EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

# Hållbar utveckling och konkurrenskraft

Ett projekt med stöd från Europeiska socialfonden

Foto: Johan Gunséus/Synk

**Fakta – Hållbar utveckling och konkurrenskraft**

- Partsgemensamt projekt på tre nivåer – nationellt, regionalt och lokalt.
- Tre faser i projektet: mobiliseringsfas, genomförandefas och en förlängning för utvärdering och spridning av resultat.
- Stöd från Europeiska socialfonden, ESF.
- Nio företag i två regioner.
- Tillverkande företag med sammanlagt 1 700 anställda.
- IF Metall är projektägare.
- Beviljade medel på 11 miljoner kronor.
- Följeforskare dokumenterar processerna.

# Bakgrund

Under de senaste tio åren har svensk industri genomgått stora förändringar. I takt med globalisering och ökade produktivitetskrav har många företag systematiskt och strategiskt arbetat med olika effektiviseringsverktyg och utvecklingsprojekt. Tanken med projektet har främst varit att utifrån ett partsgemensamt perspektiv ytterligare förbättra vår industris konkurrenskraft och, med tyngdpunkt på arbetsorganisation, prova nya vägar till en hållbar utveckling där också kompetens och arbetssätt blir framtida konkurrensmedel.

## Partsgemensamt arbete

Projektets partsgemensamma förankring bygger på att tidigt engagera och involvera samtliga parter på företaget i projektets alla delar, från analys till genomförande av åtgärder i handlingsplan. Genom bred partssamverkan får vi fördelar såsom större delaktighet i åtgärderna, ökade möjligheter att rätt förbättringar görs och större engagemang i utvecklingsfrågor samt bättre förutsättningar för att kommande utvecklingsprojekt kan byggas på partsgemensam grund.

## Arbetsorganisation

En utvecklad arbetsorganisation med ett bredare arbetsinnehåll för de anställda leder till förstärkta utvecklingsmöjligheter och ökad konkurrenskraft. Genom att bredda och fördjupa befattningar ges utmärkta möjligheter att få ned ställ- och ledtider, minska kvalitetsbristerna samt ge ökad flexibilitet och därmed även företagets möjlighet att jobba med olika typer av kapacitetsutjämning. En god arbetsorganisation med ett bra arbetsinnehåll är också ett medel för att på ett genomtänkt sätt klara av pågående eller kommande produktionsfilosofier, som exempelvis lean produktion.

# Syfte

Syftet med projektet har varit att skapa bestående förändring och utveckling av arbetsorganisationen i de medverkande företagen. Detta ska leda till att de anställda får ett utvecklat arbetsinnehåll och ett kontinuerligt lärande i arbetet som en naturlig del i den dagliga verksamheten. Det ger förutsättningar för en bättre arbetsmiljö som kan leda till både minskad ohälsa och färre sjukskrivningar, samtidigt som det utvecklar företagens produktivitet och konkurrenskraft. Att arbeta fram naturliga arbetssätt och metoder som de lokala parterna kan använda i sitt förbättringsarbete även efter projektets slut skapar förutsättningar för framtida utveckling.

# Projektorganisation – det partsgemensamma arbetet

## Nationell nivå

Projektets ramverk, det vill säga gemensamt lärande, fördelning av resurser och gemensamma frågeställningar, har behandlats och beslutats i den centrala styrgruppen med företrädare för parterna både centralt och regionalt.

## Regional nivå

En partssammansatt regional projektgrupp som följer och stödjer utvecklingsarbetet i de medverkande företagen. Förankrar projektet regionalt och säkerställer löpande erfarenhetsutbyte, bland annat genom att anordna regionala lärkonferenser.

## Lokal nivå

Projektets operativa del har varit den partsgemensamma lokala styrgruppen på respektive företag. Samtliga grupper består av representanter från arbetsgivarorganisationer/ företagsledning och från fackliga organisationer/klubbar. Styrgrupperna har också haft tillgång till ett processtöd. Kärnan i projektet har varit en fungerande lokal styrgrupp. Utan den får varken projektet eller dess aktiviteter full utväxling.

Foto: Johan Gunséus/Synk

# Partsgemensamt arbete – grunden för bestående förbättringar

Förändrings- och utvecklingsarbete finns alltid i företagen. I vissa företag är utvecklingsfrågorna, där man försöker hitta nya vägar till effektivare arbete och konkurrensfördelar, en ständig del av vardagen.

Utvecklingsfrågor är som regel komplexa och berör många funktioner i en verksamhet. Om samtliga parter på arbetsplatsen involveras i hela förändringsarbetet ökar förutsättningarna för engagemang och delaktighet. Den breda förankringen skapar dessutom större acceptans och goda möjligheter att göra rätt saker från början. Förståelsen för processen, och för de beslut den innehåller, ökar hos alla berörda. Det betyder givetvis inte att alla är överens om allt, men med en gemensam målbild kan kompromisser som möjliggör ett partsgemensamt utvecklingsarbete lättare åstadkommas.

## Några frågor att besvara vid en föranalys

- Ägarnas närhet och deltagande i utvecklingen lokalt?
- Harmonisering med andra interna projekt? Tid och resurser?
- Den gemensamma värdegrunden och målbilden – finns den?
- Förmåga att arbeta i en strukturerad men öppen process?
- Beslutsmandatet i styrgruppen?
- Beredskap för personbyten av nyckelpersoner?
- Vägar för bred intern kommunikation om projektet?

**Erfarenheter vid start av ett partsgemensamt projekt**

De företag som redan innan de bildar en lokal styrgrupp har jobbat igenom företagets målbild och värdegrund, och som har en tradition av att partsgemensamt resonera om utvecklingsfrågor, har ett bra utgångsläge för att lyckas i utvecklingsarbetet. Hos dessa företag är ”personbyten” och ”ägarbilden” inte avgörande och de har förmågan att ta till vara de olika kompetenserna i styrgruppen, oavsett om man företräder arbetsgivare eller fack.

Det är en fördel när det finns en etablerad partssamverkan på central, och framför allt på regional, nivå – som stöd för partssamverkan lokalt.

I framtida liknande projekt bör projektägare göra en föranalys på presumtiva företag för att identifiera förutsättningarna för lokalt partsgemensamt arbete. Analysen ger en indikation på möjligheterna att lyckas.

# Processen

Under de första sex månaderna efter projektstart genomförs den så kallade mobiliseringsfasen, som är en genomgripande analysprocess med prioriteringar av aktiviteter. Efter mobiliseringsfasen har varje företag formulerat en handlingsplan med olika aktiviteter som de avser genomföra de kommande 18 månaderna.

Nio olika handlingsplaner processades fram, var och en utifrån företagets förutsättningar och behov. De lokala styrgrupperna ansvarade för handlingsplanerna, vilket i något fall innebar förankring hos ledningsgrupp/ägare.

## Förankring

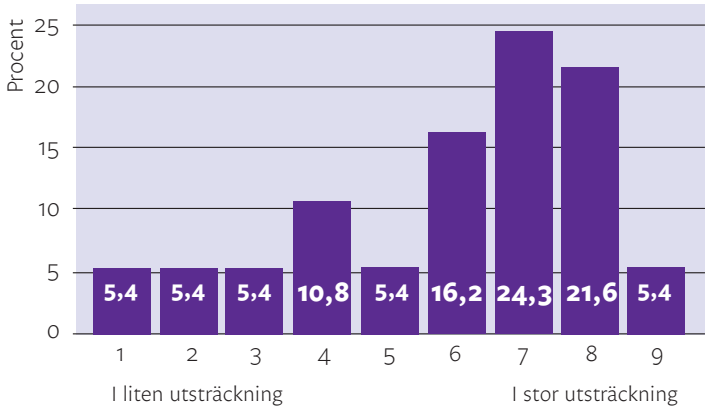
Samtliga lokala styrgrupper beslutade att genomföra samma process med syftet att skapa en mer effektiv och hållbar organisation enligt de olika stegen:
**ITA-Diagnos – Analys – Prioritering – Åtgärdsförslag**
Processen låg sedan till grund för åtgärder och aktiviteter i en handlingsplan för den kommande genomförandefasen.

## ITA-Diagnos

I projektet användes ett analysverktyg kallat ITA-Diagnosen©. Det fokuserar på samtliga anställdas egna upplevelser och värderingar av sin nuvarande och framtida förväntade arbetssituation. Normalt omfattar diagnosen mellan 60 och 80 värderande frågor som bland annat fångar medarbetarnas uppfattningar om:

- verksamhetens mål och strategier
- kunskap och kompetens
- motivation och delaktighet
- organisation och tillhörighet
- arbetssituation, arbetsmiljö
- kommunikation och information
- högaktuella frågeställningar för organisationen.

Ett exempel på svar på en fråga:
***”I vilken utsträckning tycker du att du får ledningens stöd för att utveckla dina kunskaper?”***




## Analys 1

Den lokala styrgruppens uppgift var att analysera svaren från diagnosen. Normalt tar det två möten på 4-6 timmar för att noggrant gå igenom de olika svaren, förstå svarens innebörd och resonera om orsaker och tänkbara åtgärder. En förutsättning för analysarbetet är att alla kommer till tals och att man strävar efter konsensus kring förklaringar av resultaten, särskilt då spridningen av svaren visar på många olika uppfattningar i samma fråga.

## Analys 2

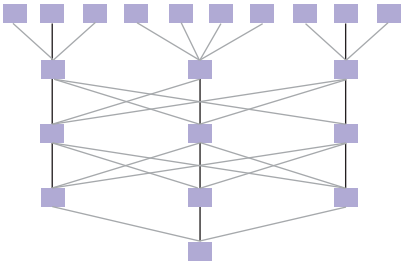
Om tid och möjlighet finns kan man bilda mindre tvärfunktionella grupper som parallellt får analysera samma resultat för att kvalitetssäkra den lokala styrgruppens analysarbete.

## Analys 3

Befintlig styrgrupp förstärks med representation från huvuddelen av produktionsavsnitten och tjänstemannafunktionerna. Förstärkningen innebär att 12-20 personer på företaget deltar i en process kring möjligheter och begränsningar (M & B).

Fokus är att öppet processa egna värderingar och synpunkter som kan förbättra verksamheten eller som i dag begränsar densamma.

Processen sker i olika steg.
Så här kan resultatet av M & B se ut:



Steg 1: individuellt M & B
– 10 begrepp var per område.

Steg 2: grupp 3-5 personer enas om 10 påståenden.

Steg 3: ny grupp 3-5 personer enas om 5 påståenden.

Steg 4: Samtliga enas genom röstning på
4 viktigaste påståendena.

**Möjligheter**
Lean – på riktigt, delaktighet
Flexibilitet, tvärfunktionellt arbete, kompetensöverföring och arbetsrotation
Gemensam målbild
Vår kompetens och vårt kunnande

**Begränsningar**
Resurser/bemanning, hög arbetsbelastning
Arbetsverktyg, tungarbetade, bristande utbildning
Belöningssystem (lönesystem, vinstdelning)
Misstro mot ledningen

## Prioritering

Styrgruppens uppgift är nu att jämföra det prioriterade resultatet från M & B med ITA-Diagnosen för att få en helhetsbild över angelägna utvecklingsområden. De två metoderna kan:

- VERIFIERA varandras resultat
- DEMENTERA varandras resultat
- KOMPLETTERA varandras resultat
- KORRIGERA varandras resultat

## Åtgärdsförslag – handlingsplan

Styrgruppen fastställer ett antal aktiviteter som syftar till att förbättra resultatet utifrån M & B och ITA-Diagnosen. I handlingsplanen framgår kostnader och aktiviteterna är tidsatta.

**Vad innehåller en handlingsplan**

De nio handlingsplanerna innehåller i genomsnitt 6–10 aktiviteter, alla tidsatta med någon på företaget som ansvarig.

## Exempel på en aktivitet från ett handlingsprogram

**Förslag på åtgärd – förbättringsgrupper**

Vi behöver lägga en grund för samtliga förbättringsgrupper kring ramar, ansvar/befogenheter, delegering. Fokusområden vi kan komma att beröra i grupperna är arbetssätt vid pulsmöten, rutiner för avrapportering, kvalitetsfrågor med mera. Syftet är att alla jobbar inom samma ramverk vilket underlättar överbryggning mellan olika grupper i flödet och stärker möjligheterna att lära ut det som fungerat bra till andra.

I tre av förbättringsgrupperna vill vi genomföra en utbildning i arbetslagsutveckling för att stärka grupperna kring gruppdynamik, grupputveckling och få fram en mall om ”effektiva grupper”.

Tydliggöra rambetingelserna för förbättringsgrupper och utveckla en kunskap om ”effektiva grupper”.

**Aktiviteter och omfattning för genomförande**

Genomgång med och utbildning av åtta förbättringsgrupper kring ramverket och arbetssättet. Arbetslagsutveckling av tre förbättringsgrupper kring kommunikation, våra beteenden, en grupps utveckling, motivation, signaler när en grupp inte fungerar. En tvådagars utbildning med teori och övningar.

**Tidsplan och ansvariga**

Kvartal 2-4, 2011, ansvarig NN

**Konsekvensbeskrivning**

Enhetligt arbetssätt, ökad kvalitet, underlätta erfarenhetsspridning, bredare arbetsinnehåll, tydlighet i ansvar/befogenheter.

**Resurser**

Intern kostnad: 159 616 kr. Extern kostnad: 62 400 kr. Sökt bidrag: 100 000 kr.

**Uppföljning**

Uppföljning sker genom styrgruppen och genom leancoacherna.

**Erfarenheter**

Processen fram till handlingsplanen har fungerat utmärkt på alla företag. Vissa varianter har genomförts, bland annat har de mindre företagen inte haft förstärkt styrgrupp vid M & B.

Styrgrupperna har haft stort engagemang kring processen fram till handlingsplanen och har på ett sakligt sätt resonerat kring prioriterade områden.

Vissa frågor har förts direkt till den ordinarie verksamheten medan andra frågor, efter gemensam värdering, har bedömts som en aktivitet inom handlingsplanen.

Handlingsplanerna blev för några företag betydligt mer ekonomiskt omfattande än de bidrag som projektet kunde bistå med.

Nyckelpersoner/företagsledning har bytts ut under processens gång, vilket i vissa fall försvårat förankringen inför genomförandet.

**Erfarenheter**
Positivt partsgemensamt arbetssätt överensstämmer direkt med förmågan att genomföra handlingsplanerna.
Vi ser att de företag som från början hade en god partsgemensam plattform har genomfört sin handlingsplan som planerat.

Den lokala styrgruppens roll är att vara ”revisor” och pådrivare under genomförandefasen.
För de företag som inte drabbats av nedläggning har aktiviteterna i handlingsplanerna under hela fasen varit prioriterade och aktuella.

# Arbetsorganisatoriska konsekvenser

Några exempel på konsekvenser av genomförda aktiviteter enligt handlingsplanerna:

## Exempel 1

Nästan samtliga företag har erbjudits en handledarutbildning för att stärka anställda i sin roll som interna lärare. Med ökade kunskaper om hur man lär ut och kommunicerar kan anställda känna sig tryggare i sin roll som instruktörer, vilket förbättrar möjligheten till intern kunskapsspridning och förändrad arbetsorganisation. På ett av företagen har handledarna fått ett större ansvar för arbetsgruppens samlade kompetens vilket bland annat innebär ansvar för kompetensutvecklingsfrågor.

## Exempel 2

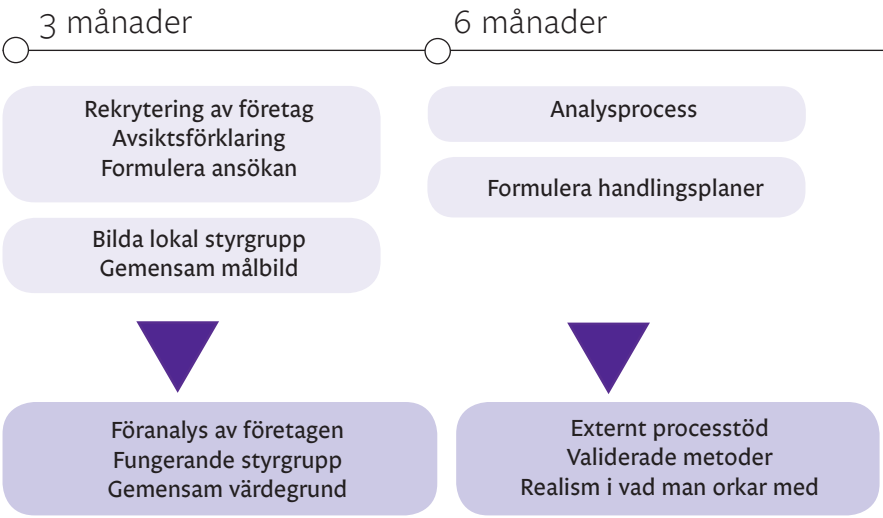
Genom ökade kunskaper om hur grupper fungerar och en process kring sin egen grupps styrkor och svagheter har ett företag sjösatt en nya organisation där varje arbetslag tar ett större ansvar för sina arbetsuppgifter. Arbetslagen integrerar sina vardagliga arbetsuppgifter med förbättringsarbete, arbetsrotation och breddning av arbetsuppgifterna.

## Exempel 3

Genomförd ledarutbildning har inneburit en fortsatt process på företaget kring både organisation och rollbeskrivningar. Processen har också lett till att man tydligare klarlagt vilka personer och vilka roller som är ”nyckelfunktioner” på företaget. Målet är att minska sårbarheten, och öka bredd och djup för ett antal befattningar, för att få en stabilare organisation som bättre klarar av olika kapacitetskrav.

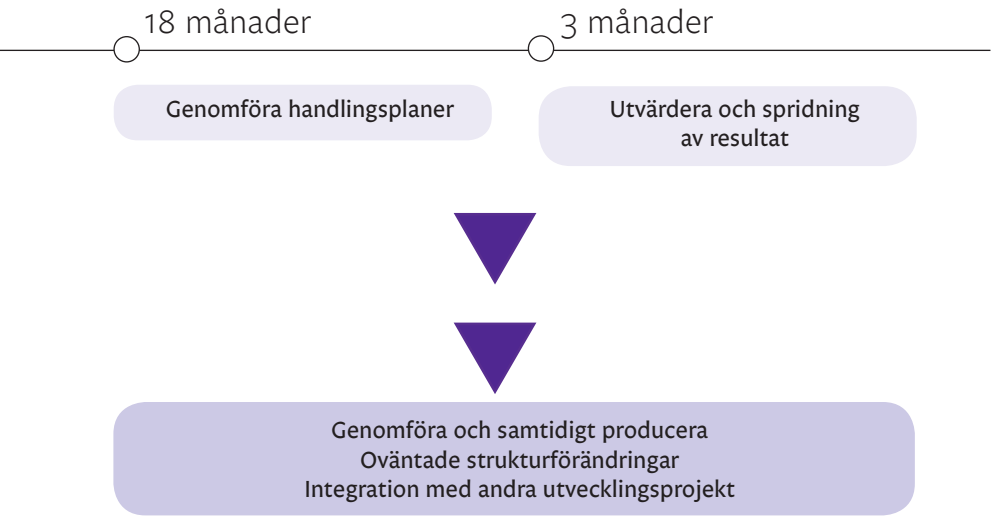
# Visuell beskrivning av projektet

Projektets olika steg är en process med många möjligheter som förhoppningsvis fortsätter även efter projektets slut.




# Några framgångsfaktorer

- Ett drivande konsultstöd.
- Engagerad företagsledning och fackliga företrädare.
- Tidigare projekterfarenhet i företaget.
- Partssamverkan (för förankring mot anställda och ledning).
- Utbildningar som kopplar till företagens strategier och planer.
- Plan för hur kompetensen ska komma till användning i vardagen.
- Att den nya kunskapen efterfrågas så att de anställda får möjlighet att använda den i vardagen.
- Goda interna kommunikationsvägar som når alla anställda.
- Samordning med andra större utvecklingsprojekt, såväl interna som koncernövergripande.




# Några fallgropar

- Globalt ägande som ger konkurrerande viljor och strategier, och otillräckligt mandat att bestämma lokalt.
- Byte av nyckelpersoner i de lokala styrgrupperna – gäller både personer i företagsledning och lokala fackklubbar.
- Styrgrupp med otillräckligt mandat.
- Andra utvecklingsinsatser, exempelvis lean, som inte synkroniserats med projektets idéer.
- Konjunktursvängningar som påverkar strategiska planer.
- Nedläggningar.
- Bristfällig intern kommunikation.

## Deltagande företag

**Trelleborg Ersmark AB (Ersmark)**
**Aurubis Sweden AB (Finspång)**
**Plymovent AB (Lycksele)**
**Lövånger Elektronik AB (Lövånger)**
**Whirlpool Sweden AB (Norrköping)**
**GE Health Care Bio Sciences AB (Umeå)**
**Element Six AB (Robertsfors)**
**Indexator Group AB (Vindeln)**
**Träullit AB (Österbymo)**

## Kontaktpersoner för projektet

**IF Metalls förbundskontor:**
Angelica Teiffel 070-661 27 42
Tommy Thunberg Bertolone 070-208 96 85
**Industri- och Kemigruppen:**
Pia Wiséen Wernblom 073-066 77 71
**IF Metall Södra Västerbotten:**
Per-Erik Johansson 070-589 50 35
**IF Metall Norra Västerbotten:**
Per Lindbäck 070-534 03 16
**Teknikföretagen Region Norr:**
Jan-Erik Sandberg 0910-78 29 06
**Unionen Västerbotten:**
Jan Asplund 0910-43 88 50
**IF Metall Östergötland:**
Mikael Stenqvist 070-641 53 92

## Samarbetspartner och processtöd

**ITA Utveckling AB:**
Martin Hedman, Lasse Svensson,
Arne Nilsson 013-465 20 10

## Följeforskare och utvärderare

**Apel FoU AB:**
Agneta Halvarsson och
Malin Ljungzell 019-174 051
**LTU, Luleå Tekniska universitet:**
Stina Johansson 0920-49 10 00

IF METALL

EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

INDUSTRI-
OCH KEMI
GRUPPEN

UNIONEN
VÄSTERBOTTEN

Teknikföretagen

ITA
Utveckling AB
- ett avknoppningsföretag
från Linköpings universitet

IF Metall, 105 52 Stockholm | 08-786 80 00 | ifmetall.se

IF Metall 2013-02-01/100 ex/Informationsenheten