



Avveckling – omställning – utveckling

# Scania i Sibbhult

**Ola Jonsson** Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi **Lunds universitet**



OMSLAGSBILDER Foto: Hans-Peter Bloom

Överst: Det gamla och det nya – här representerat av Sibbhultsverken som det första större företaget på plats efter Scania.

Nederst: Montering av växellådor vid Scania Transmission i Sibbhult.

Avveckling – omställning – utveckling

# Scania i Sibbhult

**Ola Jonsson**

Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi

**Lunds universitet**



**Scania i Sibbhult - Avveckling - omställning - utveckling 2009**

Grafisk formgivning: Lena Granell, Colloco Grafisk Form

Tryck: Prinfo Grafiskt Center, Malmö 2009

Upplaga: 1600 ex

Miljömärkt trycksak

ISBN 978-91-7261-160-3

# Förord

OMSTÄLLNINGSPROCESSER ÄR ETT LED I DEN STÄNDIGA SAMHÄLLSUTVECKLINGEN. Denna beskrivning är tänkt att ge bilden av den omställningsprocess Sibbhult som bruksort i nordöstra Skåne fått vara värdsamhälle för under tiden 2005–2008 och som fortsatt pågår.

Region Skåne Näringslivsutveckling tog under sent 2005 direktkontakt med Scania då informationen nådde ut att det fanns risk för en större förändring i Sibbhult. Undertecknad tillsammans med dåvarande kommundirektören i Östra Göinge kommun Jan Dahlgvist träffade dåvarande platschefen Lars Dahl för att diskutera genom hur ett agerande skulle kunna se ut. Fanns det något som den offentliga sidan hade missat? Var det något vi från Region Skåne och Östra Göinge kommun kunde medverka till som skulle kunna ändra Scantias beslut? Ganska snart fick vi klarställt att det handlade om ett större strukturbeslut. Vi enades om att gemensamt planera för hur vi skulle hantera situationen, inrätta en omställningsgrupp och planera för insatser eller åtgärder fram till nedläggningen i samband med sommarsemestern 2008. Tre händelserika år.

Processen har följts av den oberoende utvärderaren Ola Jonsson från Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi vid Lunds Universitet. Denne svarar själv för sina slutsatser och bedömningar.

Malmö i januari 2009

*Nils Eric Svensson*

Region Skånes representant i omställningsarbetet



# Sammanfattning

DEN 14 MARS 2006 FATTAR SCANIAS LEDNING I SÖDERTÄLJE beslutet att lägga ner produktionen vid enheterna i Sibbhult och Falun. Detta beslut är ett led i en strukturförändring som sker i en tid när Scania under flera år visat starka resultat och prognoserna pekar på expansion.

Scania Transmission upphör enligt planerna med sin produktion i Sibbhult sommaren 2008, dvs drygt två år senare.

Det uppdrag som avrapporteras här är givet av Region Skåne och syftet har varit att analysera avvecklingsprocessen men också den utveckling av nya verksamheter som skett i kölvattnet av nedläggningsbeslutet. I uppdraget har inte legat att granska koncernledningens överväganden och slutliga beslut. Syftet är att ge samhällsaktörer i Skåne och i andra regioner i Sverige ytterligare kunskap om sådana nedläggningar, för att därigenom bättre kunna utforma de offentliga insatser som kan komma att krävas i liknande fall. Syftet är också att återföra erfarenheter till Scantias ledning och fackliga organisationer, men också till andra koncerner, inför framtida strukturförändringar som kan innebära avveckling eller omlokalisering av verksamheter. Studien genomfördes i allt väsentligt under våren 2008 och avslutades med uppföljningar i början av september månad, dvs innan den globala krisen börjar återverka på svenskt näringsliv.

Scantias ledning, både i Södertälje och i Sibbhult, har under avvecklingsprocessen uppträtt på ett ansvarsfullt sätt och gått bortom åtaganden som de obligatoriska "uppförandekoderna" föreskriver. Såväl de lokala facken som involverade samhällsaktörer ger här en samstämmig bild. Det innebär inte att processen varit fri från starka intressekonflikter och motsatta uppfattningar om situationen. Men en fungerande konstruktiv dialog har funnits hela tiden. Särskilt platsledningens samarbete med de fackliga ledarna och den direkta kommunikationen med anställda framhålls som en framgångsfaktor. Ledningens förmåga att hantera processen bottnar i personegenskaper men också i en stark lokal förankring.

Ett viktigt inslag har varit det tidiga skapandet av en organisatorisk plattform för att hantera nedläggningsprocessen men framförallt för att börja arbetet med omställningen. Här skapas först en samverkansgrupp, där såväl företagsledning, fack, kommun, Region Skåne samt ytterligare samhällsaktörer finns representerade, alla med en stark lokal och regional anknytning. I början av 2007 skapas i

förlängningen av denna grupps arbete Färe Industricenter. Detta center skall på olika sätt attrahera företag till Sibbhult och bidra till deras utveckling. Fokus skall vara på avancerad bearbetning och därigenom tillvaratar man de kompetenser som tidigare odlats inom Scania.

Det blev tidigt klart att Sibbhult inte skulle kunna räkna med något stöd från staten. Även om detta inledningsvis skapade visst missnöje, var det samtidigt något som bidrog till att stärka engagemanget hos lokala och regionala krafter.

Den långsamma avvecklingen, drygt två år från beslut till faktisk nedläggning, har givit såväl Scania som samhällsaktörer tid att konstruktivt genomföra avvecklingen och samtidigt arbeta för att nya verksamheter etableras. När portarna för Scantias produktion i Sibbhult stängs har redan drygt 300 arbetstillfällen skapats i nya verksamheter på plats. I Scantias lokaler finns nu fem nya företag med inriktning mot avancerad bearbetning. Inom ramen för Färe Industricenter finns förutom dessa ytterligare ett femtontal små tjänsteföretag i före detta Scania-lokaler.

Den partiella omorientering som tagit sin början innebär att Sibbhultsföretagen, med bibehållen kunskapsbas i tung fordonsindustri och med spetskompetens inom bearbetning, diversifierar genom att också söka sig mot andra branscher. Den stora utvecklingslinjen så här långt är energi och "cleantech". Denna omställning innebär också att företaget i Sibbhult blir mer utåtriktade. Man skapar nya länkar och intensifierar etablerade relationer med forskningsinstitutioner vid Lunds universitet och även med andra svenska forskningsmiljöer. Man etablerar även nya relationer med stora kundföretag utanför fordonsindustrin. Det framstår som den lilla miljöns stora möjlighet, att med erbjudande av sina kompetenser koppla sig till starka verksamheter i resursstarka miljöer. I detta arbete har offentliga aktörer, inte minst Region Skåne, en betydande roll som kontaktskapare och projektsamordnare.

Hotet vid en nedläggning av ett större företag på en mindre ort har alltid varit att lokalsamhället skall gå in i ett stagnationsförlopp. I fallet Sibbhult och Scania ser vi fram till idag sammantaget en förlust av sysselsättningstillfällen och en inte obetydlig utflyttning (ett hundratal anställda med familjer). Men samtidigt har mer än hälften av sysselsättningsvolymen ersatts genom nya verksamheter på Scaniaområdet. Nu har dominansen av ett företag brutits. Nu finns i stället en grupp av små och medelstora företag, som därigenom skapar en mer sammansatt bas för vidare utveckling. Sårbarheten genom ett storföretagsberoende är borta, men så är också den positiva roll Scania spelat för det lokala näringslivet och lokalsamhället. Frågan om tillväxt eller stagnation är för tidig att svara på men tecknen så långt pekar mer i riktning mot viss tillväxt snarare än ett svart stagnationsscenario.

# Innehåll

<b>Förord</b>	5	<b>Kapitel 4</b>	
<b>Sammanfattning</b>	7	Utveckling - omställning:	
<b>Kapitel 1</b>		<b>Utvecklingen "Post-Scania"</b>	51
<b>Introduktion</b>	11	Stagnation eller tillväxt	51
Uppdraget	11	- Relaterade verksamheter/kluster	53
Rapportens disposition	12	Omställningen	54
Kort om bakgrunden	12	- Fåre Industricenter	55
Hållpunkter och kort om situationen vid		- Fem nya företag inom bearbetning	55
Scania Sibbhult hösten 2005 – mars 2006	13	- Satsningar på gång: förnyelsebar energi	63
		Framtidsbilder	65
		- Styrkor, möjligheter	65
		- Svagheter, hot	66
		Omställningen - avslutande kommentar	67
<b>Kapitel 2</b>		<b>Kapitel 5</b>	
Avveckling:		<b>Sammanfattande slutsatser</b>	69
<b>Processen från strukturutredning</b>		Om nedläggningsprocessen	69
<b>till beslut om nedläggning</b>	17	- Om "uppförandekoder"	69
Företagets sociala ansvar	17	- Varför har processen varit framgångsrik?	70
Nyckelpersoners syn på processen	18	Om utvecklingsprocessen och omställningen	72
- De fackliga ledarna	19	- Utvecklingsfrämjande faktorer	72
- Platsledningen	27	- Tillväxt eller stagnation?	73
- Samhällsaktörerna	32	Scania och Sibbhult – en modell för andra?	74
Kort slutkommentar	34	- Den långsamma modellen	74
		- Relaterad diversifiering	75
		- Modell för samhällsaktörer?	75
<b>Kapitel 3</b>		Appendix A: Intervjuunderlag	77
Avveckling – utveckling:		Appendix B: Intervjuade personer	79
<b>Från beslut till faktisk nedläggning</b>	37	Appendix C: Företag vid Fåre Industricenter	80
Fyra formeringar för utveckling	37	Källor och referenser	81
Den "gamla" ledningens syn	40		
De fackliga ledarnas syn	42		
Den nya ledningens syn	44		
Samhällsaktörernas syn på utvecklingsarbetet	47		
Kort slutkommentar	50		



Före detta Scania Transmission i Sibbhult, numera Färe Industricenter.

# Introduktion

ANALYSER AV FÖRETAGSNEDLÄGGNINGAR har gjorts i stor utsträckning sedan 1970-talets början, då struktumvandlingen drabbade ett stort antal industrier runt om i Sverige. Inte minst små och branschensidiga orter fick uppleva stora problem. Konsekvenserna av nedläggningar har studerats ur ett flertal perspektiv med inriktning på de anställda, organiserandet, det lokala näringslivet och lokalsamhället i vidare bemärkelse (se bl a Mossfeldt 1983, Wigblad 1995, Nicander 2001, Skantze 2006). Det skall här påpekas att omstruktureringen inom Scania med följderna att produktionsenheten Scania Transmission i Sibbhult läggs ner inte är ett resultat av en uppkommen krissituation. Beslutet tas våren 2006, då Scania-koncernen under flera år utvecklats mycket väl och prognoserna snarare pekar på expansion. Oavsett den kollektiva erfarenhetsbas som finns kring nedläggningar och oavsett skäl, när en sådan inträffar är det ändå för de flesta berörda en unik händelse och de omedelbara reaktionerna uttrycks ofta i termer av "katastrof", "kris", "dråpslag" etc.

## Uppdraget

Uppdraget som det formulerats av Region Skåne har varit att analysera utvecklingsprocessen men också den utveckling av nya verksamheter som beslutet om nedläggningen av Scania Transmission Sibbhult initierat. Syftet är dels att ge samhällsaktörer i Skåne och i andra regioner i Sverige ytterligare kunskap om sådana omställningar i akt och mening att inte behöva uppfinna hjulet varje gång det sker. Denna typ av strukturförändringar inom större koncerner är i stället det vi skall förvänta oss, oavsett konjunkturläge, inte det "onormala" som kommer som en chock. Syftet är också att återföra erfarenheter till Scania men även andra koncerner inför fortsatta arbeten med strukturförändringar som kan innebära nedläggningar eller omlokaliseringar.

Tidsinsatsen för uppdraget motsvarar två heltidsmånader. Den snäva tidsramen (min restriktion) gör det naturligtvis nödvändigt att fokusera analysen på centrala element i processen. Jag har därför valt att koncentrera mig på aktörerna vid Scania i Sibbhult, ledning och fack, på lokala och regionala aktörer i kommunen och regionen samt på företrädare för de nya verksamheterna. Med dessa har ett tjugofemtal djupintervjuer genomförts. En av de fackliga ledarnas dagboksanteckningar

under hösten 2005 och fram till nedläggningsbeslutet har också utgjort en viktig källa. Den information som erhållits vid intervjuerna har kompletterats med uppföljande telefonkontakter med intervjupersonerna, genomgångar av artiklar i tidningar och annan skriftlig information från Scania (främst Scania Inside), Göinge Näringsliv, Färe IndustriCenter, från fack, Östra Göinge kommun, Region Skåne samt hemsidor. Flera guidade turer i Scanias produktion liksom besök hos de nya företagen på plats är ytterligare informationskällor.

Det skall påpekas att intervjuerna i allt väsentligt genomfördes mellan februari och början av juni 2008, dvs cirka två år efter beslutet om nedläggning. Minnesbilderna kan därför ibland vara oklara. Här har uppföljande telefonsamtal och skriftliga dokument blivit viktiga att stämma av intervjuinformationen mot. När de nya verksamheterna presenteras skall läsaren notera att analysen i allt väsentligt avser utvecklingen fram till september 2008, dvs innan den globala krisen börjar ge sig till känna.

I studien ingår inte intervjuer med representanter för koncernledningen i Södertälje, för centrala myndigheter, involverade riksdagsledamöter eller representanter för regeringen, källor som om tiden medgett självklart hade tillfört studien ytterligare perspektiv. Inte heller har tid funnits att fånga in arbetstagarnas erfarenheter, deras perspektiv på nedläggningsprocessen speglas dock i viss utsträckning genom intervjuerna med de fackliga företrädarna och personalansvariga vid Scania i Sibbhult.

Rapporten är skriven för de kategorier aktörer som är direkt berörda av denna och liknande processer, främst företagsledare, fackliga företrädare, politiker och offentliga aktörer med ansvar för näringslivsfrågor, lokal och regional utveckling.

### **Rapportens disposition**

Rapporten består, förutom en bakgrundsteckning, av fyra delar. Den första fokuserar processen från signal om att en strukturutredning är på gång till beslutet om nedläggning. Den andra delen analyserar processen från att detta beslut tas i mars 2006 till juli 2008 då Scanias produktion i Sibbhult definitivt upphör. Denna period karakteriseras av både avveckling och utveckling. I rapportens tredje del speglas de nya företagen på Scaniaområdet samt de nya satsningar som är på väg under 2008. Rapporten avslutas med slutsatser och frågor inför framtiden. Invänt i de olika kapitlen är också korta avsnitt om begrepp och modeller i vilka analyserna kan hängas upp och därigenom också ges ett mer generellt värde för läsare som inte direkt är involverade i eller specifikt intresserade av just Scania Sibbhult-fallet.

### **Kort om bakgrunden**

Scanias koncernledning fattar i september 2005 beslut att genomföra en strukturutredning rörande koncernens totala produktion av växellådor och axlar. Denna skall ses som del i en långsiktig strategi för ökad konkurrenskraft och för möjlig-

heterna att behålla strategiskt viktig produktion i Sverige. Utredningen är med andra ord inte orsakad av en akut kris. Tidpunkten är den rätta för en sådan granskning menar koncernledningen, efter flera års goda resultat och ett bra konjunkturläge. Flera faktorer motiverar en sådan översyn; ökad konkurrens, ökade materialkostnader, ökade kundkrav men också en långsiktig ökande efterfrågan och därmed krav på högre produktionskapacitet. Scaniakoncernen behöver därför både utveckla verksamheten med större volymer, bredda kunskapsbasen med mera men samtidigt rationalisera och hålla nere kostnaderna. Koncernledningen ser ett strategiskt värde i att ha produktutveckling och produktion (särskilt monteringen av växellådor och axlar) geografiskt nära varandra. Så länge lönekostnaden inte överstiger 15% av en komponents värde är en sådan samlokalisering i Sverige lönsam. Det gör det viktigt att lägga ut funktioner som inte tillför betydelsefulla kundvärden, exempelvis transporter, fastigheter och säkerhet. Ett led i strukturutredningen blir också att identifiera ”icke strategisk produktion” och erbjuda koncernexterna leverantörer sådan verksamhet.

### **Hållpunkter och kort om situationen vid Scania Sibbhult hösten 2005 – mars 2006**

*September 2005:* signalen om en kommande strukturutredning blir känd hos ledning och fack i Sibbhult.

*10 oktober 2005:* strukturutredningen meddelas de anställda vid produktionsenheterna i Sibbhult och Falun. Inget tal om nedläggningar utan om en översyn av produktionsstrukturen för växellåds- och axeltillverkningen inom hela Scania-koncernen, kostnadsbesparingar och fortsatt effektivisering.

*November 2005:* monteringslinan i Sibbhult för den nya växellådan GZ och en förväntad volymökning håller på att förberedas (layout för monteringen och sekvensplanering för omflyttningar från det gamla till det nya i full gång, inne i fas 6 av 11)

*Slutet av november 2005:* fackliga företrädarna ger gemensamt bilden av en oro för att koncernledningen redan fattat sitt beslut att centralisera produktionen av växellådor till Södertälje. Fackens moteld är egna beräkningar, engagemang av löntagarkonsult och att i dialog med berörda aktörer framhålla Sibbhults plats i Scania genom den kompetens, flexibilitet, lojalitet, en starkt uttalad vilja att finnas kvar i Scania, samt en sammantagen Sibbhultsanda som bidrar till enhetens utveckling mot ökad konkurrenskraft. Rubriker i artikeln med de fackliga representanterna i den interna tidningen Scania Inside i slutet av november är också ”Stark framtids-tro trots orosmoln” samt ”Man bänkar inte Zlatan”.



Montering av växellådor. Foto: Hans-Peter Bloom

*Hela hösten 2005*, parallellt med strukturutredningen, sker ett fortsatt utvecklingsarbete i Sibbhult inom ramen för SPS (Scanias produktionssystem), utvecklad kvalitetsstyrning, fortsatta förberedelser för GZ-lådan, ny skiftform som ökar volymflexibiliteten, samt ett stegrad utvecklingstempo.

*Januari 2006*: en lokal samverkansgrupp med bland annat representanter från ledning, fack, lokala näringslivsföreningen, kommun och Region Skåne formas för att finna konstruktiva lösningar.

*Början av februari 2006*: ett fullskaletest av den nya linan för montering av GZ-lådor genomförs.

*22 februari 2006*: platschefen i Sibbhult Lars Dahl signalerar att det troliga resultatet av strukturutredningen är avveckling av Scanias verksamhet i Sibbhult men att det samtidigt inte behöver innebära att alla produktionsband med Scania skärs av. Fyra insatsområden formuleras för Sibbhults framtid med antagande om Scanias nedläggning:

1. Fortsatt anställning inom Scania på andra orter, främst i Södertälje.
2. Övertagande av produktion, att något eller några nybildade företag i Sibbhult kan ta rollen som underleverantör till Scania.
3. Start av nya företag i befintliga lokaler med annan inriktning än mot Scania
4. Rådgivning till Scantias personal

*14 mars 2006:* Scantias koncernledning fattar beslutet att lägga ner tillverkningen av växellådor i Sibbhult och koncentrera denna till Södertälje. Samma dag presenterar ledningen i Sibbhult tanken på att ta över bearbetning från Scania med målsättningen att 125–150 jobb skapas i en ny företagsbildning.

*11 juli 2008:* Scantias produktion i Sibbhult stänger definitivt. Från beslutet har det då gått två år och fyra månader.



AVVECKLING:

## Processen från strukturutredning till beslut om nedläggning

DETTA KAPITEL FÖLJER GENOM INTERVJUPERSONERNAS redogörelser processen under hösten 2005 fram till nedläggningsbeslutet. I därpå följande kapitel 3 görs en analys av perioden efter beslutet mars 2006 till stängningen av Scantias produktion den 11 juli 2008.

### Företagets sociala ansvar

Under de senaste tio åren har företagets samhälleliga ansvar kommit allt mer i fokus i samband med nedläggningar eller flyttningar av verksamheter. Det är inget nytt fenomen, diskussionerna har återkommande förts sedan 1970-talets strukturkriser, vilka berörde en mängd industribranscher och ett stort antal industrier i Sverige liksom i övriga västvärlden. Men under senare år har debatten intensifierats, inte minst som ett resultat av en ökande globalisering inom näringslivet, där transnationella företag omstrukturerat och omlokalisert verksamheter med stora samhälleliga konsekvenser. Dicken (2007) framhåller hur den politiska diskussionen tenderar att bli polariserad, där man talar om de stora företagen i termer av "Skönheten eller Odjuret".

Framväxten av uppförandekoder, "Codes of conduct", "Corporate Social Responsibility" och liknande företeelser intensifierar diskussionerna och inte minst medias bevakning av storföretagen (för en genomgång se Kolk, van Tulder 2005, Lekunze 2007). Dessa koder kan ses som marknadens sätt att svara på samhälleliga krav på ansvarstagande för att på så sätt undvika ytterligare oönskade politiska regleringar. De kan också användas i mer offensiva syften, som verktyg för att stärka företagets goodwill och dess varumärke och därigenom den långsiktiga konkurrenskraften. Uppförandekoderna varierar till sitt innehåll kraftigt mellan olika företag. Vissa begränsar sitt ansvarstagande till "compliance", dvs att hålla sig till de spelregler som samhället satt upp gällande exempelvis arbetsförhållanden, mänskliga rättigheter i bred mening, barnarbete och miljö. Här kan också inkluderas hur företaget tar hand om sina anställda på ett ansvarsfullt sätt både på och utanför arbetet. Vidare kan sponsring av internationella organisationer och bidrag till välgörenhetsorganisationer ingå. Slutligen kan det handla om att företaget finansierar sjukhus, skolor, vattenreningsanläggningar och på andra sätt engagerar sig i det samhälle där man verkar, att i slutändan vara ett "Good Citizen Corporation".

Man skulle kunna hävda att ambitionerna att följa angivna uppförandekoder och att sträva efter att vara ett ”good citizen corporation” huvudsakligen är en instrumentell retorik för att uppnå företagets kommersiella mål och mindre ett uttryck för ett djupgående samhällsligt engagemang. Att följa de spelregler som näringsliv, fack och politik i samspel upprättat kan ju tas för givet. Efterlevnaden av dessa spelregler framstår åtminstone i en svensk kontext som en självklarhet och något som inte skulle tillskrivas företaget ett mervärde i goodwill-termer. Uppförandekoderna har både ett perspektiv som riktar sig inåt mot företagets verksamhet och anställda och ett riktat mot samhället utanför företagets omedelbara domän.

Vad säger Scania om sitt sociala ansvar? På koncernens hemsida (däremot ingenting på hemsidan för Scania i Sverige) finner man en kort text under rubriken ”Corporate Social Responsibility”. Här finns de vanligt förekommande formuleringarna om hänsyn till miljö, etik och mänskliga rättigheter med referens till FNs deklamationer. Här finns också en kort passus om ansvar för lokalsamhället där man är verksam, ”Scania takes an active role in local communities and sees benefits in managing operations in a sustainable way”. I senaste årsrapporten för 2007 finns ingen text som direkt knyter an till uppförandekoder som berör samhället utanför det egna företagets interna intressen utom på ett område, miljöhänsyn (hållbar utveckling). Här finns en utförlig redovisning av Scantias principer för produktionen och produkternas användning och återvinning. Även omhändertagande av den egna personalens välbefinnande och samarbeten med gymnasieskolor och högskolor finns kommenterade. Dessa företeelser sorteras gärna in av många företag som en del i uppförandekoden. Däremot behandlas inte ansvarstagande gentemot ”lokalsamhället” i någon mer explicit mening.

Ett viktig fråga i analysen av nedläggningsprocessen, allt från första signalen om en strukturutredning till dess att fabriksportarna för Scantias produktion i Sibbhult stängs, blir därför i vilken grad Scania centralt och platsledningen i Sibbhult har agerat i enlighet med egna och generellt förekommande uppförandekoder, om man handlat som ett ”Good Citizen Corporation”.

### **Nyckelpersoners syn på processen**

Här redovisas relativt utförligt ett antal nyckelpersoners upplevelser av processen. Tanken är att presentera deras erfarenheter och bedömningar så okommenterat som sammanhanget tillåter. Det gör också att en del överlappningar i redogörelserna finns men läsaren får uthärda detta, allt för att inte göra våld på den intervjuades egna reflektioner.

I följande avsnitt återges och kommenteras berättelser och bedömningar av representanter för de tre fackklubbarna på plats, dvs Metall, SIF och Ledarna. Därefter presenteras på motsvarande sätt den syn Scantias ledning i Sibbhult har förmedlat följt av samhällsaktörernas bilder av nedläggningsprocessen. De slutsatser och lärdomar som kan dras av detta presenteras sammantaget i kapitel 5.

## De fackliga ledarna

*Martin Johansson, SIF*

Under tiden 2003 till hösten 2006 var Martin Johansson (MJ) ordförande för det lokala SIF-facket. Han kom till Scania 1997 och hade fram till 2003 arbetat både som produktionstekniker, produktions- och projektledare (för arbetet med att organisera produktionen av den nya GZ-växellådan).

Den 12 september 2005 kallas facken med kort varsel till lunchmöte på Tranan (personalrestaurangen i anslutning till fabriksområdet). Tomas Karlsson från Scania Södertälje och Lars Dahl (dåvarande platschef för Scania Sibbhult) informerar om en pågående strukturutredning gällande var växellådor och axlar skall produceras. Tomas Karlsson är försiktig ("går som katten kring het gröt") i sina bedömningar men signalerar ändå tydligt att nedläggning i Sibbhult kan bli en konsekvens och vikten av att information inte läcker till de anställda. Ett sådant läckage skulle kunna tvinga fram ett beslut som vi inte vill ha, enligt Karlsson.

På eftermiddagen samma dag träffas de tre fackliga företrädarna för ett samtal. Morgan Nilsson, Metall Sibbhult, berättar då att han i högsta förtrolighet fått signalen om en strukturutredning 2-3 veckor tidigare genom Kjell Wallin (Metall Södertälje). Denne hade redan bokat in en löntagarkonsult för att under hösten granska den pågående strukturutredningen initierad av koncernledningen och göra en egen strukturutredning.

Den spontana reaktionen när MJ fick första signalen den 12 september var ilska och besvikelse och att "beslutet är redan fattat". Detta var en bild som stärktes av de uppfattningar SIF centralt också signalerade. De närmaste veckorna, strukturutredningen var ännu inte officiell, innebar en mängd samtal med kolleger i de tre facken på plats, många nattliga samtal. I denna process för flera av MJs kolleger illa.

Vid den här tidpunkten kunde MJ inte se hur koncernledningen kunde få ihop en kalkyl som skulle kunna leda till ett nedläggningsbeslut. Sibbhultsfabriken beskrevs då i termer av en mönsteranläggning med perfekt leverans kvalitet, höll alltid budget, "vi var alltid jädrigt duktiga". Rent logistiskt ligger också Sibbhult väl till med tanke på att 70% av växellådorna transporteras till Scantias anläggningar i Europa. Man var också långt framme i arbetet med att förbereda för produktionen av de nya GZ-lådorna. Dessa omständigheter ledde till en stark vilja att med intensivt arbete hindra ett nedläggningsbeslut och att i detta arbete särskilt mobilisera de krafter som MJ uppfattade skulle stödja fackens kamp.

MJ menar att man fick kämpa med att medvetandegöra medlemmarna. Många förträngde strukturutredningens möjliga konsekvenser och menade att "låt dom utreda, inga som helst problem" (MJ berättar att det fanns några som så sent som vintern 2008 fortfarande inte trodde att beslutet om nedläggning faktiskt skulle förverkligas). Det var svårt att förmedla att det kunde bli skarpt läge ganska snart. Här fanns också besvikelse över dålig information från fack och ledning, man

*"Vi var alltid  
jädrigt duktiga"*

Martin Johansson, SIF

tyckte att man fått första informationen via media. MJ menar med bestämdhet att så var inte fallet men att allvaret i situationen blev ännu mer påtagligt för gemene man när media speglade läget.

När detta arbete kom igång var MJs övertygelse att ett nedläggningsbeslut skulle vara fel för hela Scania. ”Så jäkla korkat”. MJ var helt övertygad om att fackens egna beräkningar skulle visa att det var ekonomiskt vansinne. En mängd möten facken emellan, med ledningen i Sibbhult, och med Scania Södertälje äger nu rum. När man gick ut till pressen i början av oktober och tillkännagav att det var en strukturutredning på gång, var facken överens om linjen att ”detta är inget onormalt, vi är vana att bli prövade och jämförda, att det hela tiden utreds hur vi effektivast bedriver vår verksamhet”. Strax efter tillkännagivandet den 10 oktober av strukturutredningen bestämmer facken att begära förhandling om utredningsprocessen. Ett första sådant möte sker den 11 november där MJ deltar. I början av november formuleras också uppdraget åt en löntagarkonsult att analysera situationen och de olika beslutsalternativen.

Vid MBL-förhandlingarna den 11 november rörande strukturfrågan informerar representant för koncernledningen om bakgrunden till det som då kallas ”förstudien”. Och det som framstår som viktigast är att genom samlokalisering i Södertälje starkare än tidigare integrera utveckling och produktion. MJs bedömning efter mötet är att Sibbhults hopp kan ställas till löntagarkonsultens utredning, men också att Sibbhult kan överleva på Faluns bekostnad på grund av PR-skäl (Sibbhult mindre ort och drabbas relativt sätt mycket hårdare än Falun). Men hopp finns också i att peka på arbetskraftens kvaliteter och genom att visa att närhet mellan konstruktion/utveckling och produktion inte mäts i termer av kilometer utan i sätt att kommunicera.

I ett möte tre dagar senare med platschefen Lars Dahl och övriga i chefsstaben i Sibbhult diskuteras för första gången på allvar det värsta scenariot, dvs nedläggning. Det upplevdes av flera som jobbigt men samtidigt befriande, då frågan förr eller senare måste upp på bordet. Det som diskuterades var bl a att begränsad produktion kan bli kvar i Sibbhult, att samtliga erbjuds likvärdiga jobb i Södertälje eller på andra Scaniaenheter, pensionserbjudanden och eventuella bonusar för de som väljer att arbeta kvar till definitiv stängning av verksamheten.

Den 18 november sker ett möte på initiativ av SIF med bl a Lars Dahl, där information om utredningsläget gavs samt om uppdraget åt löntagarkonsulten. SIF presenterade då fem möjliga scenarier: Utökad produktion i Sibbhult, oförändrad produktion, minskad produktion, alternativ produktion samt total nedläggning av all verksamhet i Sibbhultsfabriken

Tiden i slutet av november ägnades mycket åt fortsatta fackgemensamma möten, möten med och information via mail till kommun och regionpolitiker men också påstötningar hos sakkunniga inom näringsdepartement samt dåvarande statssekreteraren Sven-Erik Söder. Allt för att söka stöd för Sibbhultsfabrikens fortsatta existens. Här kontaktas också massmedia med lokaltidningar,



Fackklubbarnas företrädare i kamp för Sibbhult. (Fr v Morgan Nilsson, Metall; Anders Svedgren, Martin Johansson och Göran Gummesson, alla SIF samt Lars-Eric Augustinsson, Ledarna). Foto: Krister Ekman

radio och TV. Även forskare vid Chalmers som var kända kritiker av outsourcing kontaktas för att stärka argumenten mot nedläggning. Mitt i all denna turbulens framhåller någon med välvillig omsorg att ”lite adventsljusstakar i kontoret med fönster mot entrén till området skulle se trevligt ut, nu ser det redan ut som att vi håller på att stänga ner”.

Den 21 december har SIF en informationsträff med löntagarkonsulterna, där deras utredning så långt diskuteras. Fokus läggs främst på vad Scantias förstudie inte innehåller som bl a omstruktureringskostnader, riskanalys och alternativa strukturlösningar. MJ för fram ett antal kritiska synpunkter på de beräkningar som gjorts samt beräkningar som borde göras. Hela mötet går ut på att påvisa brister i Scantias strukturutredning.

Vid ett känsloladdat möte (”tårarna var nära hos flera av oss och hos båda parter”) den 23 december med representanter från Scantias koncernledning, vice vd Per Hallberg och personaldirektören Magnus Hahn, blev det tydligt att det sannolika beslutet om nedläggning kommer i mars. Fackens motstrategi fick i detta ögonblick överges menar MJ. Facket och ledningen i Sibbhult försökte in i det sista att peka på de kvaliteter man har och att man nu inte fått visa vad man

kan. Hans upplevelse är att Scantias representanter förstår situationen och inser problemen och riskerna med att avveckla en väl fungerande enhet. Samtidigt signalerar de koncernledningens ambitioner att finna en entreprenör i Sibbhult som kan fungera som viktig underleverantör till Scania men som också kan rikta sig mot andra kundföretag. Efter detta möte går luften ur MJ. Julhelgerna gick i depressionens tecken – ”jag sov mest hela tiden”, och MJ tvivlade fortfarande på att ett nedläggningsbeslut skulle vara riktigt. Samtidigt var det också jobbigt att bära på information som man inte fick delge medlemmarna menar MJ.

Under höstens alla diskussioner och aktioner upplever MJ att företagsledningen i Sibbhult och främst platschefen Lars Dahl tar parti för Sibbhultsfabriken och de anställda. MJs mening är att Lars Dahl ifrågasätter koncernledningens analys av situationen och ett eventuellt beslut om nedläggning och att han gör det i sådan grad att hans position äventyras. Lars Dahls förhållningssätt i processen från första signal till beslut har värderats mycket högt av facken. Han har uppfattats företräda Scania Sibbhult mot Scania Södertälje. Bland de anställda kom han att ses som en lokalpatriot, ”vår man” i kampen mot koncernledningen. Inte minst har hans täta informationsmöten med de anställda uppskattats menar MJ.

Kontakterna med lokala facken Södertälje och Falun har under hösten 2005 varit mycket knappa. Det har inte varit något samordnat agerande gentemot koncernledningen annat än i kravet på MBL-förhandlingar om utredningsprocessen. Under hösten gjorde SIF centralt klart för facket i Sibbhult att man måste vara egoistisk, tänka på Sibbhult i kampen för fortsatt verksamhet. Vi kom därför att konkurrera med Falun om både uppmärksamhet i media och i kampen om Scania-relaterade arbeten i en framtid utan Scania menar MJ.

Direkt efter årsskiftet, den 2 januari 2006, har ledningen i Sibbhult möte med facken och där betonar Lars Dahl att nu är läget tydligt, motståndslinjen måste släppas och i stället måste all energi riktas mot att skapa nya verksamheter i Sibbhult. Dahl är tydlig över att den samarbetsallians mellan fack och platsledning som existerat under hösten nu måste lösas upp. Dahl riktar sin energi mot det nya och är mån om att facken skall förstå hans framtida roll.

Januari präglas också av möten och samtal med fack, företagshälsan (Göingehälsan) och Trygghetsrådet om stöd till såväl ombud som anställda. SIF-avdelningen hade ingen krisberedskap och föreföll inte veta hur man skulle hantera situationen. Möten mellan fack och Lars Dahl fortsätter med mer och mer fokus på nya satsningar. MJ signalerar nu också att han inte ställer upp för omval utan vill lämna det fackliga arbetet när perioden går ut.

Den 20 januari möts löntagarkonsulterna och samtalar med representanter för fack och platsledning. Löntagarkonsulterna menar att man kunde slå hål på en del av strukturutredningens beräkningar. Man finner gemensamt att det var viktigt att påvisa så många svagheter eller felaktigheter som möjligt i koncernledningens beräkningar för att därigenom kunna påverka beslutet men även stärka krav på ersättningsverksamhet.

Den 30 januari meddelar Per-Olof Persson, ledningen i Sibbhult, att han sedan en tid har Scantias uppdrag att planera Sibbhults framtida verksamhet. (MJs tolkning: efter ett beslut om nedläggning). MJ diskuterar i detta möte hur man skall gå vidare med en "idé-verkstad", vilka partners som kan bli aktuella m m. Dagen efter medverkar MJ i ett möte i Olofström med IUC. I detta möte deltog också kommunalrådet Tommy Johansson, Stenforsaskolans rektor, Göinge Näringslivs vd Torbjörn Lindh och Metalls Morgan Nilsson. Här diskuterades framtida samarbete.

Den 17 februari kommer en delrapport från löntagarkonsulterna som pekar på att de inte kommer att kunna påvisa att den av koncernledningen indikerade strukturförändringen blir olönsam. Detta var den definitiva spiken i kistan menar MJ och förstärkte bara den inriktning i arbetet som redan förutsett en nedläggning. Tilläggs skall att facken hade stort förtroende för löntagarkonsulternas arbete och litade fullständigt på deras beräkningar.

I februari bildas en lokal samarbetsgrupp, en "samverkansgrupp", med syftet att skapa en bas för näringslivsutveckling i Östra Göinge kommun och i synnerhet i Sibbhult. MJs reaktion är att med denna blir utvecklingsarbetet riktigt roligt. Här ingick resursstarka personer med olika kontaktnätverk och där alla mycket snart drog åt samma håll. Drivande här var Nils Eric Svensson från näringslivsenheten vid Region Skåne som MJ menar var en mycket kompetent ledare av detta samordningsarbete. Men också Lars Dahl utgjorde här en stark drivkraft.

#### *Morgan Nilsson, Metall*

Morgan Nilsson (MN) har varit anställd sedan 1970 (då vid Nordarmatur). Han har arbetat på andra arbetsplatser i två omgångar men kommit tillbaka, jobbat i verkstaden, sist på kvalitetssidan innan han gled in i det fackliga arbetet i verkstadsklubben Metallavdelningen Sibbhult. Från 1992 har han arbetat heltid inom facket.

MN framhåller att verksamheten i Sibbhult upplevt stora omställningar tidigare under hans tid. Första smällen kom 1992, då gjuteriet lades ner. Inom parentes kan noteras att slutet av 1980-talet var maximum för sysselsättningen i Sibbhult då antalet anställda var 650 (nu 550). Under den kraftiga konjunktursvackan första åren på 1990-talet fick ytterligare 90 gå. Totalt 1989 till 1993 halverades nästan arbetsstyrkan och landade på 330. Sibbhult var typisk sprängbräda för ledningspersonal vid den tiden, "ingick i deras karriärslinga".

I samband med Saab-Scania fusionen (1969) köptes Nordarmatur i Sibbhult. Men koncernledningen menade snart att anläggningen inte behövdes. Marcus Wallenberg den äldre såg dock sitt sociala ansvar menar MN. Han fann samtidigt en möjlighet att i förhandlingar med regeringen (då med Gunnar Sträng som finansminister) som en motprestation få frisläppa investeringsfondmedel (vinstmedel som företag kunde fondera utan att de beskattades och där regeringen beslutade under vilka förutsättningar de fick utnyttjas) som bl a skulle investeras i

Viggen-projektet. Här skedde enligt MN en kohandel som gjorde att verksamheten i Sibbhult fick fortsätta. Vid den tiden var Willy Gustavsson en dynamisk platschef som raggade många jobb och funktioner till Sibbhultsfabriken. Men han var inte lika framsynt vad gäller den nya produktionstekniken med datorstyrda maskiner och Sibbhult kom att hamna lite på efterkälken i teknologitvecklingen menar MN.

*”Förut behövde Scania  
Sibbhult, nu behövde  
Sibbhult Scania”*

Morgan Nilsson, Metall

*Reaktionen när den första signalen kom?*

”En kalldusch - blev bestört”. MN fick redan i slutet av maj 2005 genom kontakt i Södertälje en vink om att det kanske var något på gång, en utredning om framtida produktionsstrukturen i Sibbhult och Falun. Detta var information han inte fick föra vidare. Han var tvungen att gå med den informationen själv över sommaren, vilket kändes tungt.

Nedläggning tedde sig inte helt otänkbart ändå. MN hade sju år tidigare haft ett samtal med vd Leif Östling, som då hävdade att vare sig enheten i Sibbhult eller Falun behövs. ”Förut behövde Scania Sibbhult, nu behövde Sibbhult Scania”. Det kommande beslutet ”hade varit i säck innan det kom i påse” menar MN. En nedläggning i Sibbhult hade mycket väl kunnat ha kommit redan på 1990-talet, då det skedde en hel del strukturella förändringar. En fabrik startades i Angers i Frankrike, karosfabriken i Laxå såldes, montering av bussar i Katrineholm byggdes ut. Så Scania orkade inte ta tag i Sibbhult vid den tidpunkten. MN var därför tidigt inställd på att strukturutredningen skulle kunna resultera i ett nedläggningsbeslut.

Information börjar läcka ut efter semestern och en period med intensiva samtal tar vid.

Den 22 september skickas information i mail till Tommy Johansson, kommunalråd i Östra Göinge kommun med avsikten att det den vägen skulle nå media. MN (och SIFs och Ledarnas företrädare) träffade kommunalrådet samt kommundirektören Jan Dahlqvist. Temat var hur man skulle agera, vilka aktörer skulle kunna hjälpa oss. MN var redan då övertygad om att utredningen skulle leda till nedläggning i Sibbhult. Strategin var ändå att försöka lyfta fram fördelarna med verksamheten i Sibbhult, som det geografiska läget med avseende på transporter (75% av växellådorna gick på export till Scantias sammansättningsfabriker i Angers i Frankrike samt Zwolle i Holland), ej överhettad region med gott om industri- mark, välvillig kommun, hög kompetens och arbetsmoral hos arbetskraften. Scania hade också ett väletablerat samarbete med gymnasieskolan i Sibbhult, som fungerade som en integrerad yrkesskola, eleverna fick sin praktik på Scania, fick också under tredje året i skolan (teknisk linje) visstidsanställning.

Den 10 oktober skickas ett pressmeddelande från koncernledningen i Södertälje som offentliggör strukturutredningen. Detta åtföljs av en tid med intensiva och många möten. Så småningom kopplar facken på plats in en löntagarkonsult för att granska koncernledningens utredning. Löntagarkonsultens arbete skulle vara ”en nagel i ögat på strukturutredningen och koncernledningen”.

MN kontakter bl a Thomas Östros och Göran Johnsson (dåvarande Metallordförande), senare också ordföranden i riksdagens näringsutskott samt statssekreteraren Söder. De informerade sig men gav inget egentligt stöd, inga matnyttiga kontakter. En socialdemokratisk riksdagsledamot som bor i Malmö fick skjuts av MN efter mötet. På vägen pratade de om situationen. Hon la ifrån sig bunten med papper rörande Scania Sibbhult-ärendet på golvet i bilen. När hon steg ut och sa adjö glömde hon papperen i bilen. Hon återkom inte heller senare rörande dessa. ”Så intresserad var hon” blev MNs reaktion.

De tre fackklubbarna satte sig tillsammans och spånade kring vilken hjälp de skulle behöva. Koncernfacket i Södertälje begärde förhandlingar med koncernledningen om inriktningen i strukturutredningen. I november kom ett ”avsiktsbeslut” om utredningens inriktning.

En tvärfacklig grupp bildades med representanter från Falun, Sibbhult och Södertälje. Denna begär MBL-förhandlingar om utredningsprocessen. Första förhandlingarna sker den 11 november. Facken ville ha ett brett fokus, inte bara nedläggning som alternativ, utan också möjligheter till utveckling av verksamheterna i Falun och Sibbhult. Ett alternativ var att hela bearbetningen kopplad till växellådorna skulle läggas i Sibbhult om monteringen flyttade. Men inget intresse syntes från ledningens sida. Man fick inte heller något gehör för att diskutera flyttning av verksamhet från Södertälje till Sibbhult. Alla pilar riktades mot Södertälje.

Mycken oro uppstod bland medlemmarna även om många sköt det ifrån sig. En del trodde inte att utredningen skulle leda till nedläggning. ”Det har de sagt förut” var en vanlig reaktion. Några var helt blockerade och även när beslutet var fattat i mars 2006 kunde några inte tro att det faktiskt skulle ske. ”Det kommer de aldrig att klara av i Södertälje” (dvs göra det arbete man gjorde i Sibbhult). Fortfarande i dag (mars 2008) finns det en och annan som inte tror att portarna faktiskt skall stängas i juli månad.

Den 5 december upplöses tystnadsplikten för de fackliga företrädarna. Innan dess hade man kunnat meddela medlemmar och andra att en strukturutredning var på gång, men inget om de förda samtalen och förhandlingarna, inget om utredningens närmare innehåll. Koncernledningens motiv var att man inte ville att beräkningar och kalkyler skulle läcka ut till konkurrenter (samtidigt fanns diskussioner om ägarskiftet inom koncernen).

Kring årsskiftet 2005–2006 kommer signalerna från löntagarkonsultens arbete i (en analys som imponerar på MN) som pekar på att de inte kan slå hål på strukturutredningens slutsatser, ”strukturförändringarna håller företagsekonomiskt”. Slutrapporten kom sedan den 8 mars och blev ”spiken i kistan”.

*Lars-Erik Augustinsson, Ledarna*

Lars-Erik Augustinsson (LA) har arbetat 36 år i Scania, tolv år i verkstaden och 24 år som arbetsledare på alla avdelningar utom monteringen. Han är född 300 meter från kontoret och har i dag 600 meters cykelväg till jobbet. Hans farfar, far, hustru

och svärdotter har jobbat eller jobbar alla i Scania eller i andra företag i Sibbhult. LA går i avtalspension när Scania lägger ner.

LA fick i augusti via Morgan Nilsson veta att något var på gång. En vecka senare vid ett lunchmöte informerar Thomas Karlsson från koncernledningen att en utredning har satt igång. ”Det kom som en chock. Vi hade precis startat prototyp tillverkningen av den nya växellådan och uppfattade det som att nu är det lugnt 8-10 år framåt, det här flyttar man inte på nu”. Beskedet från koncernledningen fick inte spridas, munkavle på. De fackliga ledarna fick bara föra diskussioner sig emellan och med ledningsgruppen Scania Sibbhult. LA framhåller att det jobbades mycket med Lars Dahl och att han uppfattade att han stod på fackens sida. Tiden oktober och november utgjorde hotbilden mot Sibbhult heltidsarbete för de fackliga ledarna, en massa möten och en stor mängd samtal två och två och via telefon. Att monteringen var mest hotad framstod snart klart för alla, nu gällde det att kämpa för att behålla bearbetningen i Sibbhult.

När beslutet kom den 14 mars var vi alla redan på det klara med vad det skulle innebära. Men nu var det bara frågan om hur mycket bearbetning som kunde behållas i Sibbhult utan Scantias närvaro. Besluten innebar också att hela ledningsgruppen i Sibbhult försvann mycket snabbt. Detta upplevdes som ett svek, att de lämnade skutan så snabbt (utom Lars Dahl som lämnade Scania men blev kvar i Sibbhult och senare kom att starta Sibbhultsverken). Det bidrog också till att de tre facken kom att arbeta mycket tätt samman, det blev en gemensam kamp för ”medarbetarnas” framtid, oberoende om de var tjänstemän eller kollektivarbetare.

En omständighet som också gjorde det lättare att inte fastna i besvikelse och bitterhet menar LA, var att de fackliga ledarna, trots det inträffade, uppfattade Scania som en mycket bra arbetsgivare, och då menar man hela koncernen inte bara Scania Sibbhult.



Förstämning. Facken möter pressen när beslutet om nedläggning är ett faktum. (Fr v Martin Johansson och Göran Gummesson från SIF och Morgan Nilsson, Metall)

Foto: Hans-Peter Bloom

## Platsledningen

Lars Dahl, platschef Scania Sibbhult

Lars Dahl (LD) var platschef för Scania Sibbhult vid tiden för strukturutredningen och det kommande nedläggningsbeslutet. Innan han kom till Sibbhult våren 2004 hade han arbetat tio år i Scania Södertälje. LD är uppvuxen i Älmhult och bor numera i Kristianstad.

Första reaktionen när signalen om strukturutredningen kom i slutet av augusti 2005 var att "det måste vara ett skämt". Man höll just på att köra in ett nytt produktprogram, ökade produktionsvolymen och förde diskussioner om att även producera för andra kunder. LD kunde inte acceptera detta, såg inte logiken i det. Det blev en sammanblandning av känslor och sakfrågor, något som upplevdes som jobbigt. Ett omedelbart problem för LD var hur han skulle kommunicera detta utan att skada verksamheten. I första läget fick LD inte föra informationen vidare till de anställda, endast föra samtal inom ledningsgruppen och med de fackliga ledarna. När väl strukturutredningen blev officiell för alla anställda var deras reaktioner att det var fullständigt absurt, orättvist, osannolikt att överväga nedläggning av Sibbhultsfabriken. Samtidigt som LD var på väg till ett informationsmöte med personalen rörande strukturutredningen, rullade fyra nya maskiner in för installation, värda 30 miljoner. Och vid denna tid skedde investeringar i storleksordningen 200 miljoner i produktionslinan för den nya växellådan. Det blev minst sagt svårt för LD att kommunicera med personalen kring en eventuell nedläggning.

LD delade inte koncernledningens syn som den presenterades för honom vid ett flertal möten under september och oktober. Inledningsvis var argumenten (som tidigt pekade på intentionerna att koncentrera verksamheten till Södertälje) inte underbyggda (strukturutredningen hade just satt igång) utan byggde mycket på intuition menar LD. Ännu i oktober fanns ingen dokumentation som kunde peka på det rätta i en sådan strukturförändring. LDs motstånd mot koncernledningens argumentation var så stark att LD inte såg det som osannolikt att han skulle få sparken. Han upplevde också ett lojalitetsproblem. Under november arbetade LD efter två linjer, att försöka motverka ett nedläggningsbeslut men samtidigt tänka i banorna vad som kan behållas i Sibbhult efter en nedläggning. Mitt i denna turbulens var det samtidigt viktigt att behålla fokus på hög kvalitet och leveranssäkerhet i den dagliga produktionen.

Hela hösten arbetar LD mycket nära tillsammans med de tre fackens ledare. Han upplevde att de fungerade mycket professionellt och att de tillsammans satt i samma båt mer eller mindre, LD kände en lojalitet och gemenskap. Han såg också hur de fackliga ledarna tog hotet om nedläggning mycket hårt och personligt. Allt sammantaget blev framtiden för verksamheten i Sibbhult en gemensam angelägenhet för både ledning och fack. En samsyn växte snabbt fram, däremot agerade man inte utåt som en aktör, framhåller LD.

När löntagarkonsulterna i december antyder att det inte går att skjuta håll på



Foto: Hans-Peter Bloom

*"Det måste vara ett skämt"*

Lars Dahl, platschef



(Ovan) Platschef Lars Dahl meddelar den 14 mars 2006 de anställda om beslutet om nedläggning.

(Höger) Vice koncernchef Per Hallberg vid samma möte.  
Foto: Hans-Peter Bloom



strukturutredningens grundläggande argument blir det helt klart att motståndslinjen måste uppges. LDs inställning blir nu att genomföra förändringen på bästa sätt för Scania. Samtidigt måste energin också riktas mot fortsatt produktion i annan regi. Här blir den lokala samverkansgruppen en viktig kraft i omställningsarbetet. Gruppen bildades i januari och de närmaste två månaderna innan beslutet om nedläggning togs var det viktigt att skapa en samsyn mellan de olika aktörerna i gruppen. Det fanns ett stort behov av kommunikation och samhörighet. När väl beslutet var fattat blev samverkansgruppen mer operationell i sitt arbete. Nu måste nya verksamheter skapas. Här blev Region Skånes näringslivsutvecklare Nils Eric Svensson en särskilt viktig aktör som nätverkare menar LD.

”Vi har fått besked, ett besked som säkert många känt inriktningen på de senaste veckorna. Låt mig på en gång göra klart följande: Jag förstår den besvikelse och den vända många av oss känner och uttalar i dag. Jag har själv gjort resan. Min slutsats är självklar: Nu gäller det att ge järnet för att det skall finnas lönsam produktion i Sibbhult i framtiden. Det valet har jag gjort! Vi har kunskapen och vi har förmånen att kunna sälja in oss till åtminstone en presumtiv kund genom att göra ett bra jobb de närmaste åren. Scania vill ha bra leverantörer. I vissa delar har vi goda möjligheter att konkurrera om detta – men då krävs det världsklass.

Ni håller ett helt unikt nummer av *Inside* i er hand. Jag tycker det är viktigt att öppna en kanal för att snabbt vädra åsikter, ja också den besvikelse och ilska jag är övertygad om att många känner. Det är också en trovärdighetsfråga. Var och en skall kunna lita på och kunna ta till sig den information som kommer via *Inside*. Därför handlar det här numret mest om din och min framtid, inte om Scantias motiv till beslutet. Detta är viktigt, inte minst när vi nu går vidare och drar upp riktlinjerna för det fortsatta arbetet. Du ska lita på och känna att de förslag som arbetas fram är till för dig och dina arbetskamrater. Du skall också veta att de bygger på vår kompetens och på en lönsam grund. Så därför utgår jag ifrån att vi alla fokuserar framåt. Vi har nämligen allt att vinna på det”

*Lars Dahl i Scania Inside, extrautgåva 15 mars 2006*

Citatet speglar de två aspekterna av Scantias beslut: smärtsam avveckling men samtidigt framtida möjligheter. Lars Dahl fångar in detta, som jag ser det, på ett retoriskt skickligt sätt. Han ställer sig också på de anställdas sida utan att för den skull i grunden ifrågasätta koncernledningens beslut.

*Per-Olof Persson*

Per-Olof Persson (POP) hade tidigare varit verkstadschef i Scania Sibbhult och hade en lång bana inom verkstadsindustrin bakom sig innan dess. Han var vid denna tidpunkt resursperson och ansvarig för de nya investeringsprojekt som var

på gång, bland annat att organisera nedmonteringen av produktionsutrustningen för den gamla växellådan och samtidigt fasa in linan för den nya GZ-lådan.

POP blev som övriga mycket överraskad över signalen om en kommande strukturutredning. Sibbhultsenheten hade ett mycket gott rykte inom Scania, var långt framme i utvecklingen av monteringen och var ofta ”plog” i tester av nya arbetsmetoder, stora investeringar hade nyligen gjorts och produktionen av den nya växellådan var på väg att organiseras. När strukturutredningen väl offentliggjordes var POP ganska övertygad om att den skulle leda fram till nedläggning i Sibbhult och den känslan växte sig starkare under hösten.

POPs roll blev tiden fram till nedläggningsbeslutet att hålla i de externa kontakterna, att påbörja arbetet med att söka nya verksamheter och att initiera arbetet med samsverkansgruppen. POP arbetade mycket samman med facken på plats och menar att de hade en mycket god relation. Lars Dahl kämpade för Sibbhult, det var hela personalens uppfattning och det underlättade samarbetet mellan ledning och fack. Någon konfrontation uppstod aldrig, ”fienden”, som de anställda uppfattade det, var koncernledningen i Södertälje, inte ledningen i Sibbhult.

Det externa kontaktarbetet menar POP var viktigt, inte minst förandet av samverkansgruppen i januari 2006. Alla parter var besjälade av tanken på att göra något bra för Sibbhult, ingen försökte odla något särintresse. Men det var inte lätt vid de första mötena, det var svårt att nå varandra, att förstå varandras ingångar och sätt att tänka och uttrycka sig. Inte minst var det två världar som möttes, företags och den offentliga sektorns. ”Nej det här blir inget” var den första reaktionen. ”Vi pratade inte samma språk, uppfattade samhällsaktörernas inlägg som ömsom oprecisa (”ordbajs”), ömsom uttryck för byråkratiskt tänkande”. Företagsrepresentanterna var vana att arbeta mycket jordnära, ”prognoser”, ”insatsområden” lät alldeles för byråkratiskt. Men efter ett par möten började det utvecklas mycket positivt, det var en tröskel att ta sig över men väl där började det hända konkreta saker. Och här framhåller POP bl a Region Skånes representant, Nils Eric Svensson, den som i hans ögon framstod som en av ”byråkraterna”, men senare kom att göra en väldigt bra insats i arbetet med att skapa nya verksamheter.

*Ing-Marie Nilsson, personalchef*

Ing-Marie Nilsson (IN) var personalchef vid denna tid och hade jobbat sedan 2001 med personalfrågor inom företaget men även varit produktionsledare. Innan dess hade hon arbetat flera år inom produktionen, bland annat som operatör och samordnare. När signalen kom om strukturutredningen hade IN just kommit tillbaka från en mammaledighet och tillträtt som personalchef. Så beskedet kom som en kalldusch, ”hade ju precis börjat ett nytt jobb inom Scania”. IN kände ändå att ”det kanske låter värre än det är”. Men redan i oktober framstod nedläggning som ett troligt utfall och före jul var IN fullt mentalt förberedd på ett nedläggningsbeslut.

Hur skulle man hantera den oro som uppstod under hösten? Det blev många samtal och möten, många stående möten, fasta tider. På måndagarna hölls möten

*”Vi pratade inte  
samma språk”*

Per-Olof Persson, projektansvarig

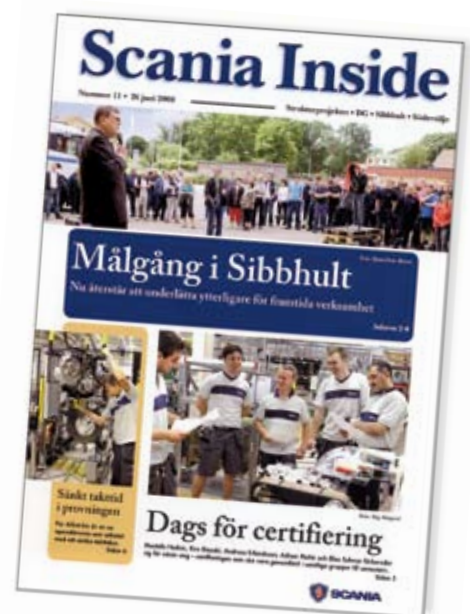
med alla mellanchefer och produktionsledningarna och stormöten med alla anställda var tredje vecka under oktober fram till jul. Strategin var att informera så mycket man bara kunde. Men samtidigt var det en svår situation i meningen att reaktionerna hos både ledningspersonal och verkstadsfolket var mycket olika. Flera mellanchefer trodde inte på nedläggning, andra var helt övertygade om en sådan. Vissa blev ursinniga och visade öppet sin ilska, andra var mer ifrågasättande och mest besvikna, ”fattar man inte vad man håller på med?”. Företaget var ju i en expansiv fas. Det hade under 2004–2005 pågått ett intensivt utvecklingsarbete med introduktionen av den nya växellådan som den stora händelsen som skulle säkra produktionen i Sibbhult många år framöver. Många kände en enorm besvikelse över att allt som byggts upp nu skulle raseras. Direkt efter offentliggörandet av strukturutredningen satte IN som personalchef in stödsamtal med mellancheferna, de fackliga företrädarna och linjeansvariga. Man möttes varje måndag där IN kunde följa upp hur de mätte och hur de hanterade situationen. Många hade jobbat länge i företaget, en del hade både fru och barn och andra släktingar i personalen. INs bedömning är att denna grupp befattningshavare på ett imponerande sätt klarade av att fungera fullödigt tiden under hösten 2005 men också efter nedläggningsbeslutet. Utmaningen för personalansvarig var att hantera den sammansatta situationen, att motarbeta ett nedläggningsbeslut men ändå förbereda sig mentalt på ett sådant.

Det fanns en stor oro för en betydande ”fylleledighet” efter jul då signalen i slutet av december ändå var att ”det ser mörkt ut”. En beredskap byggdes upp tillsammans med Göingehälsan för att ta tag i de förväntade problemen. Men inget allvarligt hände, ingen tog livet av sig, ingen söp ner sig. Personalavdelningen hade en stödgrupp, men problemen blev inte av den omfattning man kunde ha fruktat. Personalomsättningen ökade dock markant, från 3-4% till 25% redan i februari 2006, dvs månaden innan det definitiva beslutet. Det gällde både på tjänstemanna- och kollektivsidan.

För personalchefen blev sättet att informera av central betydelse. Frågan gällde bland annat vilken information som kunde eller fick ges och hur den skulle förmedlas. IN informerade respektive produktionschef som i sin tur informerade sina gruppmedlemmar. På så sätt var informationen väldigt väl förankrad när den nådde personalen. IN menar också att den frekventa information som gavs till de anställda under hösten genom direktinformation via Lars Dahl i stormöten, med information via personalchef och produktionschefer, gjorde att budskapet om en möjlig nedläggning han bearbetas och sjunka in.

INs bedömning är att om ett liknande nedläggningsscenario skulle dyka upp igen skulle hon följa samma modell för att kommunicera med de olika personalkategorierna. Hon menar också att facken kämpade väldigt bra och i linje med ledningsgruppens strävanden.

Interntidningen Scania Inside.



Förutom vikten av rätt och frekvent information till de anställda menar IN att arbetssituationen hösten 2005 med utvecklingsarbete på flera fronter kanaliserade de anställdas energi mot det dagliga både krävande och stimulerande förändringsarbetet.

### **Samhällsaktörerna**

*Nils Erik Svensson, Region Skåne Näringslivsutveckling*

*”Vad har vi missat?”*

Nils Eric Svensson, Region Skåne

Nils Eric Svensson (NES) har tjugofem års erfarenhet från olika jobb inom privat näringsliv innan han blir näringslivsutvecklare inom Region Skåne och har därigenom erfarenheter från två världar med sig in i utvecklingsarbetet. Han har sedan många år arbetat med frågor rörande näringslivets utveckling i nordöstra Skåne, tidigare som näringslivschef i Kristianstads län och senare inom Region Skåne. Han har också sina rötter i bygden, född och uppvuxen i Göingetrakten.

Den första signalen om en strukturutredning kom till NES via kommundirektören i Östra Göinge, ”Nu går det åt helvete, Scania kommer att lägga ner”. Den första tanken var, ”vad har vi (kommun och region) missat”? Uppfattningen var ju att Sibbhult var en mönsteranläggning och då inte bara inom Scania-koncernen. NES hade tidigare jobbat med nedläggningar av regementen och anade att det här kan bli ett stort problem för Sibbhult med omnejd. Två år tidigare hade också det så kallade ”Göingeproppret” ägt rum, protester från lokala aktörer som menade att staten och Region Skåne negligerat Göingebygdens behov av infrastruktursatsningar, kollektivtrafik m m. Det fanns därför en stor rädsla hos regionpolitikerna att man återigen skulle få uppleva en kraftig reaktion och ifrågasättande av den förda politiken. NES drag var att lägga utvecklingsnämndens (Region Skånes) nästa möte i Sibbhults Folkets Park. Just då var stenindustrin i nordöstra Skåne på agendan och Region Skåne beslöt skjuta till utvecklingspengar.

NES kontaktade omedelbart kommunledningen för att informera sig och därefter Lars Dahl för att få en bild av vad som var på väg att hända. Det blev genast klart att strukturutredningen sannolikt skulle leda till nedläggning. Men samtidigt var signalen också tydlig att avvecklingen skulle ske under lång tid, åtminstone två år. Efter dessa sonderingar framstod det som klart att vare sig kommun eller Region Skåne hade kunnat påverka strukturutredningens principiella riktning.

Däremot framstod behovet av någon form av omställningsgrupp som uppenbar, annars skulle risken vara stor att de anställda skulle vända jobbet ryggen, att arbetsmoralen skulle gå ner. I bildandet av denna grupp, som senare kom att kallas samverkansgruppen, var det viktigt att handplocka personer som dels sågs ha centrala intressen i arbetet men också som man visste verkligen ville och kunde ”hugga i”. Sydsvenska Industri- och handelskammaren ville exempelvis ha en observatör i gruppen, något som övriga inte var intresserade av.

Det har varit viktigt att i utvecklingsarbetet, som tar vid i januari 2006 med samverkansgruppen, koppla samman personer med nätverksskunskap, olika erfarenhetsbaser men också verktyg i form av pengar för att kunna köpa tjänster från

konsulter, kunskap man själv inte besitter. En sådan sammantagen kapacitet ger också samarbetsgruppen en möjlighet att påverka politiska beslut menar NES.

*Tommy Johansson, socialdemokratiskt kommunalråd i Östra Göinge kommun*

Tommy Johansson (TJ) hade arbetat som politiker i kommunen i tio år när vi är i hösten 2005. Den första signalen kom i augusti via en fackrepresentant när de av en tillfällighet sammanstrålade nere i byn. Strax därefter kom en bekräftelse från platschefen Lars Dahl att en strukturutredning var på gång. Även om det relativt ofta kommer signaler om upp- eller nedgångar förstår TJ allvaret i situationen. Hans strategi var att inte bli den upprörde ifrågasättaren av Scania, att inte lägga sig i de företagsekonomiska bedömningarna. I stället såg han sin roll som informationsspridare, att sprida information till så många händer som möjligt utanför kommunen, inte minst inom det socialdemokratiska partiet på olika nivåer, men också inom riksdag och departement. I de gemensamma diskussioner som TJ inledningsvis för med regionpolitiker och ordföranden i riksdagens näringsutskott (Marie Granlund) var målsättningen att förmedla allvaret i situationen men inte begära ersättningsjobb eller ställa andra omedelbara krav. Även vid partikongressen hösten 2005 förde TJ fram Scaniafrågan i samtal med Thomas Östros. Denne gav den tydliga signalen att inga statliga pengar skulle skjutas till. Scania måste ta sitt ansvar som företag och tillsammans med Region Skåne har de huvudansvaret för den fortsatta processen. TJ tror att om det rört sig om flyttning utomlands av Scanias verksamhet i Sibbhult hade politikernas intresse varit av en helt annan kaliber.

Kommunledningen åkte under hösten till två Scaniaorter, Falun och Katrineholm för att informera sig. I Katrineholm hade bussproduktion tidigare lagts ner och då hade samverkan mellan kommunledning och Scania inte fungerat bra. Falun var i samma situation som Sibbhult och det var av värde att utbyta erfarenheter. Man samlade också in erfarenheter från Continentals nedläggning i Gislaved.

Tidigt inleddes en konstruktiv dialog med Lars Dahl vid Scania och när samarbetsgruppen bildades efter årsskiftet fanns redan öppna kommunikationsvägar mellan de ingående parterna. Man kände varandra relativt väl, hade stött på varandra i olika sammanhang genom åren. TJ framhåller här vikten av att odla kontakter även i "oskarpa lägen". För när det smäller till skall kontaktvägarna vara så korta som möjligt.

*Karl-Axel Hill, rektor för Stenforsaskolan, gymnasium i Sibbhult*

Stenforsaskolan har under lång tid utbildat ungdomar för arbete inom verkstadsindustrin och var också ursprungligen en verkstadsskola. Skolan är nu ett lärcentrum med mycket teori i utbildningen vid sidan om det praktiska. Man har under många år haft ett nära samarbete med Scania i Sibbhult, där eleverna kan göra praktik som ofta slutat i anställning efter genomgången skola. Skolan har också



Monteringsarbete. Foto: Hans-Peter Bloom

*”Jäklar, det här kan bli något jättestort”*

Karl-Axel Hill, rektor  
Stenforsaskolan

gjort uppdrag för Scantias räkning i form av utbildningar till personalen, exempelvis ”Teknisk engelska”. Man skapade också ett naturvetenskapligt program som gick på kvällstid. Det finns ingen annan utbildningsanordnare i området och närheten geografiskt mellan Scania och skolan har varit en förutsättning för att olika utbildningar har kunnat genomföras med personal som arbetar skift. Ett exempel är när Scania låter eftermiddagsskiftet vid monteringen gå en CNC-utbildning. Scania köper tjänsten och hyr in personal som kör monteringen medan den ordinarie utbildar sig. Här menar Karl-Axel Hill (KAH) att Scania varit mycket framsyna. Stenforsaskolan har också haft ett nära samarbete med företagarföreningen Göinge Näringsliv.

KAHs första reaktion när han får höra att en strukturutredning är på gång är att ”jäklar, det här kan bli något jättestort”. Han hade visserligen tidigare upplevt omstruktureringar och nedläggningen av gjuteriet men anar att det mycket väl kan sluta i total nedläggning. Det som tidigare räddat verksamheten i Sibbhult har varit tillgången på arbetskraft, dess kompetens, att den är stabil och att personalomsättningen varit låg. KAH börjar nu fundera på möjliga konsekvenser för så-

väl samhället som hans egen skola. Scania har varit en idealisk plats för APU (arbetsplatsförlagd utbildning), stor arbetsplats med olika kompetensområden och med avancerad teknologi. Många elever kom också att säkra en anställning redan under sin APU. Scania har också under många år varit den givna arbetsplatsen för många, en motor i många avseenden. Om man nu skulle flytta skulle det sannolikt leda till ett brott i föreställningsvärlden för många i bygden. Det skulle därför bli viktigt att finna andra verksamheter som tillsammans skulle kunna axla Scantias roll.

När KAH går in i samverkansgruppen efter årsskiftet möter han för honom idel kända människor. Nätverken och relationerna var i mycket stor utsträckning redan etablerade.

### **Kort slutkommentar**

Hösten 2005 blev för de flesta en mycket tung period. Många och starka känslor kom i dagen. Inte minst smärtsamt var känslan hos fack och anställda att vara ifrågasatta och nedvärderade och detta utan att strukturutredningens logik framstod som klar. Facken drev sin kamp och företagsledningen sin och de anställda pendlade mellan hopp och förtvivlan. Det anmärkningsvärda är ändå den gemensamma kampen som ledning och fack tog med koncernledningen för Sibbhults fortsatta existens i det man ifrågasatte grunderna för och intentionerna i strukturutredningen. Lika notabelt är förmågan hos fack och ledning att kunna ställa om och också driva diskussioner om att skapa något nytt, när signalerna om en trolig nedläggning blev tydligare under senhösten. De mer sammanfattande slutsatserna av hela processen fram till dess portarna stängs sommaren 2008 redovisas i rapportens slutkapitel.



Arbetet med den sista växellådan. Foto: Hans-Peter Bloom

## AVVECKLING – UTVECKLING: Från beslut till faktisk nedläggning

TIDEN FRÅN NEDLÄGGNINGSBESLUTET DEN 14 MARS 2006 till Scantias upphörande av produktion i Sibbhult den 11 juli 2008 präglas av två parallella processer; avveckling av Scantias verksamhet och utveckling av nya verksamheter i samma lokaler. Detta avsnitt inleds med en kort beskrivning av fyra inslag i denna samtida avvecklings- och utvecklingsprocess, samverkansgruppen, Idéfabriken, Färe Industricenter samt Sibnova. De berörda aktörernas syn på dessa formeringar återkommer sedan i intervjuedovisningarna. Det femte elementet i detta sammanhang är den nya ledningsgruppen för Scania Sibbhult, som haft huvudansvaret för avvecklingen men också varit en aktiv kraft i utvecklingsarbetet.

### **Fyra formeringar för utveckling**

För att läsaren skall vara orienterad inför kommande avsnitt ges här några grundfakta och kommentarer rörande dessa organisatoriska element.

#### **Samverkansgruppen**

En lokal samarbetsgrupp bildas i februari 2006, dvs månaden innan beslutet om nedläggning togs. Syftet är att se på utvecklingsmöjligheterna för näringslivet i Sibbhult och Östra Göinge kommun i stort i en situation utan Scania. Den bedömning som var utgångspunkt för arbetet var att Scania skulle flytta sin verksamhet till Södertälje men också att det skulle ta två till tre år innan en fullbordad nedläggning var genomförd. I gruppen ingick från början följande:

- *Scania Sibbhult*: Lars Dahl, ordförande, Per-Olof Persson och Ing-Marie Nilsson
- *Representant för de lokala facken*: Martin Johansson, SIF
- *Östra Göinge kommun*: Tommy Johansson, kommunalråd, Jan Dahlqvist, kommundirektör
- *Göinge Näringsliv*: Torbjörn Lindh
- *Stenforsaskolan, gymnasieskolan i Sibbhult*: Karl-Axel Hill, rektor
- *Region Skåne*: Nils Eric Svensson
- *IUC, Olofström*: Janni Dimovski
- *Trygghetsrådet*: Åsa Wiberg-Ferm

### **Idéfabriken**

Idéfabriken höll sitt första möte två veckor efter nedläggningsbeslutet. Därefter hade man under 2006 frekventa möten. Tanken från Scanias ledning var att samla intresserade medarbetare för diskussioner av idéer på nya verksamheter i Sibbhult. Per-Olof Persson organiserade dessa möten, där inbjudna gäster deltog som katalysatorer i diskussionerna. Redan vid första mötet med ett trettiotal deltagare kom ett antal förslag fram och några av dessa kom senare också att vidareutvecklas. Kommunen deltog också och presenterade idéer på nya utbildningar och om ett bearbetningscentrum i samarbete med bl a högskolan, idéer som också inom ett år kom att realiseras i stor utsträckning.

### **Färe Industricenter**

Färe Industricenter bildades i april månad 2007, ett år efter nedläggningsbeslutet och var en frukt av samverkansgruppens gemensamma ansträngningar. Det är helägt av Göinge Näringsliv, som är en ekonomisk förening med 215 lokala företag som delägare. Vd för Göinge Näringsliv, Torbjörn Lindh, är också vd för Färe Industricenter. Östra Göinge kommun har också lagt ut näringslivsarbetet till Göinge Näringsliv och dess verkställande direktör.

När det i november/december blev uppenbart att en nedläggning av Scanias verksamhet skulle ske blir strategin mycket snart att överge motståndslinjen och i stället lindra effekterna och skapa något nytt menar Torbjörn Lindh. När samverkansgruppen bildas efter årsskiftet var detta en utgångspunkt för arbetet som alla var överens om. Målet var att behålla verksamhet på området efter Scanias sorti. För att inte anställda vid Scania skulle försvinna snabbt och i stor omfattning, att hindra kompetensflykt, var det viktigt att signalera om fortsatt verksamhet som ett troligt scenario. I ett underlag som togs fram framgick också att av 550 anställda bodde 370 i Sibbhult och dess närhet.

Det man kom att inrikta sig på var att behålla bearbetningen. Att monteringen skulle flytta tog man mer eller mindre för givet vid den här tidpunkten. Färe Industricenters strategi blev att skapa ett centrum med reception, rådgivning, hjälp med avtal, bredband, personalaktiviteter och andra stödfunktioner för nyetablerade företag. Inte minst att kunna tillhandahålla lokaler blev av strategiskt värde. Tanken var dock att Färe Industricenter skulle bli något mer än ett industrihotell utan ett center med fokus på bearbetning (se nedan). Det innebar också att alla typer av företag inte var välkomna. Affärsidén är formulerad enligt följande:

”Färe Industricenter skall aktivt verka för en positiv utveckling för de företag som är etablerade på området samt näringslivet lokalt och regionalt genom att tillhandahålla service, kompetensutveckling och kompetensspridning”

*Färe Industricenter, 2007*



Styrelsen i Färe Industricenter 2008 (Fr v Karl-Axel Hill, Göinge Utbildningscenter; Stefan Svanberg (adj), Örho bruk; Tommy Johansson, Ö. Göinge kommun; Lars Kindesjö, SwePart; Torbjörn Lindh, Göinge Näringsliv; Nils Eric Svensson, Region Skåne; Lars Dahl, Sibbhultsverken; Peter Rosell, Örho bruk samt Christer Svensson, (adj), Sibnova).

I styrelsen sitter representanter för kommunen, Region Skåne, Stenforsaskolans rektor (tillika Göinge Utbildningscenter), Göinge Näringsliv, Sibbhultsverken samt Swepart. Adjungerade ledamöter har varit en representant från Örho Bruk (fastighetens ägare) samt två från Scania Sibbhults nya ledning (fram till juli 2008). Här finns med andra ord sex av medlemmarna i den tidigare samverkansgruppen.

Den målsättning som sätts upp 2007 på våren är att när Scania stänger portarna skall 300 jobb finnas på plats. En viktig del i strategin är att fokus skulle vara på kvalificerad bearbetning, särskilt skärande bearbetning. Det är här kompetens och kultur finns. Inriktningen kom därför att bli att attrahera sådana industriföretag samt tjänsteföretag som har dessa som viktiga kunder (men inte enda kunder). Styrelsen såg det som strategiskt viktigt att förvalta arvet efter Scania. Det räcker då inte med att rekrytera företag till Sibbhult. En långsiktig strategi måste vara att knyta kvalificerad utbildning och forskning till Färe Industricenter. Man skapar därför en arbetsgrupp kring ett "Bearbetningscenter", där målsättningen är att skapa permanenta högskoleutbildningar med bearbetning i fokus. Färe Industricenter framhåller att Sibbhult finns i en "tillverkningskommun" (39% av de sysselsatta i Östra Göinge kommun arbetar inom tillverkningsindustrin) och att det är det man skall bygga vidare på, det är sådan verksamhet som kan utgöra en konkurrenskraftig och stadig plattform för Sibbhult och kommunen i stort.

### **Sibnova**

Sibnova är det senaste inslaget i omställningsarbetet efter Scania. Det rör sig om ett projekt som startade januari 2008 med syftet att stärka den tekniska utvecklingen hos företagen i Färe Industricenter. I de övergripande målen ingår också att

skapa en samlingspunkt och ett strategiskt nätverk för utveckling och innovation och härigenom skapa samverkan och synergier mellan olika företag. Ett ytterligare mål är att skapa nya företag. Christer Svensson, med mångårig bakgrund i Volvo personvagnar i Olofström, leder projektet med målsättningen att det skall bli ett fullfjädrat utvecklingscenter inom tre år. När Scania med sin kontinuerliga teknikutveckling försvinner riskerar utvecklingsarbetet att hämmas. De nya företagen, de flesta små, har inte samma resursbas för att driva långsiktig och kostsam teknikutveckling. Här kommer Sibnova in i bilden. Strategin är därför att hjälpa de nya företagen på plats, men också attrahera ytterligare företag, genom att bidra till utvecklingsarbetet. I detta ingår att fungera som ”mäklare”, att finna samarbetspartners för företagen, men också att etablera och odla kontakter och nätverk med forskare vid universitet och högskolor, en process som tidigare inletts av Färe Industricenter, men som nu får en ökad tyngd genom Sibnova.

### Den ”gamla” ledningens syn

*Lars Dahls* ambition månaderna efter beslutet var dels att se till att nedläggningsprocessen fungerade på ett för de anställda bra sätt, dels att nu i mer konkreta termer fundera på nya verksamheter i Sibbhult. Här blev samverkansgruppens arbete av central betydelse. Här kunde man ventilera idéer, utan att behöva bevaka revir, med en samling befattningshavare som enligt Lars Dahl drog åt samma håll och bidrog med sina olika nätverk, vilket var ett tacksamt utgångsläge. Tommy Johansson, kommunalråd i Östra Göinge kommun, Karl-Axel Hill rektor för gymnasieskolan i Sibbhult och tidigare nämnde Nils Eric Svensson från Region Skåne blev här viktiga samhällsaktörer som tillsammans med övriga i gruppen kom att bidra med kompletterande kompetenser. Ett intensivt kontaktarbete tog nu vid. Formerna och målen var i början inte uttalade mer precist än att skapa ersättningsverksamheter som byggde på de kompetenser som redan finns i Sibbhult.

I april 2006, dvs en månad efter nedläggningsbeslutet tillkännager Lars Dahl sina planer på att starta ett nytt företag på plats, som inledningsvis skall vara inriktat på att vara underleverantör till Scania i Södertälje. Detta besked mottogs med delade meningar inom övriga i ledningsgruppen, en klyfta uppstod mellan Lars Dahl och övriga. Dahl menar dock att han inte kunde fortsätta som platschef två år framåt utan att det behövdes en annan kraft för att hantera nedläggningsprocessen. Dahl var helt fokuserad på att skapa något nytt och det skulle vara omöjligt att kombinera med att driva nedläggningsprocessen.

Det starkaste inslaget i processen efter nedläggningsbeslutet har varit den öppna kommunikationen menar *Per-Olof Persson*. Det var en medveten strategi från ledningen och det var då också viktigt att meddela alla samtidigt. Man gjorde upp ett ”körschema” för varje informationstillfälle. Detta var viktigt för att motverka sekundär information och ryktesspridning men också för att ingen skulle känna sig förbigången och mindre viktig i sammanhanget. Man hade också veckomöten

med alla cheferna för att stötta i en svår situation, för att hantera deras egna känslor och förbereda dem inför svåra samtal med sina medarbetare. Redan i december 2005 inleddes träffar med konsulter för att bättre kunna hantera kris-situationer för chefer och arbetsledare på olika nivåer.

Under våren 2007 byttes hela ledningsgruppen ut. Det var viktigt för Scantias fortsatta verksamhet i Sibbhult menar Persson. Den nya ledningen hade inte något bagage med sig som belastning. Det hade inte heller varit möjligt att frammana energi och engagemang för nedlägningsarbetet hos den dåvarande ledningen.

Hade ledningen kunnat arbeta på något annat sätt? Nej, Persson kan inte se något av betydelse som kunnat göras på annat sätt i Sibbhult. Att vi gick in i en nedlägningsprocess gjorde att vi kunde föra över tid från administrativt arbete till intensivt närvarande ledarskap, vilket underlättade arbetet menar han. En viss kritik mot koncernledningen har förekommit från de anställdas sida, man har önskat en betydligt större närvaro från deras sida under hösten 2005 och våren 2006. Å andra sidan hade det inte underlättat arbetet för ledningen i Sibbhult. Den låga närvaron bidrog kanske till att skapa en ”yttre fiende” som samtidigt stärkte banden mellan anställda och ledning i Sibbhult. Att riksdagspolitiker inte visat någon större närvaro eller intresse har snarats varit en fördel menar Persson, inget konfrontationsklimat har skapats.

Sammantaget menar Persson att ”själen varit med” i nedlägningsprocessen. Ledningen tog tidigt ställning för Sibbhult och de ibland känslomättade informationer som ledningen förmedlade till sina anställda ”kom från hjärtat”. Ledningsgruppen var också till stor del lokalt förankrad, man var inte ”lakejer”, som passerade Sibbhult som ett led i karriärvägen. Alla kände därför smärtan i processen och kunde lätt känna in sig i de mer utsattas situation.

Som personalchef var *Ing-Marie Nilssons* upplägg att samma dag som nedlägningsbeslutet kom skulle alla avdelningar ha en plats att gå till där man kunde ha eftermöten. Alla mellancheferna samlades på kvällen för att diskutera vad som skulle göras härnäst. Man hade ett minutschema för den 14 mars. Dagen efter kopplades Trygghetsrådet in som genomförde kartlägningsprogram för all personal, vilken situation man var i, önskemål m m. Alla sexhundra fick träffa en representant från Trygghetsrådet för individuell rådgivning, alla gjorde också detta utom en anställd. Detta arbete genomfördes snabbt, vilket sågs som viktigt. Både dag- och kvällstid togs i anspråk och inom tre veckor var denna fas i arbetet färdig. Bilden var då klar över vilka som ville jobba kvar inom Scania, vilka som ville lämna, vilka som inte visste vad man ville m m. Hela denna process var ett sätt att ”pysa känslor” menar Nilsson. Personalen tyckte samtalen var bra och ingen riktade sin ilska mot ledning eller fack i Sibbhult. Det fanns en dominerande bild av att alla aktörer agerat ansvarsfullt. Men några hade svårt att acceptera beslutet och visade sitt missnöje genom att obstruera i arbetet och därigenom sänka övriga i

*”Själen har varit med i nedlägningsprocessen”*

Per-Olof Persson, projektansvarig

gruppen. Produktionsledarna (som enligt Nilsson var mycket omtyckta av sina gruppmedlemmar) gick då in kraftfullt och påtalade att ”Ja, vi är förbannade men det är inte OK att jävlas och det går bara ut över arbetskamraterna”, vilket tog skruv. Några andra tryckte upp T-shirts med ett motiv där en man står och urinerar på Scantias logo. Men dessa reaktioner var ändå avgränsade till ett fåtal och ebbade snart ut menar Nilsson.

Nu bestod det dubbla i att samtidigt som man skulle jobba med befintlig verksamhet – som skulle läggas ner drygt två år senare – skulle man också rikta energin mot att utveckla något nytt i Sibbhult. På personalsidan var det bekymmersamt, många nyckelpersoner försvann under våren 2006, bland andra flera produktionsledare. Vid årsskiftet 2007/2008 finns bara en produktionsledare av ursprungliga femton kvar. Månaderna efter beslutet var svåra för både personalen och personalansvariga. Att både inrikta sig på avveckling och samtidigt behöva fundera på utveckling var för alla parter mycket jobbigt. Flera produktionsledare fick stora problem på grund av stress och oro. Efter semestern 2006 var de flesta hemskt trötta.

Produktiviteten och kvaliteten gick ner i produktionen under våren 2006. Man la därför in ett nattskift för att klara situationen. Då många slutade var man tvungen att låna in folk bl a från Scantias enheter både i Sverige och i utlandet. Man fick enligt reglerna inte externrekrytera för korta tider. Senare kom man att rekrytera personal via inhyrningsfirmor som Lernia och Manpower. Ing-Marie Nilsson menar att med facit i hand skulle man ha överbemannat redan innan beslutet om nedläggning.

### **De fackliga ledarnas syn**

Nedläggningsbeslutet satte igång en intensiv aktivitet. Klockan 09.00 startade MBL-förhandlingar i Södertälje. Ett plan väntar på Bromma för att därefter strax före lunch flyga ner representanter för företagsledning samt koncernfack till Sibbhult för ett första möte. Upprörd stämning förväntades i Sibbhult, vilket medförde säkerhetspådrag och stort intresse från massmedia. Redan klockan 13.30 samma dag informerade företagsledningen i Sibbhult sin personal. Första reaktionen var trots allt för de flesta en kalldusch, många hade ändå hoppats att nedläggning skulle kunna undvikas. Beslutet var ett hårt slag och sänkte humöret hos personalen. Även ”på bygden” kändes dessa negativa stämningar.

En tid av intensiva och frekventa informationsträffar tar vid. Ett tätt samarbete utvecklas mellan de tre fackliga företrädarna, platschef Lars Dahl, Per-Olof Persson samt personalchefen. Helt öppna diskussioner kunde föras. Dahl hade redan i februari informerat om strukturutredningens innehåll och vartåt det lutade, så en mental beredskap för nedläggningsbeslutet fanns hos fackens medlemmar. Dahl bedöms av alla parter som en mycket skicklig informatör. Förutom en mängd möten med ledarna för facket och inom samverkansgruppen höll Dahl varje månad informationsmöte med alla anställda. Sammantaget bidrog den frekventa och direkta informationen till att arbetsmoralen kunde hållas uppe.

De fackliga ledarna har en inte helt samstämmig bild av den lokala samverkansgruppens arbete. Någon menar att flera visade ett måttligt engagemang, det var svårt att samla alla till möten. Det speglar också en otålighet från fackens sida, man var då i starkt behov av positiva signaler om ersättningsverksamheter. Den av de tre som var fackens direkta representant i gruppen har dock en mycket positiv uppfattning om gruppens arbete tiden efter nedläggningsbeslutet. Lars Dahls och Nils Eric Svenssons stora betydelse framhålls av alla. Men även övriga aktörer, inte minst kommunalrådet Tommy Johansson, uppfattades som kunniga och mycket professionella i detta arbete.

Hur kunde då produktivitet och kvalitet hållas på en hög nivå efter att beslutet var taget? Förutom det som framhållits tidigare angående ledningens ageranden framhåller de fackliga representanterna också en 25-procentig överbemanning och inhyrning av relativt oskolade arbetare, då många slutade under våren. Efter mars 2006 har 250-300 visstidsanställda medan ungefär lika många har slutat. Vid beslutet arbetade 510 i Scania Transmission plus 40 i Dynamate (underhållsföretag på plats, ingående i Scaniakoncernen). Två år senare, mars 2008, arbetar ca 750 i motsvarande verksamheter. Av dessa är 120 inhyrda via bemanningsföretag, och arbetar med enklare monteringsarbeten. Det paradoxala är med andra ord att det aldrig har varit så många sysselsatta vid Scania Sibbhult som månaderna innan Scanias produktion upphör.

Hur kunde man då klara produktionsmålen i en situation med en sådan stor personalomsättning? Man hade just infört stationsmontering med kortare cykeltider (under tre minuter), men också Poka-yoke, Toyotas system där man bygger konstruktionssäkra lösningar som eliminerar möjligheterna att göra fel som kan passera. Detta fanns på plats och dessa organisationsförändringar fortsatte man att utveckla. På så sätt kunde man parera en del av de omställningsproblem som var oundvikliga. Arbetslinjen har gällt och det har även facken i Sibbhult varit överens om. Men det har funnits brister i denna. Man menar att koncernledningen i Södertälje har resonerat för lätt kring flyttning av arbetskraft från Sibbhult till Södertälje och Oskarshamn och undervärderat svårigheterna. Det är inte bara att flytta, man är rotad och har hus och lägenheter som skall säljas, har barn som går i skolan, man måste få jobb till medföljande make/maka.

Mellan ledningen (Lars Dahl, Per-Olof Persson och Ing-Marie Nilsson) i Sibbhult och de lokala facken har dialogen varit mycket bra, ”kunde inte bli mycket bättre”. Lars Dahl är nästan från bygden och var som man uppfattade det inte intresserad att flytta på sig. Ledning och fack var tidigt överens om problembilden. Tillsammans blev man en aktör när man agerade gentemot företagsledning och koncernfack. Lars Dahl var dock av naturliga skäl begränsad av sitt uppdrag som företrädare för Scania. Han gav dock de fackliga företrädarna tips om hur man kunde argumentera.

Relationen mellan lokala facket och koncernfacket har genomgående varit bra, en tydlig dialog. Däremot finns en viss besvikelse gentemot de lokala facken i

Södertälje när det gäller deras sätt att resonera kring flyttning av arbetskraft från Sibbhult, ”det är bara att flytta med”. Man visade ingen större förståelse för vidden av nedläggningsbeslutet i Sibbhult. Men det skulle faktiskt motsvara att i storleksordningen 3000 får sluta i Södertälje, påpekar man.

De lokala facken har haft mycket sparsamma kontakter med koncernledningen, som inte heller förefallit vara mottagliga för de lokala klubbarnas synpunkter.

Fackens syn på medias bevakning av processen är enhälligt positiv. Lokaltidningarna, Norra Skåne och Kristianstadsbladet har skrivit som man uppfattar det på ett sakligt sätt och samtidigt stöttat Sibbhult och de anställda. Detsamma gäller lokalradion och TVs regionala sändningar. Man har inte bidragit till att piska upp en hatstämning mot Scania's företagsledning även om kritik förekommit.

### **Den nya ledningens syn**

I december 2006 kontaktades Göran Carlander av koncernledningen och ombads att ta över som platschef efter Lars Dahl. Uppdraget var att föra verksamheten vidare tiden fram till stängning och att leda avvecklingsprocessen. Det var inte fråga om någon ”torpedverksamhet” utan koncernledningen hade tydligt formulerat att processen skulle ske på ett mot berörda parter ansvarsfullt sätt och att ”jobblinjen” skulle vara bärande. Göran Carlander handplockades av koncernledningen på goda grunder, han hade en lång bana bakom sig inom Scania-koncernen. Han hade också tidigare arbetat i Sibbhult åren 1974–1991. Carlander flyttade därefter till Angers i Frankrike och ansvarade för att bygga upp en Scania-fabrik där. Efter några år i Scania Falun blev han vd för Scania's nya bussfabrik i St Petersburg. När Carlander blev tillfrågad att ta över i Sibbhult hade han 35 år som arbetsledare och chef bakom sig och hade tänkt trappa ner.

Uppdraget var inte lätt och mycket speciellt, att avveckla en verksamhet var något nytt. Men Carlander kände många i Sibbhult sedan hans tidigare år där och kände också för bygden. Han menar också att han hade turen att kunna knyta till sig mycket bra medarbetare till den nya ledningsgruppen. Alla i den gamla ledningsgruppen var på väg att lämna Scania hösten 2006. För de nya cheferna, som var relativt unga, var uppdraget en stor utmaning och viktig erfarenhet inför framtida jobb, medan Carlander stod för erfarenheten/senioriteten och närmade sig pensionen. Dessa olika utgångspunkter medförde också menar Carlander, att det inte fanns någon konkurrens inom ledningsgruppen, vilket gjorde att samarbetet fungerade mycket bra. I gruppen ingick också Per-Olof Persson, även han ”senior” som närmade sig pensionsåldern.

Ledningsgruppen arbetade i ett öppet kontorslandskap vilket gjorde att en väsentlig ”överhörning” kunde ske. Detta var viktigt menar Carlander, vi var inte i någon normal situation och behövde mycket tät kommunikation och här blir korta kommunikationsvägar och överhörning viktiga komponenter.

Jobblinjen fick snabbt gehör från både fack och anställda. Ett lokalt avtal tecknades som innebar att platsledningen i Sibbhult kunde anställa på visstidskontrakt

som översteg sex månader. Härigenom kunde ledningen lättare anpassa sig till hur arbetskraftsbehovet såg ut. Man har då också längre uppsägningstid, upp till 12 månader istället för 6 månader. Scania valde dock att inte säga upp personal efter nedläggningsbeslutet. Efter den 11 juli 2008 skulle det innebära att kvarvarande anställda hade 3-12 månader betalt beroende på hur länge man jobbat på Scania. Det skulle kunna bli dyrare, men fler och fler finner nya jobb innan man kommer till denna dag. Tanken var också att det skulle vara psykologiskt nedbrytande att börja förhandla om uppsägningar. Det skulle leda till ännu större personalomsättning och risk att arbetsmoralen skulle sänkas. Härigenom skulle produktiviteten och kvaliteten hämmas i ett arbete som ändå skulle drivas ända till dess produktionen stoppades sommaren 2008. Man visste att om rykten skulle komma i svang om eventuella avgångsvederlag skulle det kunna leda till en passiv hållning hos de anställda. Detta skulle inte heller bidra till att hålla uppe arbetsmoralen och inte heller stimulera parterna att finna lösningar i enlighet med arbetslinjen.

Carlander framhåller att Scania har ett starkt varumärke och att man i den här processen vill skydda och stärka detta, ”vi vill vara ett Good Citizen-företag”, något som också koncernledningen betonat när uppdraget formulerades.

Den stora utmaningen för den nya ledningsgruppen var att motivera arbetsledare och övriga anställda att göra ett fullgott arbete. Under hösten och fram till februari 2007 uppstod kvalitetsproblem, omarbetningar fick göras i ökande omfattning, något som ledde till att man inte klarade leveranstiderna. Detta berodde dock inte på låg arbetsmoral. Förutsättningarna var oerhört besvärliga menar Carlander:

1. Många anställda, både verkstadsarbetare och produktionsledare, försvann på kort tid efter nedläggningsbeslutet, det uppstod helt enkelt en brist på nödvändig kompetens.
2. Omställningsarbetet var i full gång inför produktionen av den nya växellådan
3. Samtidigt ökade Scantias produktionsvolym 40% under samma tid omställningen mot den nya växellådan skedde.
4. Gradvis sker samtidigt omflyttningar av verksamhet inom befintliga lokaler plus inflyttning av nya verksamheter.

*”Det uppstod en schizofren situation, nedläggning parallellt med utveckling”*

Göran Carlander, platschef

”Det uppstod en schizofren situation” menar Carlander, nedläggning parallellt med utveckling. Efter februari vände dock kurvan upp igen och man lyckades snart hålla leveranssäkerhet och kvalitet på den målsatta nivån. En bidragande orsak till detta var den goda kommunikation som präglade samarbetet i Sibbhult mellan fack, den nya ledningen och f d platschefen Lars Dahl, numera vd för Sibbhultsverken. Alla parter gjorde här ett mycket bra jobb menar Carlander. Den nya ledningsgruppen bidrog också till att produktionen började fungera väl under våren 2007. Man kom in med ”friska ögon” och var engagerade inför uppgiften.

Carlander menar också att det är viktigt att förstå att även under en normal situation skulle införandet av en ny produkt som en ny växellåda innebära ett fall i produktiviteten under en tid för att därefter stiga när den nya produktionsorganisationen är fullt intrimmad.

Dialogen med facken var genomgående informella och diskussionerna konstruktiva och det skall ses i ljuset av att facken hade en svår situation menar Carlander. Facken fick en hel del kritik från sina medlemmar i processen inför nedläggningsbeslutet, att man inte varit tillräckligt drivande gentemot koncernledningen. Men Carlander menar att denna kritik inte var befogad. Facken förde förhandlingarna sakligt och korrekt och höll alltid de överenskommelser man kommit fram till i dialog med ledningen. Carlander uttalar i olika ordalag stor respekt för de fackliga företrädarnas arbete. Med koncernfacket hade ledningen ingen annan kontakt än när det gällde löneförhandlingar.

Platsledningen i Sibbhult respektive Falun har under hela perioden haft täta kontakter och utbytt information, hållit varandra uppdaterade. Det har varit mycket koordinationsarbete mellan Sibbhult, Falun och staben i Södertälje, för att forma strategier som bland annat mynnat ut i gemensamma regleringar av förmåner m m. Carlander menar att dialogen med koncernledningen i Södertälje och då särskilt med produktionsansvarig för transmissionen, Thomas Karlsson, fungerat mycket bra. Carlander hade som han uttrycker det en ”röd linje” till Thomas Karlsson. Det har inte minst varit viktigt att de känt varandra sedan länge och haft en utarbetad både professionell och social relation när nedläggningsprocessen inleds. Här framhåller Carlander vikten av att föra diskussioner med parter på olika nivåer i en organisation. Carlanders tanke i början av 2007 var exempelvis att han måste börja säga upp personal och därigenom följa den gängse modellen i liknande situationer. Men koncernledningen genom Thomas Karlsson ifrågasatte detta i diskussioner med Carlander och ställde frågan ”vad är problemet egentligen”. Man kom fram till att det i slutändan handlar om kostnader och att det då är koncernledningens problem inte platsledningens. Man kom också fram till att med jobblinjen – och allt annat arbete med en fungerande avvecklingsprocess med upprätthållen produktionsprestanda – skulle det bli billigare för Scania att inte säga upp personal. Karlsson talade inte heller om ”överbemanning” utan om att ”ni har den bemanning situationen kräver”. Carlander menar sammantaget att det varit ytterst värdefullt att platsledningens lokalt situationsbetingade överväganden ställdes mot den centrala koncernledningens mer övergripande och distanserade perspektiv.

Samverkansgruppen fungerade bra under det första året. Här var Region Skånes representant viktig som informationskälla och kommunikatör, ”smörjmedel i processen”. När Färe Industricenter bildades våren 2007 upplöstes gruppen, men många medlemmar kom att finnas med i detta center och i andra nya verksamheter på området. Inom ramen för Färe Industricenter hölls samordningsmöten varje vecka. Carlander har en i grunden positiv syn på samhällsaktörernas indivi-

duella insatser i dessa sammanhang men menar samtidigt att offentliga verksamheters regelverk gör det besvärligt för den här typen av samarbeten, det blir som han tycker onödigt trögt och krångligt.

Nu, vid ingången till sommaren 2008, har det sammantagna utvecklingsarbete som Scania centralt, Scania i Sibbhult och Färe Industricenters styrelse bidragit till lett till att vi har en tillräcklig ”kritisk massa” av verksamheter på plats för att ha en god tilltro till en fortsatt utveckling i Sibbhult menar Göran Carlander.

### **Samhällsaktörernas syn på utvecklingsarbetet**

När beslutet väl var taget var det viktigt menar *Nils Eric Svensson* att ”smida medan järnet är varmt”. Det gäller att agera så att man kan fånga upp energi, initiativkraft, resurser och befintliga kompetenser inom alla delar av före detta Scania Sibbhult. Det är bråttom, det som skall ske måste ske inom max två år är Svenssons bedömning, det vill säga innan Scania faktiskt upphör med sin verksamhet i Sibbhult. Bli processen mer långdragen är sannolikheten stor att intresse och möjligheter snabbt avtar. Man har ett antal fördelar att erbjuda nya företag men flyktigaste av dessa är den kompetenta arbetskraften.

Arbetet i samverkansgruppen blir inledningsvis en kollision mellan två världar, företagets och den offentliga sektorns. Man kan tala om att det finns ett djupt dike i termer av begreppsanvändning, skilda uppfattningar och kunskaper. Fördomarna var också stora inledningsvis och det fanns ett mer eller mindre uttalat misstroende från Scanialedningens sida gentemot de offentliga aktörerna menar Svensson. Inte minst skillnader i tidsuppfattning störde inledningsvis arbetet. Scania ville ha ”i morgon kl 10.00 skall...” medan de offentliga aktörerna mer talade i termer av ”vi skall verka för...”, där tidpunkten inte blir lika absolut och inte lika tydligt relaterad till att ett visst beslut skall tas. Den offentlige aktören är mer processinriktad och arbetar vanligen mer på längre sikt och med mer långsiktig finansiering och behöver inte heller snegla åt intäktsidan som företaget hela tiden måste väga in. Sammantaget innebar dessa olikheter att frustration uppstod, inte minst hos företaget och fack i samverkansgruppen.

Svensson menar att det generellt (inte så framträdande i samverkansgruppen) finns en rädsla att närma sig varandras världar, då båda parter är rädda för att avslöja sin okunskap om ”det andra”. Svensson menar vidare att företagets insikter om samhällsutveckling och offentlig verksamhet som inte direkt påverkar företagets vardag ofta är rudimentära på samma sätt som myndigheters kan vara om företagets villkor. I takt med allt fler samarbeten företag–offentlig verksamhet håller dock dessa diken på att bli grundare och här bidrar också den ökade utbildningsnivån både hos företagare och offentliga aktörer.

Efter ett par möten hade dock mycket av dessa hinder slipats bort, man började förstå varandra och varandras roller mer och mer, alla upplevde att man ville samma sak. Man diskuterade inledningsvis vad som var ”kärnvärdena” i Sibbhult. Man kom snart fram till att det gäller att ta hand om den kunskapsbas som finns

i Scantias produktionssystem, att det är bearbetning som skall vara Sibbhults nisch. Nya verksamheter skall ha basen i verkstadsteknisk produktion på hög teknologisk nivå med hög produktionseffektivitet. Denna strategi kom bland annat att ta sig uttryck i ett seminarium om produktionseffektivitet med målgruppen verkstadsföretag i Skåne. 340 anmälde sig men man kunde bara ta emot hälften av dessa. Det var ett mycket stort intresse med andra ord. Senare under 2007 och våren 2008 organiserades via Färe Industricentrum en utbildning i lean production under ledning av Institutet för verkstadsteknisk forskning i Mölndal. Försök från Svenssons sida att i ytterligare utbildningar och forskningssamverkan integrera insatser från Chalmers och Lunds tekniska högskola strandade dock på samarbetsproblem (rivalitet?) mellan de båda parterna.

Kontakter som Svensson tog med näringsdepartementet under våren 2006 gav inget resultat, ingen respons på förslag om kontaktperson på departementet, inga reaktioner på det material som skickades till departementet. Det framstod som klart att näringsdepartementet inte skulle kunna bidra med något i processen.

I det fortsatta arbetet var jakten på nya verksamheter helt dominerande för samverkansgruppen och i synnerhet för Nils Eric Svensson. Även om omsorgen om avvecklingsprocessen också var viktig för gruppen var detta framförallt den nya ledningens huvudansvar. Den bild Svensson har av både den gamla och nya ledningen är att personerna har arbetat oerhört professionellt och det har alltid varit med glädje man tagit kontakt med dem även om det varit ett svårt läge med stora problem att hantera. Även relationerna mellan samverkansgruppen och facken har fungerat bra, ett mycket konstruktivt fackligt arbete, det har alltid spelats med öppna kort menar Svensson. De inslag av konfrontation som funnits med i bilden har helt riktats mot koncernledningen. Detta skall ses mot bakgrund av att både personer i ledningen och särskilt bland de fackliga företrädarna upplevde en traumatisk tid. Det var att likna vid en sorgprocess. Men redan under våren 2006 började dessa känslor alltmer tonas ner och istället kom möjligheterna i förgrunden. Gruppen har haft insyn i de diskussioner som fack och ledning fört men däremot inte suttit med i regelrätta förhandlingar. Svensson har strävat efter att vara med i alla former av informationsmöten som hållits. Det har varit viktigt att visa sitt engagemang, att synas på plats, att äta i personalmatsalen, att vara närvarande för att på så sätt också få legitimitet för egna arbetet. Samtidigt har det varit viktigt att inte "överförsälja" det som samverkansgruppen skulle kunna åstadkomma.

Kunde samverkansgruppen och Svensson som offentlig aktör handlat på något annat sätt nu med facit i hand? Troligtvis inte blir svaret. Kanske hade kommun och region kunnat ha tentaklerna ute och känt av vad som var på gång tidigare. Men det skulle knappast ha ändrat vare sig beslut eller process i någon nämnvärd mening. Tankar som diskuterats vid tidigare nedläggningar har varit om det skulle vara någon mening att kommunen formulerar en plan för hur man skall arbeta om ett större företag lägger ner eller flyttar verksamheten (se vidare diskussion i

avslutande kapitel). Men något sådant hade knappast kunnat ändra förloppet menar Nils Eric Svensson.

Samverkansgruppen kom i gång i februari 2006 och det tog ett tag innan vi hittade rätt menar *Tommy Johansson*. Även om de flesta kände varandra sedan tidigare hade vi inte varit i någon liknande situation förut. Men snart växte en stor tilltro till varandra fram och vi blev överens om hur vi skulle inrikta arbetet, med den givna förutsättningen att åtminstone monteringen skulle flytta till Södertälje. Idéer diskuterades och en av dessa var att skapa något slags center för tillverkningsindustri i de lokaler Scania lämnar efter sig, det som ett år senare sedan kom att bli Färe Industricenter. När väl beslutet om nedläggning var definitivt var alla överens om betydelsen av öppen kommunikation och här agerade Scanialedningen både i Sibbhult och i Södertälje mycket bra. Gentemot bygdens folk var det viktigt menar Johansson att förmedla att ”det som händer nu är inte bra för oss, men vi måste agera ansvarsfullt och konstruktivt och finna lösningar”.

Nästa fas för kommunen var att diskutera lokalfrågor, bland annat möjligheten för kommunen att köpa Scantias lokaler, något som dock kommunen inte ville/kunde. Så småningom växte konturerna fram av Färe Industricenter som Johansson ser som ett bra exempel på ett PPP-samarbete (Private-Public-Partnership) med såväl näringsliv, kommun, region och så småningom högskola/universitet representerade. Man hade också viss erfarenhet av sådan samverkan genom den några år tidigare satsningen på ett ”Stencentrum” i nordöstra Skåne med samarbete mellan bl a gymnasieskolan, SLU i Alnarp, industrin och Region Skåne. Att man skulle behålla och utveckla yrkeskompetenserna inom bearbetning framstod snart som en given strategi för Färe Industricenter. Förutom kompetens på plats fanns här redan nätverk och relationer med aktörer utanför kommunen som skulle kunna stärka en sådan satsning.

I början upplevde *Karl-Axel Hill* som flera andra en avvaktande hållning inom samverkansgruppen, trots att de flesta kände varandra. Det tog ett par möten innan diskussionerna kom igång på allvar och de kreativa idéerna om olika alternativ började flöda. Gruppen fungerade alldeles utmärkt menar Karl-Axel Hill. Både företagsledning och fack drog åt samma håll. Lars Dahl var en utmärkt kommunikatör, exemplarisk, ”bäst i klassen”. Enighet rådde om att signalen utåt skulle vara positiv vad avser möjligheterna för Sibbhult, även om det kan bli en svår process.

Satsningen på Färe Industricenter med fokus på bearbetning är en utmärkt idé menar Hill. Men kanske är bearbetning för smalt som satsningsområde, vi måste kanske vidga detta fokus och här kommer Sibnova in i bilden. Genom ökade kontakter med forskning och utveckling vid Lunds universitet, Lunds Tekniska högskola och Ideon kan med tiden också andra kompletterande utvecklingsspår tillkomma.



## UTVECKLING – OMSTÄLLNING: Utvecklingen ”Post-Scania”

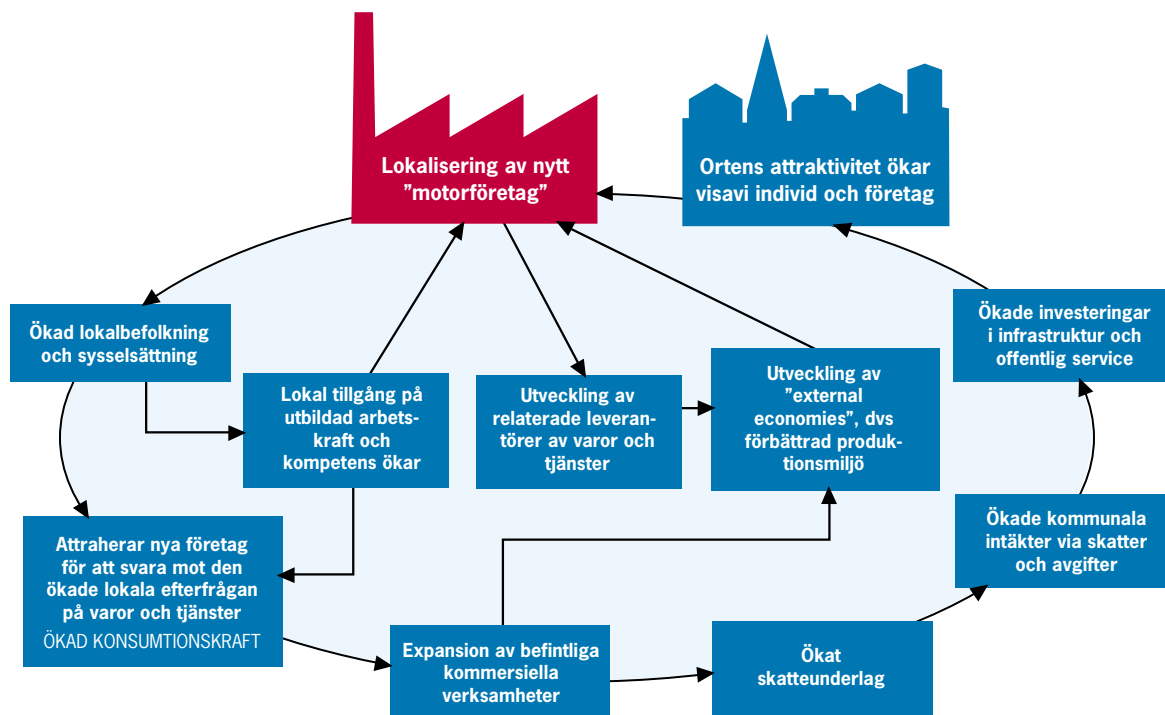
VAD HÅLLER PÅ ATT HÄNDA JUST NU, VAD ÄR LÄGET HÖSTEN 2008, månaderna efter det att Scanias produktion upphört i Sibbhult? Ser vi en hotande stagnation eller ser vi konturerna av något nytt som snarare kan leda till en tillväxt i det lokala näringslivet? Och i vilka banor utvecklas de nya företagen? Här skall observeras att uppföljningen i allt väsentligt sträcker sig fram till september månad, dvs innan den stora krisen gör sig gällande.

### Stagnation eller tillväxt?

Den stagnationsprocess som oftast blir ett scenario och ibland också ett faktum vid nedläggningar av stora dominerande företag i mindre orter kan illustreras som i figur 2. Förloppet är omvänt den kumulativa tillväxtprocess (figur 1) som Gunnar Myrdal (1957) formulerade för drygt femtio år sedan, en modell som använts och fortfarande används som tankeram i lokala och regionala utvecklingsstrategier runt om i världen (Jonsson 2005). Syftet i detta sammanhang är dock inte att genomföra en fullständig modellanalys utan mer peka på möjliga sätt att tänka kring liknande processer. Fokus i denna studie begränsas till länknings effekterna inom näringslivet.

I modellen för kumulativ tillväxt är utgångspunkten att ett eller ett par stora resursstarka dynamiska företag kan fungera som tillväxtmotorer i en lokal ekonomi. De spridningseffekter eller spinoff-effekter som kan befrukta det lokala näringslivet sker genom utvecklingen av köp-, sälj- och samarbetsrelationer. I dessa länkar kan också ny teknologi och annan typ av kunskap förmedlas. Med tiden kan en miljö utvecklas, som blir bärare av specifika kompetenser och en industri-kultur som attraherar ytterligare företag till regionen.

En modell är per definition en förenkling av verkligheten. Här finns flera mekanismer som gör att det ledande företaget inte kan eller vill axla manteln som ”motorföretag”. En faktor som generellt kan utgöra en viktig hämmande effekt på länkningarna till det lokala näringslivet är dess koncernbindning. Scania i Sibbhult är en produktionsenhet med ett avgränsat ansvar inom koncernen. Man har också haft få lokala leverantörer av betydelse. I den meningen har Scania inte

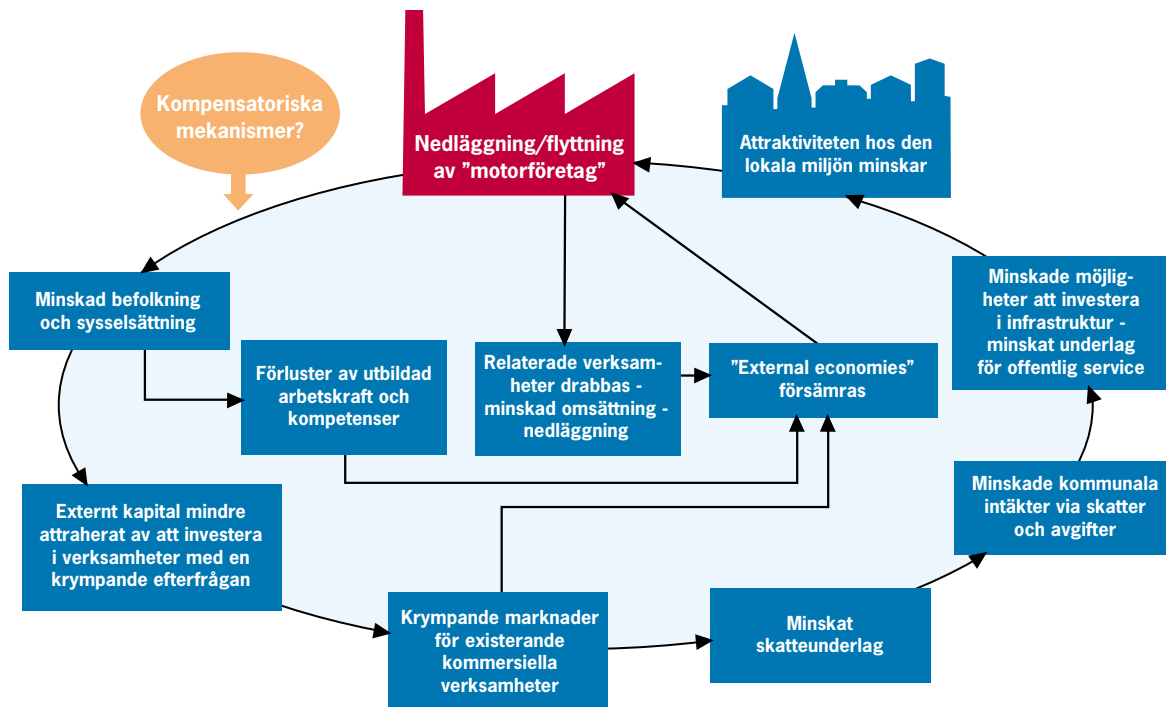


Figur 1. **Modell över ett kumulativt tillväxtförlopp** (utveckling av tankemodell i Myrdal 1957).

fungerat som den stora spinoff-skaparen för regionens näringsliv. Det gör å andra sidan att när Scania lämnar Sibbhult får det inte lika dramatiska effekter på en mängd lokala företag. Samtidigt har Scania i Sibbhult utvecklat och varit bärare av en mängd kompetenser, något som i hög grad befruktat det lokala näringslivet.

Modellen för den kumulativa stagnationen, den onda cirkeln, förutsätter här att inga åtgärder vidtas. Detta antagande gör att modellen visar det mörkaste scenariot och har därför varit ett populärt verktyg för lokala opinioner i kraven på statliga insatser, när företag varslat om nedläggningar (se exempelvis Andersson 1978). I verkligheten finns en rad kompensatoriska mekanismer som kan dämpa stagnationen och till och med vända den till en lokal tillväxtprocess:

1. Den friställda arbetskraften med familjer flyttar inte från orten mer än i begränsad omfattning. Bindningarna till bostad, familjerelationer, make/makas möjligheter att få arbete på annan ort, barnens skolgång m m gör flyttning till ett mindre valbart alternativ.
2. Pendling blir i stället för många en lösning, ibland veckopendling.
3. Omskolning, utbildning via olika offentliga åtgärder kan göra den friställda arbetskraften attraktiv för andra verksamheter.



Figur 2. **Kumulativ stagnation** (inspirerad av Myrdal 1957, Andersson 1978).

4. Satsningar från såväl kommun, region och stat kan leda till att företag utifrån attraheras till orten.
5. Nya företag startas av före detta anställda vid företaget i fråga, företag som då kan vara inom samma bransch som det nedlagda eller inom helt andra områden.
6. Nya företag startas av andra i lokalbefolkningen, då extraordinära möjligheter uppstår i form av exempelvis stor tillgång till mark och lokaler och annan infrastruktur till låga kostnader samt olika former av stöd som annars inte funnits att tillgå.

### Relaterade verksamheter/kluster

Under mer än tio år har kluster varit ett ledord i regional tillväxt- och utvecklingspolitik. Trots att såväl forskare, offentliga aktörer som politiker ibland gått vilse i jakten på kluster, finns det fortfarande ett värde både sett ur företagets och det omgivande samhällets synvinkel att granska hur verksamheter är länkade till varandra och vilket eventuellt mervärde sådana relationer kan ge. Region Skåne har tidigare gjort en värdefull kartläggning av skånska kluster, där såväl existerande som potentiella kluster identifieras (Nilsson m fl 2002). En uppföljning av denna studie skall för övrigt göras våren 2009. Tills vidare kan konstateras att fordonsin-

dustri inte ses som ett starkt profilområde i ett skånskt perspektiv, därmed inte sagt att den är oviktig.

Vid analysen av de nya verksamheterna i Sibbhult uppmärksammas i vilken omfattning vi kan skönja konturerna av en ny näringslivsplattform. Om vi sedan kallar detta för början till ett nytt kluster eller en centerbildning spelar mindre roll. En intressant fråga här är i vilka banor det lokala näringslivet utvecklas i denna omställning. Går omställningen mot något helt annat eller förblir man vid sin läst? När enskilda företag väljer att flytta fokus i sin verksamhet är en central strategi relaterad diversifiering (Dicken, Lloyd 1990, Porter 1990). Det innebär att man med bibehållen kunskapsbas väljer att integrera inom befintlig värdekedja (vertikal integration) eller att man väljer att också gå in i kompletterande värdekedjor (horisontell integration). Vad händer i Sibbhult, kan vi se någon tydlig utvecklingslinje och vilka risker eller möjligheter ligger i detta val?

### Omställningen

Först görs här en kort kommentar om utvecklingen för de anställda (källa: Jobbcenter Scania Sibbhult). Rent numerärt har följande hänt fram till oktober 2008. För de 570 tillsvidareanställda vid nedläggningsbeslutet (ett tjugotal visstidsanställda kom att förhandlas in och räknas som tillsvidareanställda) ser situationen ut på följande sätt:

- 225 finns i ”överflyttande verksamhet”, dvs i Sibbhultsverkens och SweParts verksamheter i Sibbhult.
- 80 har flyttat till Scania Södertälje (plus 40 visstidsanställda).
- 5 har flyttat till Scania Oskarshamn (plus 5 visstidsanställda).
- 130 har själva funnit andra jobb, de flesta under första året efter beslutet om nedläggning.
- 35 har erhållit avtalspension.

Den resterande posten, som i juli 2008 var 97, varslades då med en uppsägningstid på 4–12 månader, beroende på hur länge man arbetat vid företaget. Hälften har den maximala tiden. Här har Scania i genomsnitt fördubblat den genom LAS stadgade uppsägningstiden. Scania driver ett jobbcenter i Sibbhult, som en intern arbetsförmedling, för att hjälpa dessa till nya jobb. Nu återstår 65 som ännu inte fått något nytt jobb. Detta jobbcenter kommer att finnas kvar till senast sista juni 2009, dvs så länge uppsägningstiden löper.

Av de som flyttat till Södertälje och Oskarshamn var drygt 50% bosatta i Sibbhult och övriga delar av Östra Göinge kommun. De som fått andra jobb utanför Sibbhult har i stor utsträckning klarat detta genom pendling. Det har med andra ord skett en relativt begränsad utflyttning, vilket skall ses i perspektivet av de farhågor som fanns våren 2006 med 370 av de anställda boende i Sibbhult och övriga delar av kommunen.

## **Färe Industricenter**

I september 2008 finns 23 företag inom Färe Industricenter, som tillsammans sysselsätter 308 personer. Ytterligare sex företag har aviserat intresse för etablering. Av de tjugotre företagen svarar Sibbhultsverken, SwePart, DynaMate, Compower och Skärvätskepartner för 90% av de sysselsatta. Övriga företag är med andra ord små och sysselsätter mellan en och tre. Dessa små företag representerar en mängd tjänster, exempelvis reklam, redovisning, bevakning och juridiska (se appendix C för en fullständig lista).

## **Fem nya företag inom bearbetning**

Redan under hösten 2006 blev det klart att Scania skulle anlita en eller flera leverantörer i Sibbhult och i Scantias efterlämnade lokaler. Först ut blev Sibbhultsverken AB. I detta avsnitt ges korta beskrivningar av dessa företag. Här fokuseras också hur de nya företagens verksamheter stämmer överens med den grundläggande strategi Färe Industricenter arbetar efter, samt hur och i vilken omfattning företagen har relationer med varandra. En fråga är i vilken mening vi kan se konturerna av ett "bearbetningskluster" växa fram.

(Då intervjuerna av dessa företag gjorts tillsammans med Olof Friberg hänvisas läsaren också till hans magisteruppsats för uppgifter som kan komplettera denna framställning (Friberg 2008)).

### *Sibbhultsverken AB*

Sibbhultsverken är ett direkt resultat av Scantias nedläggning. Det startades av f d platschefen för Scania Sibbhult Lars Dahl ett knappt halvår efter Scantias nedläggningsbeslut. I samband med strukturförändringen inom Scaniakoncernen identifierade ledningen sådan produktion som man definierade som "strategisk" och som skulle hållas inom företaget. Annan produktion skulle läggas ut på kvalificerade underleverantörer. Här gick anbud ut till ett antal tänkbara leverantörer och då inte bara i Sverige utan också i Tyskland och några övriga europeiska länder. Koncernledningen såg gärna att produktion stannade i Sverige och gärna i Sibbhult, men forfarande på affärsmässiga grunder. Lars Dahl som vd för det nystartade Sibbhultsverken kunde på ett tillfredställande sätt svara upp mot de krav som Scania ställde. Man blev 2007 underleverantör till Scania av komponenter till växellådor, motorer och retarders med skärande bearbetning som kärnkompetens. Detta innebar inledningsvis att ca 75 av tidigare Scaniaanställda i Sibbhult anställs och flyttar över till Sibbhultsverken, fortfarande i samma lokaler som tidigare. September 2008 är antalet anställda 140, av dessa har 120 tagits över från Scantias verksamhet. Scantias maskiner som producerat motsvarande produktion togs också över av Sibbhultsverken på förmånliga villkor. Omsättning 2008 är 440 miljoner kronor.

Under 2007 är 95% av produktionen riktad till Scania men nya kundrelationer börjar knytas och sommaren 2008 har man fem kundföretag i Sverige (bla ITT





2007 blev Sibbhultsverken underleverantör till Scania av komponenter till växellådor, motorer och retarders med skärande bearbetning som kärnkompetens. Foto: Hans-Peter Bloom

Flygt och Haldex) och i Tyskland. Ambitionen är att inom sju år skall Scantias andel vara nere i 50% medan andra hälften skall spridas på ett tiotal större kunder. Men här ser ledningen idag gränsen för antalet kunder man kan utveckla långsiktiga och täta relationer med. Idealkunden idag är stora företag inom tung fordonindustri som väljer att outsourca tillverkning. Härigenom kan man få stora volymer och skalfördelar i produktionen. Men man har samtidigt känt ett behov från företag att få hjälp med att utveckla prototyper och producera i korta serier av kundspecifika komponenter, en verksamhet som också kan leda vidare till framtida produktion i större skala. För detta ändamål har ett separat bolag bildats, Metallbearbetning Sibbhult AB (MBS). Detta bolag har i september 2008 sju anställda.

Konkurrensen inom skärande bearbetning är mycket hård, i Sverige finns idag ytterligare sex konkurrenter. SwePart i Liatorp, som också etablerat produktion i Sibbhult (se nästa avsnitt) arbetar med närbesläktad produktion men är ändå inte en konkurrent till Sibbhultsverken menar Lars Dahl. I Tyskland finns många konkurrenter men de har ett betydligt högre kostnadsläge (närmare 50% högre arbetskraftskostnader), vilket stärker Sibbhultsverkens position. Sverige placerar sig mellan Tyskland och de billigare östeuropeiska länderna som exempelvis Tjeckien. Men de mycket höga kraven på kvalitet och leveranssäkerhet gör att kostnadskon-

kurrensen kan pareras. I ett nära framtidsperspektiv kommer det dock att bli ännu viktigare att öka automatiseringsgraden i produktionen menar Dahl.

Företaget fortsätter under 2008 att växa, takten är 10-15% per år, en takt som ledningen menar man kan klara investeringsmässigt. Utsikterna inför hösten 2008 är att ytterligare nyanställningar kommer att ske.

#### *Lokala länkar*

Sibbhultsverken är det största företaget inom Färe Industricenter och dess verksamhet är därför i sig av strategiskt värde för hela satsningen i Sibbhult. Finns det då någon samverkan med andra företag i Sibbhult? Kan Sibbhultsverken utgöra bas i en lokal företagsgrupp med bearbetning som gemensam nämnare? Tidsperspektivet för en sådan analys är självklart kort men med denna reservation är det ändå meningsfullt att försöka fänga in de relationer som redan finns och sådana som man bedömer ha potential att utvecklas.

Sibbhultsverken har redan hösten 2008 flera affärsrelationer med de andra företagen som etablerat sig i Scantias gamla lokaler. Man samverkar formellt eller informellt med samtliga industrinriktade företag på plats. Som tidigare nämnts har styrelsen för Färe Industricenter också haft som policy när företag ansökt om att etablera sig, att de skall matcha konceptet med fokus på tillverkningsindustri och bearbetning. Sibbhultsverken/MBS kan på sikt bli en viktig stor underleverantör till Compower (se kommande avsnitt) i deras serietillverkning av värmepannor. Compower valde också att lägga sin produktionsenhet i Sibbhult just på grund av den bearbetningskompetens som fanns där. Sibbhultsverken köper också underhållstjänster samt verktygstillverkning av DynaMate (se kommande avsnitt) och detta är en väl etablerad relation som förväntas vara långsiktig. Från Skärvätskepartner (se kommande avsnitt) köper Sibbhultsverken konsulttjänster och här ser Dahl stora möjligheter till en stärkt relation då Skärvätskepartner allt mer orienterar sig mot produktionsutveckling som sin specialitet. Det skall också tilläggas att de professionella och sociala relationerna mellan ledningen för de båda företagen (särskilt Lars Dahl och Martin Johansson, den senare också för en tid inhyrd som marknadschef vid Sibbhultsverken) är väl utvecklade sedan flera år och inte minst genom det gemensamma arbetet i samband med utvecklingen av Scantias produktion. Relationen till det andra större industriföretaget, SwePart (se nedan), är än så länge huvudsakligen av informell karaktär. Men man arbetar båda inom transmission och har därigenom en stor gemensam kunskapsbas.

Lars Dahl menar att banden mellan företagen inom ramen för Färe Industricenter är viktiga och i hög grad kan bidra till utvecklingen på plats. Vid sidan av de formaliserade affärsrelationerna menar Dahl att det finns ett betydande värde för det enskilda företaget att bevaka Färe Industricenters intressen. När Dahl representerar Sibbhultsverken på mässor och liknande företräder han också Färe Industricenter, då det är viktigt för hela Sibbhult, men också för hans företag, att det finns en kritisk massa av verksamheter som kan attrahera ytterligare företag

och kompetenser. Det krävs för att Sibbhult skall synas menar Dahl, att det finns en god miljö för tillverkningsindustri, då orten i övrigt inte har några starka kort att spela ut. Dahl pekar också på att han liksom företrädare för de övriga företagen inom Färe Industricenter förmedlar kontakter till varandra när sådana tillfällen uppstår.

Det finns en öppenhet och ärlighet mellan företagen, inga dolda agendor, som gör att alla upplever sig vinna på att utveckla ett sådant förhållningssätt. Dahl menar att man kan tala om en samarbetskultur som nu bl a fortsätter att utvecklas inom ramen för Färe Industricenter och Sibnova. Bland annat är ett gemensamt trainee-program på väg att skapas, något som skulle kunna samordna arbetskraftsrekrytering och göra att man undviker onödig konkurrens om kompetenser. Det fortsatta samarbetet med Stenforsaskolan blir här också ett viktigt led i ambitionen att klara av kompetensförsörjningen.

#### *SwePart Transmission*

Företaget har en lång historia bakom sig i Liatorp, 5 mil norr om Sibbhult, grundat 1945 och sedan mer än femtio år inriktat på kugghjulstillverkning. Man blir redan på 1970-talet leverantör till Scania. I dag har man två produktionsenheter med huvudenheten i Liatorp, där cirka 140 personer arbetar (sommaren 2008). Den andra enheten etableras i Scanias f d lokaler i Sibbhult i september 2007, en enhet som ett knappt år senare sysselsätter 75 personer (varav 73 kommer från Scania och med andra ord i stort sett endast bytt arbetsgivare). Denna etablering är ett resultat av förhandlingar med Scania som initierades av SweParts vd Lars Kindsjö. Han såg en tillväxtpotential i att ta över Scanias produktion av kugghjul och axlar i Sibbhult. Här fanns lokaler, kunnig arbetskraft och maskiner att överta. Scanialedningens bedömning var också att SwePart skulle utgöra en fullödig leverantör och därmed kunde koncernledningen fullfölja sin strategi att lägga ut så mycket av den avancerade produktionen som möjligt på svenska leverantörer.

I allt väsentligt har SwePart samma affärsidé som Sibbhultsverken, dvs arbeta mot stora kundföretag främst inom tung fordons- och maskinindustri som kan erbjuda stora serier, att arbeta med hög automatiseringsgrad, hög kvalitet och leveranssäkerhet. Man producerar både med batch- och sekvensleveranser, där de senare levereras (två gånger i veckan) för direkt montering hos kunden utan mellanlager. Ett sådant leveranssystem kräver stor tidsmässig säkerhet och blir därför i hög grad beroende av geografisk närhet till kunden, i detta fall inom Sverige. För batch-leveranser utgör transportkostnader och -tider inga problem så länge man rör sig inom Europa. Man samarbetar också tätt med flera kunder i utvecklingsarbetet av komponenter. Exempel på kunder är förutom Scania också Volvo lastvagnar, Volvo CE, ABB, Komatsu (anläggningsmaskiner) och Valmet (skogsmaskiner). SwePart har två konkurrentföretag i Sverige och ett flertal i Tyskland. Men en svår konkurrens kommer också från kundföretagen, som då och då väljer att ta hem produktionen ("insourcing").

### *Lokala länkar*

Hur ser då relationerna ut med övriga företag inom Färe Industricenter? Först skall påminnas om att Lars Kindsjö sitter i styrelsen för Färe Industricenter och därigenom tar del av det gemensamma engagemanget för Sibbhult som ett centrum för bearbetningsindustri. SwePart köper också konsulttjänster av Skärvätskepartner och underhållstjänster av DynaMate. Compower framstår som en framtida sannolik köpare av kugghjul. Idag hyr detta företag också in sig på SweParts maskiner för sin prototypstillverkning. Med Sibbhultsverken finns idag inget formaliserat utbyte. Däremot har Kindsjö och Dahl frekventa kontakter med varandra, både i direkta möten och per telefon. Man rådgör med varandra när det uppstår problem och fungerar i stort som samtalspartners. En ytterligare kontaktpunkt utgör Färe Industricenters styrelse där båda är ledamöter. Kindsjö framhåller också värdet av de små tjänsteföretagen vid Färe Industricenter inom bemanning, reklam, juridiska tjänster m m. Att de finns nära till hands ökar sannolikheten för att SwePart också kommer att anlita dem.

### *Skärvätskepartner*

Skärvätskepartner (SVP) var första företagsetableringen inom Färe Industricenter och bildades av Martin Johansson och Jens Gunnarsson sommaren 2006. Den förstnämnde är samma person som tidigare arbetat inom Scania och senast som lokal SIF-ordförande. Det var en idé som grott under ett par år och som kom i ett avgörande läge när beslutet om Scanias nedläggning kom. Företagets ursprungliga

Scania och det nya i förening (Göran Carlander, Scania, Lars Dahl Sibbhultsverken och Lars Kindsjö SwePart)  
Foto: Hans-Peter Bloom



affärsidé är att erbjuda kunder skötsel av skärvätskor samt att sälja produkter som används vid skärande bearbetning. Martin Johansson har tidigare inom Scania haft ett övergripande ansvar för hanteringen av skärvätskor och hade vid starten ett antal relationer både inom Scaniakoncernen och med andra företag att bygga vidare på. Ganska snart ändras affärsidén i meningen att man mer blir ett teknik-konsultföretag med inriktning mot projektledning, produkt och processutveckling. För detta ändamål bildar man som en del av företaget SVP-engineering. Som en sidoordnad verksamhet har man också startat Emballageprodukter AB, som säljer emballage för transporter av verkstadsprodukter. Här har miljökrav och ökade krav på rena produkter inom fordonsindustrin lett till behov av special-emballage.

Skärvätskor svarar i dag för ca 0,5 miljoner av omsättningen medan SVP-engineering står för 3 miljoner. Emballageprodukter är alldeles nystartat våren 2008 och bidrar än så länge marginellt till omsättningen. Sommaren 2008 arbetar fyra personer inom SVP, varav två kommer från Scania. Martin Johansson ser framför sig att ytterligare ett par medarbetare behövs för att driva SVP. Samtidigt som han gärna vill att företaget växer ser han stora utmaningar i en sådan utveckling och tvekar inför en större expansion, som skulle kräva en helt annan uppbyggnad och ledning av verksamheten.

Under den första tiden fram till Scanias nedläggning av produktionen var Scania den största kunden och svarade för 30 % av försäljningsintäkterna. Idag har SVP kunder både inom Färe Industricenter (Sibbhultsverken och SwePart) som svarar för närmare hälften av omsättningen och i övriga Skåne. Man har som strategi att öka diversifieringen och har nu också kunder inom andra branscher än den tunga fordonsindustrin, där särskilt den skånska livsmedelsindustrin ses som viktig. Än så länge är närområdet/Skåne marknaden av praktiska skäl.

Martin Johansson har sammantaget genom tidigare anställning vid Scania, fackligt arbete och som en av nyckelpersonerna i samverkansgruppens arbete, samt för en tid inhyrd marknadschef hos Sibbhultsverken en stark förankring i Sibbhult. Han är härigenom också del av flera nationella nätverk. Att vara en del av Färe Industricenter med dess företag ses också som en stor fördel. Genom det goda samarbetsklimat som utvecklats spiller man över jobb på varandra. SVP har exempelvis förmedlat jobb till DynaMate och Swepart. Omvänt har Lars Dahl vid Sibbhultsverken tipsat andra företag om SVPs existens. Tillgången till den samling kompetenser som finns inom Färe Industricenter gör det också möjligt att lösa svåra uppgifter, något som stärker SVPs varumärke som problemlösare. På så sätt blir Sibbhultsmiljön en viktig extern resurs för SVP.

I den som Martin Johansson ser som framgångsrika utvecklingen av Färe Industricenter och Sibbhultsmiljön framhåller han samverkansgruppens stora betydelse, en grupp som enligt honom var befolkad med personer som med olika ingångar var mycket starkt engagerade och bidrog med sina olika kontaktnätverk.

### Compower

Av de fem företag som är direkt tillverkande eller utför tjänster med bearbetande företag som kunder är Compower den främmande fågeln i sammanhanget. Man har ingen tidigare anknytning till vare sig Scania eller Sibbhult och har en avancerad värmepanna med turbogenerator som drivs på bio- eller naturgas som produkt. Med den utvecklade tekniken vinner man fördelar både i CO<sup>2</sup>-utsläpp samt en högre verkningsgrad. Pannan genererar både värme och elektricitet och är tänkt att användas i småhus och flerfamiljshus, offentliga lokaler som sjukhus men även inom jordbruk. Företaget bildades 2004 och har sitt säte i Lund på Ideon, där ledning och utvecklingsfunktion finns. De tre grundarna Anders Malmquist, Lars Malmrup och Johny Nordgren, har på olika sätt arbetat inom detta kunskapsfält under många år innan Compower bildas. Malmrup och Nordgren har båda arbetat inom Volvokoncernen medan Malmquist har mångårig universitetsforskning med mikroturbiner i fokus i bagaget. Han har också arbetat femton år inom ABB.

Det var en tidningsartikel angående nedläggningen av Scania i Sibbhult som gjorde att Malmquist tog kontakt med Färe Industricenter och utvecklade tankegångarna i dialog med främst Nils Eric Svensson, Region Skåne, Per-Olof Persson och Lars Dahl, Scania Sibbhult, som alla tre trodde på Compowers idéer. Det man just då saknade i Malmö/Lund-regionen var en lämplig produktionspartner samt kvalificerade verkstadsarbetare. I Sibbhult fanns nu lediga lokaler och kunnig arbetskraft att tillgå. Fram till våren 2008 är man ett utvecklingsföretag utan serieproduktion, då prototyp tillverkningen skjuter fart. Compowers produktidé har fått stor uppmärksamhet och i en topplista över svenska cleantech-företag som tidskriften Ny Teknik publicerar i januari 2007 hamnar företaget på femte plats efter hur företagen stötts av riskkapitalfonder, inkubatorföretag och businesslab. Compower har under 2008 också ingått i samarbete med det amerikanska företaget Wilson TurboPower som utvecklar en keramisk värmeväxlare som ingår i Compowers produktkoncept. I november 2008 inviger den i klimatfrågan engagerade amerikanske ambassadören Michael Wood en testanläggning i Kristianstad, som utgör ett samarbete mellan Compower, Kristianstads kommun och Region Skåne, där en bärande idé är att kunna använda sig av lokalt framtagna biobränslen.

Vid ingången till hösten 2008 har företaget åtta anställda i Sibbhult som arbetar med konstruktion, tillverkning och provning. Vid en planerad serietillverkning av ettusen villapannor inom tre år räknar man med att vara 25 sysselsatta i Sibbhult. Ledning och utveckling kommer att fortsätta vara lokaliserad i Lund. Malmquist ser det geografiska avståndet mellan Lund och Sibbhult som överkomligt. I sin egen roll innebär det mycket körande men hans planer är att bosätta sig i Kristianstad och kommer då att ha en bättre pendlingsituation. Sibbhult med omnejd har starka fördelar som är svåra att finna närmare Lund. Här finns både mängd och kvalitet vad avser verkstadsteknisk kompetens, här finns "Scaniafolk" i bygden. Att rekrytera rätt arbetskraft förefaller därför inte heller i en expansionsfas bli något problem menar Malmquist.

*Lokala länkar*

Den kompletta värmepannan består av en mängd avancerade komponenter och delsystem. Utvecklingen av dessa görs av olika företag som finns i såväl Sverige, Tyskland som England, totalt ett drygt tiotal företag. Vissa delar köper med andra ord Compower in för att monteras i Sibbhult. Monteringsarbetet är av kritiskt värde för slutproduktens kvalitet, därav betydelsen av "Scaniakompetenser". Med övriga företag inom Färe Industricenter har Compower redan etablerade eller planerade relationer. Sibbhultsverken skall fungera som underleverantör av delar till pannorna. DynaMate har hittills haft hand om installationer av maskiner och underhåll av dessa och förväntas anlitas även framgent. Malmquist menar att man haft stor nytta av att DynaMate med sin kompetens funnits på plats. Samma sak gäller SwePart, då Compower haft möjlighet att hyra in sig på deras maskinpark och på så sätt löst denna fråga i den utvecklingsfas man är i. Man har också kunnat hyra deras avancerade mätningrum. Med Skärvätskepartner finns dock ännu inte någon affärsrelation, det beror främst på att Compower rekryterat personal med motsvarande kompetenser. Men Skärvätskepartner och dess ledning utgör en viktig informell kontakt, man träffas vid luncher och möten inom ramen för Färe Industricenter.

Överhuvudtaget är Anders Malmquist mycket positiv till Färe Industricenter och dess företag. När man bestämde sig för Sibbhult vägde det tungt att man blivit bemött på ett seriöst sätt och att övriga redan etablerade företag var nyfikna på Compower, ingen misstänksamhet fanns med i bilden. Detta i kombination med den mängd spetskompetenser som fanns företrädna inom relaterade verksamheter gjorde valet lätt.

*DynaMate*

DynaMate är ett helägt dotterbolag till Scania med inriktning mot tekniskt produktionsstöd och fastighetsunderhåll. Det bildades 1993, då som en egen avdelning inom Scania. År 2001 bolagiserades denna avdelning. Idag arbetar 1400 personer inom DynaMate fördelat på åtta arbetsställen i Sverige varav ett i Sibbhult, där Mats Persson är platschef. Här arbetar nu 40 personer, vilket är lika många som vid tiden för beslutet om Scantias nedläggning.

I Sibbhult arbetar DynaMate med avancerad produktions- och fastighets-service, verktygstillverkning samt att ta ansvar för kundföretags tekniska förråd. I affärsidén ligger att med frekventa underhållsinsatser och kontroller av kundernas maskinparker minimera haverier och stillestånd i produktionen. Mats Persson menar att medelåldern är hög på dagens maskinskötare/operatörer i verkstadsindustrin, vilket är ett hotande problem. Men samtidigt innebär det också att stor erfarenhet finns och kompetensen är hög. Nu står man inför ett generationsskifte, där dessa egenskaper tunnas ut samtidigt som nya generationens maskiner introduceras med mer avancerad teknik. Maskinskötaren får allt svårare att upprätthålla den kompetens som krävs för att korrigera fel som uppstår. Avbrott skapar då stora problem och det är här DynaMate kommer in i bilden.

DynaMates arbetsställe i Sibbhult kvarstår som ett Scaniabolag även efter Scantias nedläggning. Den stora skillnaden är att man nu måste söka externa kunder. Under våren 2008 har man så långt färdiga avtal med både Sibbhultsverken och SwePart. Man har också varit anlitade av Haldex i Landskrona samt haft mindre uppdrag åt ytterligare ett par företag i Ystad och Malmöregionen. DynaMates kundstrategi är att med en stark bas i Färe Industricenter (med 60% av verksamheten) söka kunder inom en radie av maximalt 1,5 timmars restid, vilket då inkluderar hela Skåne samt södra delarna av Småland. De tjänster som företaget erbjuder kräver täta besök hos kunden och inte sällan sker gemensamt utvecklingsarbete. Med den skala på verksamheten man har krävs därför en geografisk närhet till kunderna.

DynaMate har inte haft problem att fylla orderböckerna. Mats Persson framhåller att det varit av mycket stort värde att företaget fått växa under Scantias vingar. Scania har varit krävande men samtidigt utvecklande. Men å andra sidan har man inte behövt arbeta utåtriktat mot externa kunder, något som nu är en delvis ny värld. Scaniakopplingen har också lett till att DynaMate ingår i olika typer av företagsnätverk inom sina kompetensområden, nätverk som man nu i denna nya friare roll har stor nytta av. Utvecklingsarbete sker som tidigare nämnts mycket i kundkontakterna. Den mer renodlade FoU-verksamheten sker centralt inom DynaMate. Men Mats Persson menar att det finns möjligheter för hans arbetsställe att utveckla samarbeten med Lunds tekniska högskola och man har redan en viss samverkan med KTHs Campus Telge i Södertälje.

### **Satsningar på gång: Förnyelsebar energi**

Under 2007 och fram till idag har (förutom de nya företagsetableringarna) flera andra projekt drivits i syfte att förlägga verksamhet i Sibbhult, verksamheter som samtidigt passar den valda inriktningen i detta bearbetningscenter. Ett stort sådant pågående utvecklingsarbete är inriktat på solenergi. Detta sker under ledning av Region Skåne Näringslivsutveckling med Nils Eric Svensson som projektkoordinator. Flera företag har engagerat sig i projektet som går under arbetsnamnet "Concentrated Solar Power" (CSP). Region Skåne, Regionala utvecklingsnämnden har allokerat särskilda resurser för projektutvecklingen. Mot bakgrund av klimatfrågan har ett starkt ökat intresse visats förnyelsebara energikällor. Inte minst solenergi ses här ha en mycket stor utvecklingspotential. Med en mer utvecklad teknologi som minskar kostnaderna för solenergiprodukter i kombination med höjda oljepriser och skärpta miljökrav öppnar sig stora kommersiella möjligheter. För närvarande tas ett flertal initiativ både med bas i Sverige och i andra delar av världen för att intensivifiera teknologiutvecklingen och sprida tillämpningar av solenergibaserade system.

CSP-konceptet består av olika tekniska lösningar som driver en generator. Denna omvandlar i sin tur solljus till elektrisk energi med en verkningsgrad som är nästan dubbelt så hög som tidigare känd produktionsteknik. Tekniken är inte

*”Det finns idag ett driv, ett momentum, som måste utnyttjas, det gäller att smida medan järnet är varmt.”*

Nils Eric Svensson, Region Skåne

ny men dess användning har hittills begränsats på grund av svårigheterna att bemästra den. Nu har man kommit så långt att appliceringar inom denna teknik för solenergi är kommersiellt möjlig.

Under ledning av Region Skåne Näringslivsutveckling har en arbetsgrupp inrättats med företagsrepresentanter som parter. Den har också etablerade kontakter med forskningsenheter och myndigheter inom LTH, Chalmers, Näringsdepartementet, Energimyndigheten och Vinnova. Förutsättningarna för projektet är att det kan mobiliseras kommersiella intressen, kompletterande kompetenser och en samhällelig uppställning för att utvecklingen av denna energiteknik inte lämnar Sverige. Här borde också finnas ett särskilt ansvar för Sibbhult efter Scantias nedläggning. Tekniken är grundläggande i konceptet. Scania med sitt avancerade produktionssystem med spetskompetens inom komplexa mekaniska system för produktion i stora volymer borde kunna svara för produktionskompetensen. När Scania lämnar Skåne och Sibbhult finns detta kunskapsarv kvar i stor utsträckning hos de nya företagen. Nyckeln till kommersialiseringen av affärsidén är just kompetensen kring tekniken i kombination med detta produktionskunnande.

Nils Eric Svensson menar att det varit viktigt att starta projektet så fort som möjligt av flera skäl. Ännu har man ett tidsmonopol när det kommer till CSP-konceptet, men konkurrensen är hård och det gäller att inte tappa detta försprång. Den kompetens, den arbetskraft och den industristruktur som finns i Sibbhult är resurser som måste tas tillvara nu. De möjligheter som Scantias nedläggning öppnar upp är inte bestående, dörrarna kan strax slås igen. Det finns idag ett driv, ett momentum, som måste utnyttjas, det gäller att smida medan järnet är varmt.

Projektvisionen för år 2020 är att man med nämnda teknik- och kunskapsbas skall vara en av världens ledande leverantörer av förnyelsebara energiprodukter inom detta område. I Sibbhult finns det specifika produktionskunnandet. Här borde tillverkning av komponenter samt montering kunna ske. Flera andra skånska företag kan bli aktuella för att producera komponenter.

Samtal och förhandlingar fortsätter nu med både företag och forskare vid bl a Lunds universitet för utvecklingsarbetet och produktionen. En prototyp skall monteras upp i Malmö under 2009 som en demonstrationsanläggning. Målsättningen är att allt skall vara klart till den stora klimatkonferensen i Köpenhamn i december 2009. Den första pilotanläggningen planeras därefter att byggas i mer solrika trakter än Skåne. Serieproduktion med hög volym förväntas köra igång inom ett par år.

Vad kan projektet betyda för Sibbhult och nordöstra Skåne? Om det lyckas enligt projektarbetets intentioner kan det inom några år generera många arbetstillfällen i Skåne och Sibbhult. Tillsammans med Compower och ytterligare energidiriktade företag på väg in i Färe Industricenter kan kanske här en bas för energidiriktad verkstadsindustri skapas med ett antal möjliga synergier. Men framförallt kommer Sibbhult att genomgå en omorientering, där det helt dominerande beroendet av en bransch, tung fordonsindustri, härigenom kan brytas.

## Framtidsbilder

Hur ser då de intervjuade nyckelpersonerna på framtiden? Vilka styrkor har Sibbhult och den omgivande regionen? Vilka är svagheter? Vad finns här för hot men också möjligheter? I det följande återges i sammanfattande form dessa bedömningar, där de intervjuade ombetts koncentrera sig till ett tidsperspektiv på fem år.

### Styrkor, möjligheter

En genomgående värdering är att en stor styrka som Sibbhultsmiljön kan erbjuda är att den är liten. Den lilla skalan, både på företagen och på samhället i övrigt, gör att kontaktvägarna är korta, vilket underlättar att förtroenden skapas, som i sin tur ger goda förutsättningar för funktionella nätverk och organiserad samverkan.

En viktig styrkefaktor är den lojala, stabila och kompetenta industriarbetskraft som finns i Sibbhult, fostrad i Scantias avancerade produktionssystem. Motsvarande arbetskraft är svår att finna när vi närmar oss de större stadsregionerna i Skåne, vilket talar till Sibbhults fördel.

En ytterligare stark utgångspunkt för Sibbhults utveckling är att flera företag tar över en väl etablerad verksamhet som tidigare körts i Scantias regi. Här följer inte bara kompetens utan också maskiner och annan utrustning med. Det gör att kärnan i de nya verksamheterna slipper ett antal startsvårigheter som annars nya verksamheter har att brottas med.

Ett sedan många år väl utvecklat samarbete med ortens gymnasieskola, Stenforsaskolan, är också ett arv som nu förs över på de nya verksamheterna i Sibbhult. Stenforsaskolan är samtidigt Göinge Utbildningscenter och förutom gymnasieskolan arrangerar man kurser och vuxenutbildningar och då inte minst med inriktning mot det lokala näringslivet.

Möjligheter som börjat bearbetas mer intensivt är utbyten med forskningsinstitutioner i såväl Skåne som i övriga Sverige. Här utgör Färe Industricenter och Sibnova viktiga agenter, som med stark förankring i Sibbhults verksamheter idag kan initiera nya inriktningar. Nu håller en axel mellan Sibbhult och Lund med universitet, tekniska högskolan och Ideon att etableras, något som stärker industriortens möjligheter. Att bygga på och vidareutveckla etablerade kompetenser och att finna nya applikationer för dessa är den givna utgångspunkten.

Både företagsledare och de fackliga ledarna framhåller de goda samarbetsrelationerna med kommunledningen. Detta är en viktig pusselbit i den lilla miljöns starka nätverk. De korta kontaktvägarna, de goda personrelationerna gör att trots att det finns problem i bristande överensstämmelse mellan det privata näringslivet och det offentliga styrsystem och arbetssätt spirar ändå olika former av private-public partnerships.

”Om 5–6 år kommer vi sannolikt att vara på samma sysselsättningsnivå (förutsatt att inte konjunkturläget försämras drastiskt). Det kommer att

finnas 500-550 anställda på fabriksområdet i Scantias tidigare lokaler. Det som är mest positivt är att alla ägg då inte ligger i samma korg, då flera mindre företag finns på plats. Sibbhult blir på detta sätt mindre känsligt”.

*Facklig representant vid Scania Sibbhult.*

Detta citat speglar en bedömning som de flesta delar, att sysselsättningsnivån kommer att återställas till den tidigare nivån men knappast att det kommer att ske en ökning av arbetstillfällena i Sibbhult. Man delar också åsikten att Sibbhult kommer att gå mot ökad diversifiering och större dynamik. Två av företagen reserverar sig dock för att sysselsättningen kommer att ligga på en sådan hög nivå och talar snarare om intervallet 350-400. De menar att produktionsmässigt kan man mycket väl vara på en sådan motsvarande nivå, men för att konkurrenskraften skall kunna behållas och förstärkas måste automatiseringen i produktionen öka, vilket delvis motverkar skapandet av sysselsättningstillfällen i Sibbhult. Å andra sidan framhålls att om solenergiprojektet förverkligas enligt planerna kommer sysselsättningen med stor sannolikhet överstiga 500 inom tre år. Flera reserverar sig också (våren/sommaren 2008) för att konjunkturen kan ställa till det.

#### **Svagheter, hot**

Sibbhult med omnejd som produktionsmiljö och plats att leva på har samtidigt ett antal svagheter och potentiella hot att brottas med. Ett av de stora problemen har varit och hotar att bli än större är rekryteringen av kvalificerad arbetskraft; civilingenjörer, marknadskompetenser etc. Sibbhult har varit en typisk industriort med tillverkning på agendan. Här saknas högutbildade inom andra funktioner (Östra Göinge kommun har endast hälften så många med eftergymnasial utbildning som Skånes län och Riket). Med en ökad teknikutveckling kommer också behovet av fler civilingenjörer i verkstadsproduktionen att göra sig gällande. Den ”lilla orten” i en relativt glest befolkad region, på behörigt avstånd från större städer, blir här ett hinder snarare än en tillgång. Det gör att goda pendlingsförhållanden blir viktigare i en nära framtid. Idag är pendling längre sträckor ett problem. Det krävs bättre vägstandard på de flesta förbindelserna, inte minst till Hässleholm, där också järnvägsanslutningen då kan bidra till förbättrade pendlingsmöjligheter. Det krävs också generellt bättre kollektiva transporter för att råda bot på detta. Någon talar i termer av regionförstoring, dvs att Sibbhult blir del i en större industri- och arbetsmarknadsregion som förutom Kristianstad i söder också inkluderar Olofström, Liatorp, Älmhult, Osby och Hässleholm. Slutligen skall påpekas att transporter av gods inte uppfattas utgöra ett problem för företagen i Sibbhult.

En av de intervjuade företagen delar dock inte helt denna syn på nämnda rekryteringsproblem. Han menar att det, åtminstone när det gäller chefspersoner, finns en tillräcklig mängd inom pendlingsavstånd och som dessutom är förankra-

de i bygden och ser Sibbhult som en möjlig arbetsort. För att motverka nackdelarna med ”den lilla orten i den glesa regionen” måste kommunen satsa på attraktivt miljömässigt och prisvärt boende.

Ett mer direkt hot mot de fordonsinriktade företagen är stora teknikskiften inom motorer och transmission. Samtidigt har teknikutvecklingen inom tung fordonindustri hittills tenderat ske långsamt, tid kommer sannolikt finnas för omställning.

Scania har fungerat som en motor i det lokala näringslivet. Man har genom sin koncernkoppling stått för internationella kontakter, ny teknik, nya sätt att leda verksamheter och personal och som haft den ekonomiska styrkan att driva ett antal utvecklingsfronter. Detta har befruktat övrigt näringsliv. Nu när Sibbhult förlorar Scania uttrycks en oro över att denna utvecklingskraft också försvinner. De nya företagen, som är små i sammanhanget, har inte den ekonomiska eller personella styrkan att vara drivande på motsvarande sätt. Scania har under lång tid fungerat som den goda arbetsgivaren, som den gode brukspatronen menar en av företagsrepresentanterna. Detta omhändertagande har skapat en trygghet som samtidigt inte befrämjat en dynamisk anda. Det är en hämmande faktor som dock kan vändas genom en ”kulturrevolution”, som också är på väg menar samma person, där storföretaget som trygghetskapare byts mot föreställningen att det är kompetensen och dynamiken i de nya företagen som skapar tryggheten.

En styrka som tidigare framhållits är den starka kompetensen inom bearbetning och att det nya Sibbhult kan utgöra ett bearbetningscenter. Ett problem som framhålls är dock att detta kanske i längden är en för smal nisch och att med en ökad internationell konkurrens måste denna kompletteras med andra inriktningar.

### **Omställningen – avslutande kommentarer**

Ser vi en process som leder mot stagnation eller tillväxt? Om vi går tillbaka till modellerna för kumulativ tillväxt och stagnation så kan vi med viss försiktighet samt med reservationen att tidsperspektivet är kort, tala mer i termer av tillväxt än stagnation. Numerärt har en förlust skett med cirka 250 arbetstillfällen. Men å andra sidan har ett antal nya företag sett dagens ljus och flera är på väg in inom ramen för Färe Industricenter. Med ett framgångsrikt genomförande av solenergiprojektet kommer sannolikt Sibbhult nå samma sysselsättningsnivå som tidigare med Scania på plats. Dessutom är en mer diversifierad företagsmiljö på väg att skapas, något som gör orten mer robust. Den myrdalska modellen bygger på att drivkraften som leder till de önskade spridningseffekterna utgår från ett eller par stora ledande företag. I Sibbhultsfallet ser vi snarare en grupp av små företag inom ramen för en organiserad samverkan som den drivande kraften.

Vi ser i denna process ett intensivt samspel mellan företag och samhällsaktörer på lokal och regional nivå, en samverkan mellan individer som i flera fall bottenar i mångåriga kontakter. Med Färe Industricenter och Sibnova som stödjande struk-

turer är Sibbhult också på väg in i en utveckling som stärker kopplingarna till forskningsinstitutioner relaterade till den etablerade kunskapsbasen inom avancerad bearbetning men också till i sammanhanget nya kunskapsfält som energi.

Det kan noteras att ett antal element i utvecklingen överensstämmer med de som tidigare och i andra sammanhang karakteriserat framgångsrika ”industriella distrikt” (se exempelvis Agerberg 1999, Asheim 2000, Becattini 2001). Särskilt uppmärksammade har dessa blivit i det s k ”Tredje Italien”. De element som framträder tydligt i Sibbhult är förekomsten av:

- horisontella och vertikala länkar
- förmedling av jobb och kundkontakter företagen emellan
- viktiga sociala och professionella relationer, ett socialt kapital
- organiserat samarbete mellan privat näringsliv, offentlig verksamhet och lokal politik

Sibbhult förefaller formas till ett modernt industriellt distrikt med utåtriktade kopplingar till såväl storföretag som forskningsinstitutioner. Den lilla miljön kan på detta sätt länkas till större och starkare resursmiljöer.

# Sammanfattande slutsatser

HÄR REDOVISAS DE VIKTIGASTE SLUTSATSERNA FRÅN GJORDA STUDIER. Dessa är indelade i två avsnitt. Det första fokuserar på hur nedläggningsprocessen hanterats och vilka lärdomar som kan dras av detta. Den andra delen handlar om omställningsprocessen sedd i ett lokalt näringslivsperspektiv men också utifrån ett bredare samhälleligt perspektiv.

## **Om nedläggningsprocessen**

Hur har koncernledningen och platsledningen för Scania agerat i nedläggningsprocessen? Vilken är bilden som framträder i genomförda intervjuer och i andra informationskällor? Citatet nedan får anslå en grundton i svaren på ovanstående frågor.

”Vi har arbetat med hela skalan av företag, de som fullständigt skiter i det mesta till företag som Scania som tar ett mycket stort ansvar”.

*Tjänsteman vid arbetsförmedlingen i Kristianstad*

## **Om ”uppförandekoder”**

Vi kan tala om att Scania har gått bortom ”compliance”, dvs att man inte begränsat sig till att följa vad regelverk och avtal föreskriver. Scantias koncernledning har i tät kommunikation med platsledning och fack i Sibbhult, trots inledande oklarheter och motsättningar, till och med inslag av konfrontation, drivit en ansvarsfull dialog och varit tydliga i sina avsikter, detta är en bild som alla berörda delar. Det kan möjligen hävdas att man inte fullt ut från början redovisade sina innersta tankar om det möjliga utfallet. Man talar exempelvis tidigt på hösten 2005 om en ”förstudie”, vilket onekligen låter mer preliminärt än vad studien faktiskt visade sig vara. Men denna dialog var trots detta en viktig första pusselbit i det som kommit att bli ett konstruktivt samspel mellan koncernledning, platsledning och fack. Att de båda senare parterna inte delade koncernledningens värdering av situationen och att man faktiskt gick i kraftig opposition under hösten 2005 förändrar inte detta förhållande. Som det framstår i intervjuerna fanns där ändå en grundmurad respekt för varandra.

Det inåtriktade ansvarstagandet avspeglas inte minst i omsorgen av de anställda. Här har såväl koncernledning som platsledning fört ett intensivt arbete. Med den valda arbetslinjen har man också på olika sätt gett de anställda ett aktivt stöd för att kunna välja mellan att arbeta kvar till stängning, söka andra jobb, välja att flytta till andra Scaniaorter och i samband härmed ta på sig ett väsentligt kostnadsansvar. Utåtperspektivet ser vi främst i platsledningens engagemang i samverkansgruppen men också koncernledningens ambitioner att i största möjliga mån välja Sibbhultsföretag som leverantörer i den nya koncernstrukturen och på så sätt bidra till det lokala näringslivets utveckling.

En kritiker skulle kunna hävda att Scantias sätt att hantera nedläggningsprocessen i slutänden bara är ett kalkylerat sätt att slå vakt om varumärket, ett sätt att se till företagets intresse att kunna bedriva en effektiv produktion i Sibbhult efter beslutet om nedläggning. Bortom dessa självklara och legitima företagsintressen speglar processen dock ett socialt engagemang och en empati för berörda parter, som sträcker sig långt bortom det pliktskyldiga. Detta är också något som framträder i punkterna nedan.

#### **Varför har processen varit framgångsrik?**

1. Betydelsen av att handplocka nyckelpersoner för att leda avvecklingsprocessen framstår som en mycket viktig faktor. Koncernledningen var mycket insiktsfull när man handplockade Göran Carlander som den som skulle leda avvecklingen. Med sin bakgrund var han i alla avseenden som klippt och skuren för uppdraget. Carlander och Thomas Karlsson i koncernledningen hade också en sedan länge etablerad relation och fullt förtroende för varandra. Förutom hans meriter inom Scaniakoncernen hade Carlander ett långt förflutet i Sibbhult och hade därför också en känsla för både arbetsplatsen och bygden. Han hade inte heller någon position eller egenintresse att försvara eller driva. Lägg till koncernledningens formulering av uppdraget i termer av att avvecklingen skulle ske på ett socialt ansvarsfullt sätt så hade Carlander sammantaget alla förutsättningar för att kunna driva samarbetet på ett framgångsrikt sätt.
2. En platsledning med stark förankring i bygden utgör sannolikt en unik omständighet. I Lars Dahls fall talar vi om en platschef som är uppvuxen inte långt från Sibbhult, som återvänt och som inte såg Sibbhult som en kort anhalt på en karriärväg. Göran Carlander som avvecklingsansvarig platschef har av skäl som nämns under punkt 1 också en stark lokal koppling. Vi kan till detta lägga de fackliga ledarna som var mycket starkt förankrade i Sibbhult, en förankring som gjorde att processen avveckling mot utveckling inte bara var en fråga om att bli av med jobb och i bästa fall finna något annat. Det handlade också om ett vidare ansvar för människor i Sibbhult med omnejd och för det liv man vill leva.

3. Betydelsen av en fungerande dialog mellan ledning och fack framstår som en ytterligare framgångsfaktor. Genomgående i alla intervjuer framträder bilden av förtroendefulla relationer mellan Lars Dahl och de fackliga representanterna. Här framstår individernas egenskaper och den personkemi som funnits som de viktigaste omständigheterna, inte den formella ramen för dialogen.
4. Betydelsen av snabb, öppen och direkt information har utgjort en kritisk faktor. Detta gäller inte minst i kommunikationen mellan ledning och de anställda. Regelbundna stormöten med alla anställda, täta möten med fackens representanter skapade en vi-känsla, där platsledning, lokala fack och de anställda blev ”vi” mot ”dom”. Den öppna kommunikationen under hösten gjorde också att det redan fanns en mental beredskap hos de flesta inför det faktiska nedläggningsbeslutet. Öppenheten motverkade också destruktiv rykesspridning.
5. Ett viktigt inslag har varit det tidiga skapandet av en organisatorisk plattform för utvecklings- och omställningsarbetet. Genom bildandet av samverkansgruppen (som tillkom en dryg månad innan nedläggningsbeslutet) formades en sådan. Snabbt agerande och öppenhet har också präglat dialogen inom denna konstellation av representanter för såväl företag som offentliga aktörer. Även om det inledningsvis gnisslat i kommunikationen ser vi snart en framgångsrik samverkan mellan företag, fack och samhällsaktörer. Kulturklyftan, uttryckt i ett antal fördomar, mellan näringsliv och offentlig verksamhet var dock ett påtagligt hinder i början. Erfarenheterna från denna grupp pekar på vikten av att det tidigt klarläggs vilka medlemmarna är, vilket mandat och med vilka övriga förutsättningar man går in i gruppens arbete, samt vad man tror sig kunna uppnå. Ledningen av en sådan grupp måste förmedla en acceptans för att det kan ta tid att förstå varandra, att det mitt i all stress krävs tålamod för att skapa ett konstruktivt samarbete. Värdet av en aktör som har egen erfarenhet av arbete inom såväl privata näringslivet som inom det offentliga blir därför av stor vikt. En erfarenhet är också vikten av att bemanna en liknande grupp med individer som vill och kan ”kavla upp ärmarna”, att ta hänsyn till representativitet får komma i andra hand.
6. Det finns en företagskultur (Scanias) och djupt engagerade anställda, både inom ledning, fack och bland produktionspersonalen. Värdet av engagerade anställda är i detta fall ingen klyscha, här ges på flera sätt en god illustration av detta. Utan en under många år framvuxen och grundmurad lojalitet gentemot Scania hade processen gått i mindre fruktbara banor. ”Scania är en jätkligt bra arbetsgivare” är en återkommande kommentar, nästan ett mantra, som speglar såväl fackliga företrädares som andra berörda aktörers värdering av Scania.

7. Arbetslinjen valdes. Inga uppsägningar genomfördes. Istället valde koncernledningen att ta risken med den merkostnad detta skulle kunna innebära. Den stora utmaningen var att få verksamheten att fungera från beslut om nedläggning till faktisk nedläggning, en tid på drygt två år. Med denna strategi kunde platsledning och fack tillsammans motivera de anställda och upprätthålla arbetsmoralen. Inga demoraliserande erbjudanden om avgångsvederlag förekom. Efter en tid av kvalitets- och leveransproblem kunde man hålla produktionsmålen på en hög nivå.
8. En långsam avvecklingsmodell valdes. Sammanhanget gjorde en sådan möjlig. Scania var inne i en framgångsrik och expansiv fas, inte i en krissituation. Den långsamma modellen är inte ny och har tidigare praktiserats. Wigblad (1995) argumenterar med stöd i flera nedläggningsstudier betydelsen av en tvåårig avvecklingsprocess. I Sibbhultsfallet framstår denna också som en framgångsmodell sett ur företagets synvinkel. Men den ger också såväl anställda som lokalsamhället möjligheter att ställa om. När Scania stänger produktionen drygt två år efter beslutet har redan mer än hälften av den förlorade sysselsättningsvolymen ersatts genom nya verksamheter på plats.
9. Inget stöd från staten. Det blev mycket snart klart för inblandade parter att regering och statliga myndigheter inte skulle rätta en hjälpsande hand. Det var helt upp till lokala och regionala aktörer tillsammans med företaget Scania att hantera den uppkomna situationen. Denna frånvaro av hjälp utifrån innebar samtidigt en mobiliserande kraft inåt.

### **Om utvecklingsprocessen och omställningen**

Omställningen till en verklighet utan Scania har grundats i ett antal omständigheter, några är baserade i Scanias närvaro, andra härrör från ett antal lokala och regionala aktörers gemensamma ansträngningar. Bedömningen är att en tillräcklig grund är lagd organisatoriskt och att existerande kompetenser säkrats, vilket gör att Sibbhultsmiljön nu av egen kraft kan utvecklas vidare.

#### **Utvecklingsfrämjande faktorer**

1. Privat-offentligt samarbete utvecklas, där respektive parter kontaktnätverk och kompetenser samverkar inom ramen för den organisatoriska plattformen Färegårdscentrum.
2. Utvecklingen har stor draghjälp av Scania den första tiden. Särskilt underleverantörskontraktet med Sibbhultsverken kommer här att utgöra en milstolpe, senare kompletterat med SwePart som Scanialeverantör i Sibbhult. Dessa övertaganden av verksamhet från Scania utgör en kritiska massa av verksamhet och kompetens för vidare utveckling.

3. Sibbhult lyckas bibehålla och utveckla den befintliga kunskapsbasen; bearbetning inom tung fordonsindustri med produktionseffektivitet i höga volymer. Denna kunskapsbas ses som Sibbhults stora tillgång och som av helt avgörande betydelse för den fortsatta utvecklingen.
4. En relaterad diversifiering utvecklas som strategi. Här ser vi hur en grupp företag inom ramen för Färe Industricenter och Sibbhult som produktionsmiljö väljer att arbeta efter en relaterad diversifieringsstrategi. Det vi ser är en partiell omställning mot andra branscher men med existerande kunskapsbas som utgångspunkt. Tryggheten i det gamla utgör en solid bas för möjligheter att nyorientera och våga ta risker. Kärnvärdet är fortfarande produktionseffektivitet. Att bevara detta och odla detta blir ett centralt element i denna diversifiering. Det är också detta kärnvärde som Sibbhult kan locka ytterligare verksamheter med. Produktionseffektiviteten måste dock ses i ett systemperspektiv, där hela värdekedjan finns representerad inom geografiskt räckhåll. Sibbhultsföretagen svarar för sin länkar i kedjan i tätt samarbete med andra delar som utbildning, forskning och utveckling (se Sibnovas koncept). För de tillverkande företagen Sibbhultsverken och SwePart blir energirelaterad verksamhet nu ett komplement. För Skärvätskepartner och DynaMate innebär omställningen att man också riktar sig mot andra branscher än tung fordonsindustri.
5. Omställning mot att bli en viktig del i ett skånskt "klimatkluster" eller energikluster kan ses ta sin början. Compower finns redan, solenergiprojektet är långt kommet och om det förmår nå uppställda mål har Sibbhult en ny bas vid sidan om tung fordonsindustri inom några år. Ytterligare ett par företag inom det som numer kallas "cleantech" är under 2008 på väg in i Färe Industricenter. Cleantech är i dag en mycket het bransch, den får mycken uppmärksamhet av såväl industrialister, politiker som investerare och ses som en stark framtidsbransch. Några av de hetaste cleantech-företagen finns också på IDEON i Lund. Samtidigt med dessa lovande signaler är det på plats att varna för en alltför stor optimism. Konkurrensen är hård, inte minst den utländska. Men det som ändå lovar gott är det produktionskunnande som finns i Sibbhult i kombination med den relativa närheten till Lunds forskningsinstitutioner och IDEONs utvecklingsföretag.

#### **Tillväxt eller stagnation?**

Kan slutligen frågan om tillväxt eller stagnation ges något svar? Här kan i alla fall identifieras ett antal kompensatoriska mekanismer som gör att det svarta stagnationsscenarioet enligt figur 2 inte förefaller bli verklighet:

- Nya företagsetableringar med övertagande av verksamhet och sysselsättning från Scania.

- Nya företag startas av tidigare Scaniaanställda.
- Scaniaanställda finner på egna initiativ andra jobb (gynnsam arbetsmarknad 2006–2007).
- Pendling och endast i begränsad omfattning flyttning från Sibbhult.
- Scanias arbete med att slussa de anställda till andra jobb i samarbete med Trygghetsrådet och genom sitt jobbcenter utgör en ytterligare kompensatorisk mekanism som motverkar stagnationsförloppet.

Sammantaget sett ur lokalsamhällets och kommunens synvinkel har sysselsättningsnivån sjunkit och en inte obetydlig utflyttning har skett så långt. Men samtidigt bidrar de nya verksamheterna i Sibbhult till en ökad robusthet och kanske också återvunnen sysselsättningsnivå med en positiv befolkningsutveckling som resultat. Med reservation för det korta tidsperspektivet visar ändå det som hittills utvecklats post-Scania, att det finns hopp om att Sibbhult kan gå in i en tillväxtprocess, om än en måttfull sådan. Denna skiljer sig från Myrdals modell som förutsätter ett stort ”motorföretag”. Här grundas processen på en mer eller mindre samordnad grupp av små företag.

### **Scania och Sibbhult - en modell för andra?**

Vad kan andra lära av det som hänt och händer i Sibbhult som följd av Scanias nedläggning? Först skall då noteras att allt är i högsta grad kontextuellt i meningen att tiden, platsen och övriga omständigheter skapar ett sammanhang som gör att möjligheterna att generalisera är begränsade. Men det hindrar inte att andra orter, andra företag, andra samhällsaktörer i en annan kontext kan ta till sig erfarenheter från detta mer eller mindre unika fall.

### **Den långsamma modellen**

En långsam avveckling framstår som en framgångsväg. Återigen är detta i högsta grad kontextuellt betingat. Scania är 2005–2006 i en mycket stark tillväxt och inga kriser lurar runt hörnet. Koncernledningen hade därför mycket goda förutsättningar för att inleda en strukturförändring. Men samtidigt framgår att en sådan långsam avveckling ställer stora krav på alla berörda parter för att utfallet skall bli det önskade. Riskerna är stora, framförallt i form av sänkt arbetsmoral, stor personalomsättning med åtföljande kvalitetsproblem och kompetensflykt. Tid till förfogande ger å andra sidan utrymme för både konstruktivt avvecklings- och utvecklingsarbete. Den sorgprocess som karakteriserar många reaktioner när signalerna om nedläggning började klarna får tid att verka ut och omvandlas i framåtriktad energi. Återigen, att detta sker är i mycket beroende av inblandade aktörers sätt att hantera processen. Med en annan personuppsättning kanske den långsamma modellen varit mindre framgångsrik.

### **Relaterad diversifiering**

Branschensidiga, enföretagsdominerade och därmed oftast mycket sårbara industriorter har länge varit ett problem i Sverige i samband med kraftiga strukturförändringar. Vi har i detta sammanhang talat om behovet av att skapa mer robusta orter och regioner. Sibbhultsfallet pekar på möjliga vägar mot en sådan större robusthet. Valet att arbeta efter strategin relaterad diversifiering och partiell omställning kan också vara en tänkbar modell för andra orter och regioner. Den tillväxtpolitik och regionala utvecklingspolitik som fokuserar styrkeområden/kluster kan bli mer fokuserad och kontextuell genom att bygga på två ben. Det ena benet i en klusteransats är att satsa på kärnan, att se till att de drivande delarna i klustret kan utvecklas. Denna ansats kan kompletteras genom att större uppmärksamhet ägnas det andra benet, verksamheter relaterade till kärnan. I Sibbhultsfallet ser vi Cleantech som ett framväxande profilområde med forskning och utveckling som drivande delar i värdekedjan (än så länge). Denna kärna behöver industriellt produktionskunnande inom motor och transmission som relaterade verksamheter. Här har ensidiga industriorter med de kompetenser traditionell tillverkning har i bagaget möjlighet att bli viktiga produktionspartners, trots högre kostnadsläge än i ett antal konkurrentländer.

Intressant att notera är att Sibbhult nu mer än tidigare kan ses som ett modernt utåtriktat industriellt distrikt. Och detta sker i en tid när strålkastarljuset i tillväxtpolitik allt mer riktas bort från det som vanligtvis uppfattas som traditionell industri. Mer energi bör ägnas utvecklingsmöjligheterna för dessa mindre ”heta” branscher och framförallt på möjligheterna att koppla dessa till nya och snabbt växande branscher.

Den relaterade diversifieringen innebär också att banden i olika typer av utvecklingsarbete knyts med andra större och starkare resursmiljöer. Detta är den lilla miljöns stora möjlighet, att länka till och befruktas av dessa externa resurser. En viktig organisatorisk åtgärd blir då att fortsätta att utveckla samverkansformerna såväl verksamhetsmässigt som geografiskt.

### **Modell för samhällsaktörer?**

Någon enkel modell eller recept för hur kommun, region och andra samhällsliga aktörer skall hantera en nedläggningsprocess och en möjlig utveckling i dennas kölvatten låter sig inte formuleras. Det finns alldeles för många mer eller mindre kontextuellt bundna faktorer som avgör de möjliga handlingsramarna i varje specifikt fall. Att utarbeta någon form av riskanalys i det lokala/regionala näringslivsarbetet har diskuterats tidigare. Det förefaller i sig vara en god idé att på så sätt ha någon form av beredskap för företagsnedläggningar. Å andra sidan är risken stor att en sådan huvudsakligen blir en pappersprodukt utan större värde. Det är svårt att skapa engagemang kring avvecklingsfrågor när man inte är i ett skarpt läge, det är mycket mer belönande för berörda att arbeta med utveckling.

Det som kan utgöra ett mer konstruktivt element i en mindre formaliserad "beredskapsplan" är ett tätt aktörsnätverk. En av erfarenheterna från Sibbhult är just den stora betydelsen av att i de löpande verksamheterna ha odlat personrelationer och byggt nätverk under lång tid. När det "smäller till" börjar man inte från noll. Ett väl utvecklat nät av relationer såväl inom miljön som utåt kan snabbt aktiveras vid en krissituation. Förståelseramarna finns i stor utsträckning eller skapas inom kort tid (se samverkansgruppen).

Det är uppenbart att en väl organiserad samverkan mellan såväl företag, fack och offentliga aktörer, med en genomtänkt sammansättning av resursstarka, lokalt förankrade och framförallt engagerade personer, är ett element som kan vara starkt utvecklande. Representativitet och intressebevakning kan här bli kontraproduktiva inslag.

Mer generellt (utan att utgå från vad som hänt just i Sibbhult) framstår behovet av goda kunskaper om de egna företagens nätverk som centralt i en lokal eller regional näringslivspolitik. Hur lokalt förankrade är företagen i den egna kommunen/regionen? Har vi en stor andel företag med en tydlig lokal hemmabas? Eller är inslaget av produktionsenheter som tillhör större koncerner stort? I en analys av vad vi kan kalla ett företags "uppgiftsomgivning" kan underleverantörs- och kundrelationer, andra samarbetsrelationer, marknadsinriktning, konkurrenter och regleringssystem kartläggas. Härigenom kan man erhålla en bild av hur lokalt förankrat företaget är, hur beroenden ser ut geografiskt, hur omlokaliseringsbart det är och sammantaget vilka potentiella möjligheter och hot som ligger i detta. I en kartläggning av ett femtiotal industriföretag i sydöstra Sverige (Jonsson, Lundquist, Olander 1996) framgår hur vissa företag kan vara mycket starkt lokalt förankrade i vissa avseenden (exempelvis leverantörsrelationer) för att i andra vara helt beroende av transnationella länkar (t ex till kundföretag/marknader). Genom en sådan analys kan styrkan hos de olika dimensionerna i företagets lokala beroenden värderas mer i detalj. Därigenom kan företagets förankring respektive flyttningsbenägenhet belysas och med analyser av en Orts eller regions hela företagsbestånd kan den potentiella sårbarheten värderas bättre.

Scania i Sibbhult skulle i en sådan analys i flera avseenden framstå som ett högriskföretag sett ur kommunens synvinkel.

# Appendix

## **Appendix A: Intervjuunderlag**

De genomförda intervjuerna har följt delvis olika upplägg beroende på vem den intervjuade har varit. För första delen av studien, den som rör nedläggningsprocessens två faser har ändå frågorna varit strukturerade på samma sätt. Den andra delen, om de nya företagen, har varit mer företagsanpassade men här finns ändå en struktur som återkommer i hög grad.

Intervjuerna har genomförts som semistrukturerade samtal, där en fast uppsättning relativt öppna frågor har stöttats med ett antal uppföljningsfrågor om så behövs för att få den efterfrågade informationen. Nedan ges tre exempel på frågeunderlag.

### **Intervjuunderlag: Platsledningen om nedläggningsprocessen**

1. Intervjupersonens bakgrund
2. Reaktion vid första signal om strukturstudie; egen, kollegers?
3. Hur har processen från hösten 2005 fram till idag fungerat? Hur har dialogen fungerat?
  - Inom ledningen i Sibbhult
  - Platsledning – ledningen Södertälje
  - Sibbhult – Falun
  - Visasvi lokala facken
  - Koncernfacket
  - Samhällsaktörer (kommunledning, Region Skåne, näringsdepartement, AF, trygghetsråd m fl)
  - Media
4. Konturerna av en ”samarbetsmodell”?
  - Lokalt – på koncernnivå
  - Företaget – lokalsamhället
5. Om du summerar plus och minus i processen?

### **Intervjuunderlag: De fackliga företrädarna**

1. Intervjupersonens bakgrund
  - Hur länge på Scania Sibbhult?
  - Tidigare?

2. Hur reagerade du när första signalen kom (hösten 2005) med strukturförstudien om Scania Sibbhults framtid?
  - Total överraskning?
  - Ilska, kamplystnad, konfrontation eller förhandling?
3. Vad var fackets (ditt facks) första steg/reaktion?
4. Hur tycker du processen fungerat från första signal till beslutet om nedläggning kom mars 2006?
  - Inom egna facket
  - Relationen till platsledningen
  - Kontakter med Södertälje (fack, företagsledning)
  - Stöd från lokalpolitiken?
5. Hur tycker du processen fungerat från nedläggningsbeslutet och fram till idag? (checkfrågor: se ovan, plus media, skola, arbetsförmedling etc)
6. Om du summerar din värdering av nedläggningen av Scania Sibbhult:
  - Vad är det mest negativa?
  - Vilka drabbas mest (kategorier arbetskraft)?
  - Finns det positiva inslag? (nya företag, mindre beroende av ett stort företag, m m)
7. Hur ser du på de nya verksamheterna som utvecklas just nu?
8. Framtiden i Sibbhult
  - fem års sikt?
  - SWOT

#### **Intervjuunderlag: De nya företagen**

1. Intervjupersonens bakgrund
2. Hur ser du på Scanias nedläggning i Sibbhult? Överraskad när det skedde? (endast till externa företagen Compower och SwePart)
3. Företagets länkar till Scania respektive Sibbhult?
4. Hur ser företagets affärsidé ut idag? Förändringar på gång? Kritiska resurser?
5. Var finns de viktigaste kunderna, leverantörerna, konkurrenterna, samarbetspartners?
6. Samarbeten med andra Sibbhultsföretag, vikten av dessa. Färe Industri-center?
7. Kontakter med kommun, Region Skåne, andra samhällsaktörer?
8. Sibbhult som miljö för tillverkande företag?
  - Satsning på bearbetningscentrum
  - Plus och minus
9. Nordöstra Skåne som miljö för tillverkning?
  - Plus och minus
10. Framtid företaget?
11. Framtid Sibbhult?

**Appendix B: Intervjuade personer**

Lars Dahl	platschef Scania Transmission Sibbhult
Per-Olof Persson	resursperson Scania Transmission Sibbhult
Ing-Marie Nilsson	personalchef Scania Transmission Sibbhult
Göran Carlander	platschef (2007–2008) Scania Transmission Sibbhult
Lars-Erik Augustinsson	Ledarna
Martin Johansson	SIF
Morgan Nilsson	Metall
Lars Dahl	Sibbhultsverken
Martin Johansson	Skärvätskepartner
Anders Malmquist	Compower
Mats Persson	DynaMate
Lars Kindsjö	SwePart
Torbjörn Lindh	Färe Industricenter/Göinge Näringsliv
Tommy Johansson	kommunalråd, Östra Göinge kommun
Karl-Axel Hill	rektor Stenforsaskolan/Göinge utbildningscenter
Nils Eric Svensson	Region Skåne, Näringslivsutveckling
Eva Bohlin	Arbetsförmedlingen Kristianstad
Mikael Englund	Scania Jobbcenter Sibbhult (telefonintervju)

Med flera intervjupersoner har ytterligare intervjuer genomförts för att täcka upp de olika processerna i studien.

**Appendix C**  
**Företag vid Färe Industricenter, 2008-09-04**

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

Ytterligare sex företag har aviserat intresse för etablering (september 2008)

# Källor och referenser

- Agerberg, M. (1999) *De italienska industridistrikten som modell och verklighet*. Teldok rapport 128.
- Andersson, I. (1978) *Landskronas beroende av Öresundsvarvet. Tänkbara konsekvenser för individ och samhälle vid en driftsnedläggning*. Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi, Lunds universitet.
- Becattini, G. (2001) *The caterpillar and the butterfly. An exemplary case of development in the Italy of the industrial districts*. Felice le Monnier, Firenze
- Dicken, P. (2007) *Global shift. Mapping the changing contours of the world economy*. SAGE, 5<sup>th</sup> edition. London.
- Dicken, P., Lloyd, P.E. (1990) *Location in space. Theoretical perspectives in Economic Geography*. Third edition. Harper Collins, New York.
- Friberg, O. (2008) *Utveckling genom samverkan – en fallstudie av utveckling och företagsamverkan vid Färe Industricenter i Sibbhult*. Uppsats för magisterexamen. Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi, Lunds universitet.
- Isaksen, A. (1993) *Specialiserade produktionsområden i Norden*. Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift. Uppsala
- Jonsson, O. (2005) *Perroux, Myrdal och tillväxtpolsstrategin. Kort genomgång av en central tankelinje i regionala utvecklingsstrategier*. Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi, Lunds universitet.
- Jonsson, O., Lundquist, K-L., Olander, L-O (1996) *Regionen och den internationella konkurrenskraften. Om den regionala produktionsmiljöns betydelse för industrins konkurrenskraft*. Nutek, Rapport 1996:86.
- Jonsson, O, Lundquist, K-L., Olander, L-O. (1999) *Närhet och vida nätverk. Om företagens internationella konkurrensförmåga i ett regionalvetenskapligt perspektiv*. Institutet för regionalforskning, Rapport 112, 1999.
- Kolk, A., van Tulder, R. (2005) *Setting new global rules? TNCs and codes of conduct*. I Transnational Corporations, Vol. 14, No. 3, December 2005.
- Lekunze, R. (2007) *Corporate Social Responsibility and Development: The case of the Chad-Cameroon oil pipeline project*. PhD-thesis. Lund University. Media-Tryck, Lund.

- Mossfeldt, P. (1983) *Sista skiftet. En rapport om tjugo års forskning kring företagsnedläggningar*. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Nicander, D. (2001) *Vitbok Eslöv. Erfarenheter från nedläggningen av Volvo Excavators*. Eslövs kommun.
- Nilsson, M., Svensson Henning, M., Wilkenson, O. (2002) *Skånska kluster och profilområden – en kritisk granskning*. Region Skåne.
- Porter, M. (1990) *The competitive advantage of nations*. MacMillan Press, London.
- Skantze, C. (2006) *Konsten att överleva. Studie om stora företagsnedläggningar i Europa och USA*. A2006:011, ITPS.
- Wigblad, R. (1995) *Community Turnarounds in declining company towns: a restructuring model*. The Journal of Socio-Economics, Volume 24, Number 3.

**Övriga källor:**

- Scania Inside, (interna tidningen för Scania Sibbhult), utgåvor från september 2005 till december 2007.
- Hemsidor för de studerade företagen och organisationerna.



## **Den 14 mars 2006 fattar Scantias ledning i Södertälje**

beslutet att lägga ner produktionen vid enheterna i Sibbhult och Falun. Detta beslut är ett led i en strukturförändring som sker i en tid när Scania under flera år visat starka resultat och prognoserna pekar på expansion. Beslutet väcker starka känslor och uttryck som "kris", "katastrof", "dråpslag för bygden" förekommer inledningsvis. Scania Transmission upphör enligt planerna med sin produktion i Sibbhult sommaren 2008, det vill säga drygt två år senare.

Det uppdrag som avrapporteras här är givet av Region Skåne. Syftet har varit att analysera avvecklingsprocessen men också den utveckling av nya verksamheter som skett efter beslutet om nedläggning. Hur har nedläggningsprocessen skett? Hur har Scantias ledning, fack och samhällsaktörer fungerat? Innebär Scantias nedläggning att Sibbhult med omnejd går in i ett stagnationsförlopp eller kan nya verksamheter kompensera för denna förlust? Vad kan kommunen och regionen göra? Frågorna och farhågorna har varit många. Studien försöker belysa det som varit och det som håller på att hända genom främst intervjuer med ett antal nyckelpersoner i processen. Analysen avslutades i september 2008, det vill säga innan den stora globala krisen börjar göra sig gällande.



**Ola Jonsson**

Institutionen för kulturgeografi  
och ekonomisk geografi  
Lunds universitet  
E-post [Ola.jonsson@keglu.se](mailto:Ola.jonsson@keglu.se)  
Tel 046-222 84 22



**Nils Eric Svensson**

Näringslivsutveckling  
Region Skåne  
E-post [Nils-Eric.Svensson@skane.se](mailto:Nils-Eric.Svensson@skane.se)  
Tel 040-623 97 33