



**IFMETALL**  
Stockholms län



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

# Så SATSAR vi för hållbart arbete

I tre år har 30 företag runt Stockholm varit engagerade i projektet Hållbart arbete. Över tusen yrkesarbetare och tjänstemän har utbildat sig. Ledning och anställda har tillsammans analyserat sitt företags styrkor och möjligheter, och tagit sats mot en framtid där både människor och företag är – hållbara.



– Hållbart arbete har stärkt företaget, säger Anna Lesnik, vd för Kontaktpressning. Se sid 5.

# – Bättre **FLÖDEN** med lean och kaizen

– Vi vill jobba smartare, inte snabbare eller stressigare. Det gäller att få bort alla stopp i flödena, allt som inte är värdeskapande.  
Hållbart arbete gjorde Schneider Electric Buildings slankare.

---



– Fantastiskt, tycker projektansvariga Ann-Sofie Engström om Hållbart arbete-satsningen.

■ Det är Anne-Sofie Engström som berättar om hur man använde projektet för att jobba effektivare och mer ergonomiskt.

Jättekoncernen Schneider Electric har över 140 000 anställda i mer än 100 länder.

Det finns förstuds detaljerade planer för hur produktionen ska organiseras. Intern fortbildning finns också. Schneider University erbjuder distansplugg via nätet och e-lärande.

– Från små kurser på 20 minuter om något specifikt, och uppåt, berättar Anne-Sofie Engström som hållit i Hållbart arbete lokalt och till vardags är orderchef i huset i Västerhaninge sydost om Stockholm.

Koncernen har egna muskler för fortbildning.

– Men vi hade inte genomfört alla lika mycket utbildningar utan det här projektet. Det har varit fantastiskt att kunna erbjuda de anställda den här möjligheten.



Jovanka Jajic, styrsansvarig i produktionen, står vid en typisk lean-tavla där man kan följa upp förbättringar och hålla koll på ”spöken” – olycksrisker och sånt som hejdar flödet.



– Just idag är vi två istället för tre, men annars har inte lean gjort det stressigare, tycker Siv Dahl (i mitten) som tillsammans med Gun Tångring monterar elektronik när Anne-Sofie Engström hälsar på.

**FRANSKT.** Schneider Electric Buildings har sekelgamla rötter i Västerhaninge. 2003 köpte den franska koncernen företaget för att växa vidare inom styr- och reglerutrustning för inomhusklimat, belysning och säkerhet.

– Vi är ett grönt företag, det handlar om att få ut så mycket som möjligt ur så lite energi som möjligt, berättar Anne-Sofie Engström.

I en sal stor som en fotbollsplan monterar man korta serier av elektronik och styrdon som kan återfinnas i byggnader som Petronas Towers i Kuala Lumpur och ett antal McDonalds i Frankrike.

Av de cirka 100 i huset – 60 kollektivanställda och 40 tjänstemän – har mer än hälften gått kurser inom Hållbart arbete, vilket krävde en del pusslande för att inte störa produktionen.

Bland det företagsspecifika finns utbildningarna till lödinstruktör

som ett par anställda gick för att sedan kunna föra kunskapen vidare internt.

En stor grupp har fått grundläggande datorutbildning. Medelåldern ligger strax under 50 år så alla är inte uppväxta med IT.

**LEAN.** En stor satsning har gjorts på arbetsorganisationen, bland annat på de ursprungligen japanska produktionsfilosofierna: Lean innebär slank produktion, kaizen står för att söka ständiga, små förbättringar.

– Lean är ett sätt att effektivisera genom att analysera flöden. Allt som inte är värdeskapande ska tas bort. Att jobba smartare. Även ergonomi ingår där, som att vi inte ska hantera kollin tyngre än tio kilo.

– Det handlar också om att få en standard att jobba efter. Arbetsmoment ska utföras på ett likartat sätt så att någon annan ska kunna göra samma jobb, berättar Anne-Sofie Engström. ►

- ▶ I den stora salen sitter numera arbetsgrupper i hästskoformade stationer där man växlar arbetsuppgifter.

Anne-Sofie Engström och andra ledare och chefer har fått utbildning i sådant som att bemöta olikheter hos människor, att hantera konflikter och att styra produktionen. Hon beskriver företaget som stabilt. Det finns en viss konkurrens inom koncernen, men några hot om utflyttning syns inte till.

Tvärt om så har man nyligen till och med flyttat hem produktion från Italien. ■

**”Projektet Hållbart arbete har bidragit till att vi kan behålla vår position och ta ytterligare marknadsandelar.”**

Klas Samuelsson,  
vd, Frohe AB

## Kort om *Hållbart arbete*

Projektet pågick från augusti 2011 till juni 2014. Det har drivits av fackförbundet IF Metall i Stockholms län och finansierades av Europeiska socialfonden (ESF) som skjutit till närmare 30 miljoner kr.

30 små och medelstora företag i Stockholms län deltog. De har från fyra eller fem anställda upp emot 200. Företagen har sammanlagt cirka 1700 anställda varav 1300 män och 400 kvinnor.

Övergripande mål är att företagen tar ansvar för en fungerande arbetsorganisation där delaktighet och kontinuerlig kompetensutveckling för alla anställda ingår.

Projektet har ökat kunskaperna om hur företagen kan arbeta med jämställdhet och tillgänglighet.

Målet var att nå 2 500 utbildningsinsatser. (En person och ett kurstillfälle räknas som en insats.) Våren 2014 hade över 3 400 utbildningsinsatser gjorts, vilket motsvarar över 38 000 timmar. Antal unika personer som har utbildats är 1240.

Av de cirka 400 anställda kvinnorna är det 313 kvinnor (cirka 75 procent) som har gått en utbildning.

Av de cirka 1300 anställda männen har 927 män (cirka 71 procent) gått en utbildning.

# - Delaktighet **ÖKAR** kraften

- Om allas röster blir hörda så blir också engagemanget starkare, säger Anna Lesnik, vd på Kontaktpressning.  
Både företaget och hon själv har stärkts av projektet.

---

Företaget specialtillverkar kablage – kablar med kontaktdon – till robotar, medicinsk utrustning, jordbruksmaskiner och mycket annat. Kunderna kan vara från stora industriföretag ner till enskilda firmor.

Anna Lesnik ser höjd kompetens som ett konkurrensmedel, bland annat mot lågprisländer.

- Vår nisch är flexibilitet, snabbhet och kunskap.

Alla elva på företaget har nu gått kurs, många har gått flera. Juridik, truckkörning, engelska, arbetsmiljö. Alla fick utbildning för en teknisk standard som flera kunder kräver att man följer.

Alla har utbildats i arbetsorganisation.

- Det har hjälpt oss att ge alla samma bild. Om alla jobbar mot samma mål så ger det en enorm kraft.

- Nu har vi börjat jobba så att vi utser två eller tre personer till ett projekt, det kan vara kollektivanställda

som frågar sina arbetskamrater om hur de tycker att verkstaden ska layoutas och arbetet organiseras. De ritar fram ett förslag som vi i ledningsgruppen får titta på.

- Det har lett till att vi förändrat produktionen. Om man får gehör för något man själv byggt upp så ger det stolthet och engagemang. Vi förbättrar saker hela tiden, säger Anna Lesnik som tror att projektet på sikt kommer att höja produktiviteten.

Genom projektet fick hon även stöd i sin roll som ledare. Hon tillträdde våren 2013 och skulle för första gången leda ett företag.

- Jag var lite som Bambi på hal is. Projektet har gjort att jag har blivit stadigare.

- Vi hade inte varit där vi är idag utan IF Metall. Det har varit ett fantastiskt projekt. Superskönt att de har tagit all administration. Och så generöst att de har gjort det för alla, inte bara sina medlemmar. ■

---

# – Ge **TID** för framtiden!

– Man måste ta sig tid för att tjäna tid.

Cintra Löthén från IF Metall Stockholms län har sett företag som är så upptagna av nuet att de glömmer framtiden.

---

**Nuet.** Nästa deadline. Att leverera. Detta är fokus för de flesta företag. – Men man behöver ibland sätta sig ner och tänka strategiskt.

Det säger Cintra Löthén, projektkoordinator för Hållbart arbete. Till vardags är hon ombudsman och gästar företag för att förhandla om löner och villkor. Hon har passat på att sälja in projektet Hållbart arbete.

Både arbetsgivare och lokala fackmedlemmar har ibland behövt lock och pock för att vilja prioritera den långa sikten.

– Ibland får man ta sig tid för att tjäna tid. Alla företag är olika, men överallt behöver arbetsorganisationen och produktionssystemen utvecklas, och därför behöver även kompetensen höjas, säger Cintra Löthén.

– Många företag har startat i liten skala, ställt in nya maskiner och vuxit men aldrig sett över organisationen. Den som varit duktig i jobbet har fått bli chef, men utan utbildning.

Alla företag erbjöds en introduktion i arbetsorganisation med inslag om motivation, produktionssystem och relationen mellan krav, kontroll och stöd. Ungefär en tredjedel av företagen jobbade igenom sin organisation.

**EFFEKTIVARE.** I företagen har man diskuterat slank produktion (lean), möjligheter att jobba mer flexibelt och rotera mellan arbetsuppgifter eller att höja kunnandet. Och man har tittat på utmaningar i form av tidsbrist och underbemanning, omoderna maskiner eller konflikter kring lönesystem.

De utbildningar som projektet godkände skulle vara strategiska. Det kan gälla ett nyinstallerat affärsystem som skulle fungera bättre om användarna går kurs, eller Officepaketet, ledarskapskurser, affärsengelska, sälj och inköp, kundbemötande och mycket annat.

Flera företag önskade utbildning för handledare som kan instruera

medarbetare vid nya maskiner eller vid rotation mellan arbetsuppgifter. Det har även ordnats yrkeskurser i el, truck eller svets, och företags-specifika utbildningar inom exempelvis glas eller kemi liksom kurser mot olyckor och risker i arbetsmiljön.

Jämställdhet och tillgänglighet ingår också som mål i projektet.

**KURSER.** Att öka kunskaperna och att tänka över organisationen hänger ihop, resonerar projektledningen.

– Den som utbildats behöver komma tillbaka till en arbetsplats som tar hand om kunskapen. Så att en kurs inte bara blir en kurs, säger Cintra Löthén.

– Och samverkan är helt avgörande. De företag där det fungerar mellan fack och företag, där händer det saker, säger hon.

Insatserna har erbjudits till alla anställda, inte bara medlemmar i IF Metall.

– Det är bra. I små företag är det viktigt att alla är med och drar åt samma håll. Och att vi får bra chefer är jättebra för våra medlemmar, framhåller Cintra Löthén.

Lars-Olof Pettersson leder konsultföretaget Rådhusgruppen som utvärderat satsningen.

Man har intervjuat, gjort enkäter och deltagit i styrgrupps- och projektmöten.

Företag har berättat för Lars-Olof Pettersson att deras omorganisation inte skulle ha lyckats utan utbildningarna som gavs genom projektet.

Han betonar att kompetensutveckling är ett sätt att möta en ständigt pågående struktur-omvandling och en ibland stenhård konkurrens.

– Företagen har olika problem att brottas med, har tagit emot projektet på varierande sätt och fått ut olika mycket. Men generellt har projektet gett ett mycket gott resultat, anser han.

**GILLADE.** En enkät som gjordes för att utvärdera utbildningarna har fått drygt 2400 svar sammanlagt under två år. De gav ett samlat betyg för kurserna på över 3,4 poäng av 4 möjliga.

- 87 procent anser att de har blivit stärkta genom ökad kunskap.
- Bara 15 procent tror att kursen de gått inte har förbättrat deras anställningsbarhet hos andra företag.
- En kvalificerad majoritet tror att deras nyvunna kunskaper höjer företagets produktion och effektivitet, och dess ställning på marknaden.
- 92 procent skulle rekommendera andra att gå utbildningen de fått.

*Har företagen blivit mer produktiva?*

– Ja, absolut, säger Cintra Löthén, IF Metall Stockholms län. ■

---

**”Många av projektets deltagande företag har inte någon kontinuerlig eller planerad kompetensutveckling.”**

Avstämningsrapport från projektets mobiliseringsfas

# – Projektet har öppnat **NYA** dörrar

- Projektet Hållbart arbete har öppnat nya dörrar för de anställda. Det anser Björn Fredblad, tredje generationen porslinsarbetare och projektansvarig på Villeroy & Boch, Gustavsberg.
- 



– Projektet gör enskilda individer lite starkare på arbetsmarknaden, säger Björn Fredblad som nyligen fått besked om att Gustavsberg ska minska styrkan, igen.

■ Våren 2014 kom ett dystert besked från de tyska ägarna. Det sista av den keramiska tillverkningen i Gustavsberg läggs ner. Cirka 35 av 150 jobb försvinner. Kvar blir montering och lager, visserligen i ett nybygge.

– Vi har haft planer på att bygga en ny anläggning, det har både företaget och IF Metall jobbat hårt för, säger Björn Fredblad, tills förra året klubbordförande för det facket, numera miljö- och arbetsmiljösamordnare och Unionen-medlem.

Han var optimist i det längsta.

– I nya lokaler skulle vi bli ännu effektivare och stärka vår konkurrenskraft, säger han.

Där hade man hoppats få behålla eller utveckla den keramiska tillverkningen, men så blir det alltså inte nu.

De senaste decennierna har det gamla bruket fått minskat sortiment. Borta är Blå Blom och allt hushållsporslin, borta är badkaren och det mesta sanitetsporslinet. Av ett stort



sortiment toalettstolar finns bara ett par modeller kvar här. Förra året flyttades tillverkningen av överdelen, cisternen, till Rumänien. Sedan har allt monterats här och distribuerats.

**MORFAR.** Bruket har anor från 1600-talet, Björn Fredblads morfar började 1924, hans pappa, mamma och morbror har jobbat här och själv klev han in som 15-åring.

– Vi producerar nu cirka 70 000 toaletter om året. Som mest var det över 300 000. Vi hade över 2 000 anställda i början av 80-talet.

– Det är en sorglig utveckling, säger Björn Fredblad.

Hållbart arbete-projektet kom igång efter att han och IF Metall bearbetat företaget, övertygat om att ett fackligt initierat projekt kunde vara något att satsa på.

– Företaget har varit väldigt tillmötesgående och generöst med att släppa iväg folk på utbildningar, tycker Björn.

– Det är helt otroligt så mycket fin utbildning vi har fått.

**ROBOTKURS.** Närmare 300 utbildningstillfällen (en person/en kurs) har det blivit från hösten 2012 och fram

till våren 2014. En del har gått flera kurser, ett fåtal har inte deltagit.

Speciell robotutbildning för ett mindre antal ingick, en stor del har gällt generella kunskaper i Office-paketet, sälj, ekonomi och logistik. Vidare en hel del ergonomi och arbetsmiljö.

Fack och företag analyserade gemensamt Villeroy & Boch Gustavsbergs möjligheter, begränsningar och behov, med stöd av ett konsultföretag. En medarbetarenkät visade vad de anställda önskade skulle utvecklas i organisationen. Detta bidrog till att det ordnades fortbildning i ledarskap för chefer och handledarutbildning för yrkesarbetare.

– Handledare kan ta hand om nyanställda och omplacerade, och de är viktiga eftersom vi har fått en slimmad organisation som ställer krav på att man ska vara flexibel och klara att hoppa in på olika avdelningar, säger Björn Fredblad.

Projektet har höjt kompetensen generellt i företaget, anser han. Och hur det än blir med det anrika bruket så har personalen fått kunskaper att ta med sig om de måste söka nya jobb.

– Det gör enskilda individer lite starkare på arbetsmarknaden, säger Björn Fredblad. ■

---

**”Vi hade inte haft möjlighet att genomföra den här utbildningsinsatsen utan projektets hjälp. Möjligen hade vi satsat på ett nytt affärssystem, men det hade inte blivit samma insats för kompetensutveckling inom produktionen.”**

Hans Högman, produktionschef, Dentatus AB

---

# – God arbetsmiljö ger **KVALITET**

När projektet planerades på Contiga var det en sak som i stort sett alla anställda kryssade för: Utbildning om arbetsmiljö.

---

■ – Byggen är farliga arbetsplatser. Där vi tillverkar betong är det skitigt, blött och tungt säger Hans Åhman.

Han är arbetsmiljöingenjör på företaget i Norrtälje som tillverkar betongelement och stålstommar som sedan monteras ihop till den färdiga husstommen. Sjukhuset Nya Karolinska. Klara kontor och hotell vid Centralstationen.

Närheten till Stockholm är en av konkurrensfördelarna gentemot lågprisländerna i Baltikum.

– Och ett gediget kunnande. Vi upplevs som duktiga, säger han.

Han ser produktivitet, arbetsmiljö och kvalitet som tre bitar som hänger ihop. Med få olyckor är fler i arbete. God arbetsmiljö handlar mycket om ordning och reda, rätt sak på rätt plats. Samma sak gäller om kvaliteten ska klaras. Det är också det värdet man säljer till huvudentreprenörer som Skanska och Peab.

Alla över 200 anställda hos Contiga gick arbetsmiljökursen – cheferna, de cirka 35 tjänstemännen och yrkesarbetarna. Samtliga gick också kvalitetskurs.

– Det kan handla om att gjuta element efter rätt ritning så att det inte skickas iväg delar med fel mått till montörerna. Då måste vi göra om. Kunden märker inget, men vi får interna kostnader.

Färre fel betyder större siffra på sista raden i redovisningen. Därför har kurserna bäddat för bättre produktivitet, menar Hans Åhman.

– Det kom direkt mängder av förslag om förbättringar. Det planade ut och minskade sen, vilket både kan bero på att intresset minskade och att förhållandena faktiskt blev bättre.

Han tycker att projektet gjort klimatet på företaget öppnare.

– Delaktigheten har ökat enormt, skulle jag vilja påstå. ■

# – Öppning till **NYA** intäkter

68 år efter start ska Wernedals plåtmekaniska verkstad i Spånga bli mer av tjänsteföretag. Det är delvis resultatet av projektet Hållbart arbete.

---

– Vi gör redan många ritningar åt kunderna. Med en satsning på datateknik kan vi leverera mer ritningar, vilket ger högre marginal, berättar Christer Larsson.

Hans farfar var med och grundade firman 1946. Nu är det tänkt att han ska ta över efter sin pappa Bo som ännu jobbar i företaget.

Samtidigt med generationsskiftet pågår en förnyelse av rörelsen. Idag levererar man enstaka produkter av tunnplåt och små serier, bland annat till hantverkare som jobbar med äldre hus i Stockholm. Wernedal gör också apparatskåp till sjukvården, bland annat. Specialisering, snabbhet och flexibilitet ses som bästa vapnen i konkurrensen med lågprisländer.

Det har alltid ingått att bidra med ritningar utifrån kundernas idéer. I samband med Hållbart arbete fick en av medarbetarna förkovra sig i 3D-Cad, för digitala ritningar.

– På det här sättet blir vi mer

ett mellanting mellan servicebolag och producerande industriföretag, samtidigt som vi behåller samma personal, säger Christer Larsson, en av två tjänstemän på en firma med tolv anställda.

Alla är män. Christer Larsson inser att dynamiken skulle bli bättre med en blandad styrka, men omsättningen på folk är låg och rekryteringen sker ofta genom personkännedom. En manlig städare sålde in sig själv, blev omtyckt och har nu dessutom gått en svetskurs inom Hållbartprojektet.

Utbildning om arbetsorganisation ledde till att en åtgärdsgrupp utsågs.

– Vi ser att vi behöver styra upp oss internt så att det blir ett mer problemfritt flöde i verkstaden.

– Projektet är mer än ”kurser”. Det har visat värdet av kontinuerlig utbildning för att inspirera medarbetarna och sig själv, säger Christer Larsson. ■

# 30 som ville utvecklas

30 företag i och kring Stockholm har deltagit i projektet Hållbart arbete. De finns i branscher där IF Metall organiserar anställda, som plåt och smide, bilverkstäder, plastföretag, emballage- och färgindustri, hisstillverkning och tvätterier.

AB Klaes Jansson  
AB Kontaktpressning  
AB Smederna  
Allplastic AB  
Aritco Lift AB  
Arta Plast AB  
Beckers Industrial Coatings AB  
Berendsen Textil Service AB  
Calibra AB  
DeltaConlego AB  
Contiga AB

Dentatus AB  
Din Bil Sverige AB  
Dustcontrol AB  
Frohe AB  
Gridline AB  
Hallberg-Sekrom Fabriks AB  
Höglunds Bil AB  
IF Metall Stockholms län  
Lättmetallverket i Roslagen AB  
Macserien Produktion AB  
Märsta Tvätten AB  
Plåt & Mekano Romator AB  
Promotor Åkersberga AB  
Schneider Electric Buildings AB  
Sundbybergs Mekaniska Verkstads AB  
Svensk Emballageteknik AB  
System 3R International AB  
Villeroy & Boch Gustavsberg AB  
Wernedal & Co AB



Projektgruppen på IF Metall, från vänster Cintra Löthén, Marcus Lundell, Ann-Cristine Rahmqvist och Tony Moberg. För mer information, kontakta Cintra Löthén, IF Metall Stockholms län.

[www.hallbartarbete.se](http://www.hallbartarbete.se), [www.ifmetall.se/avd15](http://www.ifmetall.se/avd15),  
[hallbartarbete15@ifmetall.se](mailto:hallbartarbete15@ifmetall.se), [www.esf.se](http://www.esf.se)



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

Europeiska socialfonden  
stöder projekt som främjar  
kompetensutveckling och  
motverkar utanförskap.