Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 501

Radikal förändring

Arbetsplats: Valeo Engine Cooling AB, Linköping

Kontaktperson: Johan Elmenius, produktionsledare, 013-23 51 00

Arbetslivsfondens handläggare: Lasse Svensson, Östergötlands län

Skribent: Stefan Sahlén

Sammanfattning: På rekordtid, åtta månader, förvandlades den tidigare renodlat funktionella produktionsorganisationen till en modern flödesorienterad verkstad. Produktionslag ansvarar för tillverkningen av respektive produkter från fram till packning och leverans.
Resultatet lät heller inte vänta på sig. Sjukfrånvaron har sänkts, inga nya arbetsskador har rapporterats och både produktivitet och kvalitet har märkbart förbättrats.
Företaget inledde sitt förändringarbete strax innan Valeo-koncernen sjösatte ett koncernomfattande utvecklingsprogram liknande ABB:s T50-projekt: Valeos fem strategier. Dessa stämde mycket väl överens med de mål som Valeo Engine Cooling i Linköping satt upp för sitt arbetsplatsprogram i samarbete med Arbetslivsfonden.
Därmed påskyndades arbetet samtdigt som linköpingsverkstaden fick mycket gott stöd av från koncernledningen.

Bakgrund

"En förutsättning för att lyckas med vår målsättning att fördubbla marknadsandelen på den europeiska fordonsmarknaden är att vi radikalt förändrar vår produktionsapparat".

Ett kort citat ur den första ansökan från dåvarande Torell AB i Linköping, som visar hur man redan från början såg sambandet mellan bra arbetsmiljö och en framgångsrik och lönsam verksamhet.

Företaget heter i dag Valeo Engine Cooling AB och ingår i den franska Valeo-koncernen, verksam över stora delar av världen inom fordonskomponentbranschen. JW Torell AB grundades redan 1895 och har ända sedan 1920-talet tillverkat kylare till fordonsindustrin.

Idag är Valeo i Linköping utsett att ha ansvaret inom koncernen för utveckling och marknadsföring av oljekylare för "Heavy-Duty", det vill säga lastbilar, båtar etc.

När företaget i slutet av 1991 ansökte om bidrag för ett arbetsplatsprogram var produktionen organiserad enligt den funktionella principen.

Valeo-koncernen lanserade vid denna tid ett koncernomfattande utvecklingsprogram — liknande ABB:s T50-projekt — kallat de fem strategierna. Det kom krav från koncernledningen att utvecklingsprogrammet skulle genomföras inom snäva tidsramar. De fem strategierna stämde väl överens med planerna som fanns i arbetsplatsprogrammet ihop med Arbetslivsfonden. Trycket på att genom-

föra förändringarna ökade och satte extra hög fart på arbetet, samtidigt som Valeo i Linköping fick mycket fint gensvar och stöd från koncernledningen under arbetets gång.

Verkstaden bestod av "öar" där en viss del i produktionsprocessen utfördes. Operatörerna gjorde samma saker varje dag. Detaljer pressades, stansades och bockades. Materialet gick vidare till monteringen där operatörerna var specialiserade på "sina" uppgifter. Sedan fortsatte materialet vidare till nästa "ö" på sin väg mot vidare förädling, och vidare tills dess att kylaren var klar för leverans.

Organisationen kännetecknades av lågt arbetsinnehåll och liten delaktighet i hela produktionsflödet.

Utöver att den funktionella verkstaden inte ger stora möjligheter att föra ner ansvar och befogenheter i organisationen, så leder den också till specialisering och monotont arbete, ofta i högt uppdrivet tempo med risk för olika former av skador.

När den första ansökan skrevs var 18 av de 211 anställda långtidssjukskrivna.

Utöver riskerna för förslitningsskador fanns också flera andra arbetsmiljöproblem, bl.a. i form av skadliga ämnen vid lödning och rengöring.

Mål

Sju konkreta mål sattes upp för arbetet, att:

- sänka den totala sjukfrånvaron
- eliminera risken för belastnings- och förslitningsskador till ett minimum
- minska antalet arbetsskador till 0
- minska risken för olycksfall
- eliminera hälsovådliga arbetsplatser
- utveckla en decentraliserad organisation, som ger ansvar och befogenheter och skapar en förbättrad total produktivitet och förstärkt konkurrenskraft
- införa produktionsmetoder som minskar externa utsläpp och bidrar till en bättre miljö.

Företagets lösningen för att nå de uppsatta målen var att radikalt bryta med den funktionella principen i verkstaden och införa en flödesorienterad produktion.

Man satte också upp fyra delmål som rör de anställdas engagemang. Strävan har varit, och är, att så många som möjligt av medarbetarna ska uppnå dessa:

- Kunna jobbet. Målet är att var och en lär sig flera arbetsuppgifter då det skapar grund för arbetsrotation som ger både omväxling och större yrkeskunskaper, samt bidrar till bättre ergonomi.
- Kontrollera kvaliteten på produkten och utföra nödvändiga mätningar.
- Öka produktiviteten genom underhåll av maskinen, själv utföra enklare reparationer och inställningar, Arbeta aktivt med problemlösning.
- Lära ut sina kunskaper till andra.

Genomförande

I stället för "öar" som var och en hade sin specialitet infördes flödesgrupper bestående av ett antal operatörer med ansvar för att tillverka en färdig produkt fram till provning och packning. Dessutom bildades grupper som svarar för komponenttillverkning. Varje lag och grupp har ett lagombud som har i uppgift att hålla ihop laget och svara för rapporteringen till produktionsledarna.

Den nya organisationen medförde att den gamla verkstaden, inklusive kontor, fick byggas om. Resultatet blev en helt ny verkstadslayout och en lång rad nya maskiner och tekniska hjälpmedel. Väggarna mellan kontor och verkstad revs och ersattes med glas, vilket bidragit till att få bort "vi och nikänslan".

Av de 16,4 miljonerna i total investering har 13,5 gått till maskiner och teknisk utrustning:

- Nytt plastgolv i verkstaden, en förutsättning för att kunna hålla en ren miljö.
- Väggarn har målats i ljusa färger.
- Robot för lödning – har ersatt manuell silverlödning som varit ett av de värsta arbetsmiljöproblemen.
- Automatisering av högrepetitiva arbetsuppgifter och lyfthjälpmedel för att undvika tunga lyft.

Det har således handlat om en lång rad

investeringar som gett bättre arbetsmiljö. Ytterligare ett exempel är att man gått över till en ny rengöringsmetod för att tuboljekylare skulle kunna tillverkas helt färdig av en grupp. Den tidigare betningen innebar risker vid kontakt med farliga kemikalier och var dessutom en belastning på den yttre miljön.

Övergången till lagarbete krävde också att ett omfattande utbildningsprogram genomfördes. All utbildning skedde i enlighet med Valeos fem strategier och betoningen lades på arbetsrelaterad träning.

En speciell utbildningslokal byggdes mitt i verkstaden. Där får varje medarbetare som ska ingå i ett lag en kort och intensiv genomgång för att sedan fortsätta sin utbildning på den egentliga arbetsplatsen.

Det var stora planer Valeo i Linköping hade. Ändå genomfördes allt, och i vissa fall mer, på halva den tid man hade planerat. Redan åtta månader efter projektstart var alla ombyggnadsarbeten i verkstaden gjorda och all ny teknisk utrustning på plats.

Det arbete och de pengar man lagt ner var helt i linje med Valeos fem strategier och ägarens mål för verksamheten. På samma sätt var de mycket påtagliga och positiva förändringarna en sporre för de anställda vars motivation ökade märkbart.

Allt sammantaget gjorde att företaget ville gå vidare med att bland annat bygga ytterligare utbildningslokaler och kontor i verkstaden för att ytterligare integrera planering, produktutveckling och produktion.

Resultat

- Steget från funktionell produktion till flödesproduktion har medfört en väsentlig effektivisering som också kan betecknas som en tuff rationalisering. Tydligast visas detta med att de 211 anställda som fanns på företaget 1991 tillverkade kylare för 140 miljoner. 1993 fanns det 120 anställda som producerade för 100 miljoner i försäljning. Försäljningen per produktionstimme har ökat med c.a 20 procent.
- Kapitalbindningen har minskat från 11,5 till 8 procent.
- En högst väsentlig kvalitetsförbättring har uppnåtts. Kassationskostnaderna har minskat från 1,8 till under 0,8 procent och antalet reklamationer har gått ner från 1.200 till 400 för att ta ett par exempel ur statistiken.
- Den arbetsskaderelaterade långtidssjukskrivningen har minskat från 6 till 4 procent.
- Antalet långtidssjukskrivna har sjunkit från 18 till 12.
- Arbetsklimatet har förbättrats tack vare indelningen i arbetslag och arbetsväxlingen ger ett mer meningsfullt arbete med större arbetsinnehåll.
- Integreringen verkstad-kontor har medverkat till att den traditionellauppdelningen mellan kontors- och verkstadspersonal inte finns i samma grad som tidigare. Kontoret uppfattas som en del i den totala produktionsorganisationen.

Värdering

"Lagarbetet har både för- och nackdelar. Det blir mindre stress utan ackord och idag hjälper man varandra med arbetsuppgifterna. Man kontrollerar sitt arbete själv vilket ger bättre produkter. Samtidigt har man mer press på sig och det blir lite av kontroll av varandra inom laget vilket ibland kan upplevas negativt."

Så sammanfattar Ann-Sofie Armerö, lagombud i ett av arbetslagen, den nya organisationen vid Valeo utifrån sitt perspektiv i ett arbetslag.

Omställningen till lagarbete vid Valeo gick inte helt gnisselfritt. En del av de anställda, som hade arbetat länge i den gamla organisationen, tyckte att det var jobbigt. Det har också blivit mer arbete med blanketter, kurvor och diagram, vilket har tagit tid att vänja sig vid för en del.

Sammantaget har dock de allra flesta varit positiva och uppskattat det ökade arbetsinnehållet.

Huvudskyddsombudet Mikael Altervall ser positivt på både den nya organisationen och de förbättringar som gjorts av den fysiska arbetsmiljön.

" Verksamheten är väl strukturerad och miljön är trevlig i och med att man håller rent

och snyggt. Standarden är också högre än tidigare när det gäller reparationer och underhåll. Trasiga detaljer som kan orsaka skador byts ut snabbt. Man är överlag mer mån om den lilla människan nu."

Som huvudskyddsombud tycker Mikael Altervall att han idag har mer insikt i vad som händer i företaget. Samarbetet med kontoret fungerar bra, man fungerar mer som en enhet idag än vad som tidigare var fallet.

Sammantaget kan sägas att förändringsarbetet vid Valeo Engine Cooling AB i Linköping verkligen fått förankring både uppåt och nedåt i organisationen. Stödet från Koncernledningen har varit mycket stort samtidigt som motivationen hos den enskilde medarbetaren överlag har höjts stadigt under arbetets gång.

Alla är dessutom överens om — och framför allt mer medvetna om — att förändringsarbetet inte är avslutat, utan att det är en process som ständigt fortgår.

ISSN 1104-6449 April 1995