

Arbetsplatslärande i kristid

En intervjubok om människor som trotsade finanskrisen

Anna Holmgren m.fl.



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Arbetsplatslärande i kristid

En intervjubok om människor som trotsade finanskrisen

Temagruppen Arbetsplatslärande och
omställning i arbetslivet

Luleå tekniska universitet
A&O, Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle
971 87 Luleå

www.arbetsplatslarande.se

Utgivare: Temagruppen arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet
Redaktion: Anna-Karin Florén, Anna Holmgren
Författare: frilansjournalist Anna Holmgren, fil. dr. Stefan Ekenberg,
professor Per-Erik Ellström, fil. dr. Karolina Parding,
universitetsadjunkt Magnus Stenberg, fil. mag. Anna Kapteijn,
professor Lennart Svensson
Foto: Anna-Karin Florén
Copyright: författarna, fotografen samt A&O, 2012

Grafisk form och original: West Studios
Typsnitt: ITC Cheltenham, Univers
Omslag: Jonas Arevärn
Tryck: Printon

ISBN: 978-91-633-9932-9



Innehåll

FÖRORD	5
---------------	---

DEL 1

KAPITEL 1	10
------------------	----

KZY

"Företagens ledningsgrupper har fått en ny bild av facket.
Nu förstår de att vi kan göra mer än förhandla."

Billy Moström

KAPITEL 2	34
------------------	----

Kompetensutveckling Askö

"Vi ville skapa en lärandeorganisation med en kultur där
alla är delaktiga i arbetet med ständiga förbättringar."

Christer Bärghman

KAPITEL 3	54
------------------	----

Västkraft

"Industrin är lika dåligt förberedd på omställning nu som
på 90-talet. Därför vill vi fortsätta att utveckla metoder för
strategisk kompetensförsörjning." *Boye Johansson*

KAPITEL 4	72
------------------	----

Väderstad kompetensutveckling

"Kompetensutvecklingen har bidragit till att flera av dem
som blev uppsagda har återvänt." *Anders Bergqvist*

KAPITEL 5	90
------------------	----

Riskettan

"I och med Riskettan hittade kommuner och företag en
organisationsform för att samarbeta kring utbildningsfrågor."

Kenth Kronwall

DEL 2

Att kompetensutveckla sig ur en kris	114
En sammanfattning av A&Os analyser	

Förord

På en strand spolas sjöstjärnor upp. De flesta tar sig aldrig tillbaka ned i vattnet utan dör av uttorkning. En man står och utför en hopplös kamp då han försöker kasta tillbaka sjöstjärnorna i vattnet. Samtidigt som mannen kastar i en spolas hundra andra upp på stranden. En dam går förbi och uppmärksammar mannen på dennes hopplösa kamp "Vad spelar det för roll om du kastar tillbaka den, det spolas ju hela tiden upp hundra andra?" Mannen tittar på damen, vänder sig om och kastar i ytterligare i en sjöstjärna. "För den spelar det roll", svarar mannen.

I en värld full av kvantitativa mål är det lätt att glömma individen bakom siffrorna. I allt vackert och nödvändigt tal om regional utveckling, behovet av samverkan och styrkan med triple helix, är det lätt att stirra sig blind på strukturer och nätverk. Det är lätt att glömma att dessa inte skulle finnas till utan den enskilde individen. Som i historien ovan, var det många som drabbades av den ekonomiska krisen 2008. Många spolades upp på stranden. Som tur var fanns det människor som ville ta plats på stranden och för att kasta tillbaka de drabbade i det räddande vattnet. Europeiska socialfonden (ESF) stod för finansiella medel och kommuner, kommunförbund, fackföreningar, företag med flera ställde sig på stranden. Kanske finns det nu efter att ungefär 106 projekt genomförts med en total budget på drygt 500 miljoner, inte bara individer som slipper en oviss tillvaro i arbetslöshet, utan även strukturer som gör att färre spolades upp på stranden nästa gång krisen står för dörren.

Temagruppen arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet (A&O) har tidigare påpekat att individfokus inom ESF är problematiskt. Det är lätt att projekt glömmar viktiga organisatoriska åtgärder som gör att insatser för individen ska bära frukt både för individen och för arbetsplatsen. Detta kan man läsa om ibland annat Socialfonden i siffror (A&Os rapportserie nummer 3). Men det paradoxala är att i andra sammanhang, så som illustreras i den lilla berättelsen med sjöstjärnan ovan, skulle ett individperspektiv vara att föredra. I redovisningar av lärdomar från fonden är det inte sällan som de beskrivs i termer av procent eller vilken nytta ESF-finansiering ger för samhället.

I denna bok från A&O finns flera exempel på individer som via ESF fått genomgå olika typer av utbildningsinsatser och på så vis fått ökad kunskap, ökad insikt om hur olika delar av produktionen hänger ihop, och dessutom beskriver sig ha fått en bättre självkänsla. Boken speglar enskilda personers erfarenheter av ESF på ett sätt som inte procentsatser eller beskrivningar av väl fungerande triple helix kan göra. Vi menar inte att sådana beskrivningar saknar betydelse. Tvärtom, det är av största vikt att vi belyser nyttan med olika insatser som görs för EU, för Sverige och för regionerna. Men när Thomas Gavelin på Örnsköldsviks Mekaniska, Erik Hjelm på Väderstad-Verken eller Andreas Nyman Gomez på Asko förvandlas till en siffra, en procentsats, så försvinner också en del av de lärdomar som vi kan dra av just nyttan med ESF.

Erik Hjelm på Väderstadsverken beskriver exempelvis att han innan en ESF-kurs inte förstod varför han svetsade på ett visst sätt, bara att han gjorde det. Efter kursen förstod han att monteringen kräver att svetsen ser ut just så. Thomas Gavelin på Örnsköldsviks Mekaniska berättar att han genom kursen fick ökad förståelse för konstruktörerna och vice versa. Båda menar att det är inte bara själva kunskapen i sig som är viktig utan en ökad förståelse för produktionen och dess olika förutsättningar – ett arbetsplatslärande som säkert kommer att visa sig vara ovärderligt framöver.

A&O är en av fem temagrupper inom Europeiska socialfonden i Sverige (ESF). Det övergripande syftet med A&O är att systematisera socialfondsprojektens erfarenheter inom det aktuella temaområdet. Detta för att kunna arbeta med strategisk påverkan och spridning av resultaten, genom att lyfta goda exempel men också genom att analysera och problematisera fallgropar. A&O ägs av Luleå tekniska universitet, och drivs i samarbete med Göteborgs universitet, Linköpings universitet och APeL. Denna skrift är ett exempel på sammanställningar på temat arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet som A&O ägnar sig åt.

När den ekonomiska krisen slog till 2008 skapades ett antal regionala utlysningar inom Europeiska socialfonden (ESF) för kompetensutveckling.

Syftet med de regionala utlysningarna var att med hjälp av kompetensutvecklingsinsatser minska effekterna av krisen, öka chansen till omställningen på arbetsmarknaden etc. I några regioner har inga särskilda utlysningar för varsel skett, men det finns ändå projekt med sådan inriktning. En sökning på ESF-rådets projektbank visade att 106 ansökningar inom programområde 1, som riktar sig till anställda, beviljades medel till för- och genomförandeprojekt med någon koppling till varsel av arbetslösa. 37 av dessa var förprojekteringar medan 69 var genomförande projekt. Den totala budgeten för de 69 projekten är drygt 500 miljoner. Östra Mellansverige och Västsverige är de två regionerna som satsat mest, 114 miljoner respektive 140 miljoner. ESF-rådet Stockholm är ansvarig myndighet för projektet SOL vars budget är drygt 111 miljoner. SOL är dock ett projekt med målgrupper i tre regioner – Stockholm, Norra Norrland och Småland och Öarna. A&O har studerat och systematiserat erfarenheter från varselprojekten runt om i landet.

Det kan vara värt att tillägga att de projekt som speglas i boken hade som huvudsakligt syfte att minska effekterna av den finansiella krisen. I flera fall var det viktigare att snabbt hjälpa individen att behålla sitt arbete snarare än att arbeta långsiktigt för jämställdhet och tillgänglighet. Detta skymtar vi på flera ställen i texten. Hur det skulle ha påverkat individen, arbetsplatsen och samhället om insatserna på ett tydligare sätt integrerat jämställdhet och tillgänglighet, får vi inte svar på denna gång.

Denna bok syftar till att sprida erfarenheter kring arbetsplatslärande och dess effekter. Mer specifikt lyfts erfarenheter från personer som varit med i kompetenshöjande åtgärder i en tid av stark ekonomisk recession. I bokens första del görs nedslag i en rad företag där man arbetat med arbetsplatslärande som ett sätt att möta lågkonjunkturen. Boken bygger alltså huvudsakligen på intervjuer med personer som har deltagit i och också personer som har arrangerat kompetensutvecklingsprojekt. Det handlar om ESF-projekt i verksamheter där individer kunnat få behålla sina jobb, individer som kunnat byta jobb, såväl som verksamheter där individer blivit arbetslösa. I bokens andra del tecknas en bild av hur ESF-finansierade projekt arbetade under krisen för att minska dess effekter.

Boken belyser vikten av arbetsplatslärande för att arbetsplatser ska klara ekonomiska kriser men också hur arbetsplatser kan stärka individen i omställning på arbetsmarknaden. Erfarenheterna i boken skall ses som inspiration till, och som bevis för att, en god strategi för och utförande av arbetsplatslärande skapar långsiktiga och hållbara lösningar som är till gagn för individen, arbetsplatsen och samhället.

Stefan Ekenberg
Karolina Parding
Koordinatorer A&O

Luleå 15 januari 2012



KZY-PROJEKTET

1

KZY

KZY är ett samlingsnamn för fem projekt som drivits av IF Metall Mellersta Norrland och Höga Kusten under 2009–2010. Totalt medverkade 34 företag i projekten och knappt 1300 personer har fått kompetensutveckling.

IF Metalls medlemmar har generellt låg utbildningsnivå, och är därför extra sårbara för strukturella förändringar. Projektets utgångspunkt var att kompetensutveckling stärker medlemmarnas konkurrenskraft på arbetsmarknaden, och ökar deras möjlighet att få behålla sina jobb. Målgruppen var huvudsakligen personer som varslades i samband med finanskrisen 2008.

Projektagare: IF Metall

Medverkande kommuner: Härjedalen, Krokom, Strömsund, Sundsvall, Östersund

Samarbetspartner: Carbide, EKA Chemicals AB, Ellbe Arbetsmiljöutveckling,

Föllinge Smide, Kubikenborg Aluminium AB, Metso Paper, Mähler och Söner,

PIAB, SCF, Schalins ringar, Wipro Infrastructure Engineering AB.

Beviljat stöd från ESF: 13 miljoner kr

Projektperiod: 2009 04 15–2010 04 14

Conny Hansson, Billy Moström, Esbjörn Jonsson	12
IF Metall	
KZY	
Markus Baw	18
processkötare	
Kubikenborg Aluminium AB	
Linda Wester	22
elektriker	
Mats-Ove Lundberg	26
produktionschef	
ÖMV	
Tomas Gavelin	30
svetsare	
ÖMV	

IF Metall går före

IF Metall Mellersta Norrland är den enda fackförening i Sverige som varit ensam projektägare av ett ESF-projekt. – I vanliga fall får våra medlemmar en halvtimme utbildning per år. Vi vill att de ska få kompetensutveckling för att bli mer anställningsbara, säger projektkoordinator Conny Hansson.

– När alla fem projekt är avslutade, har 1 386 personer på 35 företag fått i snitt en veckas utbildning var, säger initiativtagare och projektkoordinator Conny Hansson, ombudsman på IF Metall Mellersta Norrland.

KZY-regionen inrymmer hela Jämtlands och Västernorrlands län. Det är många företag och kommuner som medverkar i projektet och det är stora fysiska avstånd att överbrygga. Projektledarna har arbetat från Östersund, Sundsvall och Örnsköldsvik. Billy Moström, som är projektansvarig, och Esbjörn Jonsson, en av projektledarna, sitter i Örnsköldsvik på IF Metall Höga Kustens kontor där vi ses för intervju. Conny Hansson är med på videolänk från IF Metalls kontor i Östersund.

– Egentligen började alltsammans före krisen. Idén om att söka medel från Socialfonden för kompe-


tensutveckling av våra anställda väcktes redan på våren 2008. Vi hade påbörjat en förstudie när krisen slog till. När varselförhandlingarna inleddes gjorde vi en ny ansökan till ESF, då med riktade insatser till människor som riskerade att bli arbetslösa, säger Conny Hansson.

IF Metall gjorde en enkät om behoven av utbildning bland 1 200 varslade medlemmar på regionens företag. Stora utbildningsleverantörer som Lernia och Antenn hjälpte till att ta fram underlag till en ansökan om projektfinansiering från ESF-rådet med IF Metall Mellersta Norrland som projektägare.

Utbildningsbehov

Krisen fick många företag att gå ner i produktion och se sig om efter möjligheter att ställa om till nya produkter och marknader. Men oavsett om företagen ska verka på sina gamla eller på nya





Conny Hansson och Billy Moström

Positiva deltagare!

IF Metall genomförde en enkät för att utvärdera utbildningarna som genomfördes i projektet. Enkäten besvarades av 1 500 deltagare.

Påstående: Utbildningen har stärkt mig som person genom att jag fått mer kunskap.

Svar: 83 procent instämde, 11 % vet ej, 6 % nej.

Påstående: Utbildningen har gett mig ökad kompetens som stärker min arbetsgivares företag på marknaden.

Svar: 52 procent instämde, 32 % vet ej, 16 % nej.

Påstående: Utbildningen har ökat mina möjligheter till nytt arbete på min nuvarande arbetsplats och eller möjligheter till att ska ny arbetsgivare – utbildningen har ökat min anställningsbarhet.

Svar: 39 procent instämde, 36 % vet ej, 25 % nej.

marknader, behöver anställda inom industrin vidareutbildas. För att få en bild av företagens behov gjorde IF Metall ett enkätutskick till 300 företag, i praktiken alla industriföretag i regionen utom de som facket arbetat med under våren 2008. Av de 300 företagen ville 60 delta i behovsinventeringen.

Det skulle visa sig att utbildningsbehoven var likartade i hela regionen. Kunskaper inom svetsning, ritningsläsning och datorvana var särskilt efterfrågade. Enkäten gjorde det också tydligt att projektet behövde två inriktningar, en för att stödja personer som redan var eller stod inför att bli varslade, och en för att stödja dem som stod inför en omställning på arbetsplatsen.

– En konsekvens av uppsägningarna är att organisationerna har blivit plattare. Personalen fick ökat ansvar och större befogenheter i produktionen. De behövde rustas för att hantera den förändringen lika väl som för praktiska färdigheter i till exempel svetsning och säljteknik, säger Conny Hansson.

– Alla anställda fyllde i enkäter om sin kompetens. Utifrån enkätresultatet tog vi sedan fram en mix av utbildningar, som gynnade både individer och företag. Önskemålen låg till grund för ansökan till ESF, säger Esbjörn Jonsson.

Upphandling med kvalitetskrav

Conny Hansson och Billy Moström rekryterade Esbjörn Jonsson som projektledare från verkstadsklubben på BAE Systems Hägglunds. En av hans uppgifter var att sköta upphandlingen av utbildningar.

– Det var som att befinna sig mitt i en rullande snöboll. Allt yrde runt omkring mig med grejer som måste göras. Allt var lika viktigt och allt skulle vara klart i går. Så småningom fick jag ut ena handen ur snöbollen, sedan huvudet, och började känna att jag hade kontroll, säger Esbjörn Jonsson.

IF Metall skickade förfrågningar till hundra utbildningsleverantörer och fick femtio svar. Leverantörerna betygsattes.

– Vi valde dem som klarade att leverera många av de utbildningar vi efterfrågade, och kvalitetskraven, säger Esbjörn Jonsson.

Esbjörn Jonsson tecknade ramavtal och samordnade deltagare och företag med utbildarna. Senare besökte han också utbildningarna och utvärderade resultatet.

– Projektet har gett mig ny erfarenhet. Jag har fått använda min kreativitet till att lösa olika problem som vi har stött på. Jag lärde mig också mycket genom den samverkan vi haft med företag,

utbildningsleverantörer och kursdeltagare i projekten. Det har gett kunskaper som jag kommer att ha användning av i framtiden också.

Företagen har fått ny syn på facket

IF Metall genomförde 255 utbildningsinsatser med kurser i bland annat svetsning, datakunskap, cnc-programmering, teknisk engelska, affärssystem, säljteknik, matematik med inriktning på trigonometri, ritningsläsning, lean, medarbetarskap och ledarskap. De som ville kunde också ta körkort till lastbil, buss och tryck.

– Idag måste anställda kunna läsa och förstå ritningar och instruktioner på teknisk engelska. Utan teknisk engelska är man inte lika anställningsbar, säger Billy Moström.

KZY-projektet genomförde en enkät till företag och anställda om hur de upplevde nyttan av utbildningarna. Av enkäten framgick tydligt att utbildningarna bidragit till att begränsa antalet varsel.

– Företagen ville inte göra sig av med sin personal. De fyllde arbetstid med utbildningsinsatser för att slippa varsla.

Enkäten visade också att många deltagare ansåg sig ha nytta och glädje av utbildningarna, och att

de känner sig tryggare i sina anställningar. Knappt 40 procent anser att utbildningarna stärkt det egna företagets konkurrenskraft.

Billy Moström tycker att företagets syn på IF Metall har förändrats med projektet.

– Företagens ledningsgrupper har fått en ny bild av facket. Nu förstår de att vi kan göra mer än förhandla, säger han.

Inget av företagen som deltog i projektet har lagts ned. Esbjörn Jonsson tycker att det är ett tecken på att projektet har lyckats.

– Genom att företagen utvecklade medarbetarnas kompetens fick de stärkt och kunnig personal, vilket har resulterat i ökad kvalitet och effektivitet i produktionen, säger Esbjörn Jonsson.

De uppsagda försvann

– Minst hälften av de varslade fick inte chansen att vara med i projektet, de gick direkt ut i arbetslöshet, säger han.

Pengarna från ESF-rådet fick bara användas till att utbilda anställda. De som hunnit bli arbetslösa fick söka sig till Arbetsförmedlingen eller det formella utbildningssystemet. Den som är uppsagd på grund av arbetsbrist ska stå till arbetsmarknadens förfogande.



Men KZY kom på ett sätt att delvis komma runt problemet. IF Metall slöt ett avtal med Arbetsförmedlingen enligt vilket arbetslösa kunde få utbildningspraktik hos IF Metall. Under praktiktiden utbildades personerna, som då var berättigade till ersättning från Försäkringskassan.

– Men det var inte lätt att få med arbetslösa i de utbildningarna. Vi trodde att intresset skulle vara större, men det var svårt att komma i kontakt med dem, säger Esbjörn Jonsson.

– Våra arbetslösa medlemmar fick möjlighet att ta lastbilskort. I vanliga fall är det dyrt, och ett års väntetid här i Östersund. Nu kunde arbetslösa få kortet gratis på en månad. Men det verkar inte ha gått fram vilken möjlighet det här innebär.

Först ut i Sverige

IF Metall i Mellersta Norrland är den enda fackförening i Sverige som agerat ensam projektägare i en ESFs utlysning. Men de har fått efterföljare. Till exempel har IF Metalls Stockholmsavdelning också lämnat in en ansökan till ESF.

– De och några andra avdelningar som är intresserade har hälsat på oss, säger Billy Moberg.

Också IF Metall Mellersta Norrland har lämnat in en ny ansökan. Men Conny Hansson tycker att arbetet med ansökningarna tar för lång tid.

– I samband med varselprojekten hann många varslade sluta innan projektet kom igång, säger han.

– Ändå snabbade vi på processen så att förstudien bara tog två månader. Sammanlagt tog det tre månader att få beslut från ESF-rådet. Normalt tar en förstudie sex månader, och det kan dröja ett år till beslut. Då är underlaget redan inaktuellt.

Något som kan ha avskräckt fackföreningar från att ansöka om ESF-medel, menar Conny Hansson, är att de måste ligga ute med mycket pengar. IF Metall betalade utbildningsföretag, löner till projektledare och utbildningskostnader. Sedan kan det dröja månader innan pengarna kommer in från ESF. KZY-projektets budget omfattade totalt 18 miljoner.

– IF Metall har fått agera bank. Därför är kommunförbund och landsting vanliga projektägare. För enskilda företag med kanske tio anställda är det inte möjligt att ligga ute med så stora pengar, särskilt inte när det är kris i ekonomin, säger Conny Hansson.

Framtiden

Conny Hansson, Esbjörn Jonsson och Billy Moström är nöjda med resultatet av KZY-projektet.

– Vi har i uppdrag att verka för att IF Metalls medlemmar får bra anställningar och innehållsrika jobb. Och det står i alla våra avtal att vi ska jobba med kompetensutveckling. ESF-projekten är ett sätt att göra det på, säger Conny Hansson.

De menar också att det behövs en ny arbetsmarknadspolitik, som ger större möjligheter att vidareutbilda anställd personal.

– Att bara ge mer resurser till Arbetsförmedlingen räcker inte om vi vill ha livskraftiga företag i framtiden. Företagen kan både producera och utbilda. Det skapar nya möjligheter, säger Billy Moström.



Snabb omställning med utbildning

Markus Baw hade jobbat på Kubal i fjorton år som processkötare när han blev arbetslös i augusti 2009. Med truckkort från en av KZY-projektets utbildningar fick han snabbt ett vikariat på ett sågverk. Nu är han tillbaka på Kubal.

Markus Baw är 38 år och bor i Sundsvall i en villa med fru och två barn på nio och femton år. Både Markus Baw och hans fru, som jobbar inom barnomsorgen, blev uppsagda samtidigt.

– När jag slutat på Kubal, träffade jag coachingfirmor och gick på massor av möten med Arbetsförmedlingen.

Tidigare i livet hade Markus Baw funderat på flera olika yrken. I gymnasiet utbildade han sig till el- och teletekniker, men har aldrig jobbat med det. Under en tid arbetade han som assisterande gymnastiklärare på låg- och mellanstadiet. Skolan var nöjd, men läraryrket lockade inte.

– Jag tycker bättre om att jobba med kroppen. Och här på Kubal släpper jag tankarna på jobbet samtidigt som jag klär av mig överallt.

Sökte KZY-utbildning på eget initiativ

I mars 2009, medan Markus Baw fortfarande var kvar på Kubal, sökte han till en KZY-utbildning i Sundsvall.

– Jag fick veta att man kunde söka pengar till utbildningar hos KZY genom en kompis som är aktiv i facket. Jag ville lära mig köra traktor och snöröja och få behörighet för att köra lastmaskin och grävmaskin. Utan förarbevis får man bara köra på inhägnat område.

I augusti slutade Markus Baw på Kubal. Snart blev det en ledig plats på en enveckas kurs i Ånge. Han fick lära sig godshantering, lyfta pallar från lastbilar, anläggningsarbete och snöröjning. Efter utbildningen kunde han hämta ut papper från Kubal på att han kört de timmar som behövdes för att få ut sitt förarbevis för lastmaskin.

Efter kursen i Ånge fick han fylla i en enkät från IF Metall om bland annat jämställdhet.

Markus Baw



– Det var inga kvinnor på traktorutbildningen, men på Kubal finns det tjejer bland operatörerna och vi har kvinnliga gjutare. Gjutning är mycket övervakning och inte så fysiskt tungt.

Av cirka 400 anställda på Kubal är 80 kvinnor.

– Jag tycker att det är upp till företaget att skapa en arbetsmiljö där både kvinnor och män kan utföra jobben. Jag är ugnskötare. Det är däremot ett fysiskt jobb där man måste tänka på att lyfta på rätt sätt för att inte skada ryggen.

Utbildningen gav resultat

– Utbildningen från IF Metall gav resultat, säger han.

I oktober 2009 hörde Marcus Baw talas om att det behövdes folk som kunde köra timmer på Tunadals sågverk i Sundsvall. Han åkte dit, presenterade sig och visade upp sin truckbehörighet.

– Personkemin stämde och jag blev provanställd i tio dagar. Redan efter fyra dagar fick han ett sex månaders vikariat.

I februari 2010 ringde en chef på Kubal och frågade om Markus Baw var intresserad av en viss-

tidsanställning. Först tackade han nej, men när vikariatet på Tunadal var slut, återvände han till sitt gamla arbete.

Arbetslösheten varade bara i två månader. Men tiden av ovisshet var tuff.

– Frugan var också arbetslös. Vi hade ångest över hur vi skulle klara oss på 13 000 kronor mindre i månaden.

Familjen hade billån som de fick lägga om på dubbelt så lång tid. De sänkte amorteringen på huslånet och köpte en braskamin för Markus Baws avgångsvederlag för att sänka elförbrukningen.

Just nu ser framtiden bra ut, Markus Baw har jobb på Kubal och hans fru har fått jobb inom barnomsorgen igen. Markus är nöjd med sitt arbete och vill stanna kvar på Kubal. Han jobbar tvåskift, tolv timmar om dagen i fyra dagar, och är sedan ledig sex dagar.

– Det är underbart att bara jobba tolv dagar i månaden.

I år hoppas han att familjen har råd att åka på charterresa igen, för första gången på länge.





Kubikensborg Aluminium AB

Kubal i Sundsvall är Västernorrlands största metallindustri och Sveriges enda tillverkare av primäraluminium. Nära hälften av det aluminium som produceras här säljs till svenska kunder, resten går på export. Företaget grundades 1942 då en oxidfabrik med ett litet smältverk öppnades på orten. Idag har Kubal cirka 400 anställda och producerar 100 000 ton aluminium per år.

Källa: www.kubal.se

Hemma bäst

Linda Wester vill bo i Norrland, nära familjen. Och paradoxalt nog har tiden av arbetslöshet förbättrat hennes chanser att hitta ett jobb på hemmaplan. En kurs i lödning för arbetslösa gav henne motivation att plugga vidare.

– Jag hade bestämt mig för att aldrig börja i kablagefabriken, där både mina föräldrar och deras föräldrar har jobbat. Jag funderade på att bli lärare eller polis istället, säger Linda Wester.

Efter att ha gått samhällsvetenskaplig linje på gymnasiet ryckte hon in i militärtjänst, men blev tvungen att åka hem redan efter några veckor på grund av en idrottsskada. Tillbaka i Kramfors visste hon inte vad hon skulle göra. Hennes mamma var arbetsledare på Gerdins Cable Systems AB i Mjällom, som behövde anställa. Och Linda Wester började där i augusti 2002, trots allt.

– Jag märkte att det inte var så dumt ändå med industrin. Jag fick använda både händerna och huvudet, och tillverka något. Det var inte fysiskt tungt.

När finanskrisen kom, åtta år senare, arbetade Linda Wester fortfarande på Gerdins Cable Systems.

– Jag hörde om krisen på nyheterna och förstod att det skulle bli uppsägningar innan det vände.

Det var ungefär 75 personer anställda på fabriken när företaget började varsla. Linda Wester klarade sig genom den första omgången varsel, men blev uppsagd i den andra som kom i februari. Hon fick arbeta kvar till juni.

Krävande lödutbildning

Några veckor innan Linda Wester skulle sluta på fabriken frågade arbetsledaren om hon ville gå en lödutbildning i Örnsköldsvik via IF Metall.



– Det kom en man till Örnsköldsvik med en stor buss med grejer i, från ett utbildningsföretag i Karlskoga. Han hade med sig all utrustning vi behövde. Jag lärde mig att löda enligt militär standard, den högsta standarden som finns. Det är en utbildning som är bra att ha i kablagevärlden.

Fyra av de tio deltagarna var kvinnor.

– Det är ingen nackdel att vara tjej när man ska löda. Det är smått och pilligt, man måste ha tålamod, säger Linda Wester.

På fem dagar fick hon lära sig att löda på kretskort, löda med lod, med tenn, med bly och blyfritt, med lödkolv och med varmluft.

– Det var de jobbigaste veckor jag varit med om. Jag hade aldrig lätt tidigare och satt på helspänn, säger Linda Wester.

I kablageindustrin krävs det löd-utbildning för att få göra hela jobb själv. Men att ta ett lödcertifikat kostar åtta tusen kronor.

– Och nu när jag ska bli elektriker är det heller ingen nackdel ha lödcertifikat.

Inspirerade till vidareutbildning
Lagom till sommaren var lödut-

bildningen avklarad, och Linda Wester visste inte vad hon skulle göra.

– Några jobb fanns inte i trakten. Jag funderade på att börja plugga, när jag såg på Kramfors hemsida att Arbetsförmedlingen skulle starta en elektrikerutbildning för vuxenstuderande här i Kramfors.

I augusti 2009 började Linda Wester en tre terminers utbildning till elektriker på heltid på Komvux i Kramfors. På gymnasiet tar utbildningen tre år, men Linda Wester har redan kärnämnen som engelska, svenska och matte och behöver bara läsa in elämnena som ellära, elkompetens, elarbetsmiljö och säkerhet, styrteknik, elektronik, projekt och företagande.

– Nu är det roligt att gå i skolan. Jag tar studierna på större allvar. Det tyckte jag inte på gymnasiet. Då valde jag inte den linje som var bäst för mig heller. Det var för mycket teori på samhällsvetarlinjen.

– När jag tillverkade lednings-system på Gerdins Cable Systems, var jag aldrig i kontakt med el. Vi skickade signaler genom kablarna när vi testade kablagen. Men det är en fördel att ha jobbat med kablage när man börjar läsa till elektriker, säger hon.

Linda Wester valde att bli elektriker för att hon tycker att det är ett intressant och kvalificerat yrke. Men trots att hon snart har en kvalificerad yrkesutbildning, är framtiden osäker. Att få en lärlingsplats är en utmaning.

– Man måste gå som lärling ett år, men företagen tar inte gärna in lärlingar.

I väntan på en lärlingsplats gör Linda Wester praktik på en liten elfirma i Nordingrå.

– Det vore bra att få plats som lärling där, men jag har inte frågat rakt ut. Chefen sa att de har svårt att ta in en lärling när de har mycket att göra. Och om de anställer en lärling och får ont om jobb, då får de inte skicka hem lärlingen utan måste skicka hem en ordinarie. Det är väldigt många regler.

Vill inte flytta

I Norge är elektriker efterfrågade. Det har en av lärarna på skolan har tipsat Linda Wester om. Men hon vill helst inte flytta så långt hemifrån.

– Jag vill gärna vara kvar. Jag har hela släkten här, pappa, mamma, brorsan. Jag har aldrig haft lust att flytta, men om jag måste så blir det så.

Många av hennes gymnasiekompisar har redan flyttat. Några har gått på universitetet i Umeå och flyttat till större orter som Sundsvall eller Örnsköldsvik.

– De kommer inte tillbaka för det finns inga sådana jobb här, säger hon.

I framtiden hoppas hon på ett jobb som elektriker på en firma som gör larm och elinstallationer.

– Det kanske inte blir i Kramfors, men i Norrland i alla fall. Umeå har jag inget emot. Det är bara tjugo mil dit, och när tågen kommer igång kan man pendla dit på en timme och fyrtio minuter.

– Får jag inte någon lärlingsplats, har jag lödutbildningen. Den är en fördel inom industrin. Jag blev faktiskt uppringd av Lernia i Övik i våras, som frågade om de fick rekommendera mig till ett jobb. Jag sade nej då, eftersom jag hade ett halvår kvar på utbildningen till elektriker.



Utbildning ger snabba resultat

På verkstadsgolvet i Örnsköldsvik känner man av den internationella konkurrensen. För att öka försäljningsvolymen satsade ÖMV på utbildningar i marknadsföring och språk. Och resultaten lät inte vänta på sig.

– Våra produkter påverkar och minskar mängden av miljöutsläpp och sparar energi för våra kunder. Våra apparater säljs till hela världen, säger Mats-Ove Lundberg, produktionschef på Örnsköldsviks Mekaniska Verkstad AB, ÖMV.

ÖMV startade som ett familjeföretag på femtiotalet. Numera ägs företaget av Outokumpu, ett finskt stålföretag. I verkstaden tillverkas tryckkärl på uppdrag av kunder med höga säkerhetskrav, som kärnkraftverk, livsmedelsindustri och pappersindustri. Verkstaden ligger på en sjötomt i Bonäset utanför Örnsköldsvik.

– Det kommer att bli krav på att ta tillvara varenda energinutta. Det stärker vår framtidstro. Vi måste hitta de nya tekniker som växer fram för att återvinna energi. Konkurrenterna i Europa har blivit färre, men vi måste


hålla oss framme på de nya marknaderna, säger han.

Nu, i efterkristider, har ÖMV 70 anställda.

– Vi är för få. De timmar vi säljer räcker inte till för att bära våra overheadkostnader. För att vi ska bli lönsamma behöver vi sälja tillräckligt för att ha 90 anställda, säger han.

Utbildning kan ge nya arbetstillfällen

För att profilera sina produkter på både gamla och nya marknader storsatsar ÖMV på marknadsföring. Som en del i det arbetet har man anställt en marknadsdirektör. Genom ESF-projektet har också personal med helt andra arbetsuppgifter fått nya kunskaper i marknadsföring. Mats Ove Lundberg, som ansvarar för produktionen, är en av dem.

A man wearing a blue hard hat with the OMV logo and a dark jacket stands in a large industrial facility. He is looking upwards and to the right. In the background, there are large, curved metal structures, likely parts of industrial machinery or storage tanks. The lighting is warm and industrial.

Mats-Ove Lundberg

Örnsköldsviks Mekaniska Verkstad AB

ÖMV designar, konstruerar och tillverkar bland annat värmeväxlare, reaktorer, tankar och cisterner som ska klara högt tryck och höga temperaturer. Produkterna kan väga upp till 160 ton och vara sju meter i diameter. Kunderna finns huvudsakligen inom massa-, kemi-, kärnkrafts- och oljeindustrin. ÖVM grundades 1959 och är idag del av Outokumpu-koncernen.

Källa: www.omv.se

– Tidigare har kunderna matat oss med beställningar och då har marknadsföring inte varit lika viktigt. Men nu kanske kursen i marknadsföring blir den KZY-utbildning som kan ge oss mest nya jobb i verkstaden, säger Mats Ove Lundberg.

Han har redan provat sina nya kunskaper. En marknadsföringsresa till Norge inbringade nya uppdrag till ÖMV från tre av de sex företag han besökte. Också de som arbetar i produktionen ska få veta mer om vilka kunder som köper trycktankarna.

Global konkurrens

– Vår personal är en viktig del i vår verksamhet. Arbetet i verkstaden på ÖMV är ett mycket kvalificerat yrkesarbete som det tar lång tid att lära sig. Först efter sex år är man något så när flygfärdig, säger Mats-Ove Lundberg.

– Personalen har fria händer. Som verkstadsjobb är det fantastiskt fritt och vi har en bra arbetsmiljö i jämförelse med liknade verkstäder. Vi gör inte serier, nästan allt sker i projekt.

Ett projekt kan ta från några timmar upp till 5 000 timmar. Då kan det behövas tio man som arbetar i skift för att klara leveranstiden.

– Vi kan inte konkurrera om priset på arbete med nya marknader

som Sydamerika och Kina. Det vi kan konkurrera med är främst leveranssäkerhet, och ibland kvalitet. Att tillverka trycktankar kräver kunskap och tillstånd. Än så länge finns konkurrenterna främst i Tyskland och Finland.

Stärker individen

Även kvalificerade yrkesarbetare behöver lära nytt. Och det är inte bara Mats-Ove Lundberg som har gått på kurs. Alla på ÖMV som ville utbilda sig fick det. Erbjudandet att delta i KZY-projektet kom första gången i maj 2009.

– Vi hade fått ett utskick om projektet tidigare, som gällde företag med varsel. Det hade vi inte då, därför stoppade jag det i papperskorgen. Men i augusti tog vi själva kontakt med KZY.

– Orderingången hade blivit sämre, och vi bestämde oss för att göra en enkät om våra anställdas utbildningsbehov. Av resultatet kom vi fram till antal deltagare och vilka behov som företaget och de anställda hade.

ÖMV gjorde en ansökan och beviljades alla kurser de ansökt om. Personalen i plåtverkstaden och maskinverkstaden gick kurser i ritningsläsning. Sedan hölls kur-

ser i grundläggande och teknisk engelska. På Outokumpu är all information utom rent interna angelägenheter på engelska, som är koncernspråk. Vidare gavs en kurs i heta arbeten och en truckförarutbildning.

– Vi hade också en kurs i matematik för att personalen skulle få bättre förståelse varför konstruktörerna ritar som de gör.

– Syftet med utbildningarna var inte bara att tillföra ny kunskap. Det är minst lika viktigt att stärka medarbetarnas självkänsla. Vi ville också att kurserna skulle öka deras förmåga att tillgodogöra sig information.

Alla som ville fick anmäla sig till kurserna, arbetare och tjänstemän, män och kvinnor. På kontoret arbetar sexton tjänstemän, varav fem är kvinnor. De flesta är administratörer. I verkstaden arbetar enbart män.

Tjejerna föll bort

– På 80-talet fanns det några kvinnor både i plåt- och maskinverkstaden, men de slutade eftersom vi hanterar tunga grejer. Maskinerna är tunga, och svetshandtagen är tunga, det är stora objekt att slipa och svetsa.

– Kvinnorna svetsade detaljer, men våra burkar har vuxit enormt sedan dess. Det blev för mycket. Tjejerna klarade inte det. Det är möjligt att vi kommer att anställa fler kvinnor i framtiden.

I kurserna som KZY erbjöd fanns ett seminarium om funktionshinder och tillgänglighet.

– Det var alldeles fruktansvärt tänkvärt. Platschefen blev så intresserad att vi bjöd in föreläsaren till ÖMV, säger Mats-Ove Lundberg.

Den fysiska tillgängligheten är redan ganska god på ÖMV, ramper och trappor finns på plats, men seminariet gav Mats-Ove Lundberg ett helt nytt perspektiv på förmågan hos personer med funktionshinder.

– Jag såg nya möjligheter att få nytta av personer med funktionshinder i vår verksamhet. Tidigare har jag haft svårt att tänka mig det, säger han.



Engelskakursen blev en succé

Nu vågar Thomas Gavelin och hans kollegor på ÖMV prata med verkstans internationella besökare. – Vi ville ha yrkesinriktade utbildningar, inte vilken kurs som helst, säger han.

Thomas Gavelin jobbar som apparatbyggare på Örnköldsviks Mekaniska Verkstad, ÖMV. ÖMV ligger ett par kilometer utanför Örnköldsvik med utsikt över Mo och Domsjö ABs fabriker på andra sidan Örnköldsviksfjärden.

Thomas Gavelin är 37 år, gift sedan ett år tillbaka, och har en nio-årig dotter. Han är född i trakten, i Bjästa, och flyttade till Järved för tio år sedan.

Ett ärr på kinden efter en skridskoskada avslöjar Tomas Gavelins intresse för sport.

– Skolan var mest en paus mellan matcherna på hockeygymnasiet. Det var idrott för hela slanten. Den teoretiska biten var inte så kul, därför jag valde ett praktiskt yrke, säger han.

Efter ett par års anställning på Kyrkogårdsförvaltningen i Örnköldsvik utbildade sig Tomas Gavelin till svetsare. Nu har han

arbetat som svetsare på ÖMV i snart femton år.

– Vi kallas apparatbyggare. Vi sätter ihop delar till färdiga objekt, till exempel tryckkärl till pappersindustrin, energigtäternivning och kärnkraftverk. Det är höga krav på svetsningen. Det är tur att vi har externa kontrollanter!

Tankarna som Thomas Gavelin jobbar med för tillfället, ska till Santiago i Chile där de används vid tillverkning av gas och gödsel av kloakvatten.

Hösten 2008 kom krisen också till ÖMV. Orderboken hade varit full fram tills dess. Men nu kom det inte in några beställningar överhuvudtaget. I verkstaden blev det uppenbart våren 2009.

Företaget erbjöd äldre anställda att gå pension i förtid. Alla antog erbjudandet. Tack vare det behövdes inga ytterligare uppsägningar. De som var kvar jobbade 80 procent och fick 90 procent av lönen enligt ett tillfälligt avtal med IF Me-



Thomas Gavelin

tall som löpte till mars 2010. Idag arbetar 44 personer i verkstaden.

Inte vilken mattekurs som helst

Thomas Gavelin började som studieansvarig på IF Metallklubben på ÖMV efter jul 2008, och var med och bestämde vilka utbildningar metallarna skulle få i ESF-projektet.

– Vi ville ha yrkesinriktade utbildningar som vi kunde ha nytta av, inte vilken mattekurs som helst.

Just nu är Thomas Gavelin en av trettio metallare på ÖMV som går en utbildning i matematik en gång i veckan under ett par månader.

– Tiderna ska passa in i produktionen. Det kan inte vara för många borta från verkstaden samtidigt, säger han.

Anställda har också fått gå kurs i teknisk och allmän engelska inom ramen för KZY-projektet.

– Den blev en succé. Det behövs kunskaper i engelska i det här jobbet. En del ritningar är på engelska och vi har besökare som talar engelska. Jag förstod det mesta innan kursen. Men nu vågar jag prata och skriva och är inte lika rädd för att göra fel, säger Thomas Gavelin.

I en tredje utbildning fick Thomas Gavelin och kollegorna lära sig att läsa maskinritningar. Kursen byggde på de ritningar som används i fabriken.

– De äldre kanske inte har så mycket att lära, men vi som är yngre behöver mer utbildning. Det är intressant att lära sig varför ritarna gör som de gör. Tidigare hade vi som är operatörer ett perspektiv på arbetet, och konstruktörerna ett annat. Nu förstår vi varandra lite bättre.

Det gavs också en truckutbildning och en NC-utbildning på maskinverkstaden. (En NC-maskin är en numeriskt styrd verktygsmaskin, till exempel en svarv.)

Inte utan ESF

Thomas Gavelin tror inte att ESF-kurserna hade någon betydelse för eventuella varsel.

– Men det bästa man kan göra är att investera i utbildningar och personal. Kursavgift och lärare betalades av ESF och lönekostnaden betalades av företagen. Kurserna hade inte blivit genomförda utan ESF, säger Thomas Gavelin.

De flesta anställda på fabriken har gått någon form av utbildning,



Thomas Gavelin

även tjänstemännen, som har fått utbildning i bland annat data och försäljning.

– IF Metall ska ha en stor eloge. De har ordnat det väldigt bra för oss. Vi har lagt fram våra önskemål och de har fixat resten. Vi slapp administrera projektet, vi bara ringde avdelningen, de har skrivit alla avtal och uppföljningar.

Vad gör du om tio år?

– Om min hälsa och fysik håller, är jag kvar här. Jag trivs väldigt bra och jag är nöjd med det jag håller på med, säger Thomas Gavelin.

KOMPETENSUTVECKLING ASKO

2

Kompetensutveckling Asko

Vitvarubranschen är en av de mest konkurrensutsatta, tillsammans med bil- och elektronikbranscherna. Med Kompetensutveckling Asko ville företaget Asko Appliances AB i Vara i Västergötland, utveckla organisationen samtidigt som personalen fick kompetensutveckling i lean. Både på företaget och i dess närområde, har arbetskraften lägre utbildningsnivå än i övriga regioner i landet. Av den anledningen behöver medarbetarna också stöd i sin utvecklingsprocess.

Projektägare: Asko Appliances AB

Medverkande kommun: Vara

Beviljat ESF-stöd: ca 2 miljoner kr

Total projektbudget: ca 2 miljoner kr

Projektperiod: 2009 03 20–2011 09 20

Christer Bärghman chef tvättmaskinstillverkningen Asko Appliances AB	36
Anders Ebbesson HR-ansvarig Asko Appliances AB	40
Dusanka Bogdan produktionsledare Asko Appliances AB	44
Sara Ottosson montör Asko Appliances AB	48
Andreas Nyman Gomez gruppleddare Asko Appliances AB	50

– Inkompetens är dyrare

– Utbildningarna har gett våra anställda förmåga att lösa problem gemensamt, och klimatet på företaget har förändrats. Alla är nyfikna och har framtidstro, säger Christer Bärgman, chef för tvättmaskinstillverkningen på Asko Appliances AB.

– ESF-utbildningen var avgörande för Askos omställning till lean-produktion, säger Christer Bärgman, chef för tvättmaskinstillverkningen på Asko Appliances ABs fabrik i Vara i Västergötland.

– Vi vill att arbetet med ständig utveckling ska bli en del av företagets kultur. För att vara konkurrenskraftiga måste vi förbättra lönsamheten och utveckla maskiner med bättre prestanda och snygg design, säger han.

Konkurrensen är stenhård i vitvaruindustrin. Priset är helt avgörande för konsumenternas produktval. Liksom bilindustrin fick vitvarutillverkarna se sina order sina i ett drastiskt tempo när finanskrisen slog till hösten 2008.


– Vi funderade över hur vi skulle klara konkurrensen, och vad vi kunde göra för att behålla vår personal, för att göra något positivt av situationen, säger Christer Bärgman, som också sitter i fabriken ledningsgrupp.

Asko Appliances AB valde att satsa på lean, en metod för att skapa en organisation med ständiga förbättringar av produktionen. Christer Bärgman är tekniker och har arbetat med yrkesutbildning i kvalitet och produktion. Han insåg att alla anställda måste sättas i skolbänken om det skulle gå att förändra fabriken sätt att arbeta.

– Ledningens uppgift är att skapa förutsättningar för att alla ska ha den kompetens som behövs för att göra ett bra jobb. Möjligheten att söka pengar från ESF-rådet för kompetensutveckling kom som en skänk från ovan. De var en förutsättning för att vi skulle kunna förverkliga våra planer.

– Då var vi osäkra på hur omställningen skulle genomföras i praktiken. Det är lätt att prata om lean, en helt annan sak att göra arbetsuppgifterna intressanta och utmanande för alla. Vi ville skapa en lärandeorganisation med en kultur där alla är delaktiga i arbetet med ständiga förbättringar.



A full-page photograph of Christer Bärghman, a middle-aged man with a mustache, wearing a blue and white checkered button-down shirt and dark jeans. He is standing in a large industrial factory setting with high ceilings, blue metal shelving units, and various equipment in the background. The lighting is bright and even.

Christer Bärghman

Asko Appliances AB

Fabriken i Vara i Västergötland startades av entreprenören Karl-Henrik Andersson. Han hade bestämt sig för att tillverka en tvättmaskin till sin mamma på 50-talet. Maskinen hade högre tvättprestanda och var mer resurssnål än konkurrenternas. Produktfamiljen har sedan dess utvidgats till att även omfatta diskmaskiner och torktumlare, som både tillverkas och designas i Vara.

Utbildning för intressantare arbetsinnehåll

– Arbetsinnehållet behöver också bli intressantare och mer utmanande för alla. Att skruva i en skruv blir inte roligare än att skruva i en skruv. Därför vill vi att alla på Asko ska arbeta med både produktion och utveckling av verksamheten.

Ledningen konstruerade sju funktioner: gruppleddare, instruktör, miljöansvarig, områdesansvarig, metodansvarig, kvalitetsansvarig och stopptidsansvarig. Alla anställda måste välja någon av funktionerna. Två coacher tillsattes för att leda utvecklingen inom sin specialitet på fabriken.

Alla anställda på fabriken fick ta del av utbildningarna. Först utbildades 130 personer; gruppleddare, instruktörer, coacher, produktionsledare och arbetsledare, som nu kan utbilda sina arbetskamrater.

– Gruppleddarna är sammanhållande i arbetslagen. De följer upp och korregerar det dagliga arbetet och har ansvar för bemanningen.

Även tjänstemännen fick se stora förändringar av sitt arbete.

– Förut var det en tydligare uppdelning mellan dem som planerar

arbetet och dem som producerar. Nu vill vi att alla 400 anställda ska bidra till att skapa en mer dynamisk arbetsplats. Stora delar av tjänstemännens arbete flyttas därför över till arbetslagen i produktionen.

– Idag jobbar tjänstemännen med både lågkvalificerade uppgifter och komplicerade projekt. Uppgifter som att skriva instruktioner för arbetet, att göra tidsstudier och kolla kvalitetsutfall kan göras direkt i produktionen. Så kan tjänstemännen få tid till mer krävande uppgifter.

Christer Bärgman tycker att alla vinner på förändringen. Företaget är också överens med de fackliga organisationerna om att konstruera ett nytt lönesystem som stöder utvecklingen av lean.

Långsiktiga effekter med egna coacher

För att genomföra utbildningarna tog företaget hjälp av konsulter, som utbildade anställda i grupp-psykologi, presentationsteknik

– Vi ville inte att konsulterna skulle komma in och göra en engångsinsats, vi ville behålla kunskapen i företaget. Därför utbildade vi egna utbildningskonsulter och coacher, så att vi kan utveckla kompetensen i företaget löpande. Den tekniska sakkunskapen kommer företaget att lära ut internt med handledare.

och annat som är viktigt för handledarna att kunna.

– Vi kommer att behöva utvecklas ytterligare. Men tack vare Kompetensutveckling Askö, har vi kunnat bygga en lärandeorganisation.

Askö Appliances AB har skapat en organisation med ett femtontal coacher, som kommer att förse arbetarna med utbildning för deras nya roller kontinuerligt, allteftersom företaget identifierar nya behov.

– Utbildningarna har gett våra anställda en förmåga att lösa problem gemensamt, och klimatet på företaget har förändrats. Alla är nyfikna och har framtidsstro. Arbetet med utbildningarna var inte en dagslända, även om det kommer att ta några år innan vi får det att fungera fullt ut.

– Till den som tycker att utbildning är dyrt brukar jag säga: Kompetens är dyrt, inkompetens är dyrare!

– I grunden ligger värderingarna om att alla ska vara delaktiga, känna att de bidrar och förstår sin uppgift. Om uppgiften är otydlig kan man inte heller bidra, säger Christer Bärghman.



Dags att växla spår

Konserthuset i Vara är fullsatt. I salongen med de röda stolarna sitter alla anställda från Asko Appliances ABs fabrik i Vara. Diskmaskinerna och tvättmaskinerna får vänta. Den här dagen handlar det om att växla spår.

På scenen står ett gäng som ska göra gurkmackor så snabbt som möjligt. Publiken fnissar och hejar på. Kulissen består av ett litet hus, leanhuset, med bottenplatta, väggar och tak med olika ord, som hälsa, säkerhet, kvalitet och ekonomi. Alltsammans handlar om att illustrera vad som menas med lean-produktion.

Tävlingen övergår i improvisationsteater. Två skådespelare sitter på varsin stol. De jobbar vid disklinan.

Scen 1:

Vänta, vad är det med panelen, det är en rispa här! säger den ene. Ingen fara, rispan sitter på insidan, säger den andre.

Scen 2:

Vänta, vad är det med panelen, det är en rispa här! Å fanken, det ser inte bra ut, hur många har du gjort? Stanna bandet är du schyst, det kan synas hos kunden!

När scenen är slut förklarar föreläsaren Magnus Älmegran grunderna i lean-produktion.

– Det gäller att ta itu med problemen. Avvikelse är bästa källan till förbättringar. Processer eller utrustningar ska stoppas när något är fel och teamet ska samverka för att analysera problemet och hitta grundorsaken. Och då är det viktigt med återkoppling till den som hittat felet, annars dödas engagemanget. Vi ska jobba med att stoppa slöseri och med ständiga förbättringar. Om vi gör det kan Asko finnas kvar i sextio år till, avslutar han.

Efter pausen berättar Christer Bårgman, chef för tvättmaskinstillverkningen hur ledningen har tänkt att det ska gå till att införa den nya organisationen med gruppleddare, områdesansvariga, kvalitetsansvariga, metodansvariga, ansvariga för miljö- och hälsa samt stopptidsansvariga.

– Med dessa sju roller kan vi samverka i fabriken. Alla ska ha en roll och alla ska arbeta med ständiga förbättringar. Det kan hjälpa oss att bli en lönsam fabrik i världsklass. Just nu är vi inte det, säger han.

Sedan anger han en tidplan för förändringen i fabriken. Coachen, gruppleadare och instruktörer ska vara utbildade i november, övriga roller ska vara besatta i december. ESF-utbildningarna ska vara klara i mars.

Publiken strömmar ut till lunch i konserthusets foajé, pratar med varandra om de nya idéerna, funderar på vad det här kommer att betyda. Efter lunch tar två konsulter vid och resonerar om arbete i grupp, om mångfald, jämställdhet, integration och tillgänglighet. Publiken får bilda minigrupper och diskutera hur de vill beskriva mångfalden på Asko.

Aktivt mångfaldsarbete

Konsulterna ger sig ut i publiken och frågar. Svaren blir lite försiktiga.

– Det första vi kommer att ta upp är diskriminering, säger konsulten. Steg ett är att sluta diskriminera.

Steg två är att värdesätta mångfald vid rekryteringen och steg tre är att hantera mångfalden aktivt.

– Det kommer de nya rollerna och coacherna att jobba med tillsammans med oss!

Delaktighet mot hög sjukfrånvaro

En av de drivande bakom den nya satsningen är Anders Ebbesson, HR-ansvarig på fabriken, och kontaktperson för ESF-projektet Kompetensutveckling Asko.



När finanskrisen kom till Vara, hösten 2008, blev fabriken problem tydliga. Den var inte tillräckligt effektiv. Procenten felfri tillverkning var alldeles för låg och antalet arbetade timmar per producerad maskin hade stått stilla alltför länge. Konkurrenterna drog ifrån.

Sjukfrånvaron var hög, liksom tjänstemännens personalomsättning. Personalen klagade över motsättningar mellan avdelningar och att de ville ha mer utveckling.

– På kort tid gick vi från rekord-siffror till inget alls. Först trodde vi att det var tillfälligt, att vi skulle klara det med internutbildning, men det gjorde vi inte. Vi höll ut rätt länge. Men till sist var vi tvungna att varsla, säger Anders Ebbesson.

I samarbete med IF Metall tog Asko Appliances kontakt med ett omställningsföretag. Företagets konsulter skrev ansökan till Europeiska socialfonden. Den omfattade bland annat utbildning i medarbetarskap, ledarskap och karriärutveckling.

– Vi måste få de anställda att känna sig delaktiga, därför skapade vi de nya rollerna i arbetslagen, säger Anders Ebbesson.

ESF-pengarna ger varaktig förändring

Asko Appliances och IF Metall arrangerade egna utbildningar i väntan på besked från ESF. På kort sikt bidrog de till att anställda fick behålla sina jobb. När pengarna från ESF kom, tre månader senare, hade varslan redan trätt i kraft. Däremot kommer Kompetensutveckling Asko att få en långsiktig effekt för företaget, menar Anders Ebbesson.

– Utan ESF hade vi inte kunnat genomföra medarbetar- och ledarskapsutbildningarna. Med dem står vi bättre rustade, kan stärka vår konkurrenskraft och få en positiv utveckling för Varafabriken.

Ledarskapsutbildningen omfattade 45 chefer, och medarbetarutbildningen 120 personer. I den senare ingick bland annat arbetspsykologi, arbetsorganisation och frågor om jämställdhet, tillgänglighet och integration.

– Vi har tagit hjälp av konsulter som ska genomföra en specialdag med alla om jämställdhet och integration. Och vi ska passa på att starta en parallell process med att utveckla vår jämställdhetspolicy, säger Anders Ebbesson.

På företaget finns också 150 anställda utanför fabriken, bland annat ingenjörer och eftermarknad, som vill få utbildning. Alla ska få utbildning innan processen är klar.

Utbildningarna i fabriken kommer att pågå fram till mars 2011. För att de ska hinna med allt de plane-

rat har Anders Ebbesson ansökt om förlängning till september.

– Nästa område jag vill utveckla är tjänstemannasidan. Arbetet och processerna på kontoren måste också bli mer effektiva och stimulerande!



Anders Ebbesson och Björn Wilhelmsson



Dusanka Bogdan, produktionsledare, Asko Appliances AB

Det är härligt att gå till jobbet

Arbetsglädje och studier, både inom och utom arbetet, har fört Dusanka Bogdan till en chefsposition. – Jag lär mig mycket just nu. Mitt mål är att vara en stark och kunnig produktionsledare som hjälper gruppen att utvecklas.

– I kriser ska man tänka positivt, säger Dusanka Bogdan.

För arton år sedan flydde hon till Sverige tillsammans med sin man och dotter från krigets Jugoslavien. I dag är hon produktionsledare på Asko Appliances AB.

– Det är sorgligt när allt går i bitar. Min man och jag hade hört talas om att de skandinaviska länderna tog emot flyktingar, så vi köpte enkel biljett till Swinoujscie i Polen. Där tog vi första färjan norrut. Vi kunde lika gärna ha hamnat i Danmark!

Dusanka Bogdan växte upp nära gränsen mellan Bosnien och Kroatien, där gick hon också tekniskt gymnasium med inriktning på maskinteknik. Utbildningen har hon haft som grund för sina fortsatta studier i Sverige.

Familjen kom till Sverige i december 1992. Det tog över ett år innan de visste att de skulle få stanna och äntligen kunde bosätta sig.





Urban Torstensson och Dusanka Bogdan

– Jag gick på SFI (Svenska för invandrare), men kände att det inte räckte långt. Mina språkkunskaper var fortfarande väldigt begränsade.

Dusanka Bogdan ville lära sig mer och valde att läsa svenska som andraspråk. Sedan kompletterade hon sin gymnasieutbildning på Komvux. Efter fyra års studier var det dags att söka jobb. Genom Arbetsförmedlingen fick hon ett halvårs praktik på ett företag i Kvänum, där hon sedan fick fast anställning som ritare.

Högskolestudier leder till befordran

Januari 2005 började Dusanka Bogdan som montör på Asko Appliances AB. Efter en tid på tvätt- och torkmaskinavdelningen blev en tjänst ledig som provare. Hon sökte och fick jobbet. Det är ett mer kvalificerat arbete, som går ut på att kontrollera och reparera maskiner.

– Jag sökte jobbet nästan lite på skoj utan att tro att jag skulle få det. Det jobbade inga kvinnor på avdelningen och jag hade bara varit på företaget ett år.

Samma höst kom krisen till Asko, men Dusanka Bogdan blev inte

uppsagd. Det var femtio personer före henne på Las-listan.

– Den dagen jag blir arbetslös får vi se vad som händer. En uppsägning betyder inte att livet är slut. Jag har upplevt värre grejer.

Hösten 2008 blev Dusanka Bogdan gruppleddare och vald till IF Metallklubbens styrelse som suppleant. Två år senare sökte hon jobb som produktionsledare. Hon uppfyllde kraven och kom till intervju men fick inte jobbet, den gången.

– Jag fick beröm för att jag visat att jag var intresserad och blev erbjuden vidareutbildning.

I augusti 2010 började Dusanka Bogdan kursen Bättre produktion 1, på kvartsfart vid Högskolan i Borås. Den handlar till stora delar om lean-produktion.

När en produktionsledare tog pappaledigt blev Dusanka Bogdan tillfrågad om hon ville hoppa in som vikarie. Hon tackade ja och fick produktionsansvar för fyra arbetsgrupper på avdelningen för diskmaskinstillverkning, robotcell, emballering, utlastning och godsmottagning.

– Både människor och lokaler var nya för mig i början. Jag gick till och med vilse. Men det var spännande! Allting kändes så rätt, säger hon.

Snart erbjöds hon fast jobb som produktionsledare av produktionslinjens chef.

– Nu när vi ska börja med lean här i fabriken, kan jag praktisera det jag lärt mig på högskolan. Nästa termin fortsätter jag "Bättre produktion 2".

Projektet var startskottet

I samband med övergången till lean-produktion på Asko Appliances i november 2010, planerade Dusanka Bogdan omorganiseringen av sin avdelning. De sju rollerna; gruppleadare, instruktör, kvalitetsansvarig, områdesansvarig, stoppansvarig, metodansvarig och miljö- och hälsoansvarig ska fördelas bland medarbetarna. Alla ska ha minst en roll och alla ska få kontinuerlig utbildning.

– I mars ska alla ha förstått vad lean är och kunna jobba enligt

konceptet. Sedan kommer det att ta tid innan organisationen sätter sig.

Det är produktionsledarnas ansvar att omsätta ledningens idéer i verkligheten och Dusanka Bogdan ska hålla utbildningsdagar om lean med sin personal. Hon är mycket nöjd med sin utveckling på jobbet.

– Det är härligt att gå till jobbet, det händer saker hela tiden. Jag lär mig mycket just nu och mitt mål är att vara en stark och kunnig produktionsledare som hjälper gruppen att utvecklas.

– Jag känner att jag vill satsa på jobbet som produktionsledare. Det finns inga gränser för mig trots att jag är 43 år. Hela mitt liv har jag försökt vara en förebild för min dotter. Jag har sagt till henne att inget är omöjligt, så länge man tror på sig själv, säger Dusanka Bogdan.



Sara Ottosson, montör, Asko Appliances AB

– Jag saknade arbetskamraterna

Sara Ottosson fick gå utbildningarna som kom till genom ESF-rådets varselutlysning – efter tio månader av arbetslöshet.



Sara Ottosson sadlade om från undersköterska till montör på Asko Appliances AB för att få bättre lön och arbetstider. Det var med polisyrket i sikte som Sara Ottosson valde att gå omvårdnadslinjen på gymnasiet, men hennes betyg räckte inte till. Hon började komplettera betygen, men snart bildade hon familj och fick sina två pojkar i tät följd. Arbetstider och inkomst blev viktigare än studierna.

I juni 2007 började hon som montör på produktionslinjen för diskmaskins-tillverkning på Asko Appliances AB i Vara, sedan hon sagt upp sig från ett fast jobb som undersköterska inom äldreomsorgen.

– Jag kände att jag hade gjort mitt inom vården. Jag jobbade natt, det var ensamt, mycket tvätt och städning och tunga lyft. Här på Asko får jag jobba dagtid och det är bättre betalt.

Men Sara Ottosson var visstidsanställd på Asko Appliances. Och när hon arbetat där i drygt ett år, förlorade hon och alla andra visstidsanställda sina arbeten i samband med finanskrisen.

– När företaget gick ut med varslen, förstod jag att jag skulle bli uppsagd. Det var tufft under uppsägningstiden. Sista dagen var jättejobbig, säger Sara Ottosson.

Sara saknade arbetskamraterna

Under de tio månader av arbetslöshet som följde på uppsägningen, sökte Sara Ottosson mängder av jobb. Hon åkte personligen till olika företag och lämnade sin cv, och sökte jobb via Arbetsförmedlingen, utan resultat.

– Jag målade om hemma, slipade trapporna och möblerade för att känna att jag gjorde någon nytta. Min man skojade med mig om att han inte visste hur det skulle se ut när han kom hem från jobbet.

– Men jag kände ändå att jag inte behövdes någonstans och jag saknade arbetskamraterna, säger Sara Ottosson.

Under tiden pågick ESFs utbildningar på fabriken, men som arbetslös fick hon inte delta. I stället fick hon stöd av ett coachingföretag.

– De skulle hjälpa mig att skriva cv och hitta jobb. Det var en djungel av papper. Men jag tycker inte att jag fick den hjälp jag ville ha.

Tillbaka med tillsvidareanställning

Under tiden som arbetslös ringde Sara Ottosson ofta till personalchefen på Asko Appliances för att höra om hon

kunde få komma tillbaka. Efter tio månader hade ekonomin vänt och Sara Ottosson fick tillbaka sitt arbete på disklinjen. Det är ett år sedan. Nu är hon tillsvidareanställd på Asko och säger att hon har släppt tanken på att bli polis.

– Jag är nöjd. Jag får gå hem vid fyra, är ledig på helgerna och jag får min lön, säger hon.

Sedan hon återanställdes får Sara Ottosson gå ESF-utbildningarna. Det började för hennes del med lean-dagen hösten 2010, när företaget samlade hela personalen på Vara konserthus. Därefter har hon varit med på ett möte där hon fick välja en av sju funktioner, utöver jobbet som montör.

Sara Ottosson funderade på att välja miljö och hälsa, eftersom hon har utbildning som under-sköterska, men hon valde att bli instruktör. Nu har hon ansvar för att lära upp de nya på produktionslinjen för diskmaskinstillverkning.

– Rullar det på här så tror jag säkert att jag står här och skruvar om tio år också. Det var nog mer innan barnen kom, som man tänkte på karriär, det gör jag inte så mycket längre.



Hoppas på mer varierat arbetsinnehåll

Andreas Nyman Gomez är vald till gruppleddare för sitt arbetslag. Han hoppas att ESF-utbildningarna ska minska gapet mellan tjänstemän och arbetare, men vill själv inte bli kvar på golvet. – Det är därför jag har börjat studera, för att få bollen i rullning, säger han.

Andreas Nyman Gomez är 25 år och har arbetat som montör på Asko Appliances AB i fyra år. Vid hans lina tillverkas 125 tvättmaskiner om dagen. Varje timme förflyttar sig alla montörer till en ny station. Men det räcker inte som omväxling, tycker han.

– Jag vill inte vara montör hela livet, det är för enformigt.

Andreas Nyman Gomes funderar på att vidareutbilda sig inom företaget och har börjat läsa in gymnasiet på fritiden. På fabriken är han gruppleddare och det vill han gärna fortsätta att vara.

– Jag har alltid varit lite blyg. Som gruppleddare tvingas jag att vara i kontakt med människor. Det är en utmaning som är bra för mig.

Gruppleddare har ansvar för bemanningen i arbetslaget på femton personer. Andreas Nyman Gomez sköter närvarolistor, samlar gruppen till morgonmöten och fördelar arbetet på linan. Han gillar att vara en i laget, bara det finns ett strikt system för ansvar och befogenheter.

– Arbetsgruppen har valt mig, de har gett mig sitt förtroende. Jag tycker det är roligt, men jag skulle aldrig kunna tänka mig vara produktionsledare, säger han.

Hoppas på bättre sammanhållning

Vid uppsägningarna i samband med finanskrisen 2008, startade både företaget och facket olika utbildningar. Om det inte var för utbildningarna skulle Andreas Nyman Gomez förmodligen ha varit en av de som sades upp, tror han.



Andreas Nyman Gomez



I väntan på att ESF-utbildningarna skulle komma igång gick han en utbildning som IF Metall organiserat i all hast. Under tre dagar hölls kurser i första hjälpen, stresshantering och en datakurs.

– Jag var mest intresserad av att lära mig Excel. Cheferna använder det programmet, men inte vi montörer.

Hösten 2010 hölls en ESF-utbildning för hela personalen på Konserthuset i Vara. Det var startskottet för en genomgripande omvandling av företagets arbetssätt till lean-produktion. Asko Appliances ska bli en lärandeorganisation, där alla anställda ges möjlighet att ta på sig nya och mer krävande arbetsuppgifter.

Andreas Nyman Gomez fick välja mellan sex olika roller utöver arbetet som montör och grupp- ledare; kvalitetsansvarig, metodansvarig, områdesansvarig, instruktör, hälso- och miljöansvarig, och stopptidsansvarig.

Som gruppleddare fick han alltså möjlighet att lära sig ytterligare en roll. Den som intresserar honom mest är att vara metodansvarig.

– Jag hoppas att den nya organisationen på Asko ska ge oss montörer bredare uppgifter, till exempel inom produktions- teknik, men också att den ska överbrygga skillnaden mellan tjänstemän och arbetare, och ge mer sammanhållning på arbetsplatsen.

Marknadsavdelningen lockar

Just nu går Andreas Nyman Gomez en utbildning i sekvensbaserad aktivitets- och metodanalys, där han får lära sig att göra metodstudier av arbetet i monteringen.

– Det är intressant att lära sig mer om rationell arbetsmetodik. Företaget vill att alla ska gå den här utbildningen. Folk känner sig mer delaktiga när de förstår hur allt fungerar.

Andreas Nyman Gomez har också gått en tredagarskurs i arbetsstudier med en lärare från MTM-föreningen (Metod, tid, mätning – en analysteknik som används för att beskriva manuella arbetsmetoder).

– Jag gillar att lära mig sådant som jag kan tillämpa i mitt arbete direkt.

I framtiden vill han gärna lära sig mer om produktionsteknik. Det finns en produktionsteknisk KY-utbildning i Lidköping, som han kan tänka sig att gå. Men mest lockar ändå marknadsföring.

– Företaget ska börja marknadsföra sig mer. Tidigare har vi knappt gjort någon reklam för våra produkter. Vi har levt på vårt goda rykte.

Om tio år jobbar Andreas Nyman Gomez inte som montör, om han själv får välja.

– Jag är inte hantverkartypen. Jag vill inte jobba med händerna. Jag vill komma ut och resa, kanske jobba med marknadsföring och introducera maskiner på nya marknader. Det är därför jag har börjat studera. Jag försöker få bollen i rullning.



VÄSTKRAFT

3

Västkraft

Genom projektet Västkraft fick 3 500 yrkesverksamma inom fordonsindustrin någon form av kompetensutveckling. Projektet ville ge branschen en stabil grund för framtida utveckling när konjunkturen vände. Ambitionen var också att Västkraft skulle bidra till långsiktig samverkan för vuxnas lärande i regionen. Projektet spänner över Göteborgsregionens 13 kommuner.

Projektägare: Göteborgsregionens kommunalförbund

Medverkande kommuner: Ale, Alingsås, Göteborg, Härryda, Kungälv, Lerum, Lilla-Edet, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn, Öckerö.

Samarbetspartner: IF Metall Göteborg, Arbetsmarkandsavd/Lärcentrum, Business Region Göteborg AB, Institutionen för pedagogik och didaktik, Komvux Kungälv, Lerums Vuxenutbildning, Lärcentrum Komvux, Teknikföretagen Region Väst, Trygghetsrådet, Unionen Göteborg, Utbildningscentrum Tjörn, Vuxenutbildningen.

Beviljat ESF-stöd: Cirka 50 miljoner kr

Total projektbudget: Cirka 50 miljoner kr

Projektperiod: 2009 03 23–2011 06 22

Magnus Kallenberg	56
projektledare	
Västkraft	
Boye Johansson	60
Senior Advisor	
Göteborg Business region	
Dan Blomberg och Britt Vidén	64
Alternative Fuel Vehicle AB	
Åsa Larsson	68
tekniker	
Alternative Fuel Vehicle AB	

Utbildar för näringslivet

Nu bygger kommunerna utbildningar som är direkt kopplade till företagens behov. Den samverkan i Göteborgsregionen som kom till stånd tack vare Västkraft, har lett till ett fortsatt samarbete kring vuxnas lärande.

Västkraft var ett av de största varselprojekten som finansierades av ESF-rådet i samband med finanskrisen. Över 3 500 anställda på nitio företag inom fordonsindustrin i Göteborgsregionen får utbildning tack vare projektet. Totalt förfogar Västkraft över 50 miljoner kronor, varje företag kunde få upp till 200 000 euro.

– Västkraft arbetade för att stärka både individer och företag. Företagen formulerade sina utbildningsbehov, men insatsen gick till individen, säger projektledare Magnus Kallenberg.

Bred samverkan gjorde projektet väl förankrat i regionen. Almega, Arbetsförmedlingen, Business Region Göteborg, IF Metall, LO-distriktet i Västsverige, Sveriges ingenjörer, Teknikföretagen, Trygghetsrådet och Unionen arbetade tillsammans i Västkraft, med Göteborgsregionens kommunalförbund som projektägare.

Projektet har upphandlat utbildningar och administrerat företagens ansökningar.

– Företagen fick göra en ansökan på en enkel blankett där de fyllde i några uppgifter om verksamheten och beskriva varför deras medarbetare fick utbildningsinsatser.

Företagen var avvaktande

I ansökan till ESF-rådet uppgav Västkraft endast att projektet hade för avsikt att arbeta med teknikföretag inom fordonsindustrin och dess underleverantörer, utan att specificera vilka företag eller antal deltagare.

– Många varselprojekt specificerade vilka företag de skulle arbeta med i förväg. Men i samband med krisen förändrades situationen för många företag på kort tid. Människor sades upp och då stämde inte företagets behov överens med det som angetts i ansökan, och



A portrait of Magnus Kallenberg, a middle-aged man with dark hair, smiling and looking slightly to the right. He is wearing a dark blue and red plaid shirt. The background is blurred, showing some white gear-like shapes. The text 'Magnus Kallenberg' is in the top left corner.

Magnus Kallenberg

Göteborgsregionens kommunalförbund

Kommunalförbundet är en
samarbetsorganisation för
13 kommuner i Västsverige.
Tillsammans har kommunerna
cirka 930 000 invånare.
Förbundet arbetar för att
stärka regionen nationellt och
internationellt, och verkar för
idé- och erfarenhetsutbyte i
regionen.

Källa: www.grkom.se

som projekten beviljats pengar till. Det problemet har vi sluppit, säger Magnus Kallenberg.

– När ESF-rådet beviljade oss finansiering hade vi, å andra sidan, 50 miljoner kronor men varken företag, utbildare eller deltagare.

Västkrafts styrgrupp tog fram en lista med företag som bedriver verksamhet inom fordonsindustrin. Företagen kontaktades sen av både Teknikföretagen och Västkraft.

– Vi skrev brev och ringde. Till en början var det inte så lätt att få tag på företag som var intresserade. Vi var okända, och företagen ansåg att EU-projekt är för krångliga att administrera. Men när vi förklarade att Västkraft skulle sköta administrationen blev det lättare.

– Nu när företagen i regionen känner till vår verksamhet söker de sig till oss spontant, men vi är tvungna att neka dem eftersom projektet är på väg att avslutas, säger Magnus Kallenberg.

Konkurrens höjer utbildningskvaliteten

För att vara säkra på att utbildningarna skulle överensstämma

med företagens önskemål, rekryterade Västkraft personal med kunskap om fordonsindustrins behov och tecknade ramavtal med ett antal utbildningsleverantörer.

– Avtalen omförhandlades kontinuerligt i nya upphandlingar för att konkurrensutsätta utbildningsföretagen. Därför hade vi hela tiden tillgång till den färskaste utbildningen, säger Magnus Kallenberg.

Upphandlingarna omfattade utbildningar inom 22 ämnen, däribland produktionsteknik, lean, ekonomi och ledarskap. Utbildningsaktörer och företag fick kontakt genom projektet.

Jämställdhetsarbete i motvind

Ungefär lika många av Västkrafts deltagare är tjänstemän som är industriarbetare. Målet var att cirka trettio procent av deltagarna, skulle vara kvinnor, det sänktes efter en tid till 25 procent. Det har man lyckats uppnå.

– Många kvinnor förlorade sina jobb i samband med krisen. Vid en stor fabrik i Göteborg var det 500 kvinnor som fick gå, sen var det bara drygt 65 kvinnor kvar på den arbetsplatsen.

– Tio års jämställdhetsarbete raderades på ett par månader, säger Magnus Kallenberg.

– I början sökte vi främst deltagare i produktion, på produktions teknik och konstruktörer. Nu har antalet kvinnor ökat genom att vi vänder oss till alla anställda på företagen.

Västkraft gav utbildningssamarbete

Ett av målen i Västkraft var att skapa en bestående effekt av projektverksamheten, i både fordonsindustrin och regionen som helhet.

– Kompetensutveckling ska genomföras kontinuerligt på arbetsplatserna och inte bara vara en akut åtgärd för att begränsa effekterna av en konjunktursvacka, menar Kallenberg.

Västkraft arbetar nu med ett samverkansavtal för vuxnas lärande mellan 13 kommuner med sammanlagt 950 000 invånare i Göteborgsregionen. Här kommer många av Västkrafts idéer och processer att leva vidare, sedan finansieringen från ESF-rådet har upphört.

Västkraft har även lotsat in yrkesutbildningen för vuxna på olika företag i regionen. Och kommu-

nerna bygger nu utbildningar som är direkt kopplade till företagets behov.

Också nätverkande är en metod för kompetensutveckling som Magnus Kallenberg tror på. Västkraft har startat ett nätverk bland anställda på företagets personalavdelningar för att skapa ett kunskapsutbyte.

– Tanken är att nätverket ska bestå när projektet upphör, för att vi ska få ett långsiktigt lärande i organisationerna, säger han.

Västkrafts storlek en fördel

Västkraft var ett av landets största varselprojekt.

– En fördel med projektets storlek är att vi kan samordna utbildningsinsatser inom många kompetensområden.

– Vi kan samla enstaka individer från olika företag som behöver likartad utbildning, där det skulle bli för dyrt med enskilda insatser på varje företag. Och vi har faktiskt fått till alla insatser som företagen önskat!



Boye Johansson, Business Region Göteborg

Anställdas kompetens en viktig framtidsfråga

Företagen behöver mer kunskap om hur anställdas kompetens kan användas för att höja kvaliteten på produkter, klara omställningar och vara attraktiva arbetsgivare. Att arbeta med strategisk kompetensförsörjning är ett sätt att förbereda sig för framtiden, det menar Boye Johansson, på Business Region Göteborg och ordförande i styrgruppen för Västkraft.



Boye Johansson och
Magnus Kallenberg

Business Region Göteborg AB

Business Region Göteborg AB (BRG) är ett helägt, icke-vinstdrivande dotterbolag till Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB, vilket i sin tur är helägt av Göteborgs Stad. BRG arbetar för ökad tillväxt och sysselsättning i Göteborgsregionen bland annat genom företagsutveckling. Företaget har cirka 85 medarbetare som samarbetar med näringslivsansvariga och företag i Göteborgsregionens 13 kommuner.

Källa: www.businessregion.se

Boye Johansson har en lång och omväxlande karriär bakom sig på Volvo. Han har arbetat som reparatör hemma och utomlands, som chef för konstruktörernas utbildning och som personalchef på Torslandaverken. Och han var med när Volvo lade ner fabrikerna i Kalmar och Uddevalla. År 2000 gick han i pension, men sysslös vill han inte vara. Han slutade på Volvo en fredag, följande måndag började han på Business Region Göteborg (BRG).

När krisen kom blev Boye Johansson tillfrågad om han ville delta i den styrgrupp som skulle koordinera omställningen i regionen.

Tiotusen varslade på två månader

Varslen i regionen drabbade fler än tiotusen personer bara under oktober och november 2008. De flesta arbetade inom fordonsindustrin. Alla kommuner i regionen berördes av omställningen på Volvo och hos underleverantörerna, värst drabbades kommunerna Öckerö, Kungälv och stadsdelen Hisingen med Torslandaverken.

Boye Johansson använde sina kontakter till att starta ett omställningskontor, och Arbetsförmedlingen öppnade ett kontor på Volvo.

Samordning för lika möjligheter

När varselutlysningen kom från ESF i slutet av 2008 kallades Boye

Johansson och andra till Göteborgs stad för att diskutera hur ett ESF-projekt skulle kunna organiseras till stöd för företag och varslade.

– Stadsdelsnämnderna tänkte först söka projektmedel från ESF, var och en för sig. Men vi kom fram till att det behövdes samordning. Det bestämdes att Göteborgsregionens kommunalförbund skulle vara projektägare. Vi räknade på hur stort antal personer som skulle ha behov av utbildning, sökte pengar hos ESF, och fick 50 miljoner till Västkraft, säger Boye Johansson.

Vuxenutbildningen i tretton kommuner ingår i samverkan inom Västkraft; Ale, Alingsås, Göteborg, Härryda, Kungsbacka, Kungälv, Lerum, Lilla Edet, Mölndal, Partille, Stenungssund, Tjörn och Öckerö. I styrgruppen medverkar också Arbetsförmedlingen, Unionen, IF Metall Göteborg och Teknikföretagen.

– En anledning till att kommunerna valde att samverka var att alla deltagare skulle få samma möjlighet till utbildning, oberoende av vilken kommun de bor i.

Tidskrävande upphandling

Under ansökningstiden rullade krisen vidare. Det haglade in varsel och företag sade upp folk på löpande band när beställningarna uteblev.



– Jag hade erfarenhet av lågkonjunktur sedan tidigare, och ville utbilda personalen under deras varseltid i förhoppning om att företagen skulle vilja behålla den personal som fått utbildning. Men under krisen 2008 var förloppet mer våldsamt. Det fanns inte tid till en planerad omställning, säger Boye Johansson.

Västkraft kunde starta i mars 2009. När projektet började kontakta företag undrade de om utbildningspengarna kunde användas till lön.

– Det gick ju inte. Företagen fick lösa lönekostnaderna på annat sätt. De tog gärna emot utbildningarna ändå.

Under första året delades projektet Västkraft i två delar, en som arbetade med anställd personal, den andra arbetade med personer som blivit varslade, men fortfarande arbetade kvar.

– Vi fick inte arbeta med arbetslösa inom projektet. De togs om hand på annat sätt, inom kommunerna och av arbetsförmedlingen. Det är en fråga som vi har resonerat med om ESF-kontoret om. Men vi lyckades hindra att några varslade personer blev uppsagda.

Ett annat problem som Västkraft måste hantera var Lagen om offentlig upphandling.

– Det fanns mängder av bra utbildningsanordnare som vi blev tvungna att väja bort. Min uppfattning är att vi tappade ett halvår i projektet på grund av dessa regler, säger Boye Johansson.

Magnus Kallenberg på Göteborgs regionförbund, och projektledare för Västkraft, ledde arbetet med att köpa utbildningar och värva företag och deltagare.

Uppdragsutbildningarna utfördes av bland andra Lärcentrum Blend Learning och Lernia samt genom lärande på arbetsplatsen i samverkan med Göteborgs vuxenutbildning och universitet, och av Göteborgs teknikcollegeregion.

Seminarium om strategisk kompetensförsörjning

BRG arrangerade också ett seminarium för att utbilda Västkraftföretagen i strategisk kompetensförsörjning, som leddes av Göran Johansson (S), tidigare kommunalråd i Göteborg.

– Vi vill göra företagen medvetna om hur de kan använda de anställdas kunskap för att öka kvaliteten på företagens produkter, klara omställningar och vara en attraktiv arbetsgivare.

Styrgruppens uppgift var att samordna arbetet mellan kommuner, staten och näringslivet, och att bidra med kontakter med företag i fordonsindustrin och med utbildningsanordnare.

– Vi lyckades med vår uppgift och vi har uppnått ett positivt resultat. Även om projektet var trevande i början, säger Boye Johansson.

Arbetet fortsätter i Avanto

Under avvecklingen av projekt Västkraft bestämmer sig styrgruppen för att utveckla det arbetsätt som vuxit fram i Västkraft i ett nytt projekt och ansöker om ytterligare ekonomiskt stöd från ESF-rådet, den här gången med Business Region Göteborg som projektägare.

Det nya projektet, Avanto, har beviljats 36 miljoner kronor och arbetar med ett nätverk av ett fyrtiotal företag och organisationer med totalt 3 000 deltagare. Förbättrad medarbetarhälsa, ökad regional styrka och ökad konkurrenskraft, är i fokus för Avanto.

– Industrin är lika dåligt förberedd på omställning nu som på 1990-talet. Därför vill vi fortsätta att utveckla metoder för strategisk kompetensförsörjning i regionen, säger Boye Johansson.

– Vi vill också skapa en Trippel helix, få kommuner, näringsliv och högskola att samverka om kompetensförsörjningen, säger han.



AFV utvecklar kunnande för bättre miljöbilar

– Med hjälp av utbildningsinsatserna från Västkraft har AFV byggt upp ett framgångsrikt affärsförslag, och en långsiktig utvecklingsplan för att kunna erbjuda fler produkter till fler kunder och fler marknader.

– Det var en slump att det råkade vara kris samtidigt som vi startade företaget. Krisen innebar att det fanns kompetenta personer att rekrytera, bland andra de som jobbat med utveckling av biogasbilar på Volvo, säger Dan Blomberg, vd på Alternative Fuel Vehicle AB (AFV).

AFV är ett nystartat företag med cirka 30 anställda, som utvecklar och installerar gasbränslesystem i fordon. När de rekryterade kunde de välja och vraka bland de tusentals arbetslösa bilbyggare, som just blivit uppsagda från Volvo PV.

Dan Blomberg var tidigare teknisk chef på Torslandaverken. Sista tiden arbetade han med logistik och IT, var fackligt aktiv och engagerad i kompetensutveckling för de anställda. AFV bygger om Volvo-bilar och den rymliga verkstaden ligger innanför grindarna på Torslandaverken.

I samarbete med Västkraft fick de anställda på AFV ett skräddarsytt utbildningspaket.

– Eftersom vi var ett nytt företag behövde vi stöd till att utveckla vår affärsidé, säger vd-assistent, Britt Vidén.

Också hon fick jobbet på AFV sedan företaget hon arbetade på gick i konkurs i samband med krisen.

Samarbete och företagsutveckling

Alla anställda fick samarbetsträning och träning i att utveckla arbetsplatsen. Alla har också gått en Excelkurs.

– När vi startade fick alla nyanställda en grundutbildning. Alla montörer fick utbildning i konsten att bygga om bilarna till kombinerad gas- och bensindrift. För att kunna medverka till att utveckla företaget, fick de anställda lära sig att arbeta i team, och företagets ledning gick en utbildning i strategi-, och företagsutveckling.

Utbildarna var HRM AB och Lernia, som gick igenom bland annat bilkunskap, gasers kemi, elsystem, monteringsteori, produktionsteknik, kvalitetssäkring, felsökning och service. Under hösten 2010 pågick en kurs i ledarskap och affärsutveckling, med utbildningsföretaget Tech Roi.

Industrins framtid

– För oss på AFV har utbildningarna varit värdefulla. De ökar företagets tillgångar. Hög kompetens ökar marknadsvärdet och gör det möjligt för AFV att tillverka och marknadsföra högteknologiska produkter, säger Britt Vidén.



Dan Blomberg och Britt Vidén



– Vi har haft ett jättebra samarbete med Västkraft. De har stöttat oss och lyssnat på våra behov, och använt sin kompetens till att hitta lämpliga utbildningsföretag.

AFV och Västkraft utvecklade en behovsprofil som också i fortsättningen kan användas för att samla in offertförslag från utbildningsföretag.

Upphandlingen startade i februari 2010. Därefter hjälpte Västkraft till med utvärdering av offerterna och valet av utbildningsleverantörer, så att uppdraget kunde starta i mitten på maj 2010.

– En framgångsfaktor var att Västkraft, följde oss och var aktiva under hela utvecklingsprocessen, som pågick under drygt ett år.

Dan Blomberg instämmer.

– Om det ska finnas en framtid för AFV är det nödvändigt för företaget att utvecklas. Kompetens är avgörande för industrins framtid i Sverige. Det tar tjugo till trettio år att bli bra på motorteknik. Men om infrastrukturen är borta, om utvecklingsarbetet flyttar utomlands, till Tyskland, Frankrike eller Kina, då tar det bara en semester att flytta en hel bilfabrik, säger han.

– Hög kompetens möjliggör en snabb utveckling av AFV och dess produkter med hjälp av färre anställda. Detta är nödvändigt för att på ett kostnadseffektivt sätt kunna svara upp till högt ställda krav inom fordonsindustrin.

AFV har ansökt om 112 miljoner i utvecklingspengar hos statens utvecklingsbolag för fordonskylustret.

– Med hjälp av utbildningsinsatserna från Västkraft har AFV byggt upp ett framgångsrikt affärsförslag, och en långsiktig utvecklingsplan för att kunna erbjuda fler produkter till fler kunder och fler marknader. Det har lett till att statens utvecklingsbolag har beslutat att godkänna att stödja AFV med pengar till vidareutveckling, säger Britt Vidén.





Alternative Fuel Vehicle Sweden AB

AFV utvecklar och producerar fordon som drivs med alternativa bränslen.

Huvudsakligen konverterar de bensinbilar till biogasbilar. Företaget samarbetar med Volvo Personvagnar Sverige och biogasbilarna finns i Volvo-återförsäljarnas produktportfölj. AFV har också lokaler i anslutning till Volvos fabriksområde i Torslanda utanför Göteborg.

Källa: www.afv.nu

– En sådan chans ville jag inte missa!

Åsa Larsson tycker att utbildningarna på Alternative Fuel Vehicle har gett henne större möjlighet att medverka till företagets utveckling. Och hon vill lära sig mer!

Samma dag som Åsa Larsson gick hem från jobbet på Volvo med havandeskapspenning kom nyheten om det stora varslet. Det var i oktober 2008. Åsa Larsson blev uppsagd, men redan innan föräldraledigheten var slut kunde hon börja på Alternative Fuel Vehicle AB (AFV).

Åsa Larsson är 31 år och bor med man och två barn i Nödinge, en ort två mil norr om Göteborg. Hon och hennes man Mikael jobbade båda på Specialvagnar inom Torslandaverken när varslen kom hösten 2008. Tidigare hade Åsa Larsson varit med och byggt en ny biogasbil på Volvo, BiFuel, men 2007 stoppade Volvo produktionen och Åsa Larsson flyttade till avdelningen för specialvagnar där hon lade på solfilm och dekor.

– Jag utvecklades på Volvo. Jag jobbade med logistik, rekonditionering, specialvagnar och i verkstaden, säger hon.

Åsa Larsson fick också chansen att jobba med ekonomi på kontoret, men trivdes inte med att sitta stilla framför en dator i en tyst miljö.

– Jag ville jobba i ett arbetslag och vara fysiskt aktiv, så jag lämnade kontoret och gick tillbaka till produktionen.

Rekommenderad av kollega

När Åsa Larsson blev uppsagd från Volvo hade hon jobbat där i sju år. Men hon hann aldrig bli arbetslös. Under sin mammaledighet hörde hon talas om AFV, och kontaktade en kollega som hon jobbat med på Volvo som var en av de först anställda.

– De fyra först anställda fick rekommendera var sin tekniker, han frågade om jag var intresserad.

Vill lära sig mer

Alla tekniker på AFV har gått samma utbildningar från Västkraft, bland annat en teoretisk utbild-



Åsa Larson och
Kondwani Kalimanjira



ning i fordonskunskap och biogas hos Lernia Tech och HRM, samt en kurs i Excel.

– Det var roligt eftersom jag hade jobbat praktiskt i verkstaden, utan att kunna teorin.

Men hon vill gärna lära sig mer och hoppas att företaget ska utvecklas så att det blir möjligt.

– Jag vill veta vad varje kontakt vi monterar har för funktion. Om man är medveten om vilken del man monterar och vilken funktion den har, då är det lättare att upptäcka om något är fel.

– Vi ska jobba på att utveckla företaget och desto mer man vet, ju mer kan man bidra till utvecklingen.

Då krävs det bra baskunskaper i till exempel gasers kemi. Matte vore nog också bra också, det är många beräkningar i utvecklingsarbete.

– Det är roligt att företaget tror på oss. Vid monteringen på Torslandaverken betraktades man mer som en maskin. Här ser cheferna hela personen.

Bra villkor inom industrin

Åsa Larsson tycker att det finns många fördelar med att jobba inom industrin.

– Man kan välja att jobba dagtid. Och det är ganska bra betalt, 25 000 i månaden. Inom handeln och vården är det sämre arbetstider, med kvällar och helger.

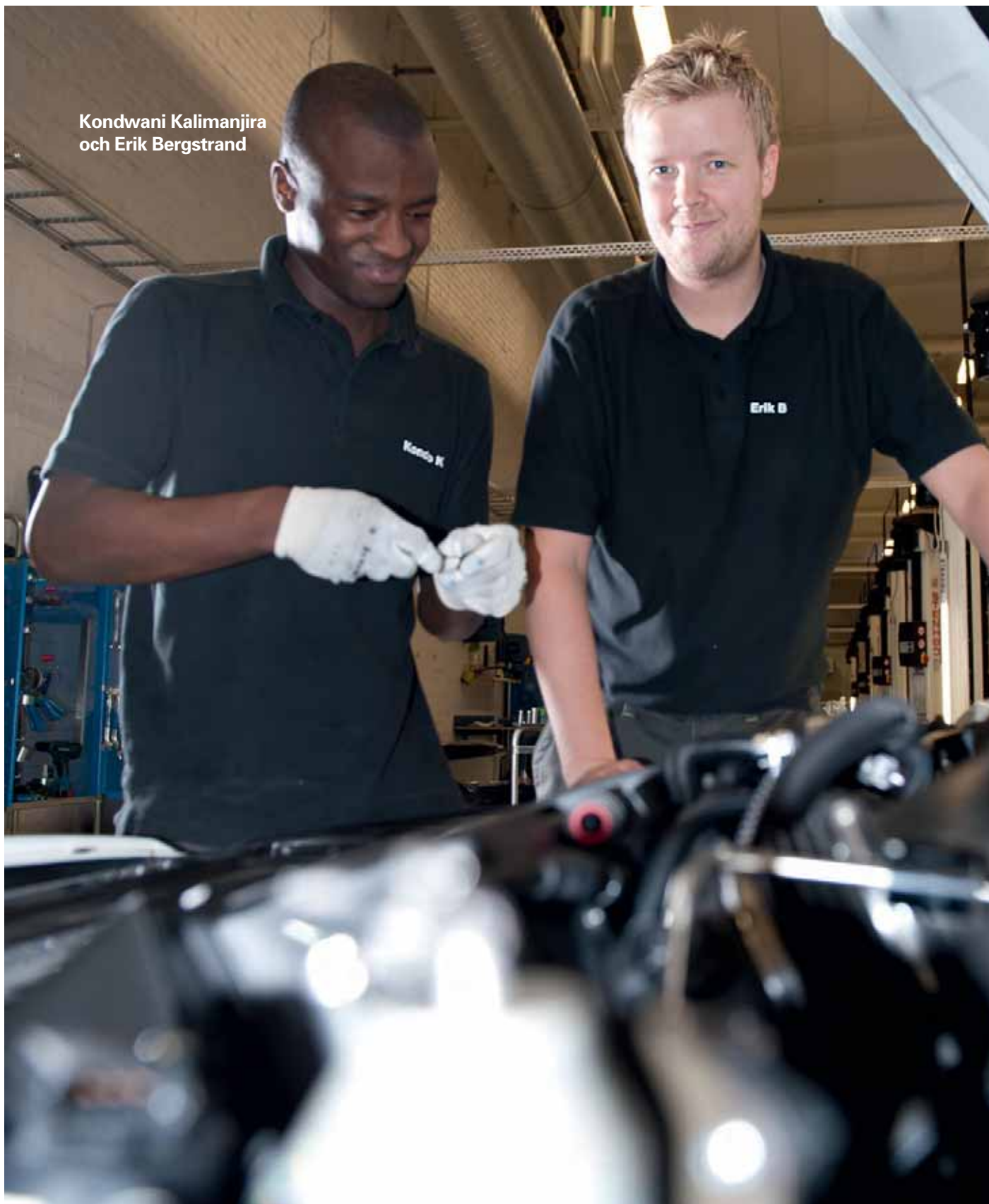
– För mig är det viktigt att ha ett tryggt jobb. Jag jobbar för att försörja min familj, det är familjen, som är det viktigaste i livet för mig.

Det är inte många kvinnor på verkstadsgolvet på AFV, två närmare bestämt.

– Snart blir jag ensam här när den andra tjejen går på föräldraledighet. Det var jag på Volvo också, och lagledare. Men jag föredrar när det är mer blandat, det mjukar upp jargongen, säger hon.



Kondwani Kalimanjira
och Erik Bergstrand



VÄDERSTAD KOMPETENSUTVECKLING

4

Väderstad kompetensutveckling

Projektet var en möjlighet för Väderstad-Verken AB att stärka kompetensen hos befintlig personal men också som ett sätt att behålla och uppmuntra redan anställda under lågkonjunkturen. Målet var att stå redo med starkare konkurrenskraft när konjunkturen vände. Företaget identifierade fem viktiga områden för utbildningsinsatser. Försäljning, produktutveckling, flexibilitet, robotsvets och ledarskapsutveckling. Totalt 395 av då 465 anställda deltog i insatserna, som startade i april 2009.

Projektägare: Väderstad-Verken AB

Beviljat ESF-stöd: 1,8 miljoner kr

Total projektbudget: 1,8 miljoner kr

Projektperiod: 2009 04 01– 2010 08 30

Christina Stark vd Väderstad-Verken AB	74
Anders Bergqvist personalchef Väderstad-Verken AB	80
Roger Larsson projektledare Väderstad-Verken AB	82
Erik Hjelm svetsare Väderstad-Verken AB	84
Seree Sornwong robotsvetsare Väderstad-Verken AB	88

Arbetsplatslärande för organisationsutveckling

– Det är bra att projektet kom till i en tid av omställning, när vi måste sänka företagets kostnader. Samtidigt ville vi ge anställda som jobbade kvar en möjlighet att lyckas i framtiden, säger Christina Stark, vd för familjeföretaget Väderstad-Verken AB på Östgötaslätten.

Företagets utveckling är som en askungesaga. Det startades 1962 av familjen Stark, när det lilla lantbruket inte längre räckte till för att försörja den växande familjen. Sedan starten har Väderstad-Verken gått från att vara ett extra-knäck i det lilla familj jordbruket till ett företag med en omsättning som räknas i miljarder. Deras jordbruksmaskiner säljs i Europa, USA och Asien, men produktionen finns i Väderstad.

– När traktorerna ersatte hästarna på femtitalet, var det ont om utvecklade redskap i jordbruket. Min far gjorde en liten produkt, en styrpinneladdare för eget bruk. Sedan gjorde han en till och sålde till grannen. Det var så företaget började 1962, säger Christina Stark.

Familjeföretag med växtkraft

I dag äger de fyra syskonen Stark Väderstad-Verken. När fadern Rune Stark dog, för två år sedan,

övergick äldste sonen och dåvarande vd, Christer Stark, till att bli arbetande styrelseordförande. Systemen Christina Stark tog över vd-posten efter att ha varit vice vd och arbetat med försäljning.

– Jag vet vad kunderna vill ha och Christer är tekniskt kunnig och uppfinningsrik, säger Christina Stark.

Företaget hade en stadig tillväxt fram till 1990-talet.

– Under 90-talet tvingades bönderna rationalisera för att få lönsamhet i sina jordbruk och det blev svårare att sälja lantbruksmaskiner, berättar Christina Stark.

Väderstad-Verken började utveckla såmaskiner, som bearbetar jorden och sår samtidigt. Företaget expanderade utomlands och startade försäljningsbolag med service och reservdelar.



Christina Stark

– Men vi kommer aldrig att flytta produktionen till låglöneländer. Det är att avsäga sig sitt sociala ansvar med allt vad det innebär av lönenivåer, försäkringar och arbetsmiljö, säger Christina Stark.

Men det är inte bara moralen som avgör fabriken läge. Det är också ekonomiska realiteter. Sjuttio procent av Väderstad-Verkens kostnader är materialkostnader. Arbetskostnaden är förhållandevis låg.

Höga spannmålspriser fördubblade omsättningen

Spannmålspriserna är avgörande för efterfrågan på jordbruksmaskiner. När priserna är höga är jordbruken lönsamma och bönderna har råd att köpa maskiner. Längre låg priset på säd runt en krona per kilo, 2006 steg priset till 2,60 kr.

– Det blev hausse i råvarupriserna. Efter två dåliga skördeår var världens span-

måslager tömda. Samtidigt ökade konsumtionen av spannmål kraftigt när människor i Asien började äta kött i stället för gryn. Det går åt åtta gånger så mycket gryn för att producera motsvarande mängd kött.

– Det blev en enorm efterfrågan. Sverige har 2,5 miljoner hektar jordbruksmark, Ukraina har 250 miljoner hektar. Vi kunde skicka hur många jordbruksmaskiner som helst till Ukraina. Omsättningen fördubblades, från en till två miljarder på två år, säger Christina Stark.

Strax därpå förändrades allt med Lehman Brothers konkurs. Företaget tappade 25 procent av omsättningen från 2008 till 2009. Alla order från Ryssland annullerades.

– Jag satt på ett flyg till Paris, när jag insåg att det inte skulle gå. Vi måste minska antalet anställda.

Visstidsanställda fick gå

Det var i slutet av 2008. Nedsänkningarna började med att ett hundratal visstidsanställda inte fick sina anställningar förlängda.

– På min dotters födelsedag, den 12 mars 2009, varslade vi 80 tjänstemän och 25 personer i produktionen, säger Christina Stark.

Efter det fanns det ingen kvar på fabriakens mönsterlina, den som de med stolthet brukade visa upp för besökare.

– Konsekvenserna av sådana uppsägningar är förödande. Det är lika svårt att få upp nivån på produktionen som att skära ner den.

I det läget kom möjligheten att söka medel från ESF för kompetensutveckling.

– Jag hörde talas om varselutlysningen av vår personalchef, Anders Bergkvist. Han frågade mig om vi skulle söka pengarna. I krisen sade jag oftast nej till allt som inte var absolut nödvändigt. Men frågan var hur vi skulle kunna behålla personal. Dessutom behövde den personal som var kvar utbildas på de uppgifter som saknade kompetent personal efter uppsägningarna.

Signal till duktiga medarbetare

– Jag tycker att det var en bra möjlighet, och att vi har använt ESF-pengarna på ett bra sätt. Under den här tiden var det svårt att motivera medarbetare, med utbildningarna fick de ny energi och något att göra.

– Vi betalade lönerna under tiden. Det var väl använda pengar. Men hälsa EU att mindre byråkrati vore bra för båda parter.

Väderstad-Verken använde pengarna till att utbilda produktionspersonal, men också till ledarskapsutveckling och säljutbildningar. Men all personal fick inte vara med på utbildningarna.

– Det måste finnas ett syfte med utbildning, vi valde att använda pengarna till de områden som behövde utvecklas. Det är svårt att ge anställda möjlighet att göra karriär när företaget krymper. Med kompetensutvecklingen kunde vi ge en signal till dem vi ville satsa på, när konjunkturen vände.

Enligt Christina Stark räddade utbildningarna inte omedelbart människor från att bli varslade.

– Vi behövde sänka vår totalkostnad och den påverkades inte av utbildningarna.

Företagets ekonomi vände uppåt under 2010, när spannmålspriserna steg kraftigt.

– Under sommaren 2010 började jag kunna sova gott om nätterna.

Om Väderstad-Verken AB

Väderstad-Verken AB är ett företag i orten Väderstad i Östergötland. Företaget startades 1962 av Siw och Rune Stark. Familjen Stark är fortfarande ägare och aktiva i företaget som tillverkar jordbruksmaskiner, till exempel såmaskiner och jordbearbetningsmaskiner.



Utbildningar stärker framtidstron

– Långtidsarbetslösa stod först i kön till Arbetsförmedlingens utbildningar. Men vi hade varslat 140 visstidsanställda och ville att de skulle få möjlighet att utbilda sig, säger Anders Bergqvist, personalchef på Väderstad-Verken AB.

Anders Bergqvist är personalchef på familjeföretaget Väderstad-Verken AB i den lilla orten Väderstad utanför Mjölby i Östergötland. Han började sitt yrkesliv som socionom, och har därefter arbetat med personalfrågor på Ericsson i Norrköping. Där var han med om att både kompetensutveckla personal och lägga ner stora verksamheter. På Väderstad-Verken har han arbetat sedan 2004.

– Det är aldrig fel att kompetensutveckla medarbetare oavsett vilken situation företaget befinner sig i. Med utbildning får medarbetaren bättre förutsättningar att klara upp och nergångar i livet, säger han, när vi går runt i fabriken bland svetsrobotar, transportband, truckar och rödlackerade såmaskiner.

Rysk boom lyfte Väderstad

Väderstad-Verken AB växte snabbt under 2007 och början av 2008. Under den perioden anställ-

de företaget 250 personer. Tillväxten berodde på ökad efterfrågan på jordbruksmaskiner i Ryssland, i samband med att det ryska jordbruket marknadsanpassades.

– Våra maskiner är till för stora lantbruk. Därför passar den ryska marknaden. Här i Sverige används såmaskiner ett fåtal veckor per år, där används de dygnet runt i månader.

Väderstad-Verken hade haft en enorm tillväxt när Ryssland oväntat införde en form av importrestriktioner. Ryska bönder fick inte längre lån för köp av utländska maskiner. Dessutom belades maskinerna med tullavgifter. Efterfrågan fick ett tvärt slut och Väderstad-Verken tvingades varsla.

Inte långt därefter kom 2008 års finanskris. Fabriken hade just byggts ut för att anpassa verksamheten till den ökade efterfrågan. Under perioden hade företaget



också etablerat en monteringsanläggning i Ryssland för att kunna producera produkter med stämpeln ”Made in Russia”, berättar Anders Bergqvist.

Inget stöd från Arbetsförmedlingen

Före nedgången, under våren 2008, hade företaget tagit upp diskussioner med kommunen och Arbetsförmedlingen om hur de skulle få tag på tillräckligt kompetent personal för att fabriken skulle överleva på sikt.

– Vi står inför en generationsväxling och det kommer att bli brist på utbildade ingenjörer. Vi ville samarbeta med kommunen för att få kontakt med unga arbetslösa. Men det gick inte så bra, eftersom man måste vara arbetslös en längre tid för att få utbildning genom Arbetsförmedlingen, säger Anders Bergqvist.

– Långtidsarbetslösa stod först i kön till Arbetsförmedlingens utbildningar. Men på Väderstad-Verken AB hade vi varslat 140 visstidsanställda. Vi ville att de skulle få möjlighet att utbilda sig för att blir stärkta inför framtida arbetsuppgifter.

På ett av dessa möten fick Anders Bergqvist höra talas om att företag i varselsituation kunde söka medel för utbildning hos Europeiska socialfonden. Han presenterade idén för ledningen för Väderstad-Verken och de bestämde sig för att ansöka.

Utbildning istället för uppsägningar

– I början var det ganska svårt att förstå vad ESF-rådet förväntade sig av oss. Det var inte heller lätt för dem som skulle bedöma vår ansökan att sätta sig in i våra villkor, säger han.

ESF-projektet startade i april 2009, samtidigt som företaget sade upp anställda.



Totalt minskade företaget sin personal från 700 till 465 anställda. Anders Bergqvist arbetade med uppsägningarna på heltid, vilket gjorde att starten av ESF-projektet fick skjutas upp.

– Det var knepigt att informera om kompetensutveckling samtidigt som företaget sa upp medarbetare. Det var inte så enkelt att göra det ödmjukt och försiktigt med respekt för dem som gick hem.

För att om möjligt slippa säga upp flera medarbetare gick vinstdelning ut i ledighet i stället för pengar. Företaget lade också in utbildningstid för att skjuta fram uppsägningar. Där kom ESF-projektet väl till pass med utbildning för närmare 400 anställda.

Produktutveckling en nyckelfaktor

I ansökan till ESF-rådet identifierade företaget fem områden för kunskapsutveckling; stärkt försäljningskraft, snabbare produktutveckling, mångkunnighet hos produktionspersonalen, robotsvetsning och ledarutveckling.

Det blev viktigare än någonsin att hålla uppe försäljningssiffrorna. Tidigare fick kunden nöja sig med att vänta på en maskin kanske upp till ett år, plötsligt gick försäljningen trögt och det fanns maskiner på lager för leverans nästa dag.

Situationen krävde nya försäljningsmetoder. För att stärka de 150 säljarna och servicepersonal i Sverige och i de tolv dotterbolagen utomlands, fick samtliga genomgå en säljutbildning.

– Storskaligt lantbruk ställer olika krav i olika klimat och länder, så vi utbildade hela säljkåren för att öka kunskapen om våra maskiner, säger Anders Bergqvist.

Förra gången försäljningen gick ner i början på 1990-talet uppfann företaget en ny såmaskin, Rapid.

– Det är viktigt att fortsätta utveckla nya produkter trots att försäljningssiffrorna går ner. Det gäller att kunna erbjuda unika produkter som alla vill ha. För att klara det behöver vi projektledare som kan driva projekt både snabbt och effektivt, säger Anders Bergqvist.

Följaktligen fick 55 anställda vidareutbildning i projektledning.

Erfarna yrkespersoner blir handledare

När många blev uppsagda, behövde den produktionspersonal som var kvar kunna utföra flera uppgifter än tidigare, till exempel både montera och svetsa eller både sköta robotsvetsar och klara manuell svetsning.

För att sprida den kompetens som redan fanns i företaget

genomfördes en handledarutbildning för 150 personer inom produktionen. Erfarna personer kunde tack vare utbildningen agera handledare åt kollegor som behövde lära sig nya arbetsuppgifter.

En kritisk punkt i produktionsflödet är svetsrobotarna. I ESF-projektet gick tjugo personer en utbildning i att hantera robotsvetsar.

– Vi har Europas modernaste svetsrobot, men vi måste också ha medarbetare som kan använda roboten, säger Anders Bergqvist.

Slutligen genomförde Väderstad Kompetensutveckling ett utbildningsår om personligt ledarskap med seminarium och coaching. Utbildningen handlade om jämställdhet och tillgänglighet, och innehöll bland annat ett seminarium där alla i företagsledningen deltog.

Arbete med kompetensutveckling skapar goodwill

Anders Bergqvist är nöjd med ESF-projektet. När ekonomin vände uppåt 2010, kunde företaget anställa femtio personer under ett par månader, och ytterligare 30 personer kommer att anställas inom överskådlig tid.

– Kompetensutvecklingen har bidragit till att flera av dem som blev uppsagda har återvänt. Vi har lyckats behålla deras intresse för företaget, eftersom vi har visat att vi tror på våra medarbetare. Att arbeta aktivt med kompetensutveckling skapar goodwill.

– Särskilt viktigt är det för att vi ska kunna behålla den bästa personalen. Det är alltid de som har störst möjlighet att söka sig till andra arbetsgivare när det blir fler lediga jobb.



Roger Larsson, projektledare, Väderstad-Verken AB

Projektledare viktiga för innovativa företag

Roger Larsson är tekniker och rekryterades till Väderstad-Verken AB som projektledare efter krisen. Han har inte själv varit berörd av några varsel.



Roger Larsson

Roger Larsson är en av åtta projektledare på Väderstad-Verkens utvecklingsavdelning som leder utvecklingsprojekt. Roger Larsson är 42 år och är uppväxt på en bondgård på Östgötaslätten. Han vet vad det innebär att jobba i jordbruk.

– Jag jobbade som bonde ett år efter lumen. Det har jag nytta av här, säger han.

Roger Larsson har alltid varit intresserad av teknik och valde fyraårigt tekniskt gymnasium, som följdes av tio poäng i projektledning på distans på Högskolan i Kalmar. Snart fick han jobb på ett mindre industriföretag i Motala. Efter nitton år i Motala rekryterades han till Väderstad-Verken.

Kommunikation viktigt för projektledare

I november 2009 började han arbeta som projektledare på Väderstad-Verken.

– Jag blev handplockad och var bland de sist anställda, men varslen berörde aldrig utvecklingsavdelningen. Men varslen påverkade stämningen. Det var lite tomt i lokalerna.

Roger Larsson deltog i företagets ESF-utbildningar för projektledare och konstruktörer.

– Vi hade åtta utbildningstillfällen. Vi var kanske trettio personer som fick lära oss allt om projektledning; riskhantering, ekonomi och tidsplanering i projekt, och hur man får en projektgrupp att jobba optimalt. Vi fick verktyg för hur man ska göra för att få med folk.

Deltagarna fick i läxa att göra en presentation. Roger Larsson valde ett projekt som han jobbade med, en såmaskin, som kallas för Spirit.

– Jag har jobbat som projektledare i många år. Det är alltid ungefär samma frågor som kommer upp. Kommunikation till exempel.

– I en grupp med 25 personer är det lätt att råka förbise någon. Olika människor har olika behov av information. Några vill veta allt, medan andra har lättare att acceptera en situation som den är. Som projektledare måste man kunna balansera alla viljor och inte minst få alla att samarbeta målmedvetet under den tid projektet varar. Det är det som är kul.

Innovativa medarbetare premieras

– Jag tycker om att arbeta hårt under en period, sedan vill jag göra något nytt. Jag blir lätt uttråkad och här på Väderstad-Verken premieras medarbetare som kommer med nya idéer.

På företaget arbetar ett flertal konstruktörer och en patentingenjör som registrerar nya patent.

– En av ägarna, Christer Stark, är själv uppfinnare, liksom minst tio av de 80 personer som arbetar på utvecklingsavdelningen, berättar Roger Larsson.

Bättre samarbete med lego

Utbildning och arbetsrotation har gett Erik Hjelm mer varierade arbetsuppgifter, intressantare arbetsinnehåll och en ny förståelse för produktionen. – Jag hade lite förutfattade meningar om hur det är att stå i verkstad, men jag trivs här, säger han.

Erik Hjelm gick gymnasiet i Linköping, första året på samhällsvetenskaplig linje, men han trivdes inte och bytte till medialinjen.

– Medialinjen var ett sätt att fördriva tiden. Foto var roligt, men jag var skoltrött. Hade jag fått göra om gymnasiet, hade jag valt något annat, så att jag fått ett riktigt yrke, säger Erik Hjelm, svetsare och montör på Väderstad-Verken AB.

– Jag hade en kompis som gick en svetsutbildning. Jag frågade på Arbetsförmedlingen om jag också kunde få det, men arbetsförmedlaren tyckte jag skulle söka städjobb.

Erik Hjelm stod på sig och fick till sist gå svetsutbildningen med ersättning från Alfakassan.

Bemanningsföretag fungerade som ingång

Han sökte jobb i sju månader och till sist fick han napp på ett bemanningsföretag, men tröttnade snart.

= Kontrakten var dåliga. Jag jobbade en vecka i taget. Så jag bytte till ett annat bemanningsföretag med bättre villkor.

Efter någon månad på det nya bemanningsföretaget blev Erik Hjelm placerad på Väderstad-Verken i slutet av 2006. Jobbet inleddes med en kurs på Lernia, där han fick friska upp sina kunskaper i svetsning.

– Jag hade lite förutfattade meningar om hur det är att stå i verkstad, men jag trivs här, säger han.

Till semestern 2007 blev Erik Hjelm fast anställd på Väderstad-Verken och arbetade där tills han blev uppsagd före jul 2008.

– Jag slutade den 18 december. Det var lite tufft faktiskt. Men redan dagen efter ringde personalchefen och frågade om jag ville komma tillbaka på visstid efter årsskiftet.

Bättre samarbete med lego

På våren 2009 fick han gå en handledarutbildning genom Väderstad kompetensutveckling. Alla anställda som arbetade på samma produktionslina gick utbildningen tillsammans. Kursen innehöll bland annat minnesövningar.

– På mitt skift var vi kanske femton personer som gick utbildningen under en dag medan linan stod still. Vi fick försöka komma på hur man tar till sig information och vilken sorts minne man har. Jag är en bildmänniska och använder bilder för att memorera saker.

De hade också samarbetsövningar med lego.



– Laget fick en uppsättning legobitar. En person tittade på ritningen och förklarade hur de skulle sitta ihop. Han fick inte vara med och bygga, de andra fick inte titta på ritningen. Det var nyttigt för oss som jobbar i monteringen, där måste man hjälpas åt.

Erik Hjelm svetsar manuellt. När han kom tillbaka efter uppsägningen fick han börja i en resursgrupp, en pool med svetsare, truckförare, montörer och robotsvetsare, som ska hoppa in där det saknas folk.

– Jag hamnade ofta på monteringen. Där fick jag lära mig vad jag behövde kunna för att stå och montera. Det är roligt med lite variation och att vara på olika linor. När man svetsar följer man en ritning, men vet inte varför man svetsar på ett visst sätt. I monteringen lär man sig varför svetsningen behövs.

Nu är det ett år sedan Erik Hjelm gick handledarkursen och han har börjat fundera på om han ska lära sig att köra robotsvetsen.

– I torsdags kom en av cheferna och frågade om jag ville gå en sådan utbildning. Och jag tycker det är roligt att få prova. En robotutbildning är en bra merit.

Erik Hjelm trivs på Väderstad-Verken och vill gärna jobba kvar där, även om det är lite långt att pendla från Linköping. Det som kännetecknar ett bra arbete är miljön och goda arbetskamrater, respons från cheferna och att man själv kan påverka sitt eget arbete, tycker han.

– Själva jobbet är kanske lite monotont, men det ger ändå väldigt mycket. Och det är bra stämning på företaget.





”Programmering är en utmaning”

Seree Sornwong är robotsvetsare på Väderstad-Verken AB. Han tycker om att programmera svetsrobotarna och känner sig trygg efter att ha lärt sig ett kvalificerat yrke, som företaget har stort behov av.

Seree Sornwong bor i Mantorp med fru och barn i en nybyggd villa. Han kom till Sverige från Thailand som 16-åring, sedan hans mamma gift sig med en svensk man.

– I Thailand jobbade jag på en bensinmack efter grundskolan, men när jag kom till Sverige började jag på gymnasiet. Jag var tjugo år när jag skrev in mig på Arbetsförmedlingen. Jag ville väldigt gärna ha jobb, säger han.

En morbror hade tipsat Seree Sornwong om industrijobb, och Arbetsförmedlingen kunde ordna med en fyra månaders svetsutbildning.

Han fick hjälp av skolan att hitta ett sommarjobb som svetsare på Linköpings Smidesservice. Sedan dröjde det inte länge förrän Väderstad-Verken AB hörde av sig efter ett tips från skolan där Seree Sornwong gått svetsutbildningen.

Efter två veckors praktik fick han en visstidsanställning, som snart övergick i fast anställning. Nu har han varit på Väderstad-Verken i tio år, först som svetsare, sedan som robotsvetsare.

– I början svetsade jag manuellt och kunde ingenting om robotarna, men för sju år sedan gick jag en utbildning i robotsvetsning genom jobbet. Det var en dröm som gick i uppfyllelse, när jag blev robotsvetsare.

När projektet Väderstad Kompetensutveckling startades i samband med finanskrisen 2008 var Seree Sornwong en av dem som fick vidareutbildning. Han hade tur och fick jobba kvar trots många uppsägningar på företaget. Om en grupp till varslats, hade han blivit av med jobbet.

– *Det var nära ögat. Men istället fick jag och mina kollegor i robotlaget lära oss hur man laddar och kör vår nya robot, säger han.*



I robotlaget arbetar cirka trettio personer. Utbildningen hölls på Väderstad-Verken, där kursdeltagarna fick lära sig att programmera robotarna på plats.

– Jag tycker om problemlösning, och programmering är en utmaning. Det är nytt hela tiden när man ska flytta roboten till olika arbetsmoment. Robotens dataspråk har en massa förkortningar, som vi fick i en pärm.

Vi gick igenom pärmen och läraren visade oss hur vi ska programmera roboten för att den ska göra olika rörelser.

Efter kursen är man självständig robotoperatör. Seree Sornwongs intresse har gjort honom så bra på robotarna, att han nu själv instruerar nya svetsare på Väderstad-Verken.



RISKETTAN 5

Riskettan, Kompetensutveckling för strategiskt viktiga företag i Örebro län

Projektet ville bidra till att kompetensutveckla anställda som riskerar att hamna i en uppsägningssituation och stärka deras anställningsbarhet. De anställda finns på nio strategiskt viktiga företag i Östra Mellansverige men en nationell och internationell marknad.

Kompetensutvecklingen ska bidra till att företagen kan komma ur konjunkturedgången med stärkt konkurrenskraft.

Projektägare: Cityakademin – lärcentrum i Örebro kommun.

Medverkande kommuner: Karlskoga, Lindesberg och Örebro.

Samarbetspartner: Cityakademin, Lärcentrum i Karlskoga och Masugnen (Vuxenutbildningsförvaltningen i Lindesberg).

Beviljat stöd från ESF: 14 282 892 kr

Total projektbudget: 14 282 892 kr

Projektperiod: 2009 04 01–2011 03 31

Kenth Kronwall verksamhetschef Cityakademin	92
Magnus Sjöberg utbildningskoordinator Masugnen	96
Maria Jansson verktygsmakare Linde Maskiner AB	100
Nina Wirenberg riggare på Linde Maskiner AB	104
Merja Luuk Stenlund personalansvarig Stoneridge Electronics AB	106
Malén Norman ansvarig för leverantörskvalitet Stoneridge Electronics AB	110

– Riskettan utvecklar hela regionen

Cityakademin var tidigare ett centrum för medborgarnas lärande. Idag medverkar den till att utveckla det regionala näringslivet. ESF-projektet Riskettan bidrar till ett nyskapande samarbete mellan näringsliv och kommun kring anställdas lärande.

Kenth Kronwall är projektledare för ESF-projektet Kompetensutveckling för strategiskt viktiga företag i Örebro län, i dagligt tal kallat Riskettan. Han är också chef för lärcentret Cityakademin i Örebro, och har sitt tjänsterum bland vuxenstuderande från många av världens länder.

Cityakademin samlar allt från språkkurser till yrkeshögskolan och har sina lokaler i samma hus som stadens bibliotek. En av lärcentrets huvuduppgifter är att tillgodose de lokala och regionala behoven av utbildning och kompetensutveckling i samverkan med näringsliv och myndigheter.

Cityakademins arbete med ESF-projekt började när Kenth Kronwall hösten 2004 läste i Nerikes allehanda att det var risk för att 60 miljoner kronor i EU-bidrag skulle frysa inne på grund av bristande intresse från företagen.

Gott samarbete underlättar

Tillsammans med kollegan Ingrid Gustavsson, Cityakademins utbildningsmäklare, tog Kenth Kronwall kontakt med ESF-rådet.

– Företagen i kommunen hade dålig erfarenhet av ESF-projekt. De ansåg att administrationen var för betungande. Att låta Cityakademin fungera som mäklare mellan företag och ESF skulle kunna bli en lösning, säger Kenth Kronwall.

År 2005 lämnade Cityakademin in en första ansökan till ESF. Cityakademin stod som projektägare för projektet som omfattade kompetensutveckling för ägare och anställda på arton småföretag i ett köpcentrum i Örebro.

När ESF-rådets utlysning Kompetensutveckling till stöd för företag i omställning kom 2009, i samband med finanskrisen, valde Cityakademin att delta i ansökan

A portrait of Kenth Kronwall, a middle-aged man with grey hair and a mustache, wearing a brown jacket over a dark sweater and a striped shirt. He is sitting in a chair, and the background shows a window with orange curtains and a framed picture on the wall.

Kenth Kronwall

Cityakademin

Cityakademin är Örebro's lärcentrum. Centrets huvuduppgift är att driva de lokala och regionala behoven av utbildning och kompetensutveckling i samverkan med näringsliv och myndigheter. De erbjuder bland annat validering, läs- och skrivstöd för enskilda och rådgivning till företag.

till Riskettan. Målgrupp för Riskettan var de företag som bedömdes kunna överleva krisen. Därför gick projektmedel huvudsakligen till kompetensutveckling i medelstora företag med nationell och internationell marknad.

– Tiden var knapp. När vi började arbetet med ansökan i februari 2009 hade vi en månad på oss. Tack vare att cheferna för vuxenutbildningen i Örebro län hade ett gott samarbete, kunde vi få ihop en gemensam ansökan med Cityakademin som projektägare på kort tid.

Motsträviga politiker

”I början var kommunen avvaktande. Politikerna tyckte att företagen själva skulle ansöka om medel från EU. Men jag hävdade att företagen har rätt till service från kommunen.”

– Det krävdes många diskussioner i kommunen och med ESF-kontoret, innan vi fick stöd för idén att Cityakademin skulle ta ett samlat ägarskap, säger Kenth Kronwall.

I Riskettan fungerar Cityakademin som bollplank i utbildningsfrågor och är utbildningsmäklare. Företagen bestämmer vilka utbildningar de vill ha, men måste motivera varför de tar in ett utbildningsföretag, och vilka utbildningar de

beställer. Cityakademin administrerar fakturan och tar emot pengar från ESF. Kenth Kronwall tycker att modellen fungerar smidigt.

Att kommunerna skulle sköta det administrativa skulle vara ohållbart, tror han, eftersom de måste följa Lagen om offentlig upphandling. Att låta företagen sköta upphandlingen hade inte heller varit en framkomlig väg.

– Stora företag har upphandlingsrutiner, men småföretagen behöver stöd och hjälp för att hitta utbildningsanordnare som passar dem.

Hur gick det för dem som avskedades?

– Riskettan vänder sig i första hand till anställda, men några av dem som varslades kunde ta del av utbildningsmöjligheterna innan varslet genomfördes.

– I konjunkturedgången kunde vi göra en del för några av dem som varslades, men många hann sluta innan projekten kom igång. På Atlas Copco, till exempel, bedrev man utbildningsverksamhet halva juli, sedan måste de avskedade lämna företaget och därmed utbildningarna.

– Jag önskar att fler av de varslade hade fått ta del av de utbildningar som erbjöds. Men vi får vara nöjda med att de som deltog har mer på fötterna vid nästa konjunktursmäll, säger Kenth Kronwall.

Vad har Socialfondsprojekten betytt för utvecklingen i Örebro-regionen?

– I och med Riskettan hittade kommuner och företag en organisationsform för att samarbeta kring utbildningsfrågor. Satsningen har påverkat hela regionen.

Anställda har fått behålla sina arbeten i högre utsträckning än de annars hade gjort, säger Kenth Kronwall.

– Även företagen står bättre rustade eftersom de fått möjlighet att använda utbildning i sin omställningsprocess. Det är helt klart att ett stöd i omställningen har betydelse både för individen och näringslivet.

Många företag har hört av sig till Cityakademin och vill vara med i det uppföljande projekt som blev resultatet av Riskettan, kallat Risktvåan.

Riskettan utvecklar Cityakademin

Cityakademin har fått två nya ansökningar beviljade. Projekten kommer att vara ett viktigt verktyg för att stödja företag i hela Örebro län, menar Kenth Kronwall

– ESF-projekten för med sig att Cityakademin går från att vara ett kommunalt lärcentrum för medborgarnas lärande, till ett center som också utvecklar det lokala näringslivet, med fullt stöd av både Alliansen och oppositionen i kommunen.

Nu ska Örebro, tillsammans med tolv andra kommuner, göra en regional satsning på ett partnerskap för att stötta näringslivet, Business Region Örebro (BRO).

– Vi i BRO har fått i uppdrag att samordna kompetensutvecklingen i näringslivet i länet. Det är inte en ny roll för oss på Cityakademin, men nu har den blivit formulerad. Vi ska bli en motor och mäklare i hela länet, säger Kenth Kronwall.



Masugnen är kommunens öra mot marken

– Företagen i Lindesberg tänkte långsiktigt. Genom att utbilda instruktörer kan de fortsätta utveckla sina anställda även sedan projektet avslutats. Företagen har en ny attityd till utbildning, säger Magnus Sjöberg, utbildningskoordinator på Masugnen.

Masugnen ligger mitt i Lindesberg och är ortens center för vuxenutbildning. Järnhanteringen med anor från 1500-talet har upphört och i den gamla masugnen intill Lindesjön har kommunen moderna utbildningslokaler. Här bedriver man vuxenutbildning på alla nivåer.

– Det finns otroligt mycket kunskap, erfarenhet och spetskompetens inom företagen. Den har vi försökt ta tillvara på med internutbildningar som ett första steg i en mer långsiktig satsning. Vi har ett nära samarbete med företagen i Lindesberg, säger Magnus Sjöberg, utbildningskoordinator på Masugnen och delprojektledare för Riskettan.

– Vi försöker alltid jobba flexibelt och efterfrågestyrt. Vi är Lindesbergs kommuns öra mot marken.

Masugnen organiserar efterfrågade utbildningar, hjälper företagen

att hitta rätt i utbildningsdjungeln och mäkla mellan utbildningsföretag och företag som köper utbildningar.

Masugnen blir samordnare

När ESF utlyste pengar till kompetensutvecklingsprojekt för företag som varslade i samband med finanskrisen fick de en månad på sig att skriva ansökan. Företagen i Lindesberg var till en början inte intresserade. De som tidigare deltagit i EU projekt ansåg att administrationen var för krävande.

Men Magnus Sjöberg och hans kollegor på Masugnen, som är vana att arbeta med både EU-finansierade projekt och utbildning, såg att de kunde hjälpa till.

– Vi specialiserade på utbildning, medan företagen i bästa fall har en utbildningsgrupp, säger Magnus Sjöberg.

Med Masugnen som samordnare för Riskettan i Lindesberg upprättade varje företag en utbildningsplan. Masugnen kunde då precisera kurser, antal deltagare och uppskattad kostnad i ansökan.

När projektet beviljades finansiering från ESF-rådet, hade företagen en färdig utbildningsplan och insatserna kunde påbörjas relativt omgående.

Förberedelser för framtiden

Två företag i Lindesberg som fick pengar till kompetensutveckling genom Riskettan, Arvin Meritor, och Linde Maskiner AB. På Arvin Meritor fick 252 av 804 anställda utbildning, på Linde Maskiner var de motsvarande 34 av 86, totalt 286 personer.

– Företagen i Lindesberg tänkte långsiktigt. De ville utbilda egna instruktörer, som i sin tur kan utbilda nya operatörer och montörer. På så sätt kan företagen fortsätta att bedriva egen internutbildning av sina anställda även efter projektiden.

Företagen nyrekryterar kontinuerligt. Att bygga upp och utbilda kunniga instruktörer, gör företagen mindre sårbara.

På några av företagens avdelningar slutade många anställda i samband med uppsägningarna 2008. Produktionen haltade. För

Magnus Sjöberg

Masugnen

Masugnen i Dalkarlshtyttan i Lindesberg är kommunens lärcentrum och fungerar som mötesplats för arbetsliv och lärande. Här samsas vuxenutbildning, SFI och Yrkeshögskolan. Härifrån samordnas också högskoleutbildningar, uppdragsutbildningar och arbetsmarknadsåtgärder.

att kunna hålla fabrikerna i gång måste företagen göra en snabb omställning.

– Kreativa personer på företagen såg att det fanns möjlighet att skapa arbetsrotation, om de anställda utbildades på fler maskiner. Det konceptet har vi vidareutvecklat, säger Magnus Sjöberg.

På Linde maskiner fick tjänstemännen utbildning inom data, till exempel i tidsredovisningssystem, datahantering, mps-teknik, verktygsregistrerteknik och logistik. De har också fått en rit- och mättningskurs. I produktionen var utbildningarna orienterade mot maskinkännedom, med kurser i bland annat automatriggering, kantning och svarvning.

Viktigt att skapa trygghet

– När man planerar kompetensutveckling är det viktigt att vara medveten om att det kan väcka känslor av obehag och oro hos personalen. Reaktionen beror ofta på vilken erfarenhet personerna har med sig från sin skoltid. Det är inte alla som jublar, säger Magnus Sjöberg.

På ett företag var ledningen tvungen att stänga några avdelningar och flytta personal. Många blev glada över att få behålla jobbet, men det fanns också en rädsla över att förlora arbetskamrater och status.

– Vi lade ner mycket tid på att informera och motivera deltagarna, för att skapa trygghet. Och de flesta som gick en utbildning är stärkta, både yrkesmässigt och privat.

De tyckte att det var riktigt spännande, säger han.

En ledstjärna för Riskettan är jämställdhet, men tyvärr slutade många kvinnor i samband med varslen.

– På Arvin Meritor hade man jobbat metodiskt för ökad jämställdhet. Men i samband med krisen försvarades det arbetet, säger Magnus Sjöberg.

Ny attityd till utbildning

Glädjande nog har lågkonjunkturen bytts mot högkonjunktur. Linde Maskiner kör produktion dygnet runt och personalstyrkan är minst lika stor som före krisen 2008. Men när produktionen går på högvarv, är det osäkert om företaget hinner fullfölja alla utbildningarna. Resultatet är ändå positivt, tycker Magnus Sjöberg.

– Företagen som deltog i Riskettan har lärt sig att de kan ställa krav på externa utbildare och utbildningsanordnare, och att de faktiskt kan få det upplägg på sina utbildningar som de vill ha.

– På Linde Maskiner har man byggt upp en bättre beredskap för konjunkturförändringar. Jag tycker också att företagen har en ny attityd till utbildning. De förstår att de kan vinna på kompetensutveckling.





– Jag känner mig accepterad

Riskettan stärkte jämställdhetsarbetet på Linde Maskiner AB. Verktygsmakare Maria Jansson är enda kvinna på sin avdelning och valdes ut till handledd vidareutbildning på företaget. Nu ansvarar hon för verktygen i produktionen.

Maria Jansson, på Linde Maskiner AB i Lindesberg, är en av ytterst få verktygsmakare i Sverige. Yrket har hon lärt sig på företaget.

Verktyg är en insats som man sätter i till exempel en press. I pressen läggs en plåt som verktyget formar. Verktygen som Maria Jansson arbetar med väger mellan 600 kg till 7,5 ton.

– Jag jobbar med tunga verktyg, de tyngsta som finns inom lastbilsindustrin, säger hon.

Utvecklingsmöjligheter

Maria Jansson har jobbat på olika avdelningar på Linde Maskiner, med både pressar och excenterpressar, som pressar ut material och bockar plåt.

– Jag började som robotsvetsare. Det var en kollega som visade mig hur man laddar och kör roboten.

Jag hade inte någon teoretisk utbildning, säger Maria Jansson.

När Linde Maskiner 2008 behövde folk på verktygsavdelningen, frågade verkmästaren om Maria Jansson var intresserad av att börja där.

– Chefen tyckte nog att jag var duktig på att skruva. Och han ville ha in en riggare på verktygsavdelningen. Jag sade ja direkt, det var en möjlighet att få lära sig något nytt.

– Jag hade inte kört fräs eller svarv eller slipmaskin tidigare, som man måste kunna som verktygsmakare. Men det var inga problem, raka rör, inget knussel.

Kontorsjobb? Nej tack!

Linde Maskiner är ett av de nio företag som deltagit i ESF-projektet Riskettan.

– När utbildningarna startade på Linde satt jag i verkstadsklubbens





Maria Jansson

styrelse. Det var samtidigt som vi hade en jobbig tid med många uppsägningar och arbetskamrater som fick sluta. Jag tror att det var över sextio personer som sades upp.

– Om det hade blivit en uppsägning till, skulle jag vara med på listan. Men jag klarade mig från att bli uppsagd.

Under krisen satt Maria Jansson i många uppsägningsförhandlingar, men var aldrig orolig för egen del.

– Jag har aldrig haft problem att få jobb. Ekonomiskt kunde det ha blivit knepigt, men jag skulle klara mig, absolut.

Hon har flyttat flera gånger, till orter där det funnits jobb – Karl-skoga, Degerfors och Stockholm innan hon återvände till Lindesberg.

– I Stockholm jobbade jag på kontor. Där skötte jag företagets kundkontakter och tog emot order. Det var roligt, men det var för mycket, det tog aldrig slut. Så jag flyttade tillbaka hit och började på svetsavdelningen som robotsvetsare.

Linde satsar på jämställdhet

Maria Jansson var den enda från sin avdelning som erbjöds att delta i en utbildning. Hon var också den enda kvinnan på verktygsavdelningen och hade ingen verkstadsteknisk utbildning från gymnasiet.

I utbildningen fick hon lära sig att bearbeta och reparera verktyg till produktionen med slipning, svarvning, fräsning och sänknist, en maskin som bearbetar material som är för hårt att borra i, till exempel om man behöver göra en försänkning för en skruvskalle. Ritningsläsning ingick också.

Utbildningen var praktisk och skedde på arbetsplatsen med stöd av två handledare, Krister Vikström och Henrik Lönnström, som jobbar på verktygsavdelningen.

– De lät mig styra utbildningens upplägg.

– Jag utgick från en ritning. Sedan fick jag mäta och fräsa eller svarva en metallbit.

Maria Janssons internutbildning på verktygsavdelningen pågick i

ett halvår fram till hösten 2009. Under den tiden fick hon fem utbildningstimmar i veckan, totalt 213 timmar. Nu kan hon vara ansvarig på verktygsavdelningen, för vad som händer med verktygen i maskinerna i produktionen.

– I början trodde jag inte att någon i produktionen skulle rådfråga mig när det blir problem, men det gick bra. Jag känner mig accepterad bland killarna.

– Jag känner att jag har vuxit. Det jag inte kan själv, tar jag reda på.

Krisen var ett bakslag för företagets jämställdhetsarbete. Många kvinnor blev uppsagda. Men Linde maskiner och verkstadsklubben har hjälpts åt för att ta tillvara de möjligheter till jämställdhetsarbete som finns i Riskettan. En konsekvens av detta var att just Maria Jansson fick utbildning till verktygsmakare.

Vill gärna lära sig mer

Maria Jansson känner att hon klarar jobbet och vet vad som behöver göras, det hon saknar är teori.

– Jag vill lära mig varför man ställer in en svarv eller en fräs på ett visst sätt och förstå hur många

varv den måste göra. Den teoretiska utbildningen är viktig när man söker jobb också. Om jag skulle byta arbetsplats hamnar jag i produktionen, eftersom jag inte har verktyg i min skolutbildning.

– Och jag skulle verkligen vilja lära mig CAD, men jag vet inte om vi har tid till det nu när vi har så mycket jobb.

Lågkonjunkturen är över och Linde Maskiner har hittat nya kunder. Nu är lika många anställda på företaget som före krisen, runt 140 kollektivanställda. Många av dem som fick sluta i samband med krisen har återanställts.

För att kunna vidareutbilda sig utanför företaget skulle Maria Jansson behöva låna pengar och det vill hon inte.

– Så det var en himla tur att jag fick utbildning på företaget. I framtiden skulle det vara roligt att utvecklas till verktygskoordinator. Det är de som ritar verktygen och gör verktygen från grunden.



Uppsagd personal faller mellan stolarna

Nina Wirenborg förlorade sitt arbete i samband med finanskrisen och missade därmed möjligheten till vidareutbildning genom Riskettan. Och den kurs Arbetsförmedlingen skulle bekosta hann inte komma igång innan hon var återanställd.

Den sista oktober 2008 fick alla på fabriken rekordtårta.

– Vi hade slagit vårt faktureringsrekord. I november kom smällen, säger Nina Wirenborg, riggare på Linde Maskiner AB.

När Volvo och Scania stängde av sina underleverantörer förändrades situationen på Linde Maskiner drastiskt.

Först fick alla tillfälligt anställda besked att de måste gå. Tio dagar senare började Linde Maskiner säga upp fast anställda. De varslade flera gånger. Tio, tolv, arton personer i taget fick gå. Då hade Nina Wirenborg jobbat på företaget i fem år.

Smärtsam väntan

Vid femte varslet började Nina Wirenborg bli nervös. Hon gick till personalavdelningen och frågade om sin plats på turlistan. Hon stod på plats fjorton.

– Jag ville absolut inte sluta, jag har trivts här från första dagen. Jag har arbetat på olika avdelningar och trivts på alla ställen. Det är kul och man tar inte med sig jobbet hem. En förmiddag i januari kallade företaget alla i verkstaden till möte.

– Jag stod och lutade mig mot hyllstället och det stod flera tjejer bredvid mig när produktionschefen sa: "Vi måste göra fler uppsägningar. Jag är ledsen, det finns ingen hejd på detta"...

Produktionschefen tittade på Nina Wirenborg och sa: "Det är fjorton personer som måste gå."

– Åh, vad ledsen jag blev. Det kändes som om någon sopat till mig i nacken. Kamraterna försökte trösta mig, säger hon.

Dagen för uppsägningen var den 22 januari 2009. De tre månaderna som uppsägningstiden varade gick långsamt. Den 22 maj var sista arbetsdagen.

– Gud vad ledsen jag var den dagen. Men jag var inte ensam. Det var ju många som drabbades i hela Sverige.

Arbetslöshet gav tid för barnen

Nina Wirenberg försökte vara optimistisk och hoppades att det skulle vända. Hon var arbetslös under sommaren, men med tre barn hade hon fullt upp med hus och hem.

– En dag i augusti när jag satt i trädgården ringde min arbetsledare och frågade om jag ville komma tillbaka. Jag låg högt upp på kölistan för återanställning. Gud vad skönt att få komma tillbaka!

Missade möjligheten till utbildning

Som arbetslös kunde hon inte delta i Riskettans utbildningar på Linde Maskiner. Men Nina Wirenberg fick en coach genom Arbetsförmedlingen, som skulle hjälpa henne att hitta ett jobb eller en vidareutbildning. Hon hade gått ut grundskolan, men aldrig avslutat sina gymnasiestudier eftersom hon var skoltrött.

– Jag ville inte studera då. Jag gillade inte att hålla på med böcker och teori, jag ville hellre vara med kompisarna.

Två gånger träffade Nina Wirenberg sin coach. Arbetsförmedlingen kunde bekosta en vidareutbildning som hon skulle ha nytta av i fabriken, till exempel i hur man sköter en fleroperationsmaskin eller i svetsning.

– Vi kom aldrig så långt, i augusti skulle coachen ansöka om pengar till utbildningen, men då var jag redan tillbaka här, på Linde Maskiner, säger Nina Wirenberg.

Nina Wirenberg



Linde Maskiner AB

Linde Maskiner AB i Lindesberg tillverkar plåtkomponenter till fordonsindustrin. Bland kunderna finns Volvo, Scania, Renault Trucs och Arvin Meritor. Företaget har funnits på orten sedan 1853 och har idag en omsättning på ca 200 miljoner och 160 anställda.

Motiverad personal trots tuffa tider

– Vid de tidigare EU-projekten har jag suttit ensam och köpt utbildningar. Nu träffade vi andra företag och fick tips och idéer, säger Merja Luuk Stenlund, personalansvarig på Stoneridge Electronics AB.

Merja Luuk Stenlund har jobbat på Stoneridge Electronics AB i många år. Hon började som metallarbetare och blev med tiden verkstadsklubbens ordförande. Hon har också hunnit med att vara inköpare och vd-sekreterare innan hon fick jobbet som personalansvarig. Hon sköter företagets kontakter med Cityakademin och ESF-projektet, Riskettan.

– Pengarna från ESF var som en gåva från ovan. När de kom behövde vi inte permittera längre. Vi skulle säga upp 75 personer när Cityakademin ringde och frågade om vi ville delta i ESF-projektet, säger hon.

Utbildningar gav bättre stämning

Stoneridge Electronics i Örebro tillverkar instrument och färdskrivare till nyttofordon som bussar och lastbilar. Bland deras kunder finns MAN, Scania, Volvo och Daimler. Innan finanskrisen hade företaget 212 anställda, efter varslen hade nästan halva arbetsstyrkan sagts upp.

– Alla som var kvar fick ta del av utbildningarna. Det förbättrade stämningen. De anställda kände sig motiverade att arbeta vidare trots den tuffa situationen.

Företaget lade upp en tredagarsutbildning i lean för alla anställda. Även de som var uppsagda erbjöds att delta i utbildningar, men många mådde dåligt.

– De behövde inte gå utbildningen. Vi permitterade dem tre dagar i veckan i stället, så att de kunde söka jobb.

Vintern 2009 blev svackan i ekonomin allt djupare. Produktionschefen och Merja Luuk Stenlund hade fullt upp med förhandlingar och med att ta hand om de uppsagda och sköta kontakterna med Arbetsförmedlingen.

– Jag bakade mycket kakor under den här tiden, som terapi. De finns kvar i frysen fortfarande. Det är tufft att säga upp folk, sitta här på kontoret och se dem gå på parkeringen med hängande huvuden.



Merja Luuk Stenlund

Stoneridge Electronics

Stoneridge Electronics i Örebro utvecklar och tillverkar avancerade system inom förarinformation och styrelektronik, bland annat instrumentbrädor, digitala färdskrivare, telematiksystem för kunder som Scania, MAN, Daimler och DAF. Stoneridge Electronics är en del av Stoneridge Inc. Group.

– Folk var jätteoroliga, så fort ledningen stängde en dörr trodde de att vi planerade uppsägningar.

Underlättar omställning

Utbildningen genomfördes på företaget och innehöll bland annat ett leanspel där deltagarna fick bygga ett löpande band. Det var upplagt som ett rollspel där även chefer och tjänstemän fick montera vid banan. Några hade läst om lean på universitet, men alla gick kursen eftersom den handlade om hur man skulle använda leanmetoder på Stoneridge Electronics.

– Det var ett roligt sätt att lära. Metoden skapade sammanhållning och förståelse för olika yrkesroller på företaget, säger Merja Luuk Stenlund.

Utbildningen gjorde det lättare att omfördela arbetsuppgifterna när produktionsvolymen sjönk och många slutade.

– Företaget krympte och många fick nya arbetsuppgifter. Då behövdes den nya kompetensen.

Hösten 2010 behöver Stoneridge Electronics inte permittera längre. Närmare hälften av dem som blev uppsagda 2009 är tillbaka.

– Det ljusnar. Det går inte i raketfart, men det går sakta uppåt, säger Merja Luuk Stenlund.

Oväntade utbildningsval med Cityakademin

– Stoneridge har deltagit i EU-projekt tidigare. Den gången gav projektet inte så mycket. Administrationen var jobbig och vi hade svårt att förstå de krav som ESF-rådet ställde, säger Merja Luuk Stenlund.

Med den erfarenheten bakom sig, tycker hon att kontakten med Cityakademin fungerade bra.

– Cityakademin tog hand om det administrativa och har hållit ihop projektet. De erbjöd oss också utbildningar utöver de vi själva valt, bland annat i jämställdhet och validering.

Stoneridge Electronics stod för personalens lönekostnader under utbildningsdagarna. Men utbildningskostnaderna betalades av projektet.

Företagsnätverk för kunskapsspridning

Cityakademin startade också ett nätverk för personalansvariga på de företag som var med i projektet.

– De ordnade träffar där vi berättade för varandra vad som hände

på våra företag. Vid de tidigare EU-projekten har jag suttit ensam och köpt utbildningar. Jag var också ensam med utvärderingen. Nu träffade vi andra företag och fick tips och idéer, säger Merja Luuk Stenlund.

Flexibilitet ger konkurrensfördelar

– Vi är ovanligt små i elektronikbranschen. Våra konkurrenter är tjugo gånger större, till exempel Siemens. Fördelen med att vara en liten aktör, är att vi kan vara flexibla. Därför är lean-metoden viktig för oss. Branschen ställer också krav på fortbildning av personalen, så att de kan uppfylla kraven för certifiering.

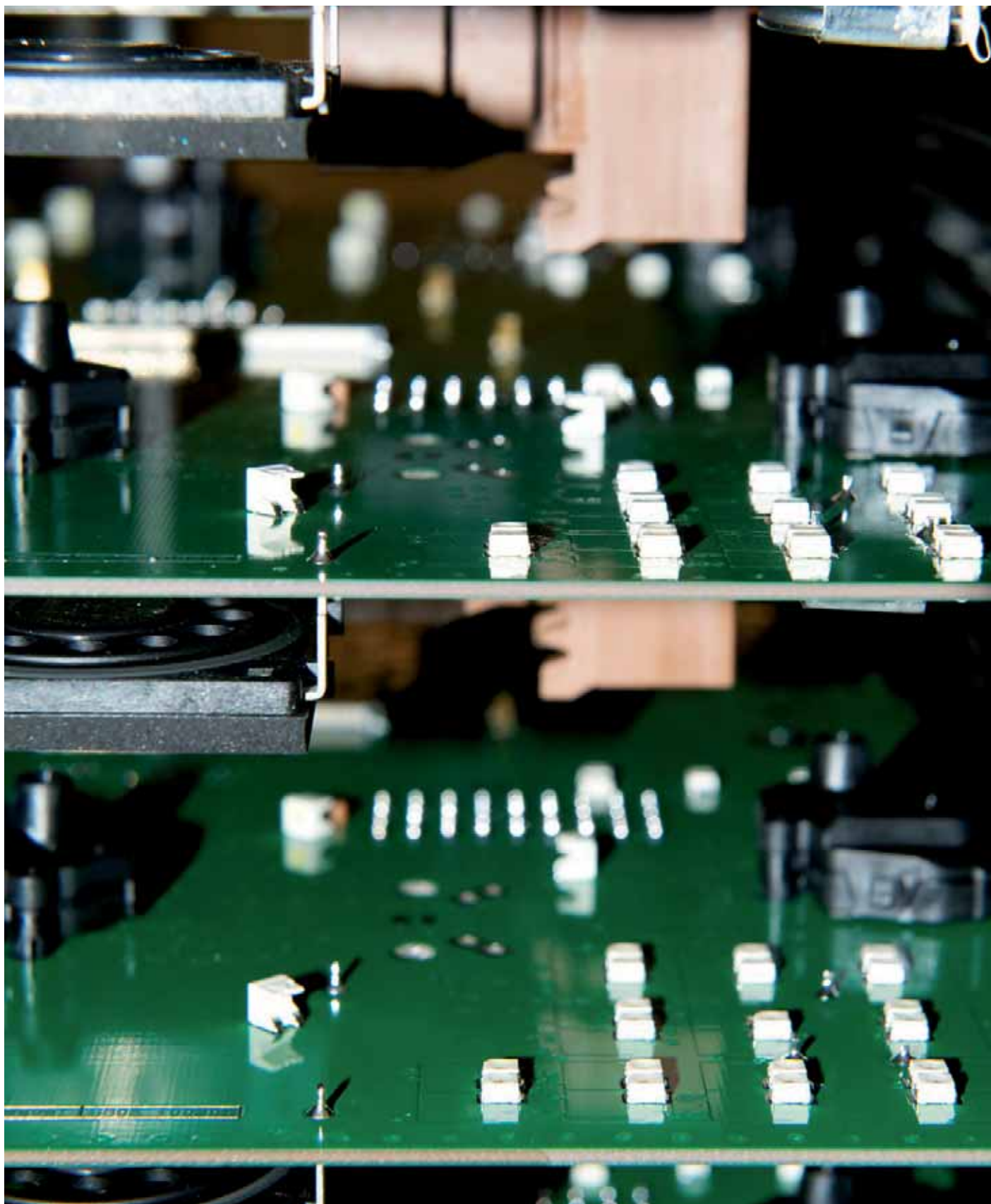
– ESF-utbildningarna gav fördjupad kompetens i hela organisationen. Utbildningarna gav oss också ny energi och tro på att vi skulle klara oss igenom krisen.

Nu planerar Stoneridge Electronics utbildningar för 2011.

– Det behövs fler specialister, eftersom organisationen krympt. Vi kommer att göra interna utbildningar för att klara det behovet.

– När nästa svacka kommer, då ringer vi Cityakademin, säger Merja Luuk Stenlund.





Malén Norman, ansvarig för leverantörskvalitet, Stoneridge Electronics AB

Nu är arbetet spännande

– Vi fick bygga en modell av en monteringslina i lego. Det var lärorikt att alla fick känna på hur ett jobb ska organiseras för att leveransen inte ska bli försenad, säger Malén Norman, ansvarig för leverantörskvalitet på Stoneridge Electronics AB.



Malén Norman

Malén Norman är 33 år och bor på landet utanför Örebro med sin man, son och två svarta shetlandspennies. Hon har gått på mediegymnasiet och har jobbat som grafiker på ett tryckeri Göteborg, innan hon började på Stoneridge Electronics AB i Örebro.

– Min man blev arbetslös i krisen 2008. Han jobbade på Volvo. Då kunde jag satsa mer på jobbet, säger Malén Norman, ansvarig för leverantörskvalitet på Stoneridge Electronics.

Värdefull kompetens

Malén Norman började på Stoneridge Electronics som inhyrd från Manpower och fick börja med att montera instrumentpaneler till lastbilar i skift. Efter ett år blev hon fast anställd och är nu ansvarig för leverantörskvalitet. Hon sorterar leveranser med kvalitetsproblem och skriver rapporter till leverantörerna. Första varslet kom i november 2008.

– Jag var säker på att jag skulle få sluta, eftersom jag anställdes i februari samma år.

Men en dag efter varslet, när Malén Norman var hemma med sjukt barn, ringde chefen och sade att företaget inte klarade sig utan hennes kompetens.

– Jag blev väldigt glad, jag var helt inställd på att få gå. Även om det faktiskt bara är jag som kan leverantörskvalitet, så hade jag kunnat lära upp någon annan, säger hon.

Utbildning gav ökad effektivitet

En kort tid efter varslen började företaget utbilda sina anställda i lean.

– Alla fick samma chans, både arbetare och tjänstemän. Det var jättekul att få möjlighet att utvecklas istället för att bli hemskickad, säger hon.

– Vi fick bygga en modell av en monteringslina i lego. Det var lärorikt att alla fick känna på hur ett jobb ska organiseras för att det inte leveransen ska bli försenad.

Malén Norman gick också en utbildning om kvalitet. Hon tycker att utbildningen gav alla anställda en gemensam syn på kvalitet, men den har också gjort skillnad i hennes eget arbete.

– Jag har lärt mig nya metoder för att lösa problem och se till grundorsaker, snarare än att ständigt lösa akuta problem. Utbildningarna har också hjälpt mig att prioritera. Jag vet vilka fel jag ska koncentrera mig på.





Daniel Jämsä och
Andreas Collin

Sedan utbildningarna arbetar Stoneridge Electronics med lean på alla nya linor i fabriken.

– Vi har tätare leveranser och lagar material mer sällan än tidigare. Det material vi tar hem ska flyta direkt genom fabriken och inte ligga på lager. Då gäller det att leveranserna blir rätt. Målet är att alltid producera direkt till kund.

Nu är arbetet spännande

– Det första året på Stoneridge Electronics var jobbet inte så roligt. Då fick jag stå och trycka på två knappar hela dagarna. Nu har jobbet förändrats. Det är inte samma från dag till dag.

– Just nu känns det väldigt spännande, att vi fortsätter att utveckla företaget med lean. När jag jobbar med materialproblem och komponenter händer det nya saker hela tiden.

Malén Norman vill gärna lära sig mer om lean och kvalitet.

– I utbildningen var vi bara inne och nuddade vid kvalitetsfrågor. Det går att fördjupa sig mycket mer i lean. Och det finns nog möjlighet för mig att få mer utbildning, om jag pratar med min närmaste chef.

Om framtiden har Malén Norman inte några bestämda planer.

– Jag tar dagen som den kommer. Antingen jobbar jag kvar eller så kanske jag flyttar tillbaka till Göteborg med min familj.



DEL 2

Stefan Ekenberg

fil. dr. i statskunskap

Per Erik Ellström

professor i pedagogik

Anna Kaptejin

fil. mag. beteendevetenskap

Karolina Parding

fil. dr. i arbetsvetenskap

Lennart Svensson

professor i pedagogik

Magnus Stenberg

universitetsadjunkt i arbetsvetenskap

Att kompetensutveckla sig ur en kris

BAKGRUND

A&O, temagruppen för arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet, är en av fem temagrupper inom Europeiska socialfonden (ESF). Det övergripande syftet med A&O är att systematisera ESF-projektens erfarenheter. Resultaten ska spridas till olika intressenter och användas för strategisk påverkan. Det kan ske genom att lyfta goda exempel men också genom att analysera och problematisera projektens upplägg och genomförande.

”Snabb teknikutveckling och omstrukturering av arbetsmarknaden kräver att sysselsatta kontinuerligt kompetensutvecklas.”

A&O är ett samarbete mellan stiftelsen APeL forskning och utveckling, Göteborgs universitet, Linköpings universitet och Luleå tekniska universitet, som också är projektägare.

Problembild: En föränderlig arbetsmarknad

Globalisering, ny teknik och ökad rörlighet på arbetsmarknaden bidrar, tillsammans med finanskrisen, till oro och varsel. Att stärka kompetensen inom det egna yrkesområdet räcker inte för att individen ska få trygghet på arbetsmarknaden. Individens förmåga till omställning och beredskapen att möta förändringar är lika viktiga som yrkeskunskapen. Det finns alltså ett behov av att skapa förutsättningar för individer att behålla sina arbeten, men också av att skapa ökade möjligheter för omställning på arbetsmarknaden. Ett viktigt verktyg för detta är kompetensutveckling som innefattar både yrkeskompetens och förändringskompetens.

Tillgång till arbetskraft med rätt kompetens är, enligt *Regeringens nationella strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning*, en förutsättning för att utveckling av näringsliv och annan verksamhet i arbetslivet ska fungera. Snabb teknikutveckling och omstrukturering av arbetsmarknaden kräver att sysselsatta kontinuerligt kompetensutvecklas.

Ett flertal aktörer, däribland Svenskt Näringsliv (2008) och TCO (2008), har påtalat att kunskap, kompetens och motivation är avgörande för individens förutsättningar att klara omställningen från gårdagens till framtidens arbetsmarknad. Välutbildade individer beskrivs som en förutsättning för en hållbar utveckling av företag och samhällen. Sture Nordh skriver för TCO i en rapport att: "Det handlar om att nå ökad produktivitet, en bevarad och utvecklad välfärd samt en fördjupad demokrati. Utbildning av hög kvalitet har kommit att bli samhällets mest värdefulla tillgång" (2008, s. 4).

"Utbildning av hög kvalitet har kommit att bli samhällets mest värdefulla tillgång."

Även i Socialfondens programdokument, *Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning 2007–2013*, målas bilden av en arbetsmarknad i snabb förändring och ökande krav på individer. Här är det övergripande målet att öka tillväxten genom en god kompetensförsörjning och ett ökat arbetskraftsutbud. Adekvat kompetens, integration, liksom ungas etablering på arbetsmarknaden är prioriterade områden.

Lärdomar om varsel, kompetensutveckling och omställning i arbetslivet

Under hösten 2008 nåddes Sverige av den globala finanskrisen. Företagens orderböcker gapade tomma och tidigare beställningar ställdes in. Många företag hade liten avsättning för sina varor. I juni 2009 minskade den totala efterfrågan på varor i Sverige med 20 procent jämfört med samma månad året innan. Under juli ökade konkurserna med 38 procent jämfört med samma månad året innan. Många företag tvingades varsla och säga upp anställda. Samtidigt minskade antalet nyanmälda platser på arbetsförmedlingen med 35 procent (EkonomiFakta 2009-08-19). Behovet av omställning var således stort – för regioner, företag och individer.

I krisens spår följde ett behov av snabba lösningar. I några regioner ville politiker, partnerskap och ESF mildra effekterna av krisen genom speciella utlysningar riktade mot de branscher som varslade personal. Syftet med de regionala utlysningarna var att dämpa krisens effekter med kompetensutvecklingsinsatser genom att öka individernas möjlighet till omställning och att stärka företagens konkurrenskraft.

I andra regioner har det inte gjorts några särskilda varselutlysningar, men det finns ändå projekt med sådan inriktning. En sökning i ESF-rådets projektbank visar att 106 ansökningar (inom PO1) beviljades medel till

för- och genomförandeprojekt med koppling till varsel. Av dessa var 37 förprojektteringar och 69 genomförandeprojekt (se tabell 1).

Tabell 1. Antal genomförandeprojekt uppdelat efter region.

Övre Norrland	8	15,6 miljoner
Mellersta Norrland	8	25 miljoner
Norra Mellansverige	11	46 miljoner
Östra Mellansverige	26	114 miljoner
Stockholm	2	120 miljoner
Västsverige	10	140 miljoner
Småland och öarna	1	7,4 miljoner
Sydsverige	3	32,5 miljoner
SUMMA	69	500,5 miljoner

Den totala budgeten för de 69 projekten är drygt 500 miljoner (se tabell 1). Östra Mellansverige och Västsverige har satsat mest, 114 miljoner respektive 140 miljoner. ESF-rådet Stockholm är ansvarig myndighet för projektet Södertälje, Oskarshamn, Luleå (SOL) vars budget är drygt 111 miljoner. SOL är dock ett projekt med målgrupper i tre regioner – Stockholm, Norra Norrland och Småland och Öarna.

Av de 69 projekten är, enligt projektbanken 2010-09-23, nio registrerade som avslutade.

A&O har alltså studerat ett antal av dessa varselprojekt. Från projektmassan om 106 projekt identifierade temagruppen 20 projekt med målet att höja kompetensnivån bland berörd personal i syfte att ge dem möjlighet att få nytt jobb, om varslen skulle utlösas, eller behålla sina anställningar på den nuvarande arbetsplatsen. A&O analyserade projekten under våren och sommaren 2009. Analysarbetet avslutades hösten 2009 med några generella slutsatser.

NIO VARSELPROJEKT UNDER LUPPEN

Av de 20 varselprojekten har nio analyserats och jämförts ingående. De nio projekten är Väderstad Kompetensutveckling, Kompetenssäkring Gertrag All We Drive (Kompetenssäkring GAWD), Personalutveckling 1, Kompetensutveckling för strategiskt viktiga företag i Örebro Län (Riskettan), Stiftelsen Hotellhem i Stockholm, (SHIS) Träkraft, Jobbakuten,

KZY och Kompetens Wipro. Den gemensamma nämnaren för samtliga projekt är målet att höja personalens kompetens.

Samlingsprojekt

Fem projekt är samlingsprojekt där ett flertal företag samverkar, främst genom samordnade utbildningsinsatser. Ett sekundärt syfte med dessa samlingsprojekt tycks vara att skapa bestående nätverk mellan inblandade företag. Dessa samlingsprojekt drivs på lite olika sätt, men gemensamt för tre av dem är att kommunerna har en central roll. Projekten är förankrade i respektive kommunledning. Riskettan drivs av Örebro kommun och omfattar företag i Örebro, Karlskoga och Lindesberg. Projektet Växtkraft Kinda utgörs av en ekonomisk förening med syfte att stärka banden mellan Kinda kommun, LO-facken, banker och näringslivet. Jobbakuten drivs av Luleå kommun genom Luleå Näringsliv AB. Det projektet föregicks av en förstudie med huvudsyfte att identifiera vilka kompetensutvecklingsbehov som fanns hos de fyra inblandade företagen. Av dessa företag är det dock endast ett som gått vidare med en ansökan för ett genomförandeprojekt. De kommunledda samlingsprojekten har tenderat att bli administrativt tunga och genomförandet upplevs som tungrovt av de inblandade.

Träkraft och KZY drivs av organisationer. Träkraft är ett samarbetsprojekt mellan Skogs- och Träfacket och arbetsgivarorganisationen Trä och möbelföretagen (TMF). KZY drivs av IF Metall Mellersta Norrland och IF Metall Höga kusten. Träkraft utgjordes av en förstudie omfattande 16 företag i Västerbotten med huvudsyftet att identifiera utbildningsbehovet. Projektet KZY är inne i sin genomförandefas och de flesta utbildningsinsatser, inom ramen för genomförandeprojektet, slutfördes under våren 2010. Dessa två projekt präglas av ett starkare driv och engagemang från projektets parter än de kommunledda samlingsprojekten.

Företagsprojekt

Projektet Väderstad Kompetensutveckling, Kompetenssäkring GAWD, SHIS och Kompetens Wipro drivs av enskilda företag. Företagens ledningar har varit engagerade både i initiativtagande och ledning av projekten. I dessa projekt är målen på ett tydligt sätt knutna till företagen, och syftar i första hand till att säkerställa företagens kompetensbehov utan att individens behov av utveckling åsidosätts. Men individens behov framhålls tydligare i samlingsprojekten.

"De kommunledda samlingsprojekten har tenderat att bli administrativt tunga och genomförandet upplevs som tungrovt av de inblandade."

En generell iakttagelse är dock att individens och organisationens intressen är överlappande och kommer därför inte i konflikt med varandra.

Motiv

I åtta projekt anses motivet bakom projekten vara verksamhetsanpassat. Ofta uttrycks motivet i termer som att "säkerställa och förstärka nödvändig kompetens", "kompetensutveckla personal för att få stärkt konkurrenskraft", "gå stärkta ur krisen", "främja samarbetet mellan de olika företagen", etc.

"Det tycks finnas ett behov av att stärka personalens kunskap i ny teknik."

Utbildningsstrategi och lärande miljö

De utbildningsinsatser som planeras eller genomförs är genomgående och i huvudsak av formell karaktär, det vill säga personalen får delta i olika kurser. I de flesta fall anlitas externt stöd när det gäller delar av utbildningsinsatserna. I samlingsprojekten samordnas utbildningsinsatserna och externa utbildningsaktörer upphandlas gemensamt. I flera av varselprojekten räknar man med att kunna genomföra delar av utbildningen med intern kompetens.

Innehållet i utbildningarna varierar mellan företag och branscher. Det är svårt att peka ut några riktigt tydliga gemensamma drag. I flera projekt pekar man dock på att personalens utbildningsnivå inte hängit med den tekniska utvecklingen. Det tycks finnas ett behov av att stärka personalens kunskap i ny teknik (Kompetenssäkring GAWD, Riskettan, Träckraft). Också leaninspirerade utbildningar är vanliga.

En strävan i många projekt är att utbildningarna ska vara arbetsplatsförlagda. Möjligheten till detta varierar dock beroende på vilken typ av utbildning det handlar om och inom vilket projekt utbildningen ges. I samlingsprojekten samordnas flera av utbildningarna och genomförs på något av de inblandade företagen.

Alla företag som studerades i norra Mellansverige anlidade externa utbildare. I vissa fall har man även anlitat konsulter som hjälpt till med projektets ansökningshandlingar eller utformning. I företag där driftsledningen varit aktiv i satsningen, har utbildningsinsatserna kombinerats med bearbetning och fortsatt arbete på och av arbetsplatsen, medan det i företagen med en passiv driftsledning ofta stannat vid en formell utvecklingsstrategi.

Den *formella lärstrategin* går ut på att utveckla medarbetarens kompetens med kurser på eller utanför arbetsplatsen.

Den *integrerade strategin* är fokuserad på utveckling och förändring av verksamheten, inte enbart den enskilde medarbetaren och dennes förmåga att utföra sina arbetsuppgifter.

Av en enkätstudie kan vi se att insatserna tenderar att vara mer verksamhetsanknutna där ledningen är engagerad, medan satsningar ledda av externa konsulter snarare syftar till att stärka individen och dennes anställningsbarhet.

Utifrån detta kan vi anta att en engagerad driftsledning knyter an insatserna starkare till verksamheten. Det ger deltagarna ökade möjligheter att använda den nyvunna kunskapen i sitt arbete. Denna koppling är dock svag och det finns resultat som visar på att denna ambition ofta faller till följd av att akuta driftsfrågor får gå före oprövade arbetssätt.

När projekt initierats eller utformats av externa konsulter verkar driftsledningen inta en mer passiv roll. Men ett av företagen anlätade externa konsulter för att få hjälp att formulera ansökan till ESF. I det fallet fungerar konsulterna mer som stöd än som pådrivare.

Våra data visar alltså på ett samband mellan lärmiljö, ledningsarbete och utvecklingsstrategi. I de studerade företagen finns ett tydligt samband mellan engagerad driftsledning och en integrerad utvecklingsstrategi där lärandet i projekten kommer till användning i verksamheten.

För att lärandet ska leda till en förändring av arbetssätt, är det viktigt att ta hänsyn till lärmiljön. Lärmiljön påverkas av:

Inre faktorer – såsom arbetsuppgifternas utformning, arbetsprocessen, delaktigheten bland berörda, klimatet i organisationen och ledningens inställning till kompetensutveckling.

Yttre faktorer – såsom teknikutveckling, kundkrav och marknadsposition.

I de studerade företagen verkar förutsättningarna för en god lärmiljö finnas även om driftsledningen inte alltid är engagerad. Sådana förutsättningar är varierade arbetsuppgifter, fokus på teamarbete och möjlighet till delaktighet.

Tillgänglighet och jämställdhetsintegrering

Tillgänglighet och jämställdhetsintegrering behandlas i några projekt. I Kompetenssäkring GAWD, SHIS, Jobbakuten och KZY får de relativt stort utrymme. Flera projekt har för avsikt att främja tillgänglighet och jämställdhet, men det finns inte alltid konkreta planer för hur det ska gå till.

Organisationsförändring

En intressant fråga är i vilken omfattning kompetensutvecklingsprojekten leder till organisationsförändringar. Generellt sett är svaret att det inte finns någon påtaglig koppling till organisationsutveckling i de flesta projekten. Möjligen kan förändringar av arbetsorganisationen uppnås sikt.

Undantag finns dock. Vid ett av företagen som medverkar i KZY-projektet har det skett stora förändringar i arbetsorganisationen i samband med att hela personalen utbildats i lean.

LÄRDOMAR OCH REKOMMENDATIONER: ETT LÄRANDE ARBETSLIV

I vissa fall har delmoment fått ändras till följd av snabba förändringar i företaget eller på marknaden. För ett av företagen har sådana förändringar resulterat i att utbildningar genomförts på samma sätt som de vanligtvis arbetar med kompetensutveckling, men fler arbetstagare fått möjlighet att gå de kurser de önskar. För ett av industriföretagen har det inneburit krav på, och möjlighet till, noggrannare kompetensinventering och därmed en ny insikt om medarbetarnas behov av kompetensutveckling.

Verktygen och metoderna för att uppnå ett samband mellan kompetensutveckling och verksamhetsutveckling varierar från arbetsplats till arbetsplats. Det beror på att olika branscher och målgrupper har olika behov, men också på en osäkerhet om verktyg och metoder kan gagna den egna verksamheten. Att företagen har en långsiktig strategi för kom-

”Våra data visar alltså på ett samband mellan lärmiljö, ledningsarbete och utvecklingsstrategi. I de studerade företagen finns ett tydligt samband mellan engagerad driftsledning och en integrerad utvecklingsstrategi där lärandet i projekten kommer till användning i verksamheten.”

petensutveckling är avgörande, men strategin måste samtidigt anpassas efter en föränderlig arbetsmarknad.

Få arbetsplatser har kompetens för, eller intresse av, att koppla verksamheten till regionalt utvecklingsarbete. Kompetensutvecklingsinsatser tenderar att bli isolerade öar i stora företag och regioner. En kombination av lärstrategier som är anpassade och förankrade i verksamheten och i regional utveckling är sällsynt, men avgörande för projektens hållbarhet.

Ägarstyrning har stor betydelse för projektresultatens förmåga att leva vidare när projekten avslutats. Projekten tenderar emellertid att bli större, samtidigt som ägandet flyttas till offentliga aktörer med tillräckliga resurser för att klara den allt mer omfattande administrationen. Projektägaren hamnar då längre från projektgenomförandet. Då förlorar den regionala nivån möjligheten att styra verksamheten. Regleringsbrev och myndighetsinstruktioner som ger förutsättningar och sätter ramar för verksamheten utformas längre ifrån den dagliga verksamheten nu än för några år sedan.

Idag saknar regionala länsarbetsnämnder och försäkringskassor makten över sin egen utveckling och möjlighet att omsätta projektresultaten i reguljär verksamhet. Att ha med en regional eller lokal myndighetschef i en styrgrupp borgar inte för att projektresultatet ska få genomslag i verksamheten hur bra projekt än är.

För den enskilda arbetsplatsen finns några nyckelfaktorer för en lyckad strategi för arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet som kan sammanfattas i följande slutsatser och illustrerande exempel:

- *Innovativa och nyskapande satsningar.* IF Metalls projekt i Mellersta Norrland, KZY, har skapat en infrastruktur för vuxnas lärande samt ett samarbete mellan arbetsmarknadens parter. Därigenom har det växt fram en vilja till förändring inom IF Metall centralt där man påbörjat ett arbete om kompetensutveckling och utvecklingsfrågor. Även inom andra fackförbund finns en stor vilja till förändring vilket inte minst kan ses på satsningen www.fackenforandras.nu

"En kombination av lärstrategier som är anpassade och förankrade i verksamheten och i regional utveckling är sällsynt, men avgörande för projektens hållbarhet."

- *Kombinera lärstrategier.* Kombinera formellt och informellt lärande som anpassas till lokala förutsättningar.
- *Gör kompetensutveckling till en strategisk fråga,* där individuellt lärande kan kopplas samman med verksamhetsutveckling och snabbt leda till en verksamhetsförbättring.
- *Gör arbetsplatsen till en lärande miljö,* där metoder för verksamhetsanalys, validering, handledning, vardagslärande och formell utbildning integreras.
- *Koppla samman kompetenssatsningar med regionalt utvecklingsarbete,* innovation och tillväxt.
- *Använd befintlig infrastruktur,* som kommunala lärcentra, för att samordna och strategiskt utveckla de satsningar som görs och för att påverka den offentliga debatten.
- *Hitta former för partssamverkan* vid organisering av fortbildning. Collegemodellerna visar att det går att skapa ett aktivt ägarskap hos arbetsgivarna i kompetensfrågor.

REFERENSLISTA

EkonomiFakta, 2009-08-19. Är den ekonomiska krisen bakom oss?

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2009/Augusti/Ar-den-ekonomiska-krisen-bakom-oss>

Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning 2007-2013.

Nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013, Regeringskansliet, Näringsdepartementet, 2006.

Svensk näringsliv (2008) Företag oroas över kompetensbrist i samband med neddragningar, Pressmeddelande, Svenskt näringsliv, Stockholm.

TCO (2008) Utbildning för ett bra liv. TCOs idé om den högre utbildningen 2008, TCO, Stockholm.

Arbetsplatslärande i kristid

En intervjubok om människor som trotsade finanskrisen

Under hösten 2008 nåddes Sverige av den globala finanskrisen. Företagens orderböcker gapade tomma och tidigare beställningar ställdes in. I krisens spår följde ett behov av snabba lösningar, när företagen tvingades varsla eller säga upp anställda.

Svenska ESF-rådet ville mildra effekterna av krisen genom speciella varselutlysningar för kompetensutvecklingsinsatser riktade mot de branscher som varslade personal.

I bokens första del intervjuas personer som på olika sätt medverkat i projekten. I bokens andra del har A&Os forskare sammanställt analyser av de erfarenheter som gjordes i varselprojekten.

Europeiska socialfonden

Europeiska socialfonden (ESF) är EU:s viktigaste verktyg för att skapa fler och bättre jobb i Europa. Under perioden 2007–2013 uppgår Socialfondens budget till 750 miljarder kronor i Europa. Av dessa får Sverige 6,2 miljarder kronor, som fördelas på 4000 projekt. Svenska ESF-rådet är ansvarig myndighet sedan år 2000. www.esf.se

A&O för arbetsplatslärande

A&O är en av Socialfondens fem tema-grupper. Vi samlar, analyserar och sprider erfarenheter om arbetsplatslärande som finns i socialfundsprojekten. A&O är ett samarbete mellan landets främsta organisationer för lärande och organisationsutveckling: Luleå tekniska universitet, Göteborgs universitet, Linköpings universitet och ApeL. www.arbetsplatslarande.se



arbete och nya
möjligheter för alla



Arbetsplatslärande och
omställning i arbetslivet

