultsverken) och SwePart; i Falun – Leax och Zachrisdalsverken. Dessa underleverantörer var alla mindre och medelstora aktörer i branschen. Den strategiska delen av tillverkningen, monteringen, flyttades i ett senare skede från Falun och Sibbhult till Södertälje.

Denna uppdykande strategi avseende mobilisering av underleverantörer som tar över viss del icke-strategisk tillverkning, blev en lyckad affär för Scania, vilket inköpsavdelningen också hade räknat med, ef-

tersom det fanns erfarenheter från andra företag från denna typ av förändringar. Scania fick lägre priser än om de hade producerat själva, vilket innebar att underleverantörerna kunde producera till lägre kostnader, med bibehållen kvalitet och leveransprecision. Lars Dahl som både var platschef för Scania Sibbhult och senare VD för Sibbhultsverken bedömer den förbättrade kostnadseffektiviteten så här:

1. Underleverantörerna är resurssnålare, det vill säga har lägre administrativa kostnader och kan därför producera till lägre kostnader, med bibehållen kvalitet och leveransprecision.
2. Underleverantörerna kan belägga maskinerna bättre, genom att ha flera kunder.
3. Det är ett tydligare kund/leverantörsförhållande.

Scania investerade en hel del resurser i samarbete med sina underleverantörer, när de förde över personal och maskinutrustning, samt slöt 3–5-åriga kontrakt med dessa. Endast en av underleverantörerna hade vissa problem, under en övergångsperiod, att leverera till Scantias standard. Den långsamma avvecklingen gjorde det möjligt för Scania att kvalitetssäkra produkterna under hela processen.

Scania lyckades skapa en 30–40 procent volymökning år 2007 och 2008. Detta skedde med hjälp av ett stort antal visstidsanställd personal i båda anläggningarna och ett mindre antal inhyrd personal från bemanningsföretag (cirka 100–120 i Sibbhult och 20–45 i Falun). Volymökningen 2007 var mycket lönsam i ett läge med ökad efterfrågan på Scantias marknader fram till september 2008. När konjunkturen vände neråt minskade Scania antalet visstidsanställda, vilket var en flexibilitetsmöjlighet som också var ekonomiskt gynnsam. När Scania stängde fabriken i Falun i december 2008 fanns det mer än 50 procent visstidsanställda med anställningskontrakt som gått ut, samtidigt som det var relativt få anställda som följde med till Södertälje (10–15 procent) och företaget hade viss kontroll över bemanningen av den nya produktionslinjen i Södertälje, som tog över monteringen som skett i Falun.

## 4. De anställdas perspektiv

I SCANIA FANNS STARKA fackliga organisationer på de olika produktionsenheterna, samt en koncernfacklig samordning. De koncernfackliga organisationerna på Scania Södertälje, agerade i ett tidigt skede för att skapa en socialt ansvarig avveckling. Bland annat förde facken en diskussion med Marcus III Wallenberg om att Scania hade tjänat pengar på lokaliseringen till Falun en gång i tiden, genom investeringsfonderna, och att det nu var dags att betala tillbaka. Scania visade sig dels vara beredd att ge omstruktureringen en ovanligt lång tid – cirka 3 år, och att hela ledningen, inklusive ägarna, var beredd att under denna tid satsa på, då ospecificerade, framtidsinriktade utvecklingsalternativ för de båda drabbade orterna Falun och Sibbhult. Detta förutsatt att parterna kunde komma fram till en överenskommelse.

Efter löntagarkonsultens rapport fanns det en positiv inställning till Scantias planer hos facken i Södertälje och Sibbhult, men i Falun fanns det ett opinionstryck bland de anställda som bland annat blåstes upp av en omfattande bloggaktivitet, som syftade till att avkräva Scania betydande avgångsvederlag, vilket företaget inte var berett att göra. IF Metalls ordförande i Södertälje, Kjell Wallin drev linjen att företaget skulle ta ett socialt ansvar och skapa arbeten. Efter att Kjell Wallin hade ställt upp som ordförande på ett fackligt årsmöte i Falun, där han förklarade att omstruktureringen verkade förnuftig i det långa perspektivet, att de hade dåliga erfarenheter av avgångsvederlagets kortsiktiga natur för medlemmar, samt att de bedömde att de kunde lita på att företaget seriöst skulle försöka skapa så många arbeten som möjligt, lyckades facken på de olika orterna till slut enas om att de skulle sluta ett ramavtal med företaget. Detta bäddade för en övergripande partsöverenskommelse hösten 2006, efter tuffa förhandlingar som pågick en längre tid.

Företaget gick med på generösa villkor för de anställda, i utbyte mot att facken tillät företaget att ta in fler än 15 procent visstidsanställda, som var en taknivå tidigare. De visstidsanställda kunde ersätta den personal som skulle försvinna till andra arbeten under omstruktureringsti-

den. Samtidigt fick facken igenom goda villkor för studier etc före 2008 som syftade till kompetens-breddning/höjning för att ge jobb, "Starta eget" utbildningar, "tre veckors prov" (annan anställning), 6 månaders tjänstledighet för att prova annat jobb med mera. Den slopade taknivån på visstidsanställda innebar också att företaget kunde öka produktionskapaciteten i högkonjunkturen som rådde då, vilket var ekonomiskt förmånligt. Genom att de lokala arbetsmarknaderna "dammsögs" på visstidsanställda, fick bland annat många unga personer en möjlighet att skaffa sig arbetslivserfarenhet från en erkänt bra arbetsgivare.

Den treåriga avvecklingstiden, och möjligheterna att få utbildning och prova annat arbete som Scania tillhandahöll, gjorde det möjligt för många anställda att i rådande högkonjunktur hitta andra arbeten. Möjligheten att ta in många visstidsanställda för att ersätta de som gick till andra arbeten var en förutsättning för ett lyckat resultat. Under avvecklingsperioden hade båda produktionsenheterna under en övergångsperiod:

- mer än 50 procent visstidsanställda,
- en kapacitetsökning med cirka 30–40 procent,
- utkontrakteringsarbete avseende bearbetningen,
- ett omställningsarbete till nya arbeten för en del av personalen,
- fortsatt arbete med bibehållet goda prestationer.

Sibbhultsenheten arbetade därutöver med ett tidigare beslutat investeringsprogram för att utveckla och installera en ny produkt med tillhörande ny produktionslinje, med ett klart godkänt utfall. Omedelbart före det att fabriken stängdes var den nya produktionslinjen för montering av växellådor färdiginstallerad och uppe i en god leveransprecision med minsta möjliga andel kundavvikelse.

Uppfattningen om att Scania borde betala höga avgångsvederlag, ställdes i fallet Scania 2005–2008 mot arbetslinjen. Parterna kom överens om att det var arbetslinjen som skulle gälla och att företaget inte skulle betala ut några avgångsvederlag. Resultatet av denna överenskommelse kan idag grovt uppskattas genom ett räkneexempel. I Sverige tillämpas den "svenska modellen" som 2008 var under förnyad diskussion mellan de centrala parterna. De svenska företagen betalar ut relativt låga avgångsvederlag jämfört med Tyskland och andra europe-

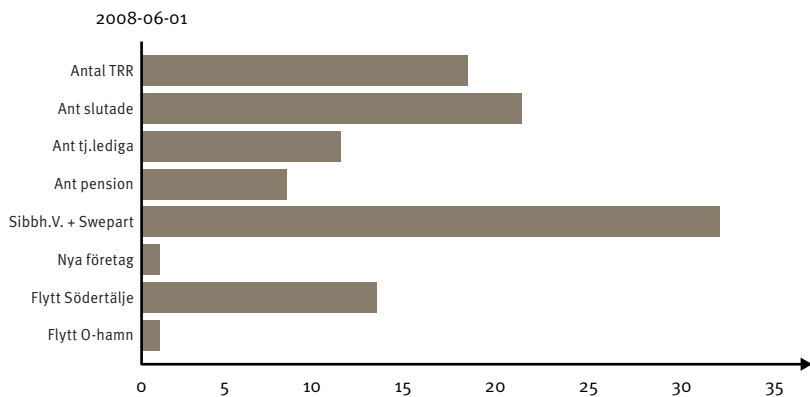
iska länder, dels därför att vi har ett system med a-kassa och dels därför att parterna är bundna av kollektivavtal som garanterar fredsplikt i omställningen. Om man överslagsmässigt räknar på ett ganska stort spann för avgångsvederlag på en svensk nivå, skulle Scania tvingats betala i storleksordningen 150–300 miljoner kronor i avgångsvederlag om de inte sagt nej till detta, vilket de gjorde – en summa som endast delvis har betalats ut och då i något andra former. Istället har Scania gjort aktiva insatser med utbildning och andra åtgärder för att underlätta omställningen – medel som inte har varit tillfälliga ”bidrag” till individerna (det vill säga bidrag utan prestationer). Det är bland annat detta som benämndes ”arbetslinjen”.

Hur blev då resultatet av ”arbetslinjen” i fallet Scania 2005–2008? När Scania Sibbhult stängde produktionen i juni 2008, var det 97 personer som sades upp, utan avgångsvederlag, men med en lön under en uppsägningstid mellan 4–12 månader beroende på hur länge de arbetat vid företaget. Motsvarande uppsägningssiffra för Scania Falun, som stängde i december 2008, var 111 personer och som också hade motsvarande uppsägningstid. Medan de 111 personerna i Falun inte kunde anses svårplacerade på arbetsmarknaden under högkonjunktur, eftersom platschef Anders Williamsson i samarbete med fack, Trygghetsrådet, Arbetsförmedlingen med flera tidigt i processen identifierade de som var svårplacerade (cirka 28 stycken) samt äldre och såg till att det bedrevs ett aktivt arbete för att de skulle få en lösning. De har också fått en sådan lösning, genom att de slussades ut tidigt till nytt arbete. I Sibbhult fanns det cirka 20–25 personer, av de 97 kvarvarande, som var svårplacerade på arbetsmarknaden, vilket kritiserades av det lokala IF Metall.

Våren 2009 kan vi utvärdera varför effekten för de anställda blev så positiv som den blev. Det är främst två faktorer som förklarar cirka 2/3 – delar av det goda utfallet (Figur 5):

1. under den långa avvecklingstiden under rådande högkonjunktur kunde de anställda hitta nya arbeten på den lokala arbetsmarknaden, eftersom företaget uppmuntrade till detta och tog in huvudsakligen visstidsanställd personal när det behövdes.
2. Scantias mobilisering av underleverantörer för utkontraktering av icke-strategisk produktion till Sibbhultsverken, Swepart, Leax och Zachrisdalsverken.

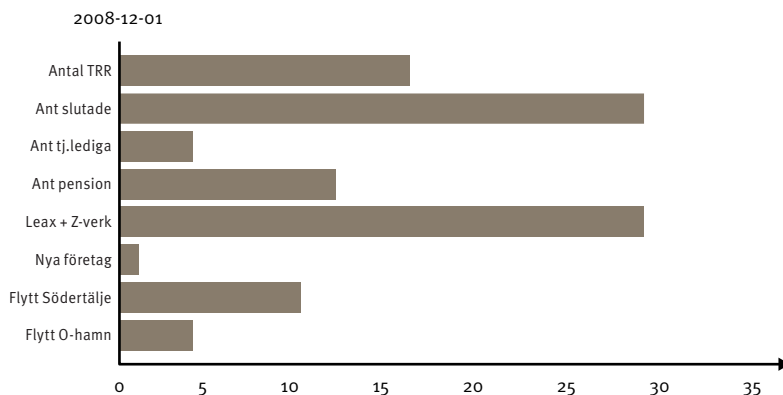
**Figur 5** Procentandelar som visar vart de anställda vid Scania Sibbhult tog vägen efter avvecklingen. "TRR" står för Trygghetsrådet. "Nya företag" avser företag utöver Sibbhultsverken och Swepart.



Effekten av högkonjunkturen kan utläsas genom att 196 personer (Falu-enheten) eller 29 procent av tidigare anställda ("tidigare anställda" definieras som anställningsstatus i oktober 2005) kunde hitta nya arbeten i Falu-regionen och 124 personer (Sibbhultsenheten) eller 22 procent i Sibbhults-regionen. Detta resultat kan tolkas som att Sibbhults karaktär av bruksort gjorde att Sibbhults-regionen hade en något sämre lokal arbetsmarknad jämfört med Falu-regionen. De Falu-anställda hade en något längre tid på sig att hitta arbeten (cirka 6 månader), men jämförelsen verkar ändå vara relevant, eftersom Scanias verksamhet i Sibbhult lades ner i juni 2008 och finanskrisen inträffade i september 2008, vilken drastiskt minskade möjligheterna till att hitta nya arbeten på den lokala arbetsmarknaden runt Falun.

Scania arbetade som tidigare nämnts också med metoden att mobilisera sina underleverantörer genom att utkontraktera personal och produktion till mindre företag som blev underleverantörer med kontrakt på 3–5 år. Övergången av personal från Falu-enheten till underleverantörerna Leax och Zachrisdalsverken i Falun var under december 2008, 220 (198 vid utkontrakteringstidpunkten) personer vilket motsva-

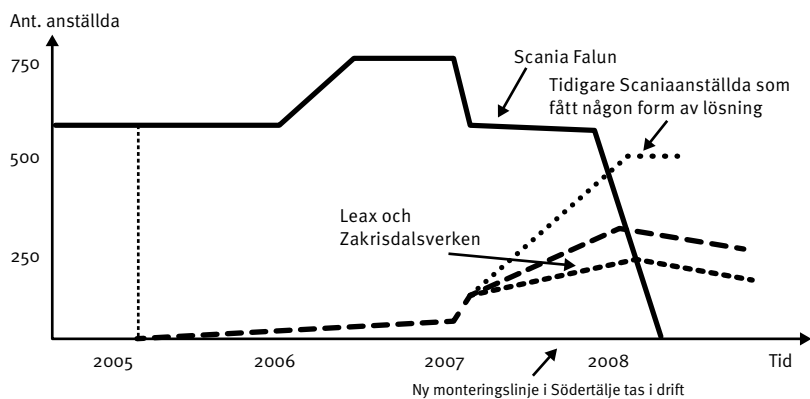
**Figur 6** Procentandelar som visar vart de anställda vid Scania Falun tog vägen efter avvecklingen. "TRR" står för Trygghetsrådet. "Nya företag" avser företag utöver Leax och Zachrisdalsverken.



rar cirka 32 procent av tidigare anställda på Scania Falun (680). Motsvarande övergång från Scanias Sibbhults-enhet till Sibbhultsverken och Swepart var i juni 2008 cirka 225 anställda (200 vid utkontrakterings-tidpunkten) vilket motsvarar cirka 40 procent av tidigare anställda. Att detta skedde under högkonjunktur innebar att underleverantörerna var i tillväxt och kunde ta emot fler personer än vad som ursprungligen kontrakterades. Under konjunkturnedgången minskade senare antalet anställda hos underleverantörerna ner till ungefär den nivå som de hade vid utkontrakteringstillfället. Ovanstående utfall var alltså något bättre än vad Scanias inköpsavdelning planerade för, men den efterföljande lågkonjunkturen, som överraskade alla, tog ganska snart bort den effekten.

Den resterande tredjedelen av de anställda utgörs av pensionsavgångar, flytt till Scania Södertälje, Scania Oskarshamn eller motsvarande, samt tidigare nämnda uppsägningar. Vid sidan av denna översikt över vart Scanias tillsvidareanställda personal tog vägen, tillkommer att visstidsanställd och inhyrd personal inte längre hade arbete efter avvecklingen. Figur 7 illustrerar sysselsättningsbryggan för den ordinarie

**Figur 7** Sysselsättningsutvecklingen, över tid, för Scania Falun anställda.



arbetskraften vid Scania Falun vid nedläggningstillfället. Som visades i siffror ovan uppvisar utvecklingen i Scania Sibbhult nästan exakt samma mönster som i Scania Falun.



## 5. Det regionala perspektivet – Falun

I DETTA KAPITEL BEHANDLAS avvecklingen av Scantias Falu-enhet genom intervjuer genomförda med fackliga representanter, kommunen samt de nya företagen, för att skildra avvecklingen av Scantias verksamhet i Falun samt utvecklingen av det nya området Främby Hallar. Det är Scania, Region Dalarna och Falu kommun som har arbetat aktivt med utvecklingsinsatser.

Staten gjorde inga extra insatser i den aktuella omstruktureringen och bidrog därför endast indirekt till omställningen. Istället var det medel via regionerna som kom att aktiveras i omställningsarbetet.

### Falu kommuns perspektiv

När indikationer kom på att Scania skulle avveckla Falu-enheten så förde de anställda och politiker initialt diskussioner internt om att avkräva Scania betydande finansiell ersättning, vilket aldrig blev verklighet. Scania visade tidigt att de var allvarliga med denna avveckling bland annat genom att de visade en vilja att sälja fastigheten. Kommunen erbjöds att köpa fastigheten. Tidigare erfarenheter av förlustaffärer vid fastighetsöverlåtelser vid avvecklingar gjorde att kommunen tackade nej. Ett fastighetsbolag vid namnet Möller & Partners köpte fastigheten. Denna affär visade att Scania menade allvar med att avveckla sin verksamhet på området.

Erfarenheter som nuvarande kommunalrådet hade, visade att företag som redan innan utredningar genomförs, som syftar på att påvisa behovet av en omstrukturering, var väl medvetna om att de skulle genomföra sagda omstruktureringar. Erfarenheterna visade samtidigt att om dialogen fördes mellan företagen och övriga aktörer med inställningen att enbart avkräva företaget på medel, skulle detta kunna leda till att Scania lade ner verksamheten snabbt. Inställningen att samverka samt en konstruktiv dialog med Scania skulle genomföras, delades av det dåvarande kommunalrådet (Gahnshag, Jonny) och nuvarande kommunalråd (Rosén, Mikael). Dialogen som fördes mellan kommunen

och Scania syftade till att avveckla Scantias produktionsenhet i Falun på ett bra sätt, där det skulle läggas krafter på att hjälpa den berörda personalen att komma ut till nya arbetsgivare.

Enligt det nuvarande kommunalrådet Mikael Rosén mottogs denna inställning positivt från Scania. Företaget menade att de inte hade för avsikt att denna avveckling skulle medföra något negativt. Scania ansåg att en dåligt skött avveckling skulle medföra dålig publicitet som i förlängningen skulle kunna skada företagets rykte. Samtalet mynnade ut i en överenskommelse där Scania lovade att arbeta för en regionalekonomiskt bra avveckling om kommunen lovade att bidra till densamma. Mikael Roséns uppfattning var att uppgörelsen som kommunen gjorde med Scania blev att Scania skulle undersöka möjligheterna med att den icke strategiska verksamheten skulle förläggas till Falun. Detta skulle ske genom Scantias affärskontakter och resurser i den egna koncernen.

Efter dialogen mellan kommunen och Scania bildades det en arbetsgrupp samt en samrådsgrupp som avsatte tid för att ta fram en plan för hur avvecklingen skulle hanteras. I samband med detta så anställdes Kjell Grundström för att arbeta som projektledare tillsammans med dåvarande näringslivschefen Hans Ahlin. Huvudsysselsättningen arbetsgruppen hade var att söka efter företag, utan kopplingar till Scania, som kunde etablera sig på området. Dessa etableringar skulle underlättas genom att Scania skulle frigöra lokaler samt betala för möjliga ombyggnader.

Kjell Grundström menar att från kommunens sida var det en klartsynt inställning, där de tidigt bedömde det som en stor sannolikhet att utredningen som gjordes skulle leda till stora förändringar. Under februari 2006 började kommunens arbetsgrupp sitt arbete. De förutsättningar som fanns var att avvecklingen skulle ske samt att den skulle ske under en förhållandevis lång period.

Förutsättningarna för att finna ersättningsverksamhet till Scantias lokaler var initialt inte ideala, då beslutet om avvecklingen inte var offentliggjort. Beslutet blev offentligt under mars 2005. Anledningen till att detta var ett problem, var för att det inte gick att gå ut offentligt till företag eftersom det vid denna tidpunkt ej var klart att en avveckling skulle ske.

## Initiala fackliga organisationer vid Scania Falun

De lokala fackliga organisationerna vid Scania Falun fick tidigt i processen tillgång till information om vad det var som skedde. De fick dock förhållningsorder om att inte dryfta dessa initiala förhandlingar med utomstående. De fackliga representanterna som var insatta i samtalen upplevde detta skede som påfrestande eftersom de inte kunde informera sina medlemmar vad det var som skulle ske med deras dåvarande anställningar. Under oktober 2005 offentliggjordes ledningens avsikter om att en omlokalisering av delar av Scanias verksamhet i Falun till Södertälje skulle ske. När beslutet kom i mars 2006 uppvisade de anställda på Scania ett missnöje som ledde till att produktionen bromsades upp. Platschef Anders Williamsson bedömer att minskningen av produktionen som var cirka 60 procent under en tid, motsvarade 7 dagars totalt produktionsstop. Ledningen för Scania såg till att 58 personer kom till Falu-enheten från Södertälje, för att få till stånd en ökning av produktionen, så att de kunde leverera till kunderna. Produktionen kom ganska snart upp till normala nivåer igen.

Redan tidigt i avvecklingsprocessen slutade den personal som hade de bästa förutsättningarna för att skaffa nya jobb, och detta ledde till att Scania fick ett personalbehov samtidigt som produktionen steg till en högre nivå än tidigare. Personalen som valde att sluta medförde nya utmaningar för Scania, då de hade ett behov av personal för att klara av den ökade efterfrågan på de produkter som tillverkades vid Falu-enheten. En av utmaningarna bestod av att oavsett vilken sorts bemanning som de lyckades få i Falun, skulle dessa individer behöva inskolans i de arbetsuppgifter som de förväntades att utföra. Ett faktum som underlättade detta var Scanias produktionssystem (SPS)<sup>1</sup> som innebar ett strukturerat arbetssätt där nya arbetare snabbt kunde komma upp i full produktion, på ett begränsat produktionsavsnitt. Facket och kommunen ställde krav på Scania att de inte skulle hyra in personal från bemanningsföretag utan att unga i Falu kommun skulle ges möjligheten att jobba på Scania som visstidsanställda. Mikael Rosén samt de fackliga representanterna som intervjuades för denna rapport delade denna upp-

---

<sup>1</sup> SPS är ett produktionssystem som är ett resultat av ett utbyte mellan Toyota och Scania. SPS handlar om ett kontinuerligt förbättringsarbete som syftar till att höja kvalitet och standard på de egna produkterna.

fattning. Det skulle ge en bra arbetslivserfarenhet för visstidsanställda samtidigt som Scania fick tillgång till personal som kunde ersätta den personal som lämnade Scania.

### Regionens utvecklingsarbete

När beslutet blev klart för de inblandade så följde tre år av insatser för att minska de negativa effekterna av Scantias avveckling. De olika aktörerna agerade utifrån sina intressen för att avvecklingen skulle genomföras på ett bra sätt. Aktörerna inom kommunen hade inställningen att det behövdes ersättningsverksamhet för att på lång sikt förhindra att Falun som kommun inte fick minskade skatteintäkter eller på något annat vis påverkades negativt av Scantias uttåg från Falun.

### Kommunen

Arbetsgruppen som utsetts av kommunen insåg tidigt behovet av att skilja den framtida verksamheten från Scania. Arbetsnamnet som fastslogs var Främby Hallar. Konceptet Främby Hallar arbetades fram genom att se på hur andra kommuner samt Falu kommun genomfört liknande förändringar tidigare. Falu kommuns egna erfarenheter grundades på att de 2 000 var med om en avveckling av liknande storlek, då Dalaregementets verksamhet avvecklades. Hans Ahlin beskrev att arbetsgruppen undersökt hur andra kommuner skapat områden som kunde ses som förebilder. De verksamheter som omnämns i intervjuerna är Munktell science park<sup>2</sup> i Eskilstuna samt Innovatum<sup>3</sup> i Trollhättan. Dessa områden låg till referens för arbetsgruppen när Främby Hallar konceptet utformades.

En av de erfarenheter från avvecklingen av Dalaregementet som de anammade var att skapa fokus på området<sup>4</sup>. Fokuset blev inriktningen på verkstadsindustri då lokalerna samt utrustningen som redan fanns

---

2 Enligt hemsidan för Munktell Science Park finns cirka 70 verksamheter som sysselsätter 200 personer (2009) [Internet]. På denna internet sida beskrivs Munktell Science Park vara en träffpunkt där det genomförs gemensamma satsningar på idéer, innovationer och entreprenörskap(2009)[Internet].

3 Innovatums hemsida beskriver området som en arena där individer från skilda verksamheter och med olika perspektiv kan vara verksamma tillsammans. Det finns enligt hemsidan 115 företag samt 650 anställda på området (2009) [Internet].

4 Det forna Dalaregementet fick en inriktning mot tjänstesektorn. Retrospektivt så var omstruktureringen av området en lyckad sådan, då det visat sig att fler individer nu är verksamma på området än tidigare (intervju, kommunalrådet Rosén Mikael).

på plats var lämpad för denna form av verksamhet. Fokuset skulle resultera i att företaget med inriktning på skärande bearbetning inom tung verkstadsindustri lockades till området.

I Falun hämtades inspiration från Munktells i Eskilstuna där en utbildningsplattform på området initierades för att möjliggöra för entreprenörer och andra drivkraftiga individer att få utbildning och erfarenhetsutbyte. Utbildningen är ett samarbete med Mälardalens högskola. Denna inriktning på utbildning valde arbetsgruppen att föra in på Främby Hallar genom ett projekt som går under namnet Falu-tekniska.

Svante Hanses som är projektledare för Falu tekniska<sup>5</sup> beskrev under intervjun hur arbetet med att realisera detta projekt har gått till. Näringslivschefen Hans Ahlin, förde en dialog med Hanses om det var möjligt att skapa en utbildning på Främby Hallar området. Det fanns när denna dialog fördes ingen industriutbildning i Falun som hade en specifik inriktning. Det framfördes då att det skulle kunna skapas en utbildning som hade en inriktning mot teknik. Hösten 2007 så fick Hanses möjligheten att arbeta med detta projekt genom att tillträda som projektledare. Ansökningar för projektering samt planering lämnades in till kommunen samt Ljungbergsfonden. Svante Hanses beskriver att Främby Hallar har de lokaler som behövs samt att kostnaderna för lokalerna är rimliga. Det finns enligt Hanses även förutsättningar för att isolera ett område för att bedriva utbildningsverksamhet i. Planerna syftar på att skapa en gymnasieutbildning som möjliggör för en arena för utbildning och utveckling. Gymnasieutbildningen är nödvändig för att det ska finnas en volym som gör det möjligt att ha maskiner samt utrustning. Enligt Hanses är tanken att det ska vara ett teknikcentrum som samverkar med gymnasieskolans teknikinriktade program, både yrkes- och högskoleförberedande utbildning, som samverkar med existerande teknikföretag. Kungliga Tekniska Högskolan samt Högskolan Dalarna har även visat ett intresse för verksamheten. Av företagen som intervjuades uttryckte flertalet att de ansåg att Falu tekniska skulle utgöra en grund för framtida rekrytering. Städer med stark anknytning till industriell verksamhet har ofta gymnasieutbildningar med inrikt-

5 Kommunen hade under rapportens skrivande inte tagit ett slutgiltigt beslut om huruvida utbildningen ska genomföras, kommunen beslutade under februari 2009 att genomföra en detaljerad kalkylering av projektet. I augusti 2009 tas det slutgiltiga beslutet avseende utbildningssatsningen (e-mail korrespondens, Grundström, Kjell, mars 2009).

ningar mot de lokala verksamheter som bedrivs. Detta kan ses i flertalet städer i Sverige där exempelvis Västerås och Ludvika har gymnasieutbildningar som bedrivs i ABBs regi.

Då Scania avvecklade sin verksamhet medförde detta att lokalerna som redan var anpassade för denna form av verksamhet blev tillgängliga för nya aktörer. Arbetsgruppen undersökte vilka företag de ansåg skulle vara intresserade av att få till området. För att företag skulle vara aktuella så var ett av kraven från kommunen att de var inom verkstadsindustri, samtidigt som de behövde vara självständiga och livskraftiga nog för att anses kunna vara verksamma under en längre period. För att lokalerna skulle anpassas samt frigöras under avvecklingens gång fanns det samtidigt krav från Scania att de nya företagen skulle anställa personal från Scania. Arbetsgruppen förde samtidigt en dialog med Scantias inköpsavdelning om det fanns verksamhet som inte ansågs vara strategisk som kunde erbjudas till underleverantörer.

För att kunna locka företag så kunde arbetsgruppen erbjuda företagen följande:

- Personal med gedigen kompetens från att ha arbetat inom Scania.
- Personal med kunnande om de arbetsprocesser samt maskiner som Scania arbetat med.
- Lokaler som var specialanpassade för denna form av verksamhet.
- Underleverantörskontrakt med Scania på icke-strategisk produktion.
- Maskinpark som var utformad för att lösa specifika uppgifter.

Det fanns dock problem när det gällde arbetet med att få ny verksamhet till området, Scania hade under avvecklingsarbetet fortsatt produktion i sina lokaler. Den fortsatta produktionen utgjorde enligt kommunen ett problem då det inte fanns exakta datum för när lokaler skulle vara tillgängliga. Företagen som uttryckte intresse kunde inte ges datum för när de kunde flytta in i lokalerna. Företagens intresse var svårare att hålla kvar när tidpunkter aldrig kunde utlovas med någon precision och de hade ett behov av att etablera sig relativt snabbt, men då saknades lediga lokaler. Kjell Grundström påpekade att de initialt inriktade sig bara på fordonsrelaterad industri, men att denna inriktning har kommit att

förändras i och med det förändrade konjunkturläget<sup>6</sup>. Under sommaren 2008 så påbörjades ett arbete för en projektarena som beskrivs nedan.

### Främby Hallar konceptet

Under vintern 07/08 fastställdes namnet Främby Hallar. Definitionen på området bygger på en karta som finns över området där varje ruta kom att representera de olika beståndsdelarna som Främby Hallar konceptet består av. Följande fem delar i konceptet framhålls:



- **Produktion:** Denna del ska vara en symbol för de verksamheter som väljer att etablera sig på området som har inriktningen på producerande verksamhet. Här finns då företagen Leax samt Zakrisdalsverken AB (ZAB) på plats, det finns även plats för fler verksamheter av denna art.
- **Service:** För att de producerade företagen ska fungera bra så sågs ett behov av att det skulle finnas verksamheter på detta område som kunde fungera som stödverksamheter till de produktionsinriktade företagen. Här fanns under intervjuernas genomförande Furnera<sup>7</sup>, IkodIT<sup>8</sup>, Dynamate<sup>9</sup>, Sodexho<sup>10</sup> samt Dalaemballage<sup>11</sup>.
- **Mötesplats Främby Hallar:** Eftersom det är en ganska stor koncentration av industriföretag såg arbetsgruppen att det fanns ett behov av att skapa en arena där det ska genomföras aktiviteter såsom workshops, seminarier eller andra erfarenhetsutbyten mellan de olika aktörerna på området, den tematiska inriktningen ska vara industri.
- **Teknikutbildningar:** Här kommer Falu tekniska projektet in i bilden. Det ska på området finnas utbildningar som är inriktade på teknik,

6 Arbetsgruppen bytte inriktning till att undersöka framtidsinriktade branscher där vindkraft nämns som intressant under intervjun med Hans Ahlin.

7 Furnera är ett logistikföretag som bildades av två personer från det forna Scantias logistik avdelning. De har efter uppstarten inriktat sig på logistiska lösningar för de företagen som är aktiva på området.

8 IkodIT är ett IT företag som tagit över den IT infrastruktur som Scania lämnade på området, de har som huvudfokus att leverera kompletta IT lösningar för företagen på området.

9 Dynamate ägs av Scania och beslutade att finnas kvar på området efter att Scania lämnar det då de arbetar med underhåll av maskiner och fastigheter samt tekniskt produktionsstöd.

10 Sodexho bedriver verksamhet riktad till de företag som etablerar sig på området. De driver restaurangen på området, de kan även bistå med städning samt andra dylika tjänster

11 Dalaemballage har efter intervjuerna gått samman med AJ Logistic Solutions och bildat bolaget SATEBA, de utför rationell emballage hantering. De utför reparation, sortering och tvättning av förpackningsmaterial.

underhåll samt processarbete. Detta ska i förlängningen leda till att företagen på området kan användas för att genomföra projektarbeten samt att de som går utbildningarna ska ges förstahands erfarenheter från hur det är att arbeta i industri relaterad verksamhet.

- **Forskning:** För att det ska finnas möjligheter till innovation samt utveckling behövs det möjligheter för att bedriva forskning samt prototyp-utveckling. Detta ska kunna genomföras på Främby Hallar området, genom samarbete mellan de olika delarna i konceptet.

### Det lokala fackliga perspektivet i Falun

De fackliga representanterna för Unionen och IF Metall inledde tidigt förhandlingarna med Scania om hur deras medlemmars framtida situation skulle lösas på bästa sätt. Förhandlingarna inleddes efter att beslutet (mars 2006) blivit offentligt. Den initiala överenskommelsen som förhandlades fram var att det skulle skapas en arbetslinje. Arbetslinjen hade som syfte att få medlemmarna ut till nya företag och till ny sysselsättning, de som ansvarade för detta var Trygghetsrådet. Förhandlingarna mellan de fackliga företrädarna och Scania fortsatte för att avhandla de frågor som rörde personalens framtida sysselsättningar samt vilka underlättande åtgärder företaget kunde ge de anställda. Samtalen resulterade slutligen i en rad överenskommelser som var till gagn för de anställda:

- Alternativ för anställda som skulle ha det svårt att hitta nya sysselsättningar<sup>12</sup> togs fram.
- De anställda med högre ålder gick först ut på arbetsmarknaden, då det på den lokala arbetsmarknaden inte fanns kapacitet för att ta vara på alla de som jobbat inom Scania.
- De som var födda 1950 eller tidigare gavs möjligheten att gå i förtidspension.
- Anställda kunde vända sig till Trygghetsrådet för att utbilda sig.
- Lönejämkning<sup>13</sup> för de som tog nya arbeten.
- Anställda kunde under 3 månader prova på olika jobb hos nya arbetsgivare, Scania stod under den tiden för lönen för den anställde.

---

12 Individer som genom arbetsskador eller på annat sätt kan antas få det svårt att hitta nya arbeten.

13 Om de anställda fick en lägre lön så betalade Scania ut mellanskillnaden samt den övertidsersättning den anställde skulle haft på Scania om denne arbetat kvar under 12 månader.



- Anställda erbjöds att delta i utbildning för att starta upp egen verksamhet, det var 65 stycken som deltog och 18 stycken har därefter ansökt om F-skattsedel.

De förhandlingar som facket hade med Scania resulterade i att personalen i Scania fick många möjligheter att skaffa sig de nödvändiga verktygen för att hitta nya sysselsättningar. Fackets eftergifter var att de gick med på Scantias krav att ta bort taket för antalet visstidsanställda som tidigare var 15 procent, för att på så vis göra det möjligt för Scania att uppehålla och öka produktionen samtidigt som personal gick över till nya anställningar. Detta var en viktig aspekt för Falun och de berörda parterna på området, eftersom detta gjorde att nya företag som valde att lägga sin produktion på det område som Scania nu var på väg att lämna, fick tillgång till den personal som nu riskerade att permitteras. Detta var som nämnts ovan, ett av de erbjudanden som utgjorde en grundpelare för arbetet med att hitta ersättningsverksamhet till Främby Hallar. Under en del av avvecklingsperioden fanns det mer än 50 procent visstidsanställda. De visstidsanställda fyllde två viktiga roller;

- De möjliggjorde för Scaniapersonal att avsluta sina anställningar för att gå till andra sysselsättningar.
- De gjorde det möjligt för Scania att uppehålla produktionen.

De fackliga företrädarna för Unionen och IF Metall nämnde att de under förhandlingarnas slutskede försökte få Scania att möjliggöra för trojänarna<sup>14</sup> att få gå i pension. Scania menade att de genom att låta alla som var födda 1950 eller tidigare, redan gett ett fördelaktigt erbjudande. Facket valde att inte gå vidare på detta spår då Scania gjorde klart att de inte var villiga att förhandla på denna punkt, utan om detta var en punkt som facken ville ha med, så skulle alla förhandlingar börja om från början.

### Nyetableringarnas perspektiv – Falun

Kommunen förde som tidigare nämnts en dialog med Scantias inköps-

---

14 Personal som varit aktiva inom ett företag under en längre tid och i många fall äldre personer, vilka i vissa varit anställda under hela sitt arbetsliv. Dessa individer kan antas få det svårare på arbetsmarknaden då de ej har erfarenheter av att söka arbeten samt att de kan uppfattas som mindre attraktiva som anställda jämfört med yngre alternativ.

avdelning för att utröna huruvida det fanns icke-strategisk verksamhet som kunde förläggas i Falun. Dialogen som arbetsgruppen förde med Scania utmynnade i en överenskommelse om att kardanaxlar, bakaxlar samt komponenter till dessa kunde tillverkas av underleverantörer i Falun på Främby Hallar området. Som nämnts tidigare fanns det många skäl till varför just denna verksamhet blev föremål för diskussion. Ett annat av dessa skäl var att Scania ansåg att det behövdes konkurrens på marknaden av axeltillverkning då den marknaden vid det tillfället hade ett fåtal aktörer, där DANA<sup>15</sup> var den i särklass största innehavaren av marknadsandelar.

Det erbjudande som inköpsavdelningen utformade utgjordes av följande:

- Underleverantörskontrakt till Scania som sträckte sig mellan 3–5 år.
- Maskinpark bestående av de inventarier som fanns på Främby Hallar industriområde.
- Tillgång till personal som var utbildade av Scania för att lösa de uppgifter som var knutna till den sortens tillverkning.
- Lokaler som var anpassade för denna form av verksamhet.

Scania ville dock inte erbjuda detta själva, då de ansåg sig hamna i ett underläge i förhandlingarna. Parterna kom överrens om att kommunen skulle vara de som erbjöd detta paket till företagen.

Arbetsgruppen valde ut tio stycken leverantörer inom fordonskomponentgruppen som arbetsgruppen ansåg hade tillräcklig soliditet och ett rykte som var tillfredsställande. Scania tog kontakt med några av dessa och kommunen tog kontakt med de övriga. Av dessa tio blev det till slut företagen Leax och ZAB som valdes ut för att ta över tillverkningen av komponenter till axlarna. Fördelningen av tillverkningen blev enligt Kjell Grundström ungefär hälften vardera till Leax och ZAB. Kontrakt skrevs mellan Scania och underleverantörerna. Leax och ZAB visade att de kunde leva upp till långsiktiga planer med verksamheterna i Falun, då de i ett tidigt skede investerade i Främby Hallar området.

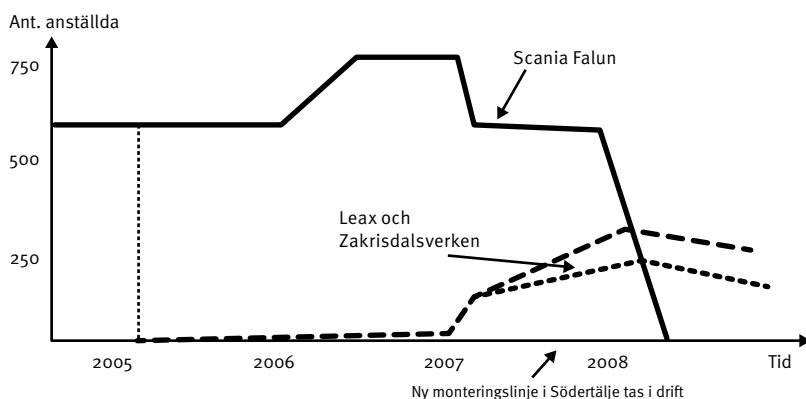
---

<sup>15</sup> Dana beskriver på företagets hemsida att de är världsledande när det gäller tillverkning av axlar, drivaxlar. Företagets kunder inkluderar varje större fordonstillverkare, de tillverkar närmare 70 miljoner bilar sammanlagt. Företaget sysselsätter 35 000 personer i 26 länder och omsatte 2007 8,7 miljarder dollar.

Kjell Grundström anser att det viktigaste beslutet för att avvecklingen skulle gå bra, var att Scania valde att lägga sin axeltillverkning på underleverantörskontrakt. Grundström menar vidare att om Scania istället gått ut på en öppen marknad för att hitta leverantörer som kunde sköta denna tillverkning, så hade Falun inte haft samma möjlighet att få denna produktion på Främby Hallar området.

Leax blev kontaktade av Scania i frågan om att de skulle starta upp verksamhet i Falun i början av 2006. Den verksamhet som Scania erbjöd passade väl in på Leax företagsstrategier då fordonskomponenter är den inriktning företaget har, samt att det är inom detta område de har sin kärnkompetens. När verksamheten på Främby Hallar startades var de 120 personer varav 90 procent av dessa kom från Scania. I december 2008 hade de ökat till cirka 135 anställda. Leax enhet i Falun hade i december 2008 endast Scania som kund, vilket utgjorde ett ensidigt beroende. Detta var ett resultat av att Scantias efterfrågan på de komponenter som Leax tillverkar. De hade sett en ökning under sista kvartalet 2008, och som en direkt konsekvens av detta fanns det för Leax inget utrymme för att ta in andra kunder. Den långsiktiga strategin för Leax och ZAB är att skaffa sig andra kunder, så att de inte bara blir alltför beroende av Scania och att de dessutom kan få en större volym som skapar stordriftsfördelar.

**Figur 8** Sysselsättningsutvecklingen i Främby Hallar, Falun.



ZAB tog över verksamheten i augusti 2006 och de sysselsatte i början 80 stycken personer. Under december 2008 var ZAB 120 stycken anställda, varav cirka 70 procent (85–90 stycken) var forna Scania anställda. ZABs kunder består enligt deras egen utsago till 90 procent av Scania.

Företagen som inledningsvis startade upp sin verksamhet i lokalerna på Främby Hallar området var antingen utkontrakteringar från Scanias verksamhet eller stödverksamhet till de nya etableringarna. Leax och ZAB kan ses som utkontrakteringar då de som underleverantörer producerar de produkter som Scania ansåg ej vara strategiska. De efterföljande etableringarna kan ses som stödverksamheter genom att de på olika sätt bistår Leax och ZAB med tjänsteverksamhet med inriktningen att underlätta samt understödja de två underleverantörernas arbete.

I *figur 8* ovan åskådliggörs utvecklingen på Främby hallar området, det som visas är förändringen av antalet anställda under Scanias avveckling.

### **Samarbetet mellan lokalt fack och platsledning**

Kommunens erfarenhet av Scanias hantering av avvecklingen är genomgående positiv då de menar att företaget agerat över deras förväntningar. Den utsedda arbetsgruppen var av uppfattningen att alla aktörerna tagit sitt ansvar. De pekar särskilt på att det funnits ett bra samtalsklimat där förslag samt idéer rörande utvecklingen kunnat dryftas. För att detta skulle vara möjligt så användes forumet ”mötesplats Främby Hallar”. I mötesplatsen medverkade de nya företagen vilket möjliggjorde en bred dialog där aktörerna haft möjlighet att påverka hur utvecklingen av området Främby Hallar skulle ske.

De fackliga representanterna delar kommunens åsikt om att företaget genomgående agerat på ett bra sätt och tagit sitt ansvar gentemot fackets medlemmar. De aspekter som de särskilt betonar är hur Scania försökt lösa de anställdas framtida sysselsättningar. Förhandlingarna anser de sköttes på ett bra sätt, där de tidigt i processen fick delta i arbetet.

De företag som etablerat sig på Främby Hallar, är främst verkstadsindustri. Företagen Leax och ZAB betonar de strukturella insatser som Scania gjorde för att de skulle kunna starta sina respektive verksamheter på området. Insatserna syftade till att iordningsställa lokaler samt

en omfattande omflyttning av maskiner som genomfördes för att Leax och ZAB skulle kunna påbörja sina verksamheter. Dynamate betonar att Scania gjort mer än vad de förväntat sig, de har på alla sätt levererat de saker som utlovats, samt att de på ett föredömligt sätt behandlat sina anställda.

Alla aktörerna nämnde i olika utsträckning att det funnits en aktör som kunnat agera annorlunda. Fastighetsägaren Möller & Partners ansågs varit passiva i hur de arbetat med att få nya verksamheter till Främby Hallar. Möller & Partners menade att uppfattningen att de varit passiva beror på att deras arbetet inte synts som annonser i tidningar eller på annat sätt varit tillgängligt för de som uttrycker denna uppfattning. Vidare menar fastighetsägaren att de jobbat aktivt med att få nya verksamheter till sina lokaler men att det i lågkonjunkturer är svårare att hitta intressenter. De har även finansierat en investering i Leax axelmåleri. Möller & Partners nämnde samtidigt att de inte hade för avsikt att ge sig in på verksamhetsområden de inte innehade tillräcklig kompetens inom såsom infrastrukturen på området. De anser sig dock vara mottagliga för dialoger med företag som har en sådan infrastrukturinriktning, om de har ett intresse för att driva den verksamheten på området.

### **Omstruktureringens utfall**

De företag som vid intervjuernas genomförande och vid driftens upphörande, var etablerade på området, var följande:

**Tabell 1** Förteckning över nya verksamheter vid Främby hallar i Falun, vid nedläggningstidpunkten.

Antal anställda december 2008 <sup>6</sup>	
Leax	150
ZAB	120
Dalaemballage	12
Dynamate	60
Mektek	18
IkodIT	3
Furnera	4
Sodexho	8
Bergs engineering	1
<b>Summa</b>	<b>376</b>

Scanias avveckling av verksamheten vid Främby Hallar resulterade i att ersättningsverksamhet tagit över på området. Sysselsättningen har minskat till 55 procent av tidigare antal, från 680 personer till 376 personer. Det finns dock vissa omständigheter som har påverkat resultatet av den industriella omställningen som skett vid Främby Hallar. Omstruktureringen påbörjades under en högkonjunktur, som när bolånekrisen i USA under hösten 2008 växte, övergick till en global lågkonjunktur. Lågkonjunkturen gav effekter genom att möjligheterna för att hitta ersättningsverksamhet till Främby Hallar minskade. Verksamheter som tidigare visat intresse avvaktade, då uppfattningen var att lågkonjunkturer inte är ideala för stora investeringar.

16 Under september 2008 började den då hittills starka högkonjunkturen att svika och vända till en lågkonjunktur som utvecklades till en global nedgång. Lågkonjunkturen påverkade fordonsindustrin hårt och verkstadsindustrin samt tillverkningsindustrin hade i februari 2009 varslat 12901 personer i Sverige (Arbetsförmedlingen, 2009) [Internet]. Denna lågkonjunktur påverkade även de nya etableringarna i Falun som enligt Dalarnas Tidningar visar följande siffror (Dalarnas tidningar, 2009)[Internet]:

- Dalaemballage 12 stycken anställda varslade
- Leax 41 stycken anställda varslade
- ZAB 63 stycken varslade

17 Antalet anställda är de som var aktiva på området.

## 6. Det regionala perspektivet – Sibbhult

DEN REGIONALA UTVECKLINGEN i Sibbhult har utförligt beskrivits i en rapport av Ola Jonsson (2009). Rapporten bygger på djupintervjuer som genomfördes med nyckelpersonal från Scantias anläggning i Sibbhult samt med fackliga representanter. Vi kommer därför att endast ta upp händelserna i Sibbhult översiktligt.

Till skillnad från Region Dalarna satsade Region Skåne i omstruktureringsinledande skede på att ersätta Scania som drivmotor i regionen, med någon annan forsknings- och utvecklingsbaserad (FoU) drivkraft. Scania satsar mer än 4 procent av sin omsättning på produktutveckling, och region Skåne insåg att de i samband med nedläggningen skulle förlora denna utvecklingskraft. De drog upp riktlinjer för att skapa:

- Ett bearbetningscentrum på hög tekniks kompetensnivå – skärande bearbetning.
- Ett fullföljande av produktionseffektivitetstänkande (SPS med mera)
- Framtidsinriktad struktur med kärnvärden som FoU-utvecklas.
- Etablering av "Färe industricentrum".

Därefter vände de sig till staten, men Industridepartementet ville inte medverka. Istället var de hänvisade till att försöka mobilisera lokala utvecklingsresurser, bland annat Lunds Tekniska Högskola.

I Ola Jonssons rapport beskrivs vilka framgångsfaktorer som identifierats under utvecklingen enligt nedanstående punkter (Jonsson, Ola 2009):

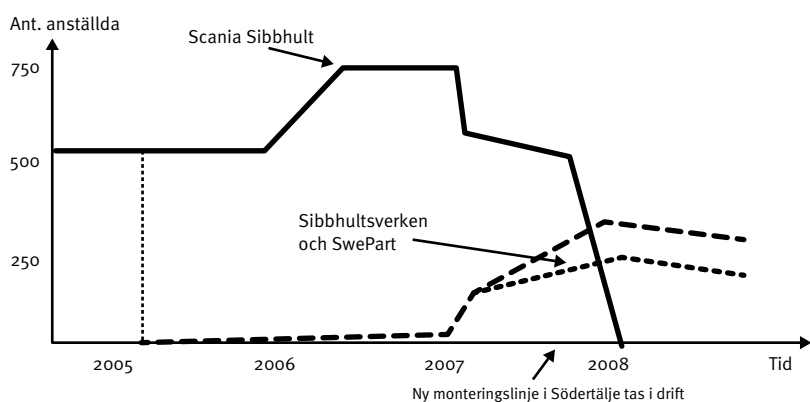
- Relaterad diversifiering av de verksamheter som etablerar sig på området, vilket innebär att alla dessa företag har en inriktning mot skärande bearbetning, men att detta breddas även till andra branscher än bara fordonsindustrin. Den utveckling som sker är huvudsakligen riktad mot andra kunder.
- Öppen dialog mellan de fackliga representanterna samt med Scantias ledning har i förlängningen blivit en framgångsfaktor. Det som tas upp som särskilt viktigt är att de personliga relationerna spelade

en viktigare roll än de formella rollerna och de ramar som fanns för dialogerna sinsemellan.

- Det tidiga skapandet av en regional organisatorisk plattform för omställningsarbetet nämns som en viktig del för att omställningen skulle lyckas.
- Det nya fokuset på området "Färe industricentrum" som bland annat syftar till att skapa ett kluster för klimatrelaterad tillverkning, ett så kallat klimatkluster. Detta skulle i förlängningen kunna betyda att Sibbhult skapar sig en ny bas vid sidan om fordonsindustrin.

Som beskrivits tidigare så hade de två största nyetableringarna i Sibbhult motsvarigheter till hur utvecklingen blev i Falun. Dessa etableringar var utkontrakteringar av Scantias icke strategiska verksamhet. Det som skiljer Sibbhult från Falun när det kommer till etableringarna på industriområdena är att det i Sibbhult även lokaliserades verksamheter med annorlunda branschriktning. Compower samt Sibnova har en framtidsinriktning som man kan ha förväntningar på att den kommer att överta Scantias drivkraft för förnyelse i regionen.

**Figur 9** Sysselsättningsutvecklingen vid Färe industricenter, Sibbhult.





**Tabell 2** Förteckning över nya verksamheter vid Färe industricenter i Sibbhult vid nedläggningstidpunkten.

		Antal anställda (september 2008)
Sibbhultsverken	Bearbetning	142
SwePart	Bearbetning	80
DynaMate	Industriservice	40
Compower	Utveckling, tillverkning	8
Skärvetekpartner(SVP)	Ingenjörbyrå	4
Färe/GN/Örmo	Service	4
TINIA	Datakonsult	2
DT Konsult	Konstruktion	1
Easy info	Reklam, annons	1
Colbrandt	Redovisning	1
Securitas	Bevakning	3
Råd&Reklam	Reklambyrå	1
Lernia	Personaluthyrning	1
MBS Sibbhult AB (del av Sibbhultsverken)	Bearbetning, kortserie	7
Glimåkra Åkeri	Logistik, transport	1
Ö Göinge kommun	Administration	1
Centrumadvokaterna	Advokatbyrå	1
Automationsteknik	Automatisering	3
Pmt	Industriservice	3
Sibnova	Utvecklingscenter	1
Rörmontering AB	Industriservice	1
Leader Skåner Ess	Administration	1
Mip Media	Journalistik	1
Emballageprodukter (del av SVP)	Förpackningsmaterial	1
<b>Summa</b>		<b>309</b>

Källa: Ola Jonsson, 2009

Det ska även nämnas att det procentuellt gick fler anställda till ny-etableringar i Sibbhult, jämfört med Falun.

## 7. Analys

SOM NÄMNDES INLEDNINGSVIS är smidiga omställningar viktiga för teknikutvecklingen, den internationella konkurrenskraften och tillväxten i samhället. Den svenska modellen som historiskt har fungerat ganska väl, byggde på en nära och aktiv samverkan mellan företag, fack och samhälle. Om alla parter får ut positiva effekter av samverkan i omställningsarbetet, kan dessa genomföras utan så kallat ”motstånd mot förändringar”. Vilka förutsättningar är det som gäller för att andra företag ska kunna genomföra överbryggande omstruktureringar?

Det finns tre viktiga argument som kan utgöra en draghjälp för att skapa överbryggande omställningar:

1. **Alla parter vinner på omställningen.** Möjligheter till samverkan är stora när alla parter kan vinna på en överenskommelse. Företaget vinner genom att avvecklingen genomförs utan att det blir stora störningar på marknaden. De anställda vinner genom att det erbjuds möjligheter till nya arbeten. De lokala och regionala aktörerna vinner genom att möjligheterna till att skapa ny verksamhet tas till vara.
2. **Goda prestationer.** Forskning (se till exempel Bergman & Wigblad 1999, Hansson & Wigblad 2006) rapporterar om väldigt goda prestationer från anställda i nedläggningsfabriker, under nedräkningsperioden (efter det att förhandlingarna är avslutade). I fallet Scania 2005–2008 lyckades man dessutom under avvecklingsperioden öka volymen med cirka 30–40 procent jämfört med föregående år.
3. **Smidiga omställningar.** Behov av omstruktureringar gäller de flesta företag, för att de ska uppnå en mer konkurrenskraftig struktur. Sättet att genomföra omstruktureringar kan variera över tiden även inom stora koncerner, men en väl genomförd omstrukturering skapar gott anseende för hela företaget.

För framgång är det emellertid också viktigt att ett antal punkter uppmärksammas:

1. Scania tillämpade principen om allmänt varsel vilket öppnade för en dialog i ett tidigt skede mellan inblandade parter, vilket i sin tur skapade ett positivt resultat. Ett sätt att skapa smidiga omställningar är att tillämpa principen om allmänt varsel.
2. Scania är ett företag som eftersträvar världsklass och har höga målsättningar, bland annat en effektiv förbättringsverksamhet via SPS (Scania Production System) och en mycket hög mekaniseringsgrad. Ständiga förbättringar och investeringar är emellertid inte tillräckligt. Scantias omstrukturering 2005–2008 visar att det även finns stora konkurrensfördelar att uppnå genom strategiskt motiverade språngvisa förbättringar.
3. En första förutsättning för en överbryggande avveckling är att alla inblandade parter arbetar seriöst och aktivt för att skapa bästa möjliga resultat, givet att det finns tidsutrymme för detta. Under den långa avvecklingstiden i fallet Scania 2005–2008, under rådande högkonjunktur, kunde många anställda hitta nya arbeten på den lokala arbetsmarknaden, eftersom företaget uppmuntrade till detta och tog in huvudsakligen visstidsanställd personal när det behövdes.
4. I fallet Scania 2005–2008 fanns det en specifik möjlighet till expansionsprojekt kopplade till utkontraktering av en del av produktionen till fyra underleverantörer som var medelstora företag, vilket skapade cirka 30 procent nya arbetstillfällen för Scaniaanställda och cirka 55 procent regional utveckling jämfört med före avvecklingen. Detta var en åtgärd som är fallspecifik för Scania och därför inte alltid kan förväntas föreligga i andra fall. Det behövs därför en möjlighet att också kunna lokalisera andra expansionsprojekt till den drabbade orten under avvecklingsperioden, för att överbrygningsmodellen ska bli generell.

Ett problem som fallet Scania 2005–2008 belyser är att Staten inte var en aktiv part, direkt inblandad i omställningen. Staten stimulerar inte företag till att genomföra socialt ansvariga omställningar och detta försvårar arbetet med ersättningsindustrier avsevärt. När det gäller satsningen på att etablera nya småföretag, visar all erfarenhet att det är svårt att nå en stor volym på kort tid. Mycket marginellt, det vill säga i några

få fall, förekom det att Scania Sibbhult hjälpte till på olika sätt för att underlätta etableringen av småföretagsverksamhet. I fallet Scania Sibbhult arbetade de regionala och lokala organen i samarbete med Scania, aktivt med nyföretagande till "Färe industricenter", vilket skapade cirka 40 nya lokala arbetstillfällen i Sibbhult, och då främst enmansföretag, förutom Scanias egna insatser (se Jonsson, 2009). En forskningsbaserad framtidsinriktad satsning som också genomfördes hade vid nedläggningstidpunkten i Sibbhult ännu inte burit frukt. Spridningsforskning visar att det ofta är långa tider mellan forskning och tillämpning. Dessa satsningar i Sibbhult kan jämföras med cirka 16 anställda vid "Främby Hallar" i Falun, varav endast några få enmansföretag. Dessa resultat kan även jämföras med en helt annan avveckling där staten inte heller var direkt inblandad; PLMs avveckling av Hammars glasbruk 1989–91. Detta var en tvåårig nedläggningsperiod med cirka 320 anställda, under "brinnande" lågkonjunktur, där cirka 31 nya arbetstillfällen skapades i småföretag (se Wigblad 1994). I det fallet bidrog PLM, i samband med att det skrevs ett ramavtal med de fackliga organisationerna, med cirka 10 Mkr i lokalt riskvilligt kapital för nyetableringar och cirka 10 Mkr till ett fastighetsbolag. Trots mycket aktiva insatser av lokala parter, som i fallen Hammar och Sibbhult, ligger resultaten av nya arbetstillfällen inom småföretagssektorn, vid själva nedläggningstidpunkten, under 10 procent av den ursprungliga arbetsstyrkan i dessa fall. Möjligen kan man teoretiskt säga att en kombination av PLM fallets lokala riskvilliga kapital, och Sibbhults aktiva insatser i högkonjunktur idealt hade kunnat ge ett något högre resultat än 10 procent. Även om dessa satsningar på att etablera nya småföretag är mycket betydelsefulla, är det på grund av dessa låga procentandelar för småföretagsverksamhet, som satsningar på expansionsprojekt hos lite större företag blir mycket viktiga för att skapa betydande överbrygningar.

En överbryggande avveckling måste ske med det avvecklande företags aktiva deltagande, men det är en omvänd företagslogik för privata företag, som till exempel Scania, att lägga ut medel på att få nyetableringar till stånd – och ju mer dessa etableringar lyckas, desto dyrare blir det för företaget. I fallet Korsnäs avveckling av Marmaverkan 1985–1989 (Wigblad, 1992) omlokalisades nio nya expansionsprojekt till Marmaverken under avvecklingsperioden, vilket var verksamheter som huvud-

sakligen tillhörde andra koncerner och hade i genomsnitt 15–25 anställda i respektive expansionsprojekt. Därmed fick mer än 40 procent av de anställda möjligheter till nya arbeten i dessa expansionsprojekt, som totalt bar upp cirka 85 procent i regional utveckling, jämfört med före avvecklingen. Det var dock, som tidigare nämnts, de statliga insatserna via frisläppande av investeringsfonderna som möjliggjorde detta resultat i fallet Korsnäs avveckling av Marmaverken, eftersom Korsnäs AB därmed inte förlorade på insatsen. För att generalisera överbryggningsmodellen måste därför statens och/eller starka regioners aktiva medverkan diskuteras. Investeringsfonderna utgjorde ett mer eller mindre permanent industristöd som inte hade någon motsvarighet på andra håll inom EU och bland annat därför försvann som industripolitiskt instrument i samband med det svenska inträdet i EU. Det finns emellertid möjligheter för staten eller regionerna att inrätta ”Icke-permanenta stöd” eller ”tillfälliga” stöd till regioner i kris, vilket skulle kunna ge betydligt bättre överbrygningar i de lokala ekonomierna. Tillfälliga stöd till tillväxtprojekt ger nyetablerade företag möjligheter att snabbare växa in i nya tillväxtområden. En sådan tillfällig stödpolitik från staten eller regioner måste dock utformas så att det uppstår lika möjligheter för direkt konkurrerande företag.

## 8. Lärdomar från Scania modellen 2005–2008

SCANIA AB:S OMSTRUKTURERING, 2005–2008, innebar socialt ansvariga avvecklingar genom att företagsledningen agerade i ett tidigt skede för att detta skulle bli verklighet. Framförhållningen innebar att omstruktureringen nästan helt kunde genomföras under högkonjunkturen och att det blev en mycket lång avvecklingsperiod, vilket skapade ett handlingsutrymme. När parterna hade kommit överens om principerna, förverkligades avvecklingarna med en mycket hög grad av socialt ansvar gentemot personalen. 83 procent av de anställda från tidpunkten för offentliggörandet av avvecklingsplanerna (1 250 anställda), fick överbryggningslösning till något alternativ före nedläggningen. Parterna i Scania AB hade också gett de offentliga aktörerna (staten, regionerna, kommunerna med flera) ett dukat bord, eftersom det fanns en god tidsmässig framförhållning och alla möjligheter till samarbete öppnades. Det visade sig att staten inte var villigt att engagera sig och att de andra aktörerna inte hade resurser att ta vara på de goda förutsättningarna. Istället lyckades huvudsakligen Scania AB med hjälp av sin företagsspecifika utkontrakteringsstrategi överbrygga cirka 55 procent av arbetstillfällena på de berörda orterna, mätt vid avvecklingstidpunkten.

Scaniamodellen bidrar med flera generellt användbara komponenter som utgör förutsättningar för smidiga omställningar, vilka är:

### 1. Partsöverenskommelse.

En viktig första förutsättning är möjlighet att skapa en partsöverenskommelse om en offensiv satsning i ett tidigt skede. Ett historiskt nära samarbete mellan ledning och personalorganisationerna som förelåg i Scania, är viktigt. Koncernledningen måste vara beredd att seriöst satsa på lång nedläggningsperiod och utvecklingsalternativ och facken måste vara beredda att överge bevarandestrategier.

### 2. Strategisk framförhållning hos koncernledningen.

För en god överbryggningslösning krävs det att företaget har en så tydlig stra-

tegisk framförhållning att omstruktureringen huvudsakligen kan genomföras under en högkonjunktur. När företag börjar projektera en större investering eller står inför en strategisk satsning finns det ofta möjligheter till god framförhållning. I högkonjunktur finns det goda möjligheter för anställda att få andra arbeten och tillgången på expensionsprojekt och nya verksamheter är förhållandevis god.

### 3. Lång avvecklingsperiod.

Det krävs att ledningen vågar lita på att prestationerna under nedläggningstiden kommer att vara bra. Forskning (Hansson, M., Wigblad, R. 2006; Wigblad, R., Hansson, M., Townsend, K., 2008; Hansson, M., Wigblad, R. 2008) visar att de anställda presterar bra under nedläggningsperioden, med undantag för en tillfällig nedgång i prestationer som ofta kommer direkt vid offentliggörande av nedläggningsbeskedet. Scania Falun uppnådde också goda prestationsresultat under nedräkningsperioden (se figur 3) vilket bland annat bottnade i att visstidsanställda med sin framåtanda påverkade personalen positivt (Östberg, F., 2008). För att de anställda och samhället ska få en chans att förverkliga utvecklingsalternativ behöver de tid, vilket betyder att en lång nedläggningsperiod är viktig för dessa intressenter. Initialt upplever de anställda en chockreaktion som gör det svårt för dem att agera konstruktivt. Effekterna av denna chock klingar emellertid av efter en tid som är individuell, men oftast inte varar längre än ett halvår i fall där det förekommer starka kollektiv och andra strukturer som underlättar bearbetningen. Därefter kan nya alternativ växa fram med förnyad kraft.

### 4. Mobilisering av koncernens resurser.

Scanias mobiliserade sina underleverantörer efter en analys av "icke-strategisk produktion" som kunde kontrakteras ut till underleverantörer. Scanias underleverantörer kunde ta över personal med kompetens bland annat på SPS (Scania Production System), vilket underlättade för underleverantörerna när de skulle leverera till Scania. Detta var en fallspecifik strategi. I andra fall kan det vara andra koncernresurser som mobiliseras men då krävs också en samverkan med staten och lokala myndigheter för att det ska bli ett effektivt resultat.

5. **Möjlighet att ta in ett stort antal visstidsanställda** för att ersätta de som gick till andra arbeten var en förutsättning för ett lyckat resultat. Det skapade en flexibilitet i personalplaneringen. Scania hade med stor effektivitet etablerat sitt SPS (Scania Production System) på båda produktionsenheterna, vilket skapade en situation där de visstidsanställda snabbt kunde sättas i operativa positioner. Företag som har ett strukturerat arbete enligt ”Lean production”, ”Toyota Production System” eller liknande, borde därför klara av att ta in ett stort antal visstidsanställda. Även i annan produktion där man är van vid att skola in visstidsanställda går det att arbeta med en hög andel, förutsatt att det finns en back-up med erfaren personal som förstår och ställer upp på omstruktureringen. Scania Falun erbjöd visstidsanställda samma möjligheter att utveckla sina kvalifikationer som den ordinarie personalen hade och detta ledde till att många visstidsanställda blev högkvalificerade (Hinders, I., & Wahlberg, A., 2009)

Ovanstående komponenter utgör huvudinnehållet i **Scaniamodellen**, det vill säga Scantias omstruktureringsmodell 2005–2008.

Att Scantias avveckling var socialt ansvarig gav ett bra resultat för de anställda. Scania tog sitt ansvar genom att med både direkta och indirekta åtgärder skapa alternativ till sin personal, bland annat övergång till nya arbetsplatser. De offentliga satsningarna gav inte något betydande resultat i Falun, medan det i Sibbhult genomfördes bland annat satsningar som var grundforskningsbaserade och därmed långsiktiga till sin karaktär – men de hade emellertid bara gett marginell effekt vid själva nedläggningstidpunkten.

Vår rapport visar att de enda kraftfulla regionala utvecklingssatsningarna som genomfördes för att skapa en regional överbrygging var Scantias investeringar i underleverantörer på de båda orterna. Förutsättningarna för utkontraktering som förelåg i Scaniamodellen finns vanligen inte för andra företag som är intresserade av en omstrukturering med socialt ansvar, vilket gör en sådan satsning fallspecifik. Om dessa förutsättningar för utkontraktering inte hade förelagat hade resultatet blivit betydligt sämre i Falun och Sibbhult. Dessa orter har emellertid relativt svaga lokala arbetsmarknader jämfört med till exempel Stockholm, vilket innebär att vid en motsvarande lång avvecklingsperiod i



ett dynamiskt storstadsområde under högkonjunktur hade man kunnat förvänta sig en klart bättre utväxling på antalet anställda som hittar nya arbeten. Denna analys visar att behovet av alternativ produktion är störst på bruksorter med en förhållandevis begränsad lokal arbetsmarknad.

Slutligen framhåller vi några lärdomar från Scaniamodellen för omstrukturering, som bör beaktas för att man ska kunna lyckas med denna typ av överbyggningar:

- Avgångsvederlag är ett billigt sätt för företag att köpa sig fria från socialt ansvar, då de därmed slipper att ta ett mera djupgående socialt ansvar. Scania AB valde att prioritera "arbetslinjen". Arbetslinjen innebär i motsats till avgångsvederlag att företaget lägger medel på produktiva åtgärder för att skapa långsiktiga lösningar i form av framtidsinriktade arbetstillfällen.
- Det är viktigt att parterna sluter "ramavtal" och inte detaljreglerar allt, eftersom det krävs en stor flexibilitet i omställningen. Scania AB arbetade med ramar som vid behov fylldes allt eftersom tiden gick. Ett exempel på en inbyggd "låsning" var ett en del av det 2-åriga löneavtalet avseende ett engångsbelopp på 5 000 kronor som skulle utbetalas till alla kollektivanställda på Scania inför semestern 2007 och semestern 2008. Genast uppstod en viss ovilja att säga upp sig för annat arbete i Falun, eftersom de då skulle "förlora" sina pengar. Platsledningen i Scania Falun beslutade att betala ut pengarna på januarilönen om man sade upp sig, så att de skulle få bort den låsningen.
- Det går att investera och offensivt satsa på anläggningar som ska avvecklas. Scania investerade i en ny produkt och produktionslinje i Sibbhult samtidigt som avvecklingen pågick.
- Det är möjligt att ha en aktiv ledning av avvecklingsprocessen. Scania Södertälje satte in en i stor sett helt ny ledningsgrupp på 10 personer i Sibbhult när det behövdes i samband med att personal försvann bland annat till Sibbhultsverken. Scania Södertälje bidrog med 58 personer till produktionen i Falun, direkt efter offentliggörandet av beslutet i mars 2006, för att säkerställa produktionsnivåerna som tillfälligt sjunkit med 40 procent. Det var en reaktion från produktionspersonalen på nedläggningsbeslutet som skapade problemet.

## 9. Slutsatser om en möjlig flexibilitetsmodell för avvecklingar

MAN KAN INTE GENERALISERA utifrån ett enda fall eller några få fall, men det går att identifiera vilken bredare kategori av fall, där det skulle vara möjligt att upprepa en överbryggande avveckling. Våra erfarenheter från Scaniamodellen och andra avvecklingsförlopp tyder på att det går att lägga ett förslag på en **flexibilitetsmodell** med långa avvecklingstider och få den att fungera väl. Vi har i analysen (kapitel 7) identifierat tre viktiga argument som kan utgöra en draghjälp för att skapa överbryggande omställningar:

1. Möjligheter till *samverkan* är stora när alla parter kan vinna på en överenskommelse, vilket är fallet med en flexibilitetsmodell.
2. Forskning (se till exempel Bergman & Wigblad 1999, Hansson & Wigblad 2006) rapporterar om väldigt *goda prestationer* från anställda i nedläggningsfabriker, under nedräkningsperioden (efter det att förhandlingarna är avslutade).
3. Behov av *smidiga omstruktureringar* gäller de flesta företag, för att de ska uppnå en mer konkurrenskraftig struktur.

Flexibilitetsmodellens styrka är att den förvaltar dessa positiva värden. Flexibilitetsmodellen handlar om att med god framförhållning göra omstruktureringarna under högkonjunktur, istället för att använda lågkonjunkturen som argument för att genomföra stora neddragningar. Organisationer som har god framförhållning och agerar offensivt kan genomföra omstruktureringar enligt flexibilitetsmodellen under högkonjunktur och med "allmänt varsel" (jfr kapitel 2) som öppnar för diskussioner mellan parterna om hur man kan undvika negativa konsekvenser. Flexibilitetsmodellen bygger på "ramavtal" om långa avvecklingsperioder och aktiva åtgärder från alla parter kopplade till omstruktureringen.

De negativa effekterna av omstruktureringar i lågkonjunktur är tydliga. Vid PLMs avveckling av Hammars glasbruk 1990–1992, som var en relativt lång avveckling (cirka 2 år), fanns det en tydlig inlåsningseffekt för personalens möjligheter att hitta annat arbete, på grund av den star-

ka nedgången i konjunkturcykeln. Arbetsmarknaden var mycket svag och alternativa utvecklingsprojekt hade problem att expandera (se Wigblad, 1994). Även om det inte var en avveckling, kan vi exemplifiera med ett av flera exempel från lågkonjunkturen 2009, som belyser svårigheterna att agera i lågkonjunktur. Neddragningarna vid Volvo lastvagnar i Tuve (ligger på nordvästra Hisingen, Göteborg), har enligt Göteborgs-Posten (14 juli 2009) resulterat i att 635 av 3 500 varslade hade nytt jobb i juli 2009, i en arbetsmarknadsregion som normalt sett är stark i konjunkturuppgångar. Det är alltså av avgörande betydelse för flexibilitetsmodellens effektiva resultat, att det finns en strategisk framförhållning hos ledningen, som möjliggör avveckling under högkonjunktur.

Givet att det föreligger en högkonjunktur med en god lokal arbetsmarknad och att avvecklingsförloppet inte blir för snabbt, utgör flexibilitetsmodellens viktigaste komponent, flexibel personal. Var går gränsen för hur många visstidsanställda som kan anställas, och att man ändå kan upprätthålla produktionen till det planerade datumet för driftens upphörande? Svaret på frågan har med verksamhetens karaktär att göra. Erfarenheterna från Korsnäs ABs nedläggning av Marmaverkens Sulfatfabrik 1985–1989 visade att cirka 30–35 procent visstidsanställda kunde tas in i den typen av verksamhet. Erfarenheten från Scania 2005–2008 visade att upp till 55 procent kunde tas in med bibehållet goda prestationer. För att vi skulle kunna uttala oss säkrare i denna fråga skulle vi behöva rapporter från fler verkliga experiment. Vi vet dock att lojaliteten hos personalen är stor när företaget är beredd att ta ett socialt ansvar, samt att en koncern med stora personalresurser oftast tillfälligt kan ersätta vakanser. Idag finns även möjligheter att hyra in personal från bemanningsföretag för nyckelbefattningar. Att kunna ersätta mer än halva personalstyrkan med visstidsanställda, samtidigt som lika många av den ordinarie personalen får andra arbeten, är ett viktigt mål med flexibilitetsmodellen.

Risken för en alltför god utväxling på flexibiliteten, som skulle resultera i att ett för stort antal anställda försvinner, och att det därmed blir problem med att upprätthålla driften, är ett reellt hot i fall där det föreligger konflikt mellan parterna. Om parterna emellertid från det tidigaste skedet kommer överens om att genomföra en socialt ansvarig omställning, är det vår erfarenhet från flera fall, att nyckelpersoner är

lojala och beredda att göra extra insatser, och att risken därför är liten, samt att koncernen kan hantera problemen när de uppkommer.

Exempel på viktiga åtgärder som saknades för att etablera expansionsprojekt i Falun och Sibbhult, var tillgången på moderna lediga lokaler under nedläggningsperioden, tillgången på lokalt riskvilligt kapital samt viljan att finansiera specifika lokaliseringåtgärder i samverkan med Scania. Det räcker alltså inte med flexibel personal som kan utgöra en resurs, det krävs också tillgång till flexibla, moderna lokaler och flexibla stödinsatser från stat, region och kommun för att en effektiv regional överbyggning ska kunna ske. Detta gäller speciellt i regioner med en relativt liten lokal arbetsmarknad. Även om det är fallspecifikt hur mycket resurser som behövs är det flexibilitet i alla olika resurser som kan skapa den ideala överbyggningen.

Förutsättningarna för en effektiv överbyggning mera generellt är att alla inblandade parter arbetar aktivt för att skapa överbyggningen. Om det aktuella storföretaget inte har möjligheter till utkontraktering av befintlig verksamhet, måste detta ersättas med aktiva statliga och/eller regionala insatser, för att en effektiv överbyggning ska kunna bli möjlig. Detta under förutsättning att den lokala arbetsmarknaden är klart begränsad och/eller att avvecklingen berör ett stort antal anställda. För att de inblandade parterna i storföretaget initialt ska kunna lita på att det blir en stark överbyggning, måste statens och/eller regionens engagemang finnas från omställningsprocessens början. Vi föreslår att staten och/eller regioner genomför tillväxtinriktade insatser i samspel med koncerner, när dessa agerar tidigt och är seriösa med att de vill ta ett socialt ansvar. Detta skulle stimulera fler socialt ansvariga avvecklingar.

## Källor

- Arbetsmarknadsstyrelsen, (2002) "Kartläggning av det europeiska rättsläget vad gäller arbetsgivarens ansvar vid företagsnedläggningar", Dnr: 01-10498-07, Stockholm
- Axelsson, B, Berger, S., Hogdal, J., (1980) "Vikmanshyttan", Stockholm.
- Bergman, P., Wigblad, R., "Workers' last performance: why some factories show their best result during countdown". *Journal of Economic and Industrial Democracy*. Vol. 20: 343–368. 1999.
- Borglund, T., De Geer, H., Hallvarsson, M., (2009) "Värdeskapande CSR – Hur företag tar socialt ansvar", Norstedts Akademiska förlag, Falun.
- Bäck-Wiklund, M., Nilsson, A., Rundblad, B., (1975) "Företagsnedläggningars konsekvenser för personalen : läget för de anställda vid Jössefors bruk cirka ett år efter nedläggningen : från brukssamhälle till förort : en studie av social förändring", ISBN 91-7116-580-0, Stockholm.
- Carroll, A., B. (1999), 'Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct'. *Business & Society*, 38:3, 268–295.
- Grafström, M., Göthberg, P., Windell, K., (2008) "CSR: Företagsansvar i förändring". Liber.
- Jonsson, O., (2009) "Scania i Sibbhult – Avveckling-omställning-utveckling", Region Skåne, ISBN 978-91-7261-160-3, Malmö, 2009.
- Larsson, S., (1981) "Hällekis – en ort i avveckling och utveckling", Arbetslivscentrum, Arbetsrapport nr 38, Stockholm.
- Molinder, L., Avveckling-utveckling, hand i hand. SFO. Stockholm, 1989.
- Mossfeldt, P., (1983) "Sista skiftet – En rapport om tjugo års forskning kring företagsnedläggningar". Arbetslivscentrum, Göteborg.
- Hansson, M., Wigblad, R., "Pyrrhic victories – Anticipating the Close-down Effect". *International Journal of Human Resource Management*. Vol 17, Nr 5: 938–958, May 2006.
- Hansson, M., Wigblad, R. (2008) "Job Insecurity and Certainty of Job Loss: A Comparative Analysis of Downsizing and Closedown Lite-

- atures". Paper prepared for the EAWOP conference "Job Insecurity in Europe: State of the Art and New Directions" 17–19 September 2008, Leuven, Belgium.
- Hinders, I., & Wahlberg, A., (2009) "Kvalifikationer och visstidsanställda vid Scania Falun", C-uppsats i företagsekonomi vid Högskolan Dalarna, januari 2009.
- Wigblad, R., *Offensiva företagsnedläggningar*. Arbetslivscentrum, Stockholm, 1990.
- Wigblad, R., *Utveckling i avveckling – om storföretags industripolitiska satsningar i samband med nedläggning*. Ds 1992:17, Industridepartementet, ERU, Stockholm, 1992.
- Wigblad, R., Slutrapport i kontaktforskningsprojektet "Hammar – en offensiv företagsnedläggning" – ett projekt i samverkan med Örebro läns LO-distrikts LOFO-projekt och SAF-regionen. Arbetsrapport, Linköping 1994.
- Wigblad, R., "Community Turnarounds in Declining Company Towns: A Restructuring Model". *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 24, Nr 3, 1995.
- Wigblad, R., Lewer, J. and Hansson, M. "A Holistic Approach to the Productivity Paradox". *Human Systems Management* 26 (2007) 85–97.
- Wigblad, R., Townsend, K., Hansson, M., Lewer, J., (2007) "Cutting the string of control: managerial 'retreat' during plant closures", Paper prepared for the WES conference in Aberdeen, 12–14 september 2007.
- Wigblad, R., Hansson, M., Townsend, K., (2008) When the Productivity Game is Over – the Countdown in Closedowns Paper prepared for the ILPC conference 2008, "Work Matters" 18–20th March, University College Dublin.
- Östberg, F., (2008), "Prestationer under nedläggningen vid Scania Falun", C-uppsats i företagsekonomi vid Högskolan Dalarna, januari 2008.
- Dalarnas tidningar "varselkarta"  
<http://www.dt.se/nyheter/karta/?articleID=381880>
- Varselstatistik feb 09  
<http://www.ams.se/admin/Documents/ams/arbdata/varsel/2009/varogozr.pdf>

## Lista över intervjuade personer

	Namn	Intervjudatum
<b>Scania Södertälje</b>		
Vice VD, Head of Production and Procurement	Per Hallberg	2007-06-07
Personalchef Scania	Magnus Hahn	2007-06-07
Inköpschef Scania	Per Olov Svedlund	2008-05-16
IF Metall, Scania	Kjell Wallin, Tommy	2008-05-16
<b>Scania Sibbhult</b>		
Platschef Scania Sibbhult	Göran Carlander	2008-08-12
Personalchef Scania Sibbhult	Mikael Englund	2008-08-12
Produktionsledare Scania Sibbhult	Robert Höglund	2008-08-12
Platschef Scania Sibbhult och VD Sibbhultsverken	Lars Dahl,	2008-08-12
IF Metall, Sibbhult	Morgan Nilsson	2008-08-12
<b>Scania Falun</b>		
Platschef Scania Falun	Anders Williamsson	2007-06-28, 2008-04-24
Personalchef Scania Falun	Sune Qvarnström	2008-04-24
Unionen	Jan Westberg	2008-11-18
IF Metall	Torbjörn Pedersen	2008-11-18
<b>Falu kommun</b>		
Näringslivsenheten	Kjell Grundström	2009-01-07
Projektledare Falu tekniska	Svante Hanses	2009-01-15
Näringslivschef	Hans Ahlin	2009-01-13
Kommunalråd	Mikael Rosén	2009-01-12

**Nytableringar Falun**

Dynamate	Håkan West	2008-12-19
Dalaemballage	Jan Gnojek	2008-12-15
Sodexho	Roger Bäck	2008-12-05
IkodIT	Per Staffan	2008-12-09
LEAX	Hans Jansson	2008-12-17
ZAB AB	Håkan Zetterström	2008-12-12
Furnera	Håkan Pettersson	2008-12-03
Furnera	Jan Sundström	2008-12-03
Möller & Partners	Lars Sjöberg	2009-01-13

**Övrig**

Region Skåne	Nils-Åke Svensson	2008-06-23
--------------	-------------------	------------



## Bilaga: Intervjuguider

### Scanias koncernledning och verksamhetschefer

#### Bakgrunden till nedläggningsbeslutet

1. Tidigare erfarenheter av nedläggningar (eg Katrineholm)
2. När identifierades behovet av en omstrukturering?
3. När blev det klart att det måste läggas fast en tidsplan för omstruktureringen?
4. När och hur fattades beslut om omstruktureringen?
5. När och hur togs det första kontakterna med de lokala parterna?
6. Beslutsunderlag samt värdering av beslutsunderlaget?
7. Vilket eller vilka var de huvudsakliga argumenten som lades fram, för att motivera nedläggningsbeslutet?
8. Hur har den strategiska planen/investeringsplanen sett ut? Vilka investeringar har realiserats över den senaste tidsperioden? Hur länkas omstruktureringen till den strategiska planen?

#### Omstruktureringen

9. Utseende av projektledning för omstruktureringen – sammansättning med mera
10. Hur kunde det bli så god framförhållning och lång nedläggningstid? Investering i ny måleriutrustning i Södertälje med mera
11. Nedläggningsbeslutets offentliggörande – samhällsansvar?
12. Tidigt händelseförlopp i Falun – de anställda reaktioner – jämfört med Sibbhult
13. Löntagarkonsultrapport
14. Överenskommelse med de fackliga organisationerna? När? Innehåll? Vad gick snabbt att komma överens om? Vad har dragit ut på tiden? Olika fackliga reaktioner i Falun och Sibbhult?
15. Utredning om samordningsfördelar – ekonomiska vinster av koncentrationen till Södertälje. Intern utredning?
16. Scanias underleverantörsstrategier – kontrakten med LEAX Group och Zakrisdalsverken.

17. Har Scania aktivt bidragit till andra nylokaliseringar till Falun/Sibbhult?
18. Vilken överenskommelse finns om lokalerna med anställda och kommuner i Falun och Sibbhult?
19. Scantias samarbete med kommunerna i Falun och Sibbhult – vilken hjälp bidrar Scania med?
20. Massmedias roll?

### **Produktionen**

21. Har man fasat ut produktionsutrustning? Vilka? Prioriteringsordning?
22. Har man ett krav/en förväntan om viss produktivitetsnivå i respektive produktionsenhet under omställningsperioden?
23. Har man tillverkat mer mot lager under omställningen?

### **Värdering av omstruktureringsmodellen**

24. Scantias värdering av omställningsarbetet – fungerar det bra?
25. Jämförelse mellan Falun och Sibbhult?
26. Vilket produktivitetsmått har ni använt?
27. Vilka kvalitetsmått har ni använt?
28. Har prestationerna i Falun och Sibbhult varit bra under omställningen? A. Kvalitetsmässigt? B. Produktivitetsmässigt?
29. Hur har den successiva utfasningen (planen för vs. reellt utfall) av personal sett ut?

## **Nyetableringar i Falun**

### **Bakgrundfrågor**

Hur ser er verksamhet ut?

- Omsättning, hur stor är omsättningen för verksamheten, hela företaget och i Falun
- Personal, hur många anställda på hela företaget, hur många anställda i Falun?
- Lokalisering, vart finns ni?

### **Varför Falun?**

När insåg ni att det var aktuellt med att etablera sig i Falun?

- Alternativt. Affärsiden för er verksamhet, hade den vid något tidigare tillfälle varit på väg att startas upp?

Vad låg bakom beslutet att starta upp verksamheten i Falun?

När diskuterades detta alternativ första gången?

- Hur passar detta in på era företagsstrategier?

Vilka krav ställde ni på kommunen när det gäller etableringen i Falun/ vilka krav ställdes på er från kommunen?

Fanns det andra alternativ som var aktuella för en expansion/uppstart?

Hur kom ni i kontakt med Falun?

### **Personal**

Antalet anställda?

- Hur många tog ni över från SCANIA?
- Hur har antalet förändrats över tiden?
- Fanns det incitament från SCANIA eller kommunen för att ta över anställda från SCANIA?

### **Verksamheten**

Vilka är era kunder? Är det bara SCANIA?

- Är risken spriden över flera kunder
- Hur tillser ni att ni får fler kunder?
- Hur aktivt söker ni efter fler kunder?

Hur har produktionsvolymen utvecklats över tiden?

Används SPS fortfarande, kommer detta system användas på samma sätt

som inom SCANIA? Hur ser ni på SPS och Lean Production? Hur ska dessa kvalitetssystem kunna säkras under framtiden?

Hur tillser ni att SCANIA uppfyller era krav och hur tillser ni att ni uppfyller SCANIAS krav?

- Kvalitetssäkring och leveranssäkerhet, hur har det gått fram tills nu?

Är kompetensen/anläggningen kompatibel med andra och/eller framtida kunders behov för att på så sätt kunna utveckla affärerna?

Utrustningen som togs över från SCANIA var/är den modern? Övertagandet, var det en ansträngning från SCANIA för att det skulle vara attraktivt?

Är verksamheten i Falun lönsam?

### **Framtiden**

Kommer det vara aktuellt med investeringar i framtiden Varför/varför inte?

Hur ser framtiden ut för er verksamhet?

- Kommer ni ha kvar SCANIA efter att avtalet gått ut?
- Skulle verksamheten i Falun startats upp om konjunkturen sett ut som den gör nu? Skulle ni klarat av det?

## Fackliga representanter i Falun

### Om beslutet och informationen

1. Hur kom informationen till er angående avvecklingen? (*Tidsmässigt, informationskanal*)
2. Hur var reaktionerna från facket på beslutet om avveckling?  
*Har det funnits skillnader på de olika nivåerna inom facket?*
3. Blev facket erbjudna möjlighet att medverka i avvecklingsprocessen?  
*Har det funnits skillnader på de olika nivåerna inom facket?*
4. Hur har facket agerat i processen?(*vilken roll har facket tagit?*)  
*Har det funnits skillnader på de olika nivåerna inom facket?*
5. Vilka reaktioner förväntade ni er från personalen?
6. Vilka var de initiala reaktionerna hos personalen när beslutet förmedlades till de anställda?
7. Har det förekommit någon form av aktivt förändringsmotstånd? (*sabotage, maskning och så vidare?*)  
*Har dessa reaktioner förändrats?*  
*Vad har förändringarna berott på?*
8. Har de förekommit någon form av konflikter under avvecklingen?  
*Hur har dessa manifesterats (synliga? Skäl?)?*  
*Har konflikterna förändrats?*

### Om nedläggningen

9. Har det märkts några skillnader i hur personalen presterat? (*i grupp och individuellt*)  
*Hur kunde 30 procent volym ökning och ökning av visstidsanställda gå ihop med bra prestationer. Vilka presterade, hur klarade ni volymökningen? Williamsson säger att de nedgångar som varit beror på yttre faktorer.*
10. Hur har personalens behov tillgodosetts av företaget?
11. Vilka alternativ har getts de anställda? (*monetära, andra anställningar medflytt och så vidare*)
12. Hur har de anställda och facket sett på att SCANIA inte betalat ut några avgångsvederlag?
13. Hur har ni sett på de alternativ som SCANIA gett? (*positivt/negativt*)

14. Har ni fått påverka dessa alternativ? Har ni velat påverka alternativen?

#### **Ny verksamhet, Främby hallar**

15. Har SCANIA medverkat för att attrahera nylokaliseringar av verksamhet till Främby hallar?
16. Hur ser ni på de nya verksamheterna som startats upp i SCANIAS lokaler?
17. Hur ser facket på alternativet att flytta med, har det uppfattas som frivilligt, fanns det inget annat val?  
*Hur många gjorde det valet baserat på vilka, respektive tvångs känsla??*
18. Hur många jobb har skapats av verksamheterna som flyttat in på området?
19. Finns det punkter som ni anser kan förbättras när det gäller hur personalen tagit omhand?
20. Kommer det gå att lösa så att ingen anställd blir utan jobb efter avvecklingen?  
*Vad ligger till grund för det?*  
*Vad behövs/har behövts för att detta ska/skulle bli verklighet*
21. Hur ser framtiden ut?  
*För de som blir kvar i Falun?*  
*För de som flyttat med?*  
*Är det en långsiktigt hållbart?*
22. Hur ser ni på de andra aktörerna som varit inblandade i avveckling alltså skapat jobb? *(Hur har myndigheter, företag, regionen samt SCANIA agerat?)*
23. Vilka aktörer anser ni har kunnat göra mer? Vad anser ni att detta kunnat leda till?

ÄR AVVECKLINGAR MED SOCIALT ANSVAR MÖJLIGA? Exemplet Scania ABs avvecklingar 2005–2008, visar att koncerner kan ta ett långtgående ansvar för de parter som drabbas av nedlägningsbesked. Cirka 83 procent av de anställda i Scania Falun och Scania Sibbhult fick en omställning istället för nedläggning. Samtidigt kunde cirka 55 procent av den gamla sysselsättningen på respektive ort i nedlägningsögonblicket ersättas av ny verksamhet. En viktig förutsättning för att kunna lyckas så bra är att omstruktureringen sker med god framförhållning och under en högkonjunktur.