



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



Rapport

R163:1980

**Samhällsplaneringens
förutsättningar**

Bo Mårtensson

Byggforskningsrådet

R163:1980

SAMHÄLLSPLANERINGENS FÖRUTSÄTTNINGAR

Bo Mårtensson

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag
780744-2 från Statens råd för byggnadsforskning
till Tekniska högskolan, Stockholm.

I Byggforskningsrådets rapportserie redovisar forskaren sitt anslagsprojekt. Publiceringen innebär inte att rådet tagit ställning till åsikter, slutsatser och resultat.

R163:1980

ISBN 91-540-3400-0
Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

LiberTryck Stockholm 1980 059006

Innehåll

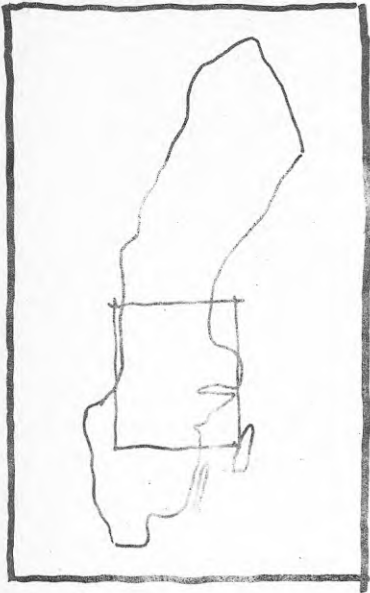
	FÖRORD.....	7
	UTGÅNGSPUNKTER FÖR RAPPORTEN OCH SAMMANFATTNINGEN.....	9
DEL 1	NÅGRA FALLSTUDIER FRÅN ORTER OCH KOM- MUNER MED STRUKTURPROBLEM.....	23
1.	SÖDERFORS BRUK.....	27
1.1	Företag och samhälle.....	27
1.2	Förändringar i produktionsprocesserna.....	29
1.3	Bakgrund till strukturförändringarna i produktionsprocessen.....	31
1.4	Produktionsprocessernas omstrukturering, sysselsättning, fackliga problemställ- ningar och agerande.....	33
1.5	Fackföreningarna och beslutsprocesserna före 1977.....	38
1.6	Fackföreningarna och beslutsprocesserna efter 1977.....	41
1.7	Ett försök att skapa en ny facklig grund att bedöma framtiden.....	47
1.8	Utgångspunkter för den kommunala planeringen.....	49
1.9	Den kommunala planeringens behov av rea- listiska planeringsförutsättningar.....	52
2.	TRE UDDEHOLMSFÖRETAG - STÅLVERKEN I HAGFORS, DEGERFORS OCH STORFORS.....	59
2.1	Hagfors.....	59
2.2	Degerfors.....	65
2.3	Storfors.....	71
3.	UDDEHOLMSKONCERNEN.....	77
3.1	Kort historik.....	78
3.2	Nya idéer om medbestämmande.....	78
3.3	Den första omorganiseringen av koncernens beslutssystem.....	82
3.4	Den första vågen av omstruktureringar 1975-77.....	86
3.5	Den andra omorganiseringen av koncernens beslutssystem.....	90
4.	VIKMANSHYTTE BRUK.....	105
4.1	Företag och samhälle.....	105
4.2	Förändringar i produktionsprocesserna.....	105
4.3	Produktionsprocessernas omstrukturering, sysselsättningen, fackliga problem och fackliga agerande.....	110
4.4	Studiecirkelarna i Vikmanshyttan.....	111
4.5	Företaget och studiecirkelarna.....	117
4.6	Arbetstagarrepresentanterna och studie- cirkelarna.....	120

5.	MORGÅRDSSHAMMAR AB.....	125
5.1	Företag och samhälle.....	125
5.2	Förändringar i produktionsprocesserna.....	126
5.3	Förändringar i företagets beslutssystem.....	128
5.4	Förhållandet beslutsprocess - produktions- process. Ett ekonomiskt förhållande.....	131
5.5	Morgårdshammar och framtiden.....	133
6.	SMEDJEBACKENS VALSVERK OCH HALSTAHAMMARS JÄRNVERK.....	135
6.1	Smedjebackens Valsverk AB.....	135
6.2	Halstahammar AB.....	140
7.	NÅGRA ANDRA FALLSTUDIER.....	147
7.1	En bakgrund till MBL.....	147
7.2	Fallet med Hvilans Mekaniska Verkstad.....	149
7.3	Volvokoncernens beslutssystem.....	150
7.4	Emmabodaundersökningen.....	153
	NOTER.....	155
DEL 2	PROBLEMANALYS - FRÅN VÄRLDSMARKNAD TILL LOKALSAMHÄLLE.....	161
1.	UTGÅNGSPUNKTER FÖR ANALYSEN.....	165
1.1	Ideologi och verklighet.....	165
1.2	Företagets horisontella och vertikala system.	168
1.3	Fackföreningarna.....	173
1.4	Samhällsplaneringen och staten.....	174
2.	VÄRLDSMARKNADSFÖRUTSÄTTNINGAR OCH ANPASSINGSSTRATEGIER.....	179
2.1	Samband mellan objektiva utvecklingsten- dener oeg några strategiansatser på samhällsnivå.....	179
2.2	Allmänna utvecklingsförutsättningar för svensk ekonomi och strategiernas an- passning till dessa.....	180
2.3	Industrisysselsättningen och branchsyssel- sättningen i ett tillväxt perspektiv.....	188
3.	BRANSCHFÖRUTSÄTTNINGAR OCH ANPASSINGS- STRATEGIER.....	191
3.1	Historik.....	191
3.2	Specialstålet som utgångspunkt för en avvecklingsstrategi.....	195
3.3	Utgångspunkter för en avvecklingsstrategi....	199
4.	ANPASSNING PÅ KONCERNNIVÅ.....	203
4.1	En allmän bakgrund till divisionaliseringen..	203
4.2	Förändringar av kapitalfunktionerna. Uddeholmsaffären 1976.....	207
4.3	Omstruktureringarna av Uddeholmskoncernen 1975-79.....	209
4.4	Allmänt om förändringar i det vertikala systemet och förutsättningar för med- bestämmande.....	213

5.	ANPASSNING OCH MOTAGERANDE PÅ FACKLIG NIVÅ.....	217
5.1	Den lokala fackliga organisationens för- utsättningar att påverka strukturförändringar	217
5.2	Arenan för det fackliga arbetet.....	221
5.3	Anpassningsförfarandet.....	223
5.4	Fackligt motagerande.....	229
5.5	Konsekvenser av anpassningsförfarandet.....	230
6.	ANPASSNING OCH MOTAGERANDE PÅ KOMMUNAL NIVÅ.....	235
6.1	Samhällsplaneringens historiska framväxt.....	235
6.2	Samhällsplaneringens organisatoriska förutsättningar.....	242
6.3	Den kommunala planeringens anpassning till övergripande utvecklingstendenser - exempel ur intervjuerna.....	248
6.4	Kommunerna och informationen om näringslivsutvecklingen.....	252
6.5	Normaliseringstendenser.....	256
6.6	Framtiden.....	259
6.7	Konsekvenser av anpassningen på kommunal nivå	260
	NOTER.....	265
	FRÅGOR ATT ÅTERKOMMA TILL.....	271
Bil. 1	Samhällsplaneringssystemet.....	274
Bil. 2	Om studiens uppläggning.....	276
Bil. 3	Anställda vid Söderfors Bruk.....	286
Bil. 4	Sysselsättningen vid Vikmanshytte Bruk 1976-78.....	287
Bil. 5	Österbybruk och Långshyttan.....	288
Bil. 6	Produktbyten m m inom specialstålbranschen...	293
	FIGURER.....	295

NYCKELORD

samhällsplanering
 mindre kommuner
 industrisamhällen
 industrinedläggningar
 nivåplanering
 sektorisering
 kris
 alternativ
 kunskapsproduktion
 beslutsprocesser
 beslutsunderlag
 planeringsteori
 planeringsförutsättningar
 GPF
 hotbilder
 scenario



Uddeholm ● ● Hagfors

● Munkfors

Blombacka ●

● Storfors

● Karlstad

Boxholm ●

Smedjebacken ●

Långshyttan ●

● Vikmanshyttan

● Horndal

● Söderfors

● Österbybruk

Hallstahammar ●

● Torshälla

Förord

Sverige befinner sig i den allvarligaste strukturkrisen sedan 20- och 30-talen. Efterkrigstidens kraftiga expansion stannade av och vände på 70-talet. Under senare hälften av 70-talet ifrågasattes flera branschers existens. Industrinedläggningarna kom i tät följd. Enligt mångas bedömningar är det troligt att den statliga politiken under slutet av 70-talet lyckades fördröja en ännu kraftigare nedläggningsomgång som väntas komma under 80-talet.

Viktiga frågor ställs av de berörda människorna i krisföretagen, krisbranscherna, krisorterna, kriskommunerna och krisregionerna: Vad kan vi göra? Finns det möjligheter att förhindra en kraftig utslagning från arbetsmarknaden? Finns det möjligheter att i de enskilda fallen påverka strukturomvandlingen? Vad blir konsekvenserna av marknadskrafternas spel?

Sådana frågor berör i hög grad samhällsplaneringen. Vilka möjligheter har samhällsplaneringen att ta fram ett kunskapsunderlag och att påverka strukturomvandlingen?

Arbetet med den här rapporten påbörjades hösten 1978. Det är en fortsättning på undersökningar som jag tidigare gjort tillsammans med Tord Maunsbach och som presenterats i två BFR-rapporter: Samhällsplanering - fallstudier (BFR R 1978:31) och Samhällsplanering - mönster, inflytande och alternativ (BFR R 1978:32), vilka lades fram som avhandling i ämnet Regional Planering vid KTH i juni 1978.

Rapporten är en sammanfattning av forskningsarbete och innehåller följande delar:

del 1 Fallstudier

del 2 Problemanalys - Från världsmarknad till lokalsamhälle

Enligt de ursprungliga planerna skulle rapporten också innehålla en diskussion om den centrala statliga nivåns roll i strukturomvandlingen samt om strukturomvandlingens kunskapsinnehåll och behovet av kunskap om alternativ. Detta material kommer förhoppningsvis att publiceras i ett senare sammanhang (se sid 261).

Rapporten bygger dels på intervjuer med ett stort antal fackligt aktiva, kommunaltjänstemän och politiker i ett tiotal företag/kommuner, och dels på litteraturstudier m m.

Intervjuerna, som till övervägande delen gjorts med bandspelare, har givit ett digert material och en, i mitt tycke, överraskande tydlig bild av den lokala problematiken. Utan den förståelse och det intresse som jag mött från de intervjuade skulle arbetet varit omöjligt. Jag vill här framföra mitt varma tack för den hjälp jag fått.

En av de viktigaste målsättningarna med undersökningen har varit att visa att beslutsfattares arbete i första hand är bestämt av objektiva förutsättningar och inte av personliga egenskaper. Följaktligen riktar sig den kritiska udden i analyserna inte mot personer utan mot de roller och förutsättningar som tilldelas personer i olika beslutsfattande situationer. Jag vet att var och en som tar itu med att analysera beslutsfattande och känsliga samhällsprocesser riskerar bli anklagade för att blanda ihop sak och person, eller för att t ex nedvärdera det arbete som görs av arbetstagarrepresentanter och politiker. Jag har inte haft sådana avsikter. Fackföreningarnas och kommunernas roll i strukturomvandlingen är ytterst begränsat - det visar analysen - men det är nödvändigt, och de insatser som görs är värda all beundran.

Ett tack - slutligen - till kamraterna i forskningsprojektet Framtidsplanering i kommuner, till Peter Eklund, Tord Maunsbach och David Philipson för alla diskussioner och all hjälp med strukturering; till Annika Holm för synpunkter på uppläggning och hjälp med språket; och till Kerstin Nihlén som skrivit ut rapporten.

Kapitlet om Vikmanshyttan (kap 4 del 1) bygger till stor del på en artikel i Ord & Bild nr 5/79 skriven tillsammans med Peter Eklund.

Stockholm den 28 februari 1980

Bo Mårtensson

Utgångspunkter för rapporten och sammanfattning

Under 50- och 60-talen skedde i Sverige en ekonomisk tillväxt av aldrig skådat slag. Uppbyggnaden efter andra världskriget skapade helt nya förutsättningar för ekonomisk tillväxt i den industrialiserade kapitalistiska världen. För det svenska näringslivets del innebar detta stora möjligheter att utnyttja bredden i de traditionella näringarna för en expansion som förutsatte en djupgående involvering i den internationella marknaden. Detta understöddes av den fackliga och den statliga ekonomiska politiken. Under de två expansionsdecennierna byggdes inte bara näringslivet utan så gott som hela det svenska samhället om.

Denna utveckling bromsades under 70-talet av internationella förändringar. Överkapacitet och skärpta konkurrensförhållanden slog speciellt hårt på den svenska ekonomin. Det råder i dag en tämligen allmän enighet om att krisen för Sveriges del är strukturell. Utrymmet på världsmarknaden för de traditionella svenska branscherna är hotat inte minst genom låglöneländernas inträde på produktområden där det svenska näringslivet tidigare haft ett teknologiskt övertag. I stöpsleven ligger nya strategier för att anpassa den svenska ekonomin och det svenska samhället till nya internationella villkor.

Tidigare utgångspunkter

Det var genom mitt deltagande i en tvärvetenskaplig arbetsgrupp som samarbetade med de kommunala förvaltningarna, fackföreningarna och aktiva ordsbor i de två nedläggningshotade stålindustrierna Söderfors och Vikmanshyttan som jag fick belyst för mig strukturomvandlingens obönhörlighet. Den närbild som arbetsgruppen fick från de båda orterna ledde till frågor:

Hur kommer det sig att den mycket omfattande aktiveringen av de berörda människorna inte nämnvärt påverkar beslutsprocesserna?

Hur kommer det sig att det som händer i nedläggningssituationer ständigt återupprepas utan att de berörda och deras representanter förmår ingripa?

Hur kommer det sig att det inte byggs upp något perspektiv på nedläggningarnas orsaker, förlopp m m på den lokala nivån, i företag, orter och kommuner?

I både Vikmanshyttan och Söderfors var det möjligt att se vissa mönster i de lokala beslutsfattarnas och arbetstagarrepresentanternas arbete. De gjorde så gott de kunde, men de blev ständigt överraskade, överkörda och besvikna. Strukturomvandlingen föreföll obeveklig.

Beslutsprocessernas kunskapsinnehåll och de berördas kunskapsbehov

I ansökan till Byggforskningsrådet våren 1978 förutsatte jag att de berörda människornas problem i lokalsamhället till viss del var ett kunskapsproblem. Som utgångspunkt ställdes bl a följande frågor:

- Vad utlöser en nedläggning?
- Vad innebär en nedläggning för individer, ort och kommun?
- Hur ser ansvarsfördelningen för en nedläggning ut?
- Vad finns för alternativ?

Det är nödvändigt att skilja på beslutsprocessernas kunskapsinnehåll, dvs den kunskap som används och produceras i de lokala beslutsprocesserna, och de berörda människornas kunskapsbehov. (1) För att över huvud taget kunna diskutera kunskapens

1) se Maunsbach, T, Mårtensson, B: BFR 32:1978 Inledningskapitel där förf redogör utförligare för sambandet mellan beslutsprocesser och människors behov.

roll i strukturomvandlingen är det också nödvändigt att utgå ifrån en bild av vad som faktiskt händer i strukturomvandlingen och av strukturomvandlingens orsaker. Undersökningen anknyter här till de tankegångar om dominansförhållanden mellan central och lokal nivå, mellan centrum och periferi som skisserats i de tidigare undersökningarna (BFR 32:1978).

På ett tidigt stadium vid uppläggningsen av undersökningen försökte jag få ett grepp om sambandet mellan kunskap och materiell situation. Tanken var att jag skulle intervjua beslutsfattare i fackföreningar och kommuner, och att deras bild av kunskapsinnehåll och kunskapsbehov skulle relateras till deras materiella situation, till organisationernas uppbyggnad och handlingsutrymme. Detta påverkade uppläggningsen av intervjuerna, vilket redovisas särskilt i bilaga 2.

Värdepremisser och kunskapsbehov

Vad har då detta med samhällsplanering att göra?

För att förstå det räcker det inte med att utgå ifrån vad samhällsplanering är i dag. I nedanstående uppställning redovisas de värdepremisser som var utgångspunkten för Maunsbachs och mina tidigare undersökningar.

- o Var och en som kommer att beröras av en förändring ska ha möjlighet och rätt att ta ställning till vad denna förändring innebär, samt möjlighet och rätt att ta ställning till olika handlingsvägar.
- o Människans aktiva deltagande i den samhälleliga planeringsverksamheten är en nödvändig förutsättning för att skapa ett levande och demokratiskt samhälle. Där förtryck och orättvisor motarbetas, där olika särintressen inte kan dominera majoritetsintressen och där alla människors förmåga kan utvecklas.
- o Människor i ett demokratiskt samhälle bör ha rätt att få en konkret information om hur den framtida utvecklingen kan bli. Förtroendevalda måste kunna redogöra för vilka mål som är möjliga på kort och lång sikt, och hur olika osäkerheter begränsar dessa möjligheter.
- o (Kommunala) planer måste få en sådan utformning att människor (i kommunen) konkret kan föreställa sig vilka problem en planerad åtgärd löser, vilka påverkande faktorer som står utom resp inom kontroll, vilka hinder som finns, i vems intresse förändringen sker, alternativa handlingsvägar, hur och när åtgärder ska ske.

Med utgångspunkt från dessa kan särskilda krav ställas på samhällsplaneringen. Samhällsplanering måste, för att uppfylla kraven på demokrati, fungera som ett kunskapsproducerande system som tar hänsyn till de berördas kunskapsbehov.

Intressegrupper

Det finns flera intressegrupper (intressenter) i strukturomvandlingen och kravet på kunskapsproduktion kan därför ställas alltefter utgångspunkt. Min utgångspunkt har varit att undersöka i vilken grad de berörda människornas kunskapsbehov tillgodoses eller kan tillgodoses. De berörda människorna är i fallstudierna i första hand de som bor och arbetar på orterna och kommuninvånarna i allmänhet. Deras intressen bevakas av arbetstagarrepresentanterna i fackföreningarna och av kommunens politiker.

Strukturomvandlingens kunskapsinnehåll och kunskapsbehovet hos de berörda människorna kan inte analyseras med utgångspunkt från befintlig organisatorisk struktur - fackföreningar och kommun. Det är nödvändigt att göra studier av utvecklingsprocesser där olika intressenters agerande och roller kan analyseras. Analysen måste kunna visa vilken roll kunskap om utvecklingsprocesserna och om intressemotsättningarna har i strukturomvandlingen.

Man kan inte förutsätta att samhällsplaneringen i dag uppfyller värdepremissernas krav. Det är redan vid en ytlig betraktelse möjligt att säga att det beslutsunderlag som produceras i samhällsplaneringen är ytterst avgränsat. När det gäller bedömningar av sysselsättningen finns ofta en bättre kunskap hos den lokala fackföreningsrörelsen. Fackföreningarna fungerar genom förhållandet till arbetsmarknaden som en första instans. I nedläggningssammanhang står både arbetstagarrepresentanter och kommunalpolitiker vakt om de berördas intressen. Arbetstagarrepresentanterna är ofta ett betydligt aktivare språkrör för de anställdas, ortsbornas och kommuninvånarnas intressen i förhandlingar med företag och statliga myndigheter, än vad kommunalpolitikerna är. Av dessa skäl är fackföreningarna en lika given part i studier av strukturomvandlingen och av samhällsplaneringens förutsättningar som den kommunala organisationen.

Partsrelaterad problemanalys

Målsättningen för undersökningen har varit att göra en problemanalys kring frågan om kunskapsinnehåll och kunskapsbehov på den lokala nivån (företag, ort, kommun). Problemanalysen skulle tjäna som utgångspunkt för att diskutera i vilken mån forskning kan bidra till att stärka de berörda människornas ställning gentemot andra intressenter - främst företag och stat (central nivå). Undersökningen är därför partsrelaterad, som all samhällsinriktad forskning, t ex den som på senare år vuxit fram vid Centrum för Arbetslivsforskning. Andra exempel på partsrelaterad forskning är den omfattande företagsforskningen eller den centralstatliga utredningsverksamheten. Att forskningen är partsrelaterad har att göra med utgångspunkter och användbarhet.

Intervjuer och val av företag/kommun

Av bilaga 2 framgår hur mina tankar kring intervjuuppläggningsen såg ut och på vilket sätt de påverkade valet av företag och kommuner. Som en första utgångspunkt och basort för undersökningen valdes Söderfors. Därefter valdes företag som stod i ett direkt, indirekt eller potentiellt beroendeförhållande till Söderfors Bruk inom specialstålsbranschen, Hagfors Järnverk, Degerfors Järnverk, Storforsverken, stålverket i Långshyttan, stålverket i Österbybruk och Vikmanshyttebruk. Vidare valdes också de två mindre handelsstålverken Smedjebackens Valsverks AB och Hallstahammars Järnverk. Dessutom valdes också verkstadsföretaget Morgårdshammar AB som bl a tillverkar tung utrustning till stålindustrin. Studiens tyngdpunkt ligger i små och medelstora kommuner som är starkt beroende av ett stort företag och stålbranschen.

Det empiriska materialet har redovisats i del 1 - Fallstudier. Av tids- och utrymmesskäl har endast ett urval av fallstudiematerialet presenterats.

Problemanalys

I del 2 presenteras en första problemanalys. Som framgår av inledningen till problemanalysen används en sambandsmodell för att skissera olika steg i analysen. Det är inte möjligt att

med utgångspunkt från fallstudierna direkt svara på frågor om beslutsprocessernas kunskapsinnehåll och de berörda människornas kunskapsbehov.

Beslutsfattare på den lokala nivån har begränsade möjligheter att påverka strukturomvandlingen om de saknar medvetenhet om i vilket sammanhang de arbetar och om de egna möjligheterna. De önskemål och målsättningar som kommit till uttryck i intervjuerna är tämligen ointressanta, när man vill bedöma vad de egentligen står för, om de inte går att relatera till en klart bestämd utvecklingsprocess.

Huvudfrågan för del 2 är Vad har faktiskt hänt? Problem-analysen handlar om hur strukturförändringar sker som en förmedling av marknadsrelationer från världsmarknadsnivå till produktionsenhet, och hur dessa förändringar sedan vidareförmedlas till den lokala arbetsmarknaden och kommunens ansvarsområden.

Sammanfattning av fallstudierna

Söderfors Bruk

Fallet Söderfors är den mest omfattande av studierna. I kapitel 1 redogörs för förändringar i produktionsprocesserna.

Dessa har sedan mitten av 60-talet successivt blivit alltmer ensidiga. Det tidigare differentierade produktsortimentet har rensats på produkter genom byten, sammanslagningar och överenskommelser som skett på branschnivå. Det fackliga agerandet har till stor del påverkats av vilka uppgifter företagsledningen givit de anställda. Bilden av framtiden har varit varierande; positiv i uppgångar och överraskande samt negativ då företagsledningen behövt fatta beslut om nedskärningar. I dag står Söderfors inför hotet om nya omstruktureringar och en eventuell nedläggning under 80-talet. Fackföreningarna har, trots ett förändrat deltagande i företagets beslutsprocesser efter 1977 (genom MBL), inte lyckats skapa något underlag för långsiktiga bedömningar. Under perioden 1977-80 har omfattande omstruktureringar skett inom koncernens (Uddeholmsbolagets) beslutssystem, vilket påverkat det fackliga arbetet. Samtidigt har det skett strukturförändringar i beslutsprocesserna. I en särskild analys diskuteras i vilken mån den fackliga organisationen på lokal nivå förmår skapa en överblick över vad som händer i ett koncernsystem. Det lokala facket håller sig i huvudsak på platsnivån och förmår framför allt övervaka den direkta produktionsledningen och de problem som uppstår i produktionsprocesserna. Men de viktiga besluten fattas på andra nivåer i koncernen. Fackföreningarnas organisationer kan beskrivas som skuggorganisationer till företagets lokala produktionsledande funktion. Under senare år har man från fackligt håll tvingats skapa en viss överblick på en slags mellannivå i koncernsystemet. Det fackliga arbetet har under de senaste 15 åren av tillbakagång varit defensivt och inriktat på att skydda och bevara befintliga produktionsprocesser.

Kommunen har haft små möjligheter att påverka strukturförändringar och främst tvingats till anpassning i efterhand. Kommunen har inte kunnat bygga upp självständiga bedömningar av sysselsättningsutvecklingen och dess konsekvenser.

Tre Uddeholmsföretag

I kapitel 2 redogörs för Uddeholmsföretagen Hagfors, Degerfors och Storfors. Uppläggningsen av beskrivningen är ungefär densamma som för Söderfors. Erfarenheterna inom fackföreningar och kommuner är likartade.

Uddeholmskoncernen

Kapitel 3 är en beskrivning av strukturförändringar på koncernnivå. Särskild uppmärksamhet ägnas här åt sambandet mellan förändringar i koncernsystemets produktionsapparat (stål) och koncernens beslutssystem. För att åstadkomma nödvändiga nedskärningar inom koncernens produktionssystem har den tidigare funktionsinriktade, hierarkiska och starkt centraliserade beslutsapparaten brutits ner och ersatts med ett mer ändamålsenligt beslutsystem. Omstruktureringarna i beslutssystemet har skett under målsättningen: decentralisering och ökat medbestämmande för de anställda. I själva verket har omstruktureringarna också inneburit en hårdare centralisering av beslutsfattandet.

Vikmanshytte Bruk

Kapitel 4 beskriver och analyserar händelserna i Vikmanshyttan från hösten 1976 - då Stora Kopparberg AB fattade beslut om nedläggning och då ett omfattande arbete för att skapa ersättningsindustri påbörjades - till våren 1978. Särskilt intresse ägnas åt vad som hände med den aktionsrörelse som skapades av Vikmanshytteborna och som väckte stor uppmärksamhet i hela landet. Studiecirklarna kan betraktas som ett experiment och ett steg på vägen att skapa självständig kunskap och ett självständigt handlingsutrymme på lokal nivå. Med sådana utgångspunkter blir det fruktbart att analysera varför studiecirklarna hamnade i motsättning till t ex arbetstagarrepresentanterna och företaget. Då framgår att förutsättningar för självständighet i kunskaps- och handlingshänseende inte kan skapas isolerat på lokal nivå. Det behövs dels en horisontell samordning, med andra fackföreningar och kommuner, dels en övergripande strategi.

Morgårdshammar AB

Kapitel 5 handlar om förutsättningarna för ett stort verkstadsföretag som övertagits av ett finansbolag, Beijerinvest. Materialet är framför allt av intresse som underlag för problemanalys¹. Kunskaps- och handlingsförutsättningar i företaget är på ett avgörande sätt styrt av övergripande finansiella intressen.

Smedjebackens Valsverk och Hallstahammars Jernverk

Kapitel 6 redovisar med samma uppläggning som i Söderforskapitlet hur de senaste årens strukturförändringar i handelsstålsbranschen påverkat två mindre stålföretag. De båda företagen är mycket olika och har därför berörts på olika sätt. En av de allra viktigaste frågeställningarna för företagets framtid är vad som ska hända med branschen och i vilken grad det går att åstadkomma en övergripande samordning. Det påverkar också i viss mån kommunernas handlingsförutsättningar, särskilt Smedjebackens kommun.

Några andra fallstudier

I kapitel 7 redovisas kortfattat några andra fallstudier från andra undersökningar som beskriver de anställdas möjligheter att skaffa sig kunskap om och påverka strukturförändringar i koncernföretag: Hvilans verkstad, Volvokoncernen och glasindustrin i Emmaboda.

Sammanfattning av problemanalysen

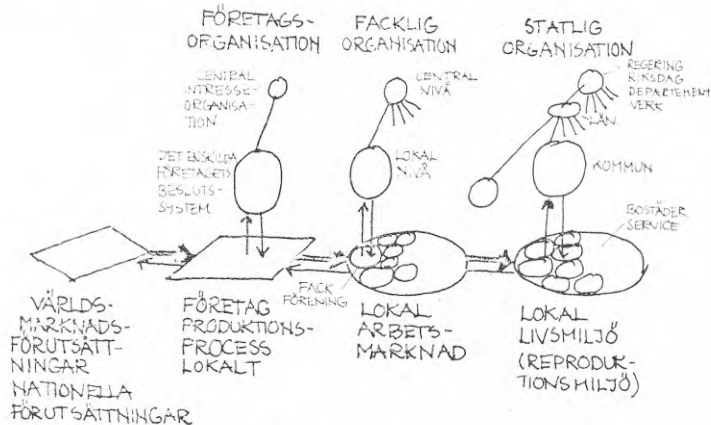
Utgångspunkter för analysen

Del 2 inleds med en genomgång av teoretiska utgångspunkter för analysen. Syftet är bl a att skilja på vad som är föreställningar om strukturuomvandlingen (ideologi) och vad som är verklighet.

Världsmarknaden ställer upp övergripande förutsättningar för den utveckling som sker i de svenska företagen. De nationella förutsättningarna och branschförutsättningarna blir avgörande för hur världsmarknadens diktat förmedlas till produktionsenheterna. Detta framgår av nedanstående bild. Beslutssystemen markeras som vertikalt uppstickande system vilka påverkas av och påverkar kedjereaktionen i det horisontella systemet av produktions-, cirkulations- och reproduktionsprocesser.

Med utgångspunkt från det enskilda företagets produktionsprocess diskuteras omvärldsrelationer och företagets besluts-system. Dessa rymmer företagets kapitalfunktioner. Kapitalfunktionerna (ägande, förvaltande och ledande) har olika förhållande till produktionsprocesserna och finns på olika ställen i

det ekonomiska systemet, i t.ex. en koncern. (2) Ägandet är framför allt knutet till bolagsstyrelsen. Förvaltandet kan vara lokaliserat till huvudkontor eller till produktionsenheterna. Vissa produktionsenheter kan endast ha den direkta produktionsledande funktionen. Kapitalfunktionerna är företagsinterna. Företagets utvecklingsförutsättningar bestäms av företagets roll i det ekonomiska systemet och av hur kapitalfunktionerna organiseras.



I kapitel 2 redogörs för hur de senaste årens internationella strukturförändringar skärpt konkurrensen på tillverkningsområden där svensk industri haft en stark ställning under expansionsdecennierna. Det finns i dag två dominerande tillväxtstrategier. Den ena har sin tyngdpunkt i det socialdemokratiska partiet och den andra i moderata samlingspartiet. Gemensamt för dem är att de skisserar:

- 1 Oförändrade relationer mellan det nationella kapitalet och världsmarknaden, vilket kan formuleras som ett bibehållet och på sikt fördjupat beroende av världsmarknaden.
- 2 Oförändrade kriterier på ekonomiskt tillväxt, vilket kan summeras med att lönsamhetskriterierna, och då speciellt lönsamhetskriterierna för exportindustrin, blir den överordnade principen för strukturuomvandlingen.

2) Philipson, D. Kapitalfunktioner och Arbetarnas ställning, Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet, 1980.

- 3 De svenska företagen är i huvudsak hänvisade till den kapitalbildning som kan åstadkommas inom nationalstatens ramar, vilken vid internationell jämförelse är liten.

Strategierna skiljer sig bl a i synen på ägandet i krisbranschernas företag och i fråga om statens åtaganden. Socialdemokraterna vill ge staten större befogenheter att gripa in i näringslivets utveckling, med bl a statliga fonder. De vill också slå vakt om statens sociala åtaganden och öka sysselsättningen i den offentliga sektorn. Företrädarna för den andra strategin vill ge friare spelrum åt det privata initiativet och det privata ägandet över produktionsmedlen. De vill också strama åt statens åtaganden, minska den offentliga sektorns sysselsättning och avveckla delar av den s k välfärdspolitiken.

Det är sannolikt att de sociala målsättningarna under 80-talet kommer att komma i skymundan och att de näringslivsekonomiska realiteterna får stor genomslagskraft. Det kommer att medföra en mycket kraftig utslagning av traditionella näringsgrenar. Det är också troligt att den hittills kraftiga expansion av den offentliga sektorn kommer att avbrytas och att staten, tvärtemot vad många hoppas, inte kommer att kunna "suga upp" en minskad sysselsättning i basnäringarna.

De övergripande förutsättningarna ger relativt bestämda utgångspunkter för en analys av stålbranschen. I kapitel 3 kompletteras de med en analys av de historiska utvecklingstendenserna inom branschen, av branschens styrkefaktorer, omvärldsrelationer och struktur. Analysen visar att stålbranschen med viss sannolikhet kommer att skäras ner mycket drastiskt under 80-talet. De enskilda företagen och koncernerna inom branschen tvingas arbeta inom ramen för en avvecklingsstrategi.

På koncernnivå blir det möjligt att förklara vissa strukturförändringar i stålföretagens beslutssystem och kapitalfunktioner mot bakgrunden av en allmän analys av strukturförändringar i företagets beslutssystem. Man kan påvisa tendenser till decentralisering av det mindre väsentliga produktionsledandet och en centralisering av övergripande styrsystem. Uddeholmskoncernen har omvandlats från industriföretag till finansföretag. Det förklarar många av de frågor och osäkerheter som redovisats i fallstudierna och som restes på lokal nivå. Koncernens kapitalfunktioner har organiserats för att tillförsäkra

ägarna maximal handlingsfrihet och för att möjliggöra sammanlagningar, avveckling, försäljning och nedläggning av produktionsenheter. Den nya organisationen har inte givit de anställda bättre överblick över koncernens förutsättningar och utvecklingsstrategier. Man kan snarast säga att divisionaliseringen i företagen förstärkt fixeringen vid den egna produktionsenheten.

Det är slutsatser som ytterligare förstärks och konkretiseras i kapitel 5 som handlar om de lokala fackföreningarnas tvång att anpassa sitt arbete till strukturförändringar som initieras av företagsledningarna. Fackföreningarna har inte kunnat bygga upp ett självständigt agerande utan tvingats anpassa sig i en steg-för-steg-förändring. Denna förändring innebär vid tillbakagång att fackföreningarna tvingas vända sig uppåt, till beslutsfattarna i överordnade kapitalfunktioner, för att söka och förhandla om lösningar. Det innebär också att konkurrensen mellan fackföreningarna i branschen skärpts om det krympande antalet jobb och om att inte bli drabbad av nedskärningar. De lokala fackföreningarnas situation ställer höga krav på överblick och samordning som i dag i stor utsträckning sker på näringslivets villkor. Utrymmet för fackliga alternativ är mycket begränsat inom ramarna för avvecklingsstrategin. De anställda har inga garantier för att få en bild av hur framtiden egentligen kommer att se ut.

Kapitel 6 inleds med en analys av samhällsplaneringssystemets historiska utveckling som ett led i expansionsdecennierens tillväxtstrategi. Samhällsplaneringen är expansionsinriktad och samhällets dominerande planeringsparadigm är expansion. Expansionen har skapat ett samhällsplaneringssystem som är hierarkiskt. Det är nivåuppdelat och sektoriserat. Samhällsplanering på lokal (kommunal) nivå är i hög grad en del av den årliga kommunalekonomiska planeringsrutinen, en mönsterplanering, som successivt anpassar de kommunala ramarna till den expanderande eller krympande arbetsmarknaden. Sysselsättningsmässig tillbakagång slår inte omedelbart genom. Kommunerna är skyddade av buffertmekanismer, skatteeftersläpning och statlig resursutjämning. Kommunernas mönsterplanering är inte uppbyggd för att skapa ett perspektiv på samhällsutvecklingen. Anpassningsförfarandet är helt dominerande. Vid sidan om arbetet att kalky-

lera de ekonomiska ramarna sker ett arbete för att anpassa de olika nämndernas verksamhet till ramarna. Kommunerna arbetar därutöver för att på olika sätt skapa ett ökat handlingsutrymme. Sett i ett större perspektiv ger det endast trygghet i enstaka fall. I en ekonomi med krympande sysselsättning skärper det konkurrensen mellan kommunerna om sysselsättning och statliga resurser.

DEL 1

NÅGRA FALLSTUDIER FRÅN ORTER OCH KOMMUNER MED STRUKTURPROBLEM

I del 1 redovisas ett antal fallstudier.

Utförligast beskrivs Söderfors (kapitel 1). Utgångspunkten ligger i strukturomvandlingen av produktionsprocesserna. Den har påverkat det fackliga agerandet. Fackföreningarna hade från början små möjligheter att påverka besluten. Efter 1977 har facken på basis av medbestämmandelagen fått delta i strukturdiskussionerna. Den roll facken kunnat spela i företagets beslutsprocesser beskrivs. I ett särskilt avsnitt skildras fackens försök att mobilisera medlemmarna. Vidare beskrivs förutsättningar och problem för den kommunala planeringen.

Kapitel 2 ger en kortfattad beskrivning av situationen för fack och kommun i tre företag/kommuner som är knutna till Uddeholmsbolaget.

Kapitel 3 är en genomgång av omstruktureringar av produktion och beslutssystem i Uddeholmskoncernen.

I kapitel 4 analyseras nedläggningen av stålverket i Vikmanshyttan med särskild tonvikt på den aktivering av anställda och ortsbor som åstadkoms i studiecirklar.

Kapitel 5 är en beskrivning av situationen i Morgårdshammars AB, tillverkare av tung utrustning för stål- och gruvindustrin och dotterbolag till Beijerinvest.

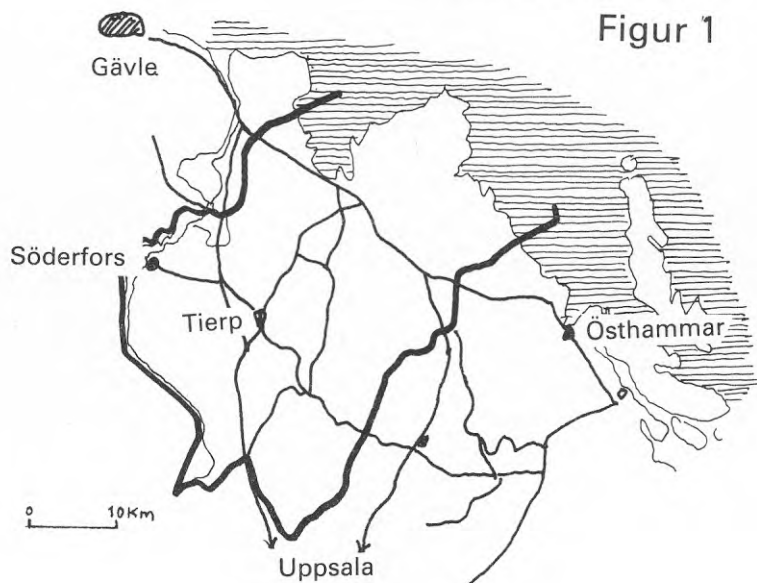
Kapitel 6 är en beskrivning av två små handelsstålverk, Smedjebackens valsverk och Hallstahammars Bruk, och situationen för de anställda och kommunen.

I kapitel 7 sammanfattas några andra fallstudier.

Den jäktade läsaren rekommenderas kapitel 1, 3 och 4. Kapitel 1 om Söderfors fungerar som ett slags referenskapitel för alla fallstudierna. Eftersom de förhållanden som beskrivs i mångt och mycket är genomgående har de övriga fallstudierna kortats ner väsentligt, något som varit nödvändigt inte minst av tidsskäl.

TIERPS KOMMUN

Figur 1



Kapitel 1

Söderfors Bruk

1.1 FÖRETAG OCH SAMHÄLLE

Samhället Söderfors ligger i Uppsala län i Norra Uppland. Fram till årsskiftet 1973-74 var Söderfors egen kommun. Genom kommunsammanläggningen 1974 ingår Söderfors i dag i Tierps kommun. Centralorten Tierp ligger 13 km från Söderfors. Till Gävle är det mellan 4 och 5 mil och till Uppsala närmare 6 mil.

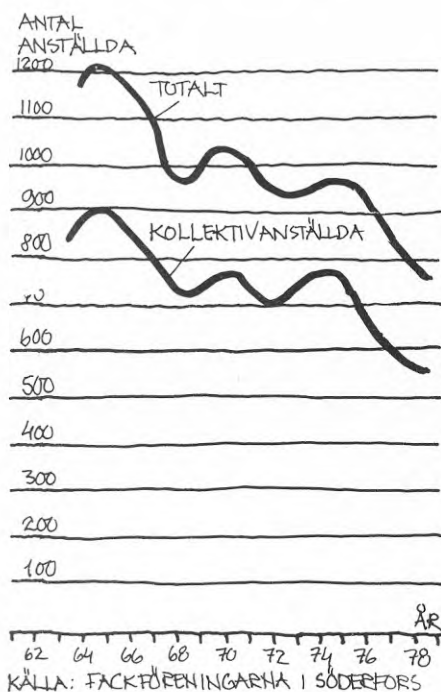
Tierps kommun gränsar till Älvkarleby kommun i norr och till Östhammars kommun i öster. Drygt 3 mil från Söderfors i Östhammars kommun ligger stålverket Österbybruk (se fig 1). Tillsammans utgör de tre kommunerna ett sammanhängande tillbakagångsområde - Norduppland.

1676 anlades bruket i Söderfors för att tillgodose amiralitetets behov av ankare vid upprustningen av den svenska flottan. Ankartillverkningen ersattes så småningom av handelsstålstillverkning. 1907 köptes bruket av Stora Kopparberg AB (STORA). Omkring första världskriget påbörjades tillverkningen av specialstål. Den allmänna uppgången för svensk stålindustri efter världskriget medförde en expansion i Söderfors. Vid mitten av 60-talet stod bruket på sin höjdpunkt. Då arbetade ca 1 200 människor på stålverket. I samhället bodde över 3 100 människor. Prognoserna pekade på fortsatt expansion.

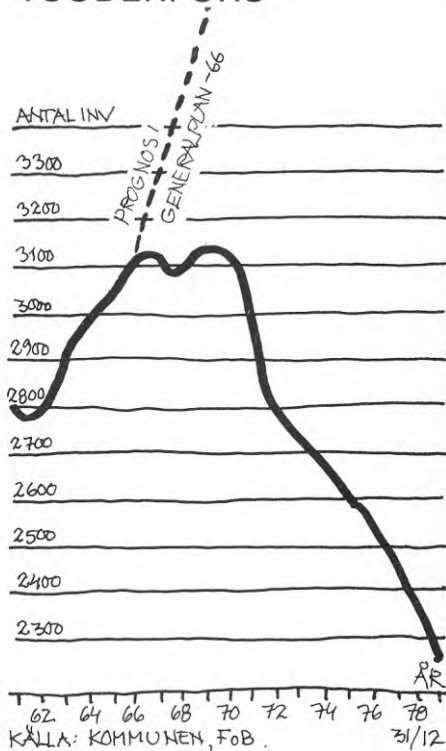
Tabellerna visar de befolknings- och sysselsättningsmässiga förändringar som skett sedan mitten av 60-talet. Med början 1966 har det skett en successiv tillbakagång som blivit särskilt markant efter 1976, då Stora Kopparberg avyttrade hela sin verksamhet till Uddeholmsbolaget (UHB). (1)

Kommunen hade 20 871 invånare 1977. Folkmängden beräknas sjunka till närmare 19 000 år 1990 (enl länsstyrelsen). Bruket i Söderfors är den största industrin. Nästan 1/3 av kommunens 2 600 industrissysselsatta (1978) arbetar vid stålverket i Söderfors. Den näst största industrin är KFs karlitfabrik i Karlholm. Beslut är fattat om nedläggning. I Tierps kommun finns i övrigt flera företag som kan betraktas som nedläggningshotade (se avsnitt 1,9, s 55.

Figur 2
ANSTÄLLDA VID
SÖDERFORS BRUK



Figur 3
FOLKMÄNGD
I SÖDERFORS



1.2 FÖRÄNDRINGAR I PRODUKTIONSPROCESSERNA

Figur 4 visar förhållandet mellan produkter och sysselsättning vid två tidpunkter: omkring år 1965 och år 1979. Den vänstra kolumnen visar att det fanns ett brett produktsortiment i början av perioden. Stålverket i Söderfors ingick vid den tidpunkten i en stålbransch som var betydligt mindre specialiserad än i dag. Från mitten av 60-talet till i dag har omfattande utrensningar av produkter skett. En stor del av dessa produktrensningar har skett genom försäljning av en produkt och vidhängande marknadsandelar. I vissa fall har även personer som arbetat med produkten flyttat till det andra företaget. Ibland har även utrustning flyttats. 1968 lades hårdmetalltillverkningen ner. 150 befattningar drogs in. Tillverkningen och en del personal flyttades till Fagerstakoncernen som ville samla hela den svenska hårdmetalltillverkningen.

1968 avvecklades tillverkningen av tunnare rostfri plåt genom avtal med Gränges-Nyby. Då avvecklades också tillverkningen av sparskär. I slutet av 60-talet avvecklades konstruktionsstålet genom en uppgörelse med Uddeholmsbolaget. Till samma föreföretag överläts tillverkning av rostfri stång. 1972 påbörjades en långvarig diskussion om den rostfria plåtens framtid. Söderfors var ensamtillverkare på bred rostfri plåt. Tillverkningsprocessen komplicerades av att ett led - varmvalsningen - gjordes i Domnarvet till vilken het gröt levererades. De varmvalsade banden återlevererades för kallvalsning i Söderfors. Beslut om åtgärder kom våren 1976 och tillverkningen av plåt lades ner 1977. 200 arbetstillfällen försvann.

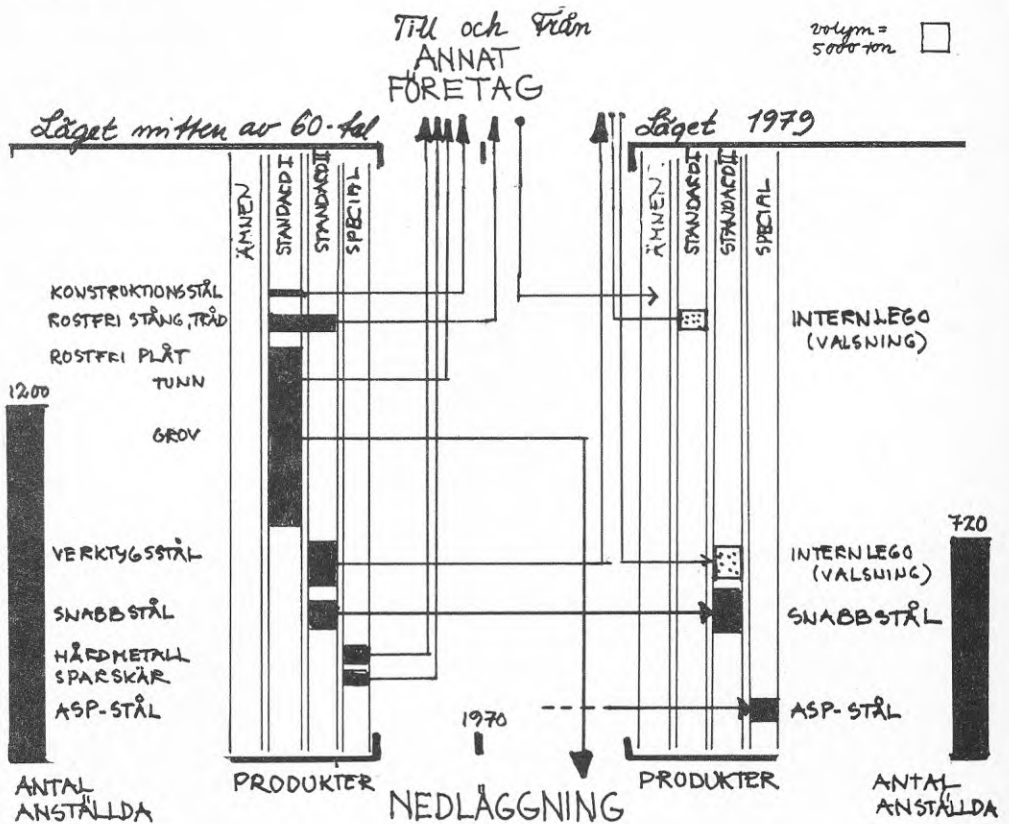
1976 överlät Stora Kopparberg sin specialstålsrörelse till Uddeholmsbolaget. Det skedde som ett led i att STORA koncentrerade resurserna till skogssektorn. Verktogsstålstillverkningen överfördes nu från Söderfors till stålverket i Hagfors. Av de produkter som fanns i Söderfors vid mitten av 60-talet återstår i dag endast en "egen" produkt, nämligen snabbstålet. Som en del av snabbstålet kan man betrakta det s k pulverstålet (ASP-stålet), vilket tillverkas i en särskild komprimeringsprocess.

(2)

Figur 5 visar produktionsprocesserna vid mitten av 60-talet. Av figuren framgår att produktionsprocesserna var relativt

SÖDERFORS - PRODUKTER OCH SYSSELSÄTTNING

Figur 4



Källa: Intervjuer med anställda samt M Molin: Specialstålsindustrin, 1973.

Anm. Fyra olika graderingar av produktslag har gjorts av författaren. Alla dessa graderingar gäller färdiga produkter som antingen säljs på öppna marknaden eller levereras till annat företag inom eller utom koncernen. Kolumnen för ämnen gäller således endast för de fall där ämnen säljs. De ämnen som ingår i slutprodukterna redovisas således inte.

Svarta rutor för produkter betyder egna produkter.

Prickade rutor för produkter betyder legotillverkning.

De svarta rutorna för ämnen och standardprodukter är uttryckta i jämförbara volymer (ton). Rutorna för specialprodukter anger endast förekomsten av tillverkning. Sysselsättningen för olika produkter står inte i samma relation till volymen. Vissa produkter, de mer kvalificerade, ger i allmänhet högre sysselsättning än bulkvaror (standard I).

Standard I är bulkvaror och hårt konkurrensutsatta varor, dvs mindre kvalificerade standardprodukter.

Standard II är högre kvalificerade standardprodukter.

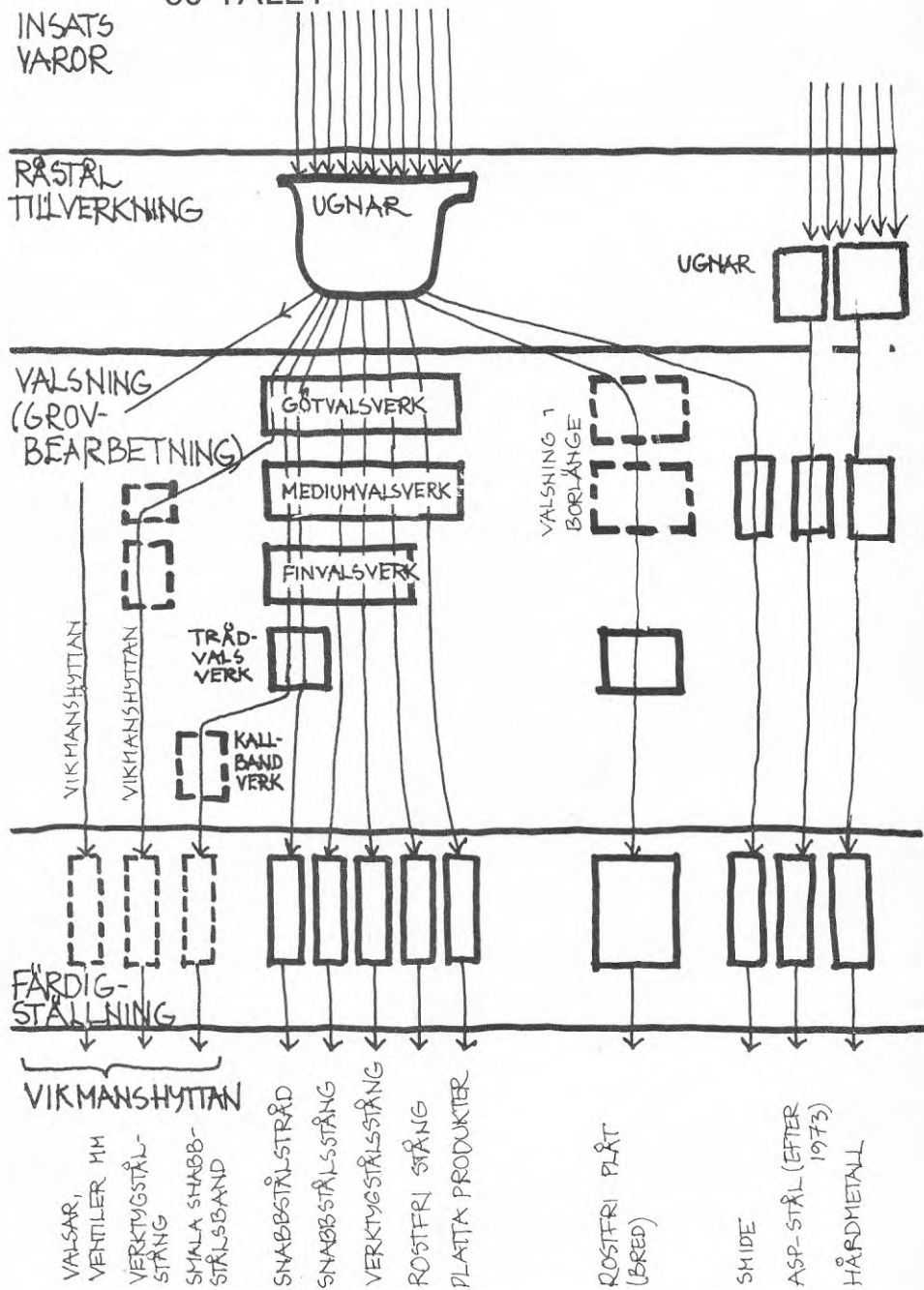
differentierade och delvis integrerade med andra stålverk. Stålverket i Vikmanshyttan ingick då också i Stora Kopparbergs specialstålssektor. Integrationen med Domnarvet, som är ett handelsstålverk, gällde enbart kallvalsning av bred plåt. Tyngdpunkten i Söderforsverkets tillverkning låg på valsverksapparaten. Den konstruerades för att rymma en variation av produkter som tillsammans fyllde upp kapaciteten. En del av dessa - t ex tråd - gick genom fyra valsverksled, medan andra, t ex platta produkter, endast gick genom två. Denna apparat kompletterades av sidoordnade processer, bland dem hårdmetalltillverkningen som var helt avskild. En annan, som tillkom 1973, var anläggningarna för ASP-stålet.

Produktionsprocesserna i Söderfors har under den studerade perioden förändrats mot en ökande specialisering. Det har inneburit att integrationen med Domnarvet och Vikmanshyttan försvunnit. De sidoordnade produktionsapparaterna för hårdmetall och rostfri plåt har försvunnit. Specialiseringen har medfört en viss ökning av volymen på snabbstål, men inte tillnärmelsevis vad som fordras för att utnyttja kapaciteten hos produktionsapparaten. Denna har i stället belagts med olika slags legovalsning för andra stålverk inom Uddeholmskoncernen.

1.3 BAKGRUND TILL STRUKTURFÖRÄNDRINGARNA I PRODUKTIONSPROCESSEN

Jag har i föregående avsnitt renodlat de faktiska strukturförändringarna i produktionsprocessen. Dessa förändringar har varit en del av koncernledningarnas anpassning av de egna resurserna till världsmarknadens krav. Vad jag skildrat är resultatet av en process genom vilken världsmarknadens villkor fått sin speciella förmedling i en speciell svensk kapitalgrupps kapitalstruktur - stålverket i Söderfors. Om beskrivningen skulle göras fullständig, borde här ingå en konkret redogörelse för hur denna förmedling sett ut i koncernledningens beslutsprocess. Jag har emellertid inte det empiriska material som fordras för detta och därför lämnar jag en lucka som delvis kommer att fyllas upp i den allmänna analysen i del 2, kap 4.

Figur 5 SÖDERFORS BRUK –
TILLVERKNINGSPROCESS VID SLUTET AV
60-TALET



1.4 PRODUKTIONSPROCESSERNAS OMSTRUKTURERING, SYSSELSÄTTNING, FACKLIGA PROBLEMSTÄLLNINGAR OCH AGERANDE

Figur 4 visade att omstruktureringen av produktionsprocesserna medfört en kraftigt minskad sysselsättning. Betraktar man fackföreningarnas arbete över en längre period finns i det faktiska agerandet en huvudtendens som kan beskrivas som å ena sidan en anpassning till och å andra sidan ett motstånd mot vissa av strukturförändringarnas konsekvenser. Om man däremot går in och studerar det fackliga agerandet vid en enskild tidpunkt domineras det i mycket hög grad av en kunskapsmässig osäkerhet om framtiden och osäkerhet om vad det egentligen är som håller på att ske.

I andra sammanhang har jag beskrivit den kunskapsmässiga osäkerheten som en pendling mellan olika framtidsbilder, vilka i huvudsak varit förmedlade av företagsledningen. (13) Under det studerade decenniet har företagsledningen ömsom givit en positiv bild av utvecklingen och ömsom en negativ (behovet av nedskärningar).

1.4.1 Framtidsbild 1965-1976

Vid mitten av 60-talet lade platsledningen fram en vision om fortsatt expansion som gav de anställda och kommunens beslutsfattare intryck av en obruten och kraftig expansion. Denna bild ändrades av hårdmetallförsäljningen, som redan från början var ovillkorlig. Fackföreningarna motsatte sig visserligen beslutet, men det enda de faktiskt kunde göra var att anpassa sig och medverka till att utse vilka som skulle få sluta, samt motsätta sig beslutet genom att ställa krav på förändringar och motåtgärder. En sådan motåtgärd var att råstålstillverkningen i Vikmanshyttan förlades till Söderfors. Ugnar och götverk lades ner i Vikmanshyttan, vilket ledde till att Söderfors kompenserades för ett visst bortfall av stål när den rostfria stången och konstruktionsstålet försvann.

I perioden från 1968 fram till diskussionen om den rostfria plåten 1972 förde företagsledningen ånyo fram en positiv framtidsbild. Till exempel sade disponent Sundblad i maj 1968 att Söderfors Bruks fortbestånd under de närmaste 15 åren var tryggad. (4) Denna bild föll 1972 under en utdragen polemik

mellan Metall i Söderfors och företagsledningen. Metall miss-tänkte då framtida nedskärningar. Efter ett års diskussioner bekräftades detta. Företagsledningen gick vid årsskiftet 1972-73 ut i pressen med uppgifter om att den rostfria plåten skulle läggas ner (den s k nyårshälsningen). (3) Fackföreningarna motsatte sig beslutet och krävde kompensation.

Våren 1976 beslutade Stora Kopparbergs koncernledning om nedläggning av den rostfria plåten. Samtidigt fick fackföreningarna vid specialstålsverken delta i utformningen av en ny fem-årsplan. Denna var klar i maj 1976 och gav facken i Söderfors en positiv bild av framtiden. Det skulle inte ske någon omfattande expansion men inte heller några nedskärningar. Bland annat utgick kommunen från detta när man efter kontakter med företaget i juni 1976 lade fram en kommundelsplan för Söderfors. I slutet av september 1976 rasade den positiva bilden av Söderfors framtid. Då tog Stora Kopparberg det första steget till en avveckling av specialstålsverksamheten. Söderfors skulle skänkas till Uddeholmsbolaget. Förhandlingarna varade i en och en halv månad under vilka fackföreningarna i Söderfors protesterade och krävde besked om vad uppgörelsen skulle medföra för omstruktureringar och sysselsättningsminskning. Under förhandlingsprocessen gavs först en positiv information - ingen sysselsättningsminskning. Alldeles före beslutstillfället klargjordes den faktiska innebörden av beslutet - bl a en minskning med 100 arbetstillfällen.

1.4.2 Framtidsbild 1977-79

De tre åren som därefter gått (1977-79) har varit en löpande förhandlingsprocess i vilken fackföreningarna diskuterat strukturförändringar med företaget. Till en början såg framtiden mörk ut. Innebörden i övertagandet var oklar långt in på år 1978. Verktygsstålet skulle flyttas till Hagfors. I Söderfors krävde man kompensation för detta och fick en bland annat legovalsning (se tidigare). Den planerade överflyttningen av verktygsståltillverkningen till Hagfors bromsades. Det har medfört att Söderfors stålugnar fått en högre beläggning än vad som början (1977) var tänkt.

Facken i Söderfors trodde till en början att Uddeholmsbolaget enbart var ute efter att ta över verktygsstålet ASP-stå-

och försäljningsapparaten och att bolaget sedan detta väl skett skulle lämna Söderfors åt sitt öde. Den misstanken förstärktes sommaren 1977 när Uddeholmsbolaget i hemlighet förhandlade med den andra stora svenska snabbstålstillverkaren, Fagersta AB. Fackföreningarna menade då att Uddeholmsbolaget hade tagit ut vad de ville ha och dessutom sålt ut en del av tillgångarna.

(5) De var oroliga för ytterligare en utrensningssomgång. Förhandlingarna med Fagerstakoncernen ledde inte till resultat och UHB ville varsla 100 ungdomar. Staten gick in med den 75 %iga sysselsättningsgarantin. Bruket fick en tidsfrist vilket ledde till nya påtryckningar på bolagsledningen om att öka beläggningen av produktionsapparaten. På våren 1978 sades ett avtal mellan Uddeholmsbolaget och Boforskoncernen upp. Bofors skulle inte längre legovalsa verktygsstål åt Hagfors. Det visade sig då att Hagfors Järnverk inte kunde ta tillbaka all valsning. Söderfors fick ta över valsning av ca 5 000 ton verktygsstål och tillverkningen av göt för detta. Till detta kom att Söderfors fick valsa ungefär 2 000 ton runda ämnen på internlego till Degerfors. De 100 personer som under hösten 77 och delar av våren 78 hållits i gång med statligt sysselsättningsstöd kunde nu successivt sättas i produktion (se bilaga 2).

Sysselsättningen har sedan dess varit relativt stabil. Genom förändringar i beslutssystemet i koncernen har fackföreningarna i Söderfors fått en annan inblick i beslutsprocesserna (se avsnitt 1.6, s 41).

1.4.3 Framtidsbild våren 1980

Följande bedömning är min egen och grundar sig på tillgängliga uppgifter om snabbstålsindustrins läge och diskussioner om investeringsbehov (särskilt i Söderfors).

Det är lättare att förstå förutsättningarna för Söderfors framtid om man skiljer på den produktion som går genom den tunga apparaten med ugnar, valsverk och färdigställning och den som är relativt fristående, dvs pulverstålstillverkningen.

Pulverstålstillverkningen är säregen och har enligt sakkunniga bedömare en given framtid inom t ex verktygstillverkningen. Verksamheten har hittills expanderat. För att kunna utveckla det s k ASP-stålet, där stålpulver komprimeras till ett särdeles homogent stål, fordras en nya granuleringsanläggning

och kompletterande investeringar i en kompakteringsanläggning. Ska man satsa offensivt på pulverstålet kommer det att kosta drygt 100 milj kr. En mycket rimlig bedömning är att UHB inte kommer att göra denna satsning, framför allt på grund av svårigheter att åstadkomma en intern finansiering, vilket kommer att leda till att bolagsledningen avvecklar större delen av stålverksamheten. Jag ska återkomma till detta i del 2. Det är troligt att UHB kommer att eftersträva försäljning av pulverstålsdelen till Sandvik eller bildandet av ett särskilt pulverbolag. Om detta sker kommer det att ske samtidigt som UHB fattar beslut om resten av Söderforsverksamheten (se nedan). Av den anledningen kommer bolaget endast att göra stegvisa satsningar i pulveranläggningarna. Den stora offensiva satsningen kommer att ske först efter en ny bolagsbildning.

Den tunga apparaten med snabbstålstillverkning och övrig tillverkning är beroende av stora investeringar på uppskattningsvis uppåt 150 milj kronor. Dels behövs en satsning på en ny smidesmaskin för att ersätta den föråldrade ämnestillverkningen. Kostnaden är drygt 100 milj kronor. Dels behövs omfattande förbättringar av arbetsmiljön i råstålsledet (ugnarna). Uddeholmsbolaget kommer troligen inte att satsa någonting för att uppfylla ett sådant mer offensivt mål. Investeringarna kan inte skiljas från en omstrukturering av hela snabbstålstillverkningen. UHB har ansökt om statligt stöd för att bygga en smidesmaskin i Söderfors. En sådan investering skulle slå ut tillverkningen i Österbybruk och Långshyttan och kan inte ske förrän snabbstålstillverkningen vid alla dessa tre företag samordnats. En sådan samordning kan knappast ske med mindre än att Fagerstakoncernen köper Söderfors eller att ett nytt snabbstålsbolaget bildas. För den tunga apparaten i Söderfors, som sysselsätter merparten av de anställda (ca 600 personer), finns två alternativa utvecklingsvägar:

1. Nytt bolag eller inordnande i Fagerstakoncernen. Tillverkningen av snabbstål i Långshyttan, Söderfors och Österbybruk samordnas. Österbybruk avvecklas.

För att garantera konkurrenskraft satsar man på en ny smidesmaskin som förläggs till

- e) Långshyttan. Tillverkningen i Söderfors skärs successivt ner och avvecklas under 80-talet,

b) Söderfors. Tillverkningen i Långshyttan skärs successivt ner och avvecklas under 80-talet.

2. Inget nytt snabbstålsbolag bildas. Uddeholmsbolaget gör eventuellt defensiva investeringar och reparerar bl a götvalsverket i Söderfors. Tillverkningen i Söderfors avvecklas under 80-talet.

Bl a följande faktorer talar för Söderfors som centrum för ett nytt snabbstålsbolag:

- Sysselsättningspolitiska skäl. Norduppland är hårt drabbat av tillbakagången inom tillverkningsindustrin.
- I Söderfors arbetar i dag mer än hälften av de som tillverkar snabbstål i Sverige.
- Produktionsapparaten i Söderfors kan tillverka i princip alla sorters snabbstål som görs i Sverige i dag.

Söderfors har en större total ugnskapacitet än Långshyttan. De moderna elektrostålugnarna är ungefär likvärdiga - Söderfors' är på 30 ton och Långshyttans är på 20 ton. Söderfors har elektroslaggrening, vilket inte finns i Långshyttan.

Bl a följande faktorer talar för en satsning i Långshyttan:

- Långshyttan kan göra större ringvikter tråd än Söderfors
- Arbetsmiljön i Långshyttan är betydligt bättre än i Söderfors och fordrar inte lika omfattande nyinvesteringar.
- Staten har redan satsat ca 60 milj kronor i Långshyttan
- Långshyttan är integrerad i Fagerstakoncernen. Fortsatt drift är nödvändig så länge driften upprätthålls i t ex Fagersta (se bilaga 5).

Av ovanstående alternativ talar enligt min bedömning mer för alternativ la än för alternativ lb, förutsatt att Uddeholmsbolaget inte tänker göra långsiktiga satsningar i snabbståls-tillverkningen. På lång sikt är alternativ la och 2 likvärdiga för Söderfors del. Det är troligt att en stor del av övriga produkter försvinner fortare från Söderfors vid en ny bolagsbildning. Kopplingen till UHB blir då lösare. På kort sikt är alternativ 2, dvs en långsam bottenkörning inom UHBs ram, förmod-

ligen fördelaktigare för Söderfors än 1a.

Fackföreningarna och de anställda i Söderfors har ingen beredskap mot de negativa konsekvenserna av alternativen 1a och 2.

1.4.4 Sammanfattning

Beslutsprocesserna har hittills alltid avslutats genom att bolagsledningarna fattat de beslut som de från början avsett att fatta. Fackrepresentanternas motagerande har i första hand utgått från det befintliga produktsortimentet och den befintliga produktionsapparaten. Som huvudsaklig linje i motagerandet har fackföreningarna försökt hålla produktionsapparaten intakt och gående med full kapacitet. Beläggningen av produktionsapparaten har därför blivit den avgörande frågan. För att motverka en minskning av beläggningen, dvs ett minskat utnyttjande av produktionskapaciteten och därigenom en minskad sysselsättning, har man i första hand strävat efter att behålla existerande produktsortiment. När det inte gått har man strävat efter att kompensera produktbortfallet med volymökning. Volymökningar har åstadkommits på två principiellt olika sätt. Det ena har varit att öka volymen på återstående produkter. Det andra har varit att söka ersättningsprodukter. Detta har endast kunnat åstadkommas genom att existerande tillverkning vid andra företag förts över till Söderfors. På senare år har man från fackföreningarnas sida argumenterat för satsningar på nya produktidéer, t ex en utveckling av ASP-stålet.

1.5 FACKFÖRENINGARNA OCH BESLUTSPROCESSERNA FÖRE 1977

1977 trädde medbestämmandelagen (MBL) i kraft. Det var samtidigt som Söderfors Bruk inordnades i Uddeholmskoncernen. För de anställda vid bruket markerar dessa två händelser en tidpunkt då förhållandet till bolagets beslutsprocesser förändrades.

Man kan med en viss förenkling säga att strukturfrågorna före 1977 endast diskuterades i akuta situationer - efter att företaget fattat beslut, (1968) vid osäkerheten om ett kommande strukturbeslut (t ex 1972-73) eller efter att företagsledningen fattat ett principbeslut (vid Uddeholmsaffären 1976). Stora

Kopparberg har förändrat sitt agerande i strukturfrågorna. 1968 meddelades beslutet om försäljningen av hårdmetalltillverkningen på ett mycket dramatiskt sätt. Disponent Sundblad landade med flygplan i Söderfors, träffade berörda parter och flög vidare sedan en arbetsgrupp bildats bestående av representanter för företag, fack och arbetsmarknadsmyndigheter med uppgift att städa upp efter beslutet. Tillvägagångssättet var helt annorlunda vid Uddeholmsaffären 1976. Då fattade de båda företagen tillsammans ett principbeslut. Därefter vidtog en förhandlingsprocess med facken. Sedan fattades det slutliga beslutet. Vid dessa återkommande omstruktureringar (1968, 72, 76) har utgångspunkten för diskussionerna varit marknadsförändringarna och bolagets möjligheter att anpassa sig till förändrade konkurrensförutsättningar m m. När fackföreningarna har sökt få garantier för framtiden har de i första hand utgått ifrån företagsekonomiska kriterier. Positiv information om marknadsutveckling, andelar, investeringsplaner har tolkats som en garanti för sysselsättningen, trots att företaget ofta inte yttrat sig om det konkreta sysselsättningsutfallet. Bilden av den framtida sysselsättningen har, som följande citat från sådana situationer visar, byggts på bilden av företagets (beräknade) ekonomiska läge.

I maj 1972 hade fackföreningarna av vissa uttalanden från företagsledningen dragit slutsatsen att den rostfria plåten var nedläggningshotad. Detta förnekades av företagsledningen som gick ut offentligt och sade:

"Enligt de planer som finns skall produktionen i Domnarvet ökas ut. Men de resurser som finns i Söderfors skall också finnas kvar och utnyttjas som de gör idag." (6)

Vid årsskiftet 72-73 sade disponent Sundblad i en tidningsintervju:

"Om vi överhuvudtaget i Sverige skall kunna fortsätta att vara konkurrenskraftiga, då det gäller tillverkningen av rostfri plåt, måste vi ta till vara alla möjligheter vi har att göra produktionen billigare och rationellare. En produktion där alla led i produktionskedjan förläggs till Domnarvet kan bli en av världens rationellaste och torde ha stora möjligheter att stå sig gott i konkurrensen och expandera. En fortsatt produktion med nuvarande metoder klarar detta sämre. Svaret är alltså ja. Det är helt klart att tillverkningen av rostfri plåt flyttas till Domnarvet." (7)

I femårsplanen från 1976 skrevs 4 månader före överlåtelsen till Uddeholm och nedskärningsbesluten:

"Denna plan är ett uttryck för den starka viljan att befästa Specialstålverkens position som en lönsam och livskraftig enhet. Uttryck för den tillit vi hyser till våra egna förutsättningar och vår egen förmåga att åstadkomma detta.

I den livliga debatten om den svenska specialstålindustrins framtid får man lätt intrycket att sammanslagningar och nedläggningar är nyckeln till lösningen av branschens alla problem. Inom vårt område, snabbstål och verktygsstål, tror vi inte att sådana åtgärder nämnvärt förbättrar branschens lönsamhet och livskraft.

Problemen är av en annan natur och vi vill snarare än fixera oss vid problemen ta tag i de möjligheter som finns.

Specialstålverkan har idag en unik kombination av goda förutsättningar för en egen lönsam utveckling. Hur dessa förutsättningar ska utnyttjas framgår av planen. Goda förutsättningar och en plan är dock inte tillräckligt. Till sist är det en fråga om tron på en affärsidé och förtroende för de människor som ska fullfölja den." (8)

Förhandlingarna efter företagets chockbesked till de anställda i sept 76 gick i stort ut på att Söderforsfacken efterfrågade de ekonomiska analyserna för fortsatt drift. De fick då efter starka påtryckningar ett hemligstämplat material. Materialet presenterades en fredag i början av oktober. Fackföreningens representanterna fick inte ta med det till sina konsulter över helgen. Materialet låstes in efter ett första beseende. Materialet var, enligt en av de närvarande, övervägande tekniskt - "skrivet av tekniker för tekniker och obegripligt för utomstående". (9) Detta material låg senare till grund för den överläggning i antalet sysselsatta som fackföreningarna gjorde med hjälp av sina konsulter. Vid ett senare möte med Uddeholmsbolagets VD fick fackrepresentanterna anledning att misstänka att de inte fått ta del av ett komplett utredningsmaterial. Vid ett besök på Uddeholms Stålverk i Hagfors i slutet av oktober visade det sig att utredningen inte hade någon betydelse för Söderfors framtid. Uddeholmsbolagets ledning hade själva utrett sin inställning till Söderfors framtid. Den studerade utredningen kom från Stora Kopparbergs ledning för Specialstålsverken. Ur intervju med närvarande fackrepresentanter:

"En av direktörerna började med att säga att när man ska ingå äktenskap så vill man ju gärna ha en beskrivning av

brudens profil. För folk vill ju veta vad det är för brud man gifter sig med. Sedan sa han att den här bruden inte har nån vidare profil. Det är ingen flicka man springer efter. Han menade att lönsamheten i Söderfors är dålig. Tvärtom är det en ganska dålig flicka som borde vara glad över att bli gift överhuvudtaget. Då skrattade flera av Hagforscheferna. Vi var så förbannade att vi ville gå. Sedan kom kallduschen om att vi skulle förlora 100 jobb genom att en del av kallarbetsstålet försvinner helt och hållet och resten produceras på lego."

Beskedet kom ett par dagar innan den utsatta tidpunkten för företagsledningarnas beslut om överlåtelsen. Tanken hade varit att fackföreningarna i Söderfors skulle stödja detta beslut. Nu bröt diskussionerna ihop. I en särskild skrivelse protesterade facken och deras konsulter mot tillvägagångssättet.

"I denna situation anser vi oss inte ha någon verklig valmöjlighet. Vi kan därför inte ta något ansvar för det beslut som bolagens styrelser kommer att fatta. Oavsett vad beslutet blir vilar ansvaret för konsekvenserna på bolagen och samhället." (10)

Sammanfattningsvis kan sägas att fackföreningarnas kunskapsunderlag under perioden före 1977 varit underordnat och bestämt av den information som har sitt ursprung i företagets beslutsprocesser. Fackföreningarna har meddelats informationen via vissa tidpunkter, men inte själva varit aktörer i den företagsekonomiska beslutsprocessen. Det förmedlade beslutsunderlaget har aldrig översatts längre än till sysselsättningssiffror, dvs inte i sociala termer, i innebörden för olika grupper av anställda, i kedjeeffekter för andra industrier och för service eller i samhällsekonomiska termer. Fackföreningarnas motagerande har i huvudsak bestått i ett ifrågasättande av de sysselsättningsmässiga konsekvenserna. De har dock inte kunnat ifrågasätta informationsmaterialet från företaget.

1.6 FACKFÖRENINGARNA OCH BESLUTSPROCESSERNA EFTER 1977

Inom Stora Kopparberg var Söderfors samordnat med i första hand stålverket i Vikmanshyttan som lades ner efter Uddeholmsaffären. Uddeholmsbolagets specialstålssektor var 1977 den mest omfattande i Sverige, med inte mindre än 6 stålverk (i Blombacka, Degerfors, Hagfors, Munkfors, Storfors och nu även Söderfors). Vidare fanns malmbrytning och råjärnsframställning samt vidareförädling av rörsystem i två verkstadsföretag inom koncernens stål-

sektor. Vid Söderfors inträde i koncernen tillverkades ett brett sortiment produkter med tyngdpunkten i rostfritt stål och verktygsstål. Till viss del var de olika stålverkens produktionsprocesser integrerade med varandra.

I kapitel 3 ska jag utförligare redogöra för de strukturförändringar som gjordes i koncernen från 1977 och hur dessa skett parallellt med en omfattande och successiv förändring av beslutssystemet. Här ska jag som en utgångspunkt skissera detta från Söderfors horisont.

Uddeholmsbolagets ledning drog under våren 1976 i gång en serie rationaliseringskampanjer i vilka de anställda och facken skulle medverka. Grunden lades genom det s k förändringsarbetet i Degerfors. Detta övergick senare i en kampanj för att spara 150 milj kronor inom hela koncernen, kallat projekt 150. Projekt 150 övergick så småningom i projekt 250 när målsättningen för rationaliseringarna höjdes till 250 milj kronor. Dessa besparingskampanjer låg i huvudsak på de enskilda företagsenheterna. De övergick så småningom i något som kallades för projektkoncentration som kom samtidigt med den statliga specialstålsutredningen och i en situation då Uddeholms finansiella läge stadigt försämrades. Genom projektkoncentrationen sorterades mindre lönsamma produkter ut. Detta var inledningen till en serie omfattande förhandlingar mellan specialstålsindustrins olika bolag. En av dessa var den s k FUSK-utredningen som berörde Fagerstakoncernen, Uddeholmskoncernen och SKF. Utredningen ledde inte till något omedelbart resultat utan lades ner till sommaren 1978 (det var ungefär samtidigt som statliga SSAB bildades). Parallellt med dessa förändringar skedde en omorganisering av beslutssystemet. Den beskrivs mer detaljerat i kapitel 3. För Söderfors del innebar den följande:

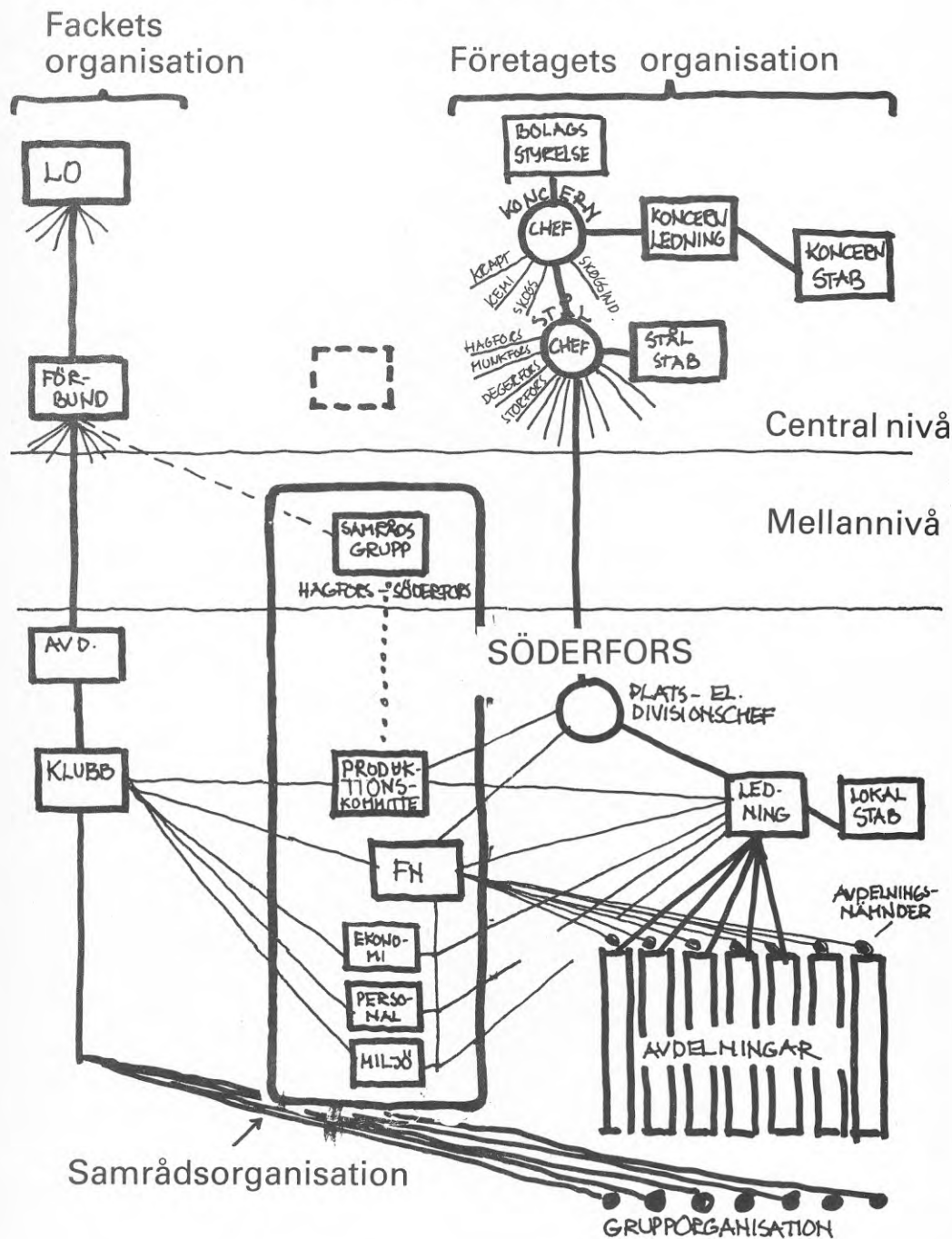
Figur 6 visar hur en särskild arena för samråd mellan de lokala fackföreningarna i Söderfors och Uddeholmsbolagets olika styrnivåer upprättades mellan 1977-78. Den legala grunden för samrådsorganisationen var MBL, företagsnämndsavtalet och avtalet om ekonomikommittéer. Företagets organisation redovisas till höger i figuren. Längst ner finns den konkreta verksamheten organiserad i avdelningar. Ovanför den finns den lokala företagsledningen, platsledningen, vilken i praktiken svarar för den ledande funktionen och delar av förvaltande funktion (se del 2,

kap 1). På koncernnivå finns resterande delar av förvaltningen knutna till chefen för stål rörelsen. Ovanför honom är ägandet representerat av bolagsstyrelsen och den till denna knutna koncernledningen.

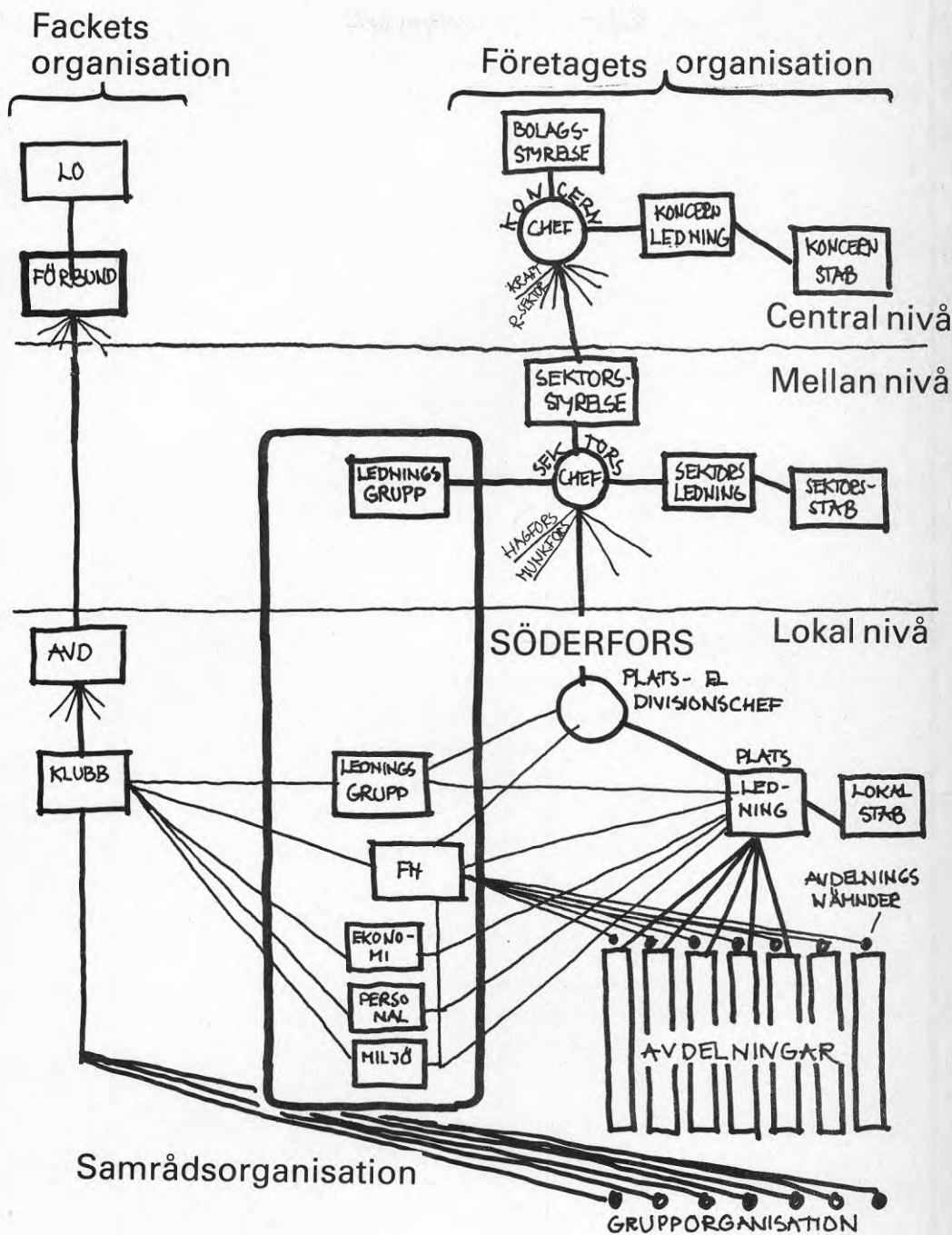
Den fackliga organisationen är uppbyggd som en skuggorganisation. En grupporganisation är parallell till företagets avdelningar (Metall). Företagsnämndsavtalet ger fackföreningarna rätt och möjlighet att möta företaget i avdelningsnämnder eller liknande. Där diskuteras framför allt frågor av kortsiktig karaktär och frågor som berör den enskilda avdelningen. Företagsnämnden (FN) fungerar som en allmän informationskanal mellan företagsledning och de anställdas organisationer. Dess betydelse har inte varit speciellt stor i Söderfors. Under Stora Kopparbergs tid utgjorde 1976 Specialstålverkens ledningsgrupp den viktigaste kanalen för samråd. Relativt snart under Uddeholmsbolagets tid skapades en liknande grupp kallad produktionskommittén. Den har varit den viktigaste platsen för diskussioner om strukturfrågor. Eftersom Hagfors och Söderfors delvis varit integrerade och eftersom strukturförändringar berört båda divisionerna skapades en särskild samrådsgrupp på en mellannivå. I denna har de lokala klubbarna träffats tillsammans med representanter från den centrala ledningen och fackens löntagarkonsult för att diskutera strukturfrågor. I figur 6 har samrådsorganisationen markerats med en ram. Innanför denna ram ingår inte den egentliga MBL-organisationen. De grupper som finns här (utom produktionskommittén och samrådsgruppen Hagfors-Söderfors) är juridiskt reglerade enligt företagsnämndsavtalet och avtalet om ekonomikommittéer. Vid frågor av MBL-karaktär har man förhandlat i lokala grupper mellan de lokala fackföreningarna och deras plats(divisions)ledningar. Kopplade till Företagsnämnden (FN) finns en ekonomikommitté, en personalkommitté och en miljökommitté.

Liksom nämnderna har dessa kommittéer arbetat med löpande verksamhet. Det centrala är budgetarbetet. Varje avdelning gör upp ett budgetförslag i vilket ingår en bedömning av beläggning m m och förslag till investeringar. Dessa förslag samlas in av ekonomikommittéen där platschefen är ordförande. Efter diskussion och bearbetning går förslaget vidare uppåt till den centrala ledningen.

Figur 6 DIVISIONSORGANISATIONEN INOM
 UDDEHOLMSBOLAGET 1977-78



Figur 7 SEKTORSORGANISATIONEN INOM
UDDEHOLMSBOLAGET 1979-



Produktionskommittén är den enda lokala träffpunkt där det funnits möjlighet att överblicka de lokala strukturförändringarna. Kommittén har fattat beslut i vissa frågor som t ex när det gäller att flytta hammarsmidet från Vikmanshyttan till Söderfors eller ändra skiftgången. Den har också haft rätt att fatta beslut om smärre maskininvesteringar. Produktförändringar kunde diskuteras i produktionskommittén, men inga beslut fattas. När förslaget om projektkoncentration introducerades av företaget meddelades de anställdas representanter i produktionskommittén: Projektkoncentrationen byggde för Söderfors del på en utredning.

"Vi fick reda på omorganiseringen. Det var vi ju inte inkopplade på alls. Vi vart inkallade en fredag, lördag och söndag på våren 1977. Då skulle det ske med en djävla fart. Vi fick utredningen i efterhand. Sedan har företaget följt den planen." (5)

Den organisation som redovisas i figur 6 ersattes 1979 genom nya sektorer (se figur 7). Den viktigaste skillnaden är att sektorsstyrelsen nu fick ungefär samma status som styrelsen i ett dotterbolag. Den särskilda stålsektorsfunktion, som tidigare fanns på central nivå, bröts ner i mindre ansvarsområden, varav den ena, V-sektorn, omfattar verktygsstålstillverkningen i Hagfors och snabbstålstillverkningen i Söderfors. I figur 6 saknas denna funktion. Den förebådades dock av en särskild samsrådsgrupp av fackliga representanter och företagsrepresentanter med uppgift att samordna stålverken i Hagfors och Söderfors (se figur 6).

Sektorsrådet fungerar som en styrelse och är överordnad sektorschefen och sektorsledningen (stabscheferna). I sektorsrådet sitter Uddeholmsbolagets VD som ordförande, sektorschefen samt cheferna för sektorns stabsfunktioner (marknadsföring, materialstyrning, ekonomi) och någon ägarrepresentant. Här sitter också två fackliga representanter. Sektorsrådet är det högsta beslutsfattande organet inom sektorn. De frågor som behandlas här har att göra med sektorns ekonomi, granskning och uppföljning av budgeten. Här sker också en första sällning av budgetäskanden. Sektorsrådet föreslår vilka budgetäskanden som skall behandlas i bolagsstyrelsen. Vidare behandlas sysselsättningsfrågor, marknadsfrågor och produktionsfrågor. I sektorsrådet kan vissa beslut fattas om marknadssatsningar och produktion.

Här förs också diskussioner om långtidsplanering. (11)

Som framgår vid en jämförelse mellan figur 6 och 7 är det ingen skillnad på den lokala fackliga organisationens samråds-system, utöver ovannämnda bortfall av samrådsgruppen Hagfors-Söderfors. Jag ska senare visa att den nya sektorsorganisationen dock i väsentliga avseenden innebär en omstrukturering av förhållande mellan ägandet, förvaltande och produktionsledning i koncernen (del 2 kap 4).

Vid intervjuer med fackföreningarna i Söderfors har framgått att fackens förändrade roll i omstruktureringarna givit en i deras mening bättre inblick i koncernförhållandena, en bättre bild av orsaken till strukturförändringar och av behovet av strukturförändringar. Söderforsfacken har fått möjlighet att "återta" en del av den produktion de tidigare trots vara förlorad till stålverket i Hagfors. De har också utverkat viss annan legotillverkning.

Detta uppväger dock inte det faktum att fackföreningarna i Söderfors är oroliga och osäkra inför framtiden. Bilden av framtiden är lika osäker som den var under Stora Kopparbergs tid. Risken att kommande strukturförändringar medför drastiska nedskärningar utesluts inte. Men fackföreningarna har ingen direkt beredskap mot sådana eventualiteter.

1.7 ETT FÖRSÖK ATT SKAPA EN NY FACKLIG GRUND FÖR ATT BEDÖMA FRAMTIDEN

Omedelbart efter övertagandet av Söderfors bruk påbörjades en omfattande nedskärning, förorsakad främst av att den rostfria plåten lades ner och verktygsstålet flyttades till Hagfors. Söderfors påverkades även av de rationaliseringar som gjordes inom ramen för projektkoncentrationen. Det fanns utöver detta flera orostecken. Fackföreningarna hade enligt egen uppfattning aldrig fått ett klart svar från Uddeholmsbolagets ledning om hur de såg på Söderfors framtid. Under våren 1977 såldes en del av brukets gamla tillgångar ut, bl a fastigheter. Inför sommaren föreslog företaget ett varsel för 100 ungdomar till hösten. De kunde inte sysselsättas med existerande orderingång och produktionsuppläggning. Under sommaren 1977 klargjordes med stort buller i massmedia att Uddeholmsbolaget var konkurs-

mässigt och behövde förstärka sin likviditet med en halv miljard kronor. Koncernledningen satte en hård press på regeringen att gå in med statliga pengar för att förhindra en katastrof. Samtidigt kom det fram att Uddeholmsbolaget förhandlade med andra företag om nya samordningsmöjligheter. Fackföreningarna i Söderfors drog av detta slutsatsen att det var dags för en ny nedläggningsomgång. Företaget gav inte facken någon godtagbar information. Fackföreningarna agerade då på två sätt.

1) De beslöt tvinga fram ett ställningstagande till Söderfors - oavsett hur detta skulle se ut; 2) De sökte egna vägar att påverka framtiden.

1. Den 5 oktober 1977 ordnades den största demonstrationen i samhällets historia, och ett opinionsmöte med fackföreningsfolk och centrala politiker som talare. Till mötet inbjöds verkställande direktören i Uddeholmsbolaget och arbetsmarknadsministern, vilka dock inte kom. I ett särskilt uttalande krävdes att planerna för Söderfors framtid skulle offentliggöras.

2. Samtidigt bildades aktionsgruppen Rädda Söderfors med studiecirkelarna i Vikmanshyttan (se del 1, kap 4) som förebild. Syftet var att genom aktionsgruppen aktivera anställda och ortsbor för att ta fram kunskap om framtiden, för att lägga fram förslag till alternativa handlingsvägar. Studiecirkelarna skulle vara problemsökande. De skulle inte ha givna utgångspunkter utan söka kunskap på basis av de problem och frågor som deltagarna kopplade till den osäkra framtiden. De skulle vara nära samarbetande med forskare och kulturarbetare och samordnade med fackföreningarnas arbete och strukturdiskussioner. I målsättningsdiskussionerna ingick tankar om att studiecirkelarna skulle arbeta med helt andra förutsättningar än fackföreningarna. De skulle vara mindre låsta till företagets beslutsprocesser än dessa. De skulle t o m enligt vissa tankegångar kunna upprätta en andra front mot näringslivets makthavare. ABF kopplades in för att ge cirkelarna ett stöd i arbetet.

Det mål som eftersträvades med den första aktionen upphävdes delvis genom att Uddeholmsbolaget fick förändrade förutsättningar. Dels fick Uddeholm ett lån på 600 milj kronor från staten. Dels motverkades akuta åtgärder i Söderfors av det sk 75 % iga sysselsättningsbidraget, vilket gjorde det möjligt att

med statliga medel hålla en övertalig personal sysselsatt. Men dessa förändringar gällde endast på kort sikt. Söderfors läge i koncern och bransch och i förhållande till den internationella marknaden ändrades inte.

Det andra målet var betydligt svårare att förverkliga. Våren 1978 rann studieverksamheten i Söderfors ut i sanden. Orsakerna kan ha varit flera. Den viktigaste var nog att verksamheten inte hade någon klar ledning, inga klara målsättningar och att den inte var handlingsinriktad. Många olika frågor belystes, alltifrån behovet av satsningar på det rörliga friluftslivet, studier av konsekvenser vid en nedläggning av stålverket (främst (främst utfört av en grupp forskare) till möjligheter att skapa nya produkter. Den största vikten lade fackföreningarna vid alternativa produkter (produkter som kunde tas fram och utvecklas inom Uddeholms ramar).

När studiecirkelverksamheten drogs i gång hösten 1977 genom uppsökande verksamhet anmälde sig till en början 340 deltagare. Ungefär hälften deltog i cirklarna som kom i gång till julen 1977. Cirkelverksamheten lades ner till sommaren 1978. Avsikten var att den skulle komma i gång igen till hösten 1978. Detta skedde inte. Den lokala ABF-organisationen motsatte sig inblandning av forskare i studiecirkelarnas samordningsgrupp och ville omvandla cirklarna från problemsökande till traditionella studiecirkel med ett givet centralt producerat studiematerial. (12) Våren 1979 startade ett mycket reducerat antal studiecirkel kring framför allt följande teman: kommunal framtidsplanering, kvinnornas sysselsättningssituation och alternativa produkter.

Den lokala ABF-organisationen bidrog genom sitt stelbenta agerande till att släcka de sista resterna av det ursprungliga, (spontant uppblossade) intresset. Det var dock inte orsaken till att cirkelverksamheten aldrig blev ett folkligt alternativ. Problemen ligger på ett annat plan: Svårigheten att bryta de etablerade handlingsmönstren. Se vidare kapitel 4.

1.8 UTGÅNGSPUNKTER FÖR DEN KOMMUNALA PLANERINGEN

Samhällsplaneringen i gamla Söderfors kommun (före 1974) stod och föll med företagets utveckling. Stålverket var den helt avgörande sysselsättningskällan. Inpendlingen till kommunen var

mycket stor. Den enda sysselsättningsförändring som egentligen blev föremål för planering i Söderfors kommun var den av platsledningen vid mitten av 60-talet förebådade expansionen. Enligt dessa planer skulle samhället, som framgår av prognosbilden i figur 3, i det närmaste fördubblas på tio år genom en utbyggnad av stålverket. Detta togs in i kommunens planer för bostadsbyggande. Ett nytt stort bostadsområde planerades. Det byggdes ut i etapper. Utbyggnaden kunde avbrytas när företagsplaner bröts och sysselsättningstrenden vände. (13) Genom den stora inpendlingen avlastades Söderfors kommun konsekvenserna av sysselsättningsminskningen fram till kommunsammanläggningen 1974.

Osäkerheten om företags utveckling påverkade Tierps kommun särskilt i samband med Uddeholmsaffären och därefter (1976). Kommunen är för sin planering beroende av att ha så korrekta uppgifter om den framtida sysselsättningsutvecklingen som möjligt. Till saken hör att det i kommunen, liksom i omgivande kommuner i Norduppland, finns ett ovanligt stort antal krisföretag. Det är m a o inte bara utvecklingen inom stålbranschen och Uddeholmskoncernen som försvårar den kommunala planeringen.

Varken Söderfors kommun eller Tierps kommun (fr 1974) har gjort någon självständig bedömning av framtiden. Som utgångspunkt för befolkningsprognoser har man använt information från företagen och övergripande bedömningar (län och statliga utredningar). Informationen från Stora Kopparberg har enligt kommunens bedömningar inte varit långsiktigt tillförlitlig:

"Tidigare var det bruket som ordnade informationen. Det var mest ett PR-jippo. Landshövdingen brukade vara med och det var mest positiva saker som sades. Företaget gjorde en summering av vad som hänt. Flera kommuner var samlade. Dom gav en helhetsbild men sa inte vad som skulle hända för de olika delarna." (14)

Ett exempel på hur man i dag värderar den informationen ger en intervjuad kommunalpolitiker när han berättar om kommunens, landshövdingens och länsarbetsdirektörens besök hos Stora Kopparberg i maj 1976. De blev informerade om den nya planen. En ansvarig direktör i koncernledningen utmålade Söderfors som Stora Kopparbergs "smultronställe". I efterhand har klargjorts att bolaget redan i juli diskuterade Uddeholmsaffären med dåvarande inrikesminister Johansson. I september kom chockbeskedet om överlåtelsen till Uddeholm. Detta tas i

dag som intäkt för att STORAS koncernledning vilseledde de upp-
vaktande (i maj 76) om Söderfors framtid. (15)

I dag är man försiktigare när det gäller att värdera när-
ingslivets information. Man utesluter dock inte att den ska
kunna ge en bild av framtiden om den kompletteras med andra upp-
gifter från t ex de lokala fackföreningarna.

"Vi har numera löpande träffar med näringslivet. Vi lärde
oss rätt fort att de lokala platscheferna inte väger spe-
ciellt tungt när det gäller strukturfrågor och aktuella
planer för koncernen. Nu har vi tagit som rutin att ha med
en gubbe som har något att säga till om när vi har före-
tagsträffar, en från koncernledningen. På den offentliga
sidan kör man inte över förvaltningschefer och liknande
som man gör i näringslivet. Dom ger sin information och vi
ger vår. Kan bara hoppas att det dom säger är riktigt och
att det vi säger går in och att dom förstår att deras verk-
samhet berör en hel kommun, att dom har att göra med t ex
en ort där det inte bara skulle bli konsekvenser för den
utan för 20 000 invånare i kommunen. Men samtidigt vet vi
att det händer saker bakom kulisserna. Man hör talas om
förhandlingar mellan koncernledningar och alla möjliga
personer ifrån regeringskretsar och departement. Det sker
på branschnivå. Vad det kommer att leda till vet ingen här.
Vi hoppas allmänt att fackföreningarna ska få inblick
genom MBL och att dom ska ge hals när det behövs. När vi
får information är det svårt för oss att sätta oss in i
produktionsdiskussionerna. Vi får ta fasta på slutsumman,
dvs hur stor sysselsättning det resulterar i. Vi har en
viss bild av vad som händer. Men i princip kan dom bolla
med siffror och det går över våra huvuden. Vi vet att dom
går en riskabel balansgång på bruket nu. Dom är nära den
gräns där allt rasar ner till noll." (14)

Har kommunen då några möjligheter att göra självständiga
bedömningar? Nej, säger kommunens planeringschef: "Vi kan inte
skapa den överblick som behövs. Vi har svårt att hålla reda på
vad branshutredningarna kommer till för resultat och att ta
in material från alla statliga utredningar. Vi har inga resur-
ser för det. Vi får begränsa oss till kommunens horisont och
göra utblickar där vi får hjälp av de fackliga organisationerna
och genom andra kanaler." (14)

Vad har då den sysselsättningsminskning som skett egentli-
gen inneburit? Hur har de senaste årens nedläggningar i Söder-
fors påverkat Tierps kommun?

"Nedläggningarna har inte påverkat kommunen så illa som vi
från vår sida trodde först. Vi har dock ingen klar bild av
orsakerna till detta. Sedan 1975 har vi förlorat 300 jobb
i Söderfors. Det kommer troligen att bli nedskärningar i

Karlholm. Vi har haft nedskärningar i andra företag och en påverkan från Forsmark. Vi trodde att framåt 1979 skulle detta visa sig i ekonomin. Det tar ju två år innan det ger utslag i skatteunderlaget. Det vi befarade inträffade inte. Det kan bero på att befolkningen inte minskat i den utsträckning som vi trodde. Mehedeby har blivit attraktiv boplatz för Gävlebor och dit har det skett en inflyttning. Men i övrigt bor folk, som vi trodde skulle flytta, kvar. De har blivit förtidspensionerade, pendlare eller så. Vi har dock en ansträngd ekonomi. Vi har väldigt stora svårigheter att säga något om framtiden. Vi har tappat fotfästet i fråga om vad som pågår och vad som kommer att hända.

Vi har naturligtvis möjligheter att få skatteutjämning och även andra statliga medel. När folk avskedades från Forsmark härom året sköt staten till 100 milj kr för att tidigarelägga olika byggnadsprojekt. Ett av dessa var en mellanstadieskola i Karlholm. Men för oss innebar det att vi måste tidigarelägga en utgift på 10 milj kr. Det som från början såg ut som en flott gest från staten tvingade oss att ordna upplåning. I slutänden får vi stora påfrestningar på likviditeten i kommunen. Vi har t ex tvingats ordna en checkräkningskredit för att klara det akuta likviditetsproblemet. Å andra sidan finns det andra områden där den statliga tidigareläggningen inte frestade på den kommunala ekonomin.

Den viktigaste konsekvensen är kanske att en nedgång i den privata sektorn drar med sig den offentliga sektorn. Då kommer t ex inte daghemsplatser att efterfrågas. Det är viktigt att få en bra balans mellan servicenivå och skatteenivå. Får man för hög servicenivå åker skatterna upp och då vill inte företagen lägga sig i kommunen. Ingen vill väl flytta hit om vi skulle ligga en 2-3 kronor över den kommun där de kommer ifrån. De förlorar kanske hela löneförhöjningen.

Vid nedläggningar har den kommunala ekonomin vissa andningshål, bl a skatteeftersläpningen. Det drabbar därför i första hand individerna. Om en nedläggning sker successivt genom naturlig avgång utan stora friställningar kommer allt att ske i tysthet." (4)

1.9 DEN KOMMUNALA PLANERINGENS BEHOV AV REALISTISKA PLANERINGSFÖRUTSÄTTNINGAR

Med utgångspunkt från vad som redovisats om Söderfors bruk och Tierps kommun går det att säga, att det under en långsam tillbakagång finns anpassningsmekanismer som dämpar de kommunala konsekvenserna av en tillbakagång. Ingenting är därmed sagt om de sociala och ekonomiska konsekvenserna för de människor som drabbas av en sysselsättningsminskning.

Ser man tillbakagången teoretiskt är det lätt att ställa som mål för den kommunala planeringen att det trots allt är

kommunen som borde se till att ett konkret kunskapsunderlag om framtiden kommer fram. Det ligger, som jag antagit i mina utgångspunkter, i kommunernas och de anställdas intresse att i tid få en bild av samhällsutvecklingen. Inget säger i och för sig att kommunen ensam ska ta fram detta underlag.

Men frågan är vilken praktisk betydelse en sådan kunskap skulle kunna få. Det finns mycket som talar för att kommunerna endast frågar efter sådan kunskap som är politiskt och byråkratiskt användbar. Jag ska ge två exempel på det.

Ett exempel på hur kommunen skulle kunna arbeta fram alternativa planeringsförutsättningar gjordes av Berger-Eklund-Hogdal i en konsekvensstudie för Söderfors. (16) I uppställningen nedan har jag skisserat stegen i sådana konsekvensbeskrivningar. Studien började i steg 2, efter ett antagande om två utvecklingsalternativ: 1) nedläggning av hela verksamheten och 2) nedskärning till 400 anställda.

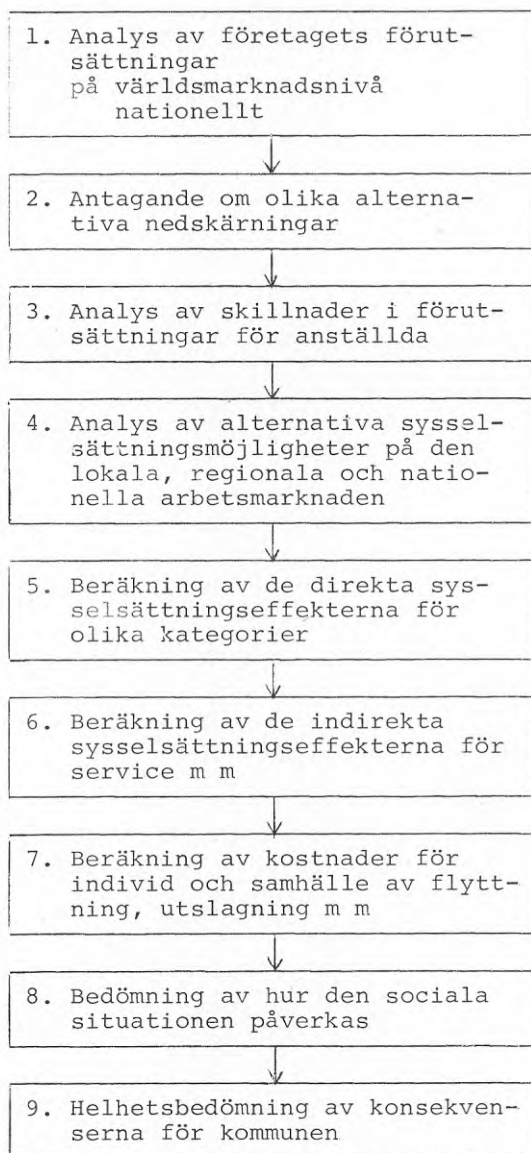
Steg 3 är en modell enligt vilken de anställda sorteras i olika huvudgrupper efter förutsättningar som ålder, civilstånd, antal barn, barnens ålder, om man eller maken förvärvsarbetar och var, boendeform, bostadens läge, arbetets kvalifikation, arbetshinder m m. Med kunskap om dessa faktorer och om alternativa sysselsättningsmöjligheter (steg 4) kan de anställda delas in i grupper (steg 5), t ex: de som med viss sannolikhet flyttar, mindre svårplacerade Söderforsbor, svårplacerade Söderforsbor, som troligen blir arbetslösa, övriga som sannolikt blir arbetslösa, de som sannolikt blir förtidspensionerade eller får förtids- och ålderspension. Genom en enkät till serviceföretagen och genom bedömningar av bl a förhållandet mellan storleken på befolkningsunderlag och kostnader m m för verksamheterna görs bedömningar av indirekta kedjeeffekter i servicenäringar och underleverantörsled (i det här fallet utlämnades underleverantörseffekterna).

Bedömningen av individ och samhällskostnader grundas på kostnader för flyttning, pendling, understöd, kapitalförstöring och värdeminskningar på bostäder.

De studier som gjordes av Berger-Eklund-Hogdal summerades:

"Preliminära beräkningar på grundval av Söderfors-materialet pekar mot en total samhällsekonomisk kostnad på 160 miljoner under en 10-årsperiod räknat i nuvarande kost-

nadsläge och penningvärde. Av dessa 160 miljoner är 40 milj kr kostnader som enskilda människor får bära i merkostnader för flyttning, pendling m m." (16)



Figur 8

Dessa beräkningar får tas med en nypa salt eftersom metoden är under utveckling. De ger emellertid ändå en god bild av den samhällsekonomiska kostnaden. Beräkningen ovan utgår endast

ifrån de direkta effekterna, dvs för de då 732 anställda vid en total nedläggning. Till detta får läggas kedjeeffekter för service och underleverantörer m m (se även del 1, kap 7). Kommunen och fackföreningarna ställde sig positiva till undersökningen, men har inte kunnat använda sig av uträkningarna. Den har i första hand behandlats som ett opinionsbildande underlag och setts som användbart i förhandlingar mellan de lokala organisationerna å ena sidan och företagen samt staten å andra sidan. Redan tidigt gjorde kommunen en grov bedömning av en nedläggnings effekter på skatteunderlaget. Den visade att de kortsiktiga effekterna av en total nedläggning skulle bli en skattehöjning på 2 kronor. På sikt skulle även en omfattande nedläggning gå att normalisera.

Exemplet visar att detaljerade konsekvensbeskrivningar i dag inte kan inordnas i kommunernas löpande planering, som i första hand är en anpassning av den kommunala verksamheten till de förändrade ekonomiska ramarna.

Detaljerade konsekvensbeskrivningar skulle emellertid, som jag återkommer till i del 2 och 3, kunna spela en betydligt mer konstruktiv roll. De skulle kunna fungera som utgångspunkt för sökandet efter nya alternativa och från de etablerade handlingsmönstren självständiga utvecklingsvägar.

Det andra exemplet handlar om kommunens svårighet att ifrågasätta övergripande prognoser och skapa användbara alternativ. För närvarande följer kommunen länsstyrelsens prognoser. Det har emellertid visat sig att dessa prognoser hittills varit något för pessimistiska. "Borde inte siffrorna göras mer optimistiska?", undrar man från planeringshåll i kommunen, trots att det finns mycket som tyder på att utvecklingen i Tierps kommun blir betydligt sämre under 80-talet än hittills. I november 1979 lade Nordupplandsgruppen vid Uppsala länsstyrelse fram en slutrapport om sysselsättningsläget i bland annat Tierps kommun. Gruppen förutsatte en utplanande och något minskande sysselsättning för Norduppland under 80-talet. Industri-sysselsättningen i Tierps kommun skulle minska med ungefär 500 arbetstillfällen. Enligt bedömningen uppvägs det av en ökad sysselsättning i den offentliga sektorn. (17)

Sådana prognoser har naturligtvis en lugnande inverkan i kommunen. Det skulle dock vara svårt för Nordupplandsgruppen

att lägga fram en prognos som skiljer sig starkt från de prognoser som gjorts på central nivå.

Jag ställer mig kritisk till gruppens prognosmetod. Den är traditionell. Utgångspunkten är antaganden om utvecklingstendenser i näringslivet, baserade på kännedom om industriföretagen. Dessa utvecklingstendenser är inte tillräckligt renodlade, vilket medfört en enligt min mening alltför liten minskning i industrisysselsättningen. Enligt en grov bedömning skulle en renodlad hotbild kunna skisseras på följande sätt:

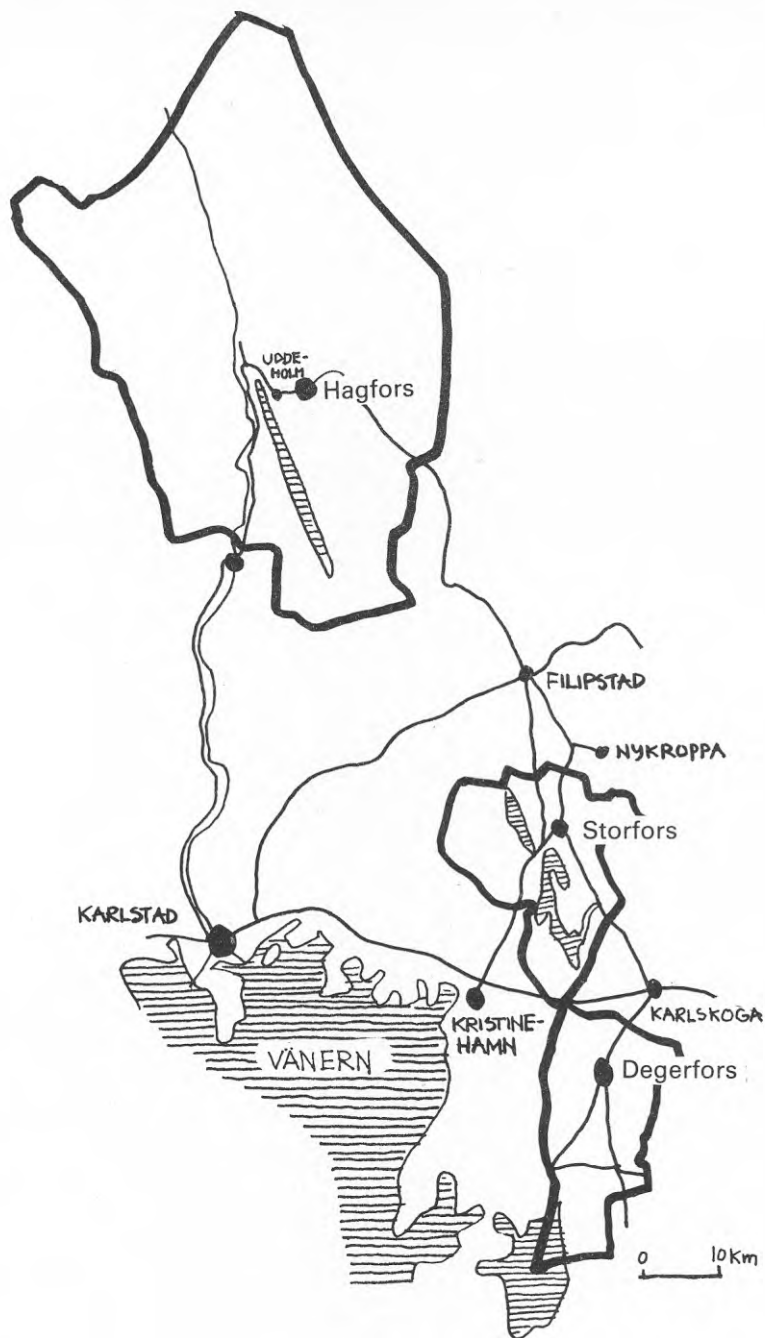
Ett besked om de investeringar på 250 milj kronor som i dag måste ingå i överväganden om den slutliga struktureringen av snabbstålsindustrin. En uppgörelse träffas mellan Uddeholmsbolaget, Fagersta, Sandvik samt staten. Staten går in med finansiering. De nya investeringarna görs i huvudsak i Långshyttan dit snabbstålsstillverkningen successivt överflyttas under 80-talet. Söderfors får behålla den nuvarande verksamheten med ASP-stål som kompletteras. Av bl a sysselsättningspolitiska skäl kompenseras nedskärningen med en mekanisk verkstad eller liknande. Totalt försvinner 450 arbetstillfällen i Söderfors.

Det är troligt att sysselsättningseffekterna av Kooperativa Förbundets nedläggning av karlittillverkningen i Karlholm också får omfattande konsekvenser, och att det blir svårt att skapa ersättningsindustri. Uppskattningsvis blir det en sysselsättningsminskning under 80-talet på 250 jobb i Karlholm. Utöver detta finns ett stort antal koncernanknutna företag i kommunen. En genomgång av dessa visar på en trolig minskning med ca 450 arbetstillfällen. De mindre företagen i kommunen förutsätts minska med ungefär 15 %, dvs 100 arbetstillfällen. Den sammanlagda minskningen av industrisysselsättningen blir 1 300 arbetstillfällen, dvs en halvering av industrisysselsättningen. Till detta kommer att byggnadsindustrin kommer att minska kraftigt under förutsättning att ingen ersättningsindustri skapas för kärnkraftsutbyggnaden i Forsmark och under förutsättning att den allmänna stagnationen i svensk ekonomi håller i sig och leder till minskat byggande, särskilt i tillbakagångsområdena.

Detta är vad som i andra sammanhang kallas för en hotbild. (18) Det är enligt vissa bedömningar, osannolikt att den offentliga sektorns expansion håller i sig vid en allmän tillbaka-

gång i industrisysselsättningen. Det är knappat troligt att den håller sig konstant. (19)

Om ovanstående antaganden är riktiga borde kommunen planera med en total sysselsättningsminskning på mellan 20 och 25 % under 80-talet. Ett sådant perspektiv är dock inte operationellt, enligt politikerna. "Hur ska det användas?", undrade en politiker. Om vi använder det i planeringen så skulle det kunna få en självuppfyllande effekt."



Figur 9 HAGFORS, DEGERFORS OCH STORFORS
KOMMUNER

Kapitel 2

Tre Uddeholmsföretag – stålverken i Hagfors, Degerfors och Storfors

Det här kapitlet ägnas åt en orienterande bild av de tre stålverken i Hagfors, Degerfors och Storfors, vilka alla, liksom Söderfors, ingår i Uddeholmskoncernen. Jag har dock inte haft möjlighet att ta fram ett lika detaljerat material som i det föregående kapitlet.

2.1 HAGFORS

2.1.1 Företag och samhälle

Stålverket i Hagfors är Uddeholmskoncernens starkaste enhet och sysselsätter drygt 2 000 personer (1978). Stålverket är i dag det helt dominerande företaget i Hagfors kommun.

Hagfors kommun ligger i Norra Värmland. Det är ca 7 mil från Hagfors till Karlstad. De dominerande näringarna har länge varit skogsbruk och tillverkningsindustri. Under 60- och 70-talen har det skett en kraftig nedgång i sysselsättningen inom skogsnäringen som en följd av skogsbolagens rationaliseringar. Dominerande arbetsgivare inom skogsindustrin har varit och är Uddeholmskoncernen.

Hagfors kommun bildades genom sammanläggning av Ekshärads, Gustav Adolfs, Hagfors' och Norra Råda kommuner. Folkmängden har varit stadigt sjunkande från 21 000 1960 till ca 18 000 1979.

2.1.2 Förändringar i produktionsprocesserna

Stålverket är också den största enheten i Uddeholmsbolagets stål rörelse. Råstålskapaciteten är 140 000 ton (jfr Söderfors: 50 000 ton). Ungefär 25 000 ton tillverkades tidigare med järnmalm från egna gruvor och egen hytta. Denna framställning lades ner till årsskiftet 78/79. Hagfors produktionsprocesser är integrerade med tillverkningen i Munkfors, Degerfors och Söderfors. Till Munkfors har levererats varmvalsade s k råband, vilka bearbetats vidare i Munkfors kallbandverk. Till Degerfors har levererats rostfri stång. I dag levereras göt (gjutet råstål) som valsas till verktygsstålsplåt i Degerfors. Söderfors tillverkar verktygsstål på lego till Hagfors.

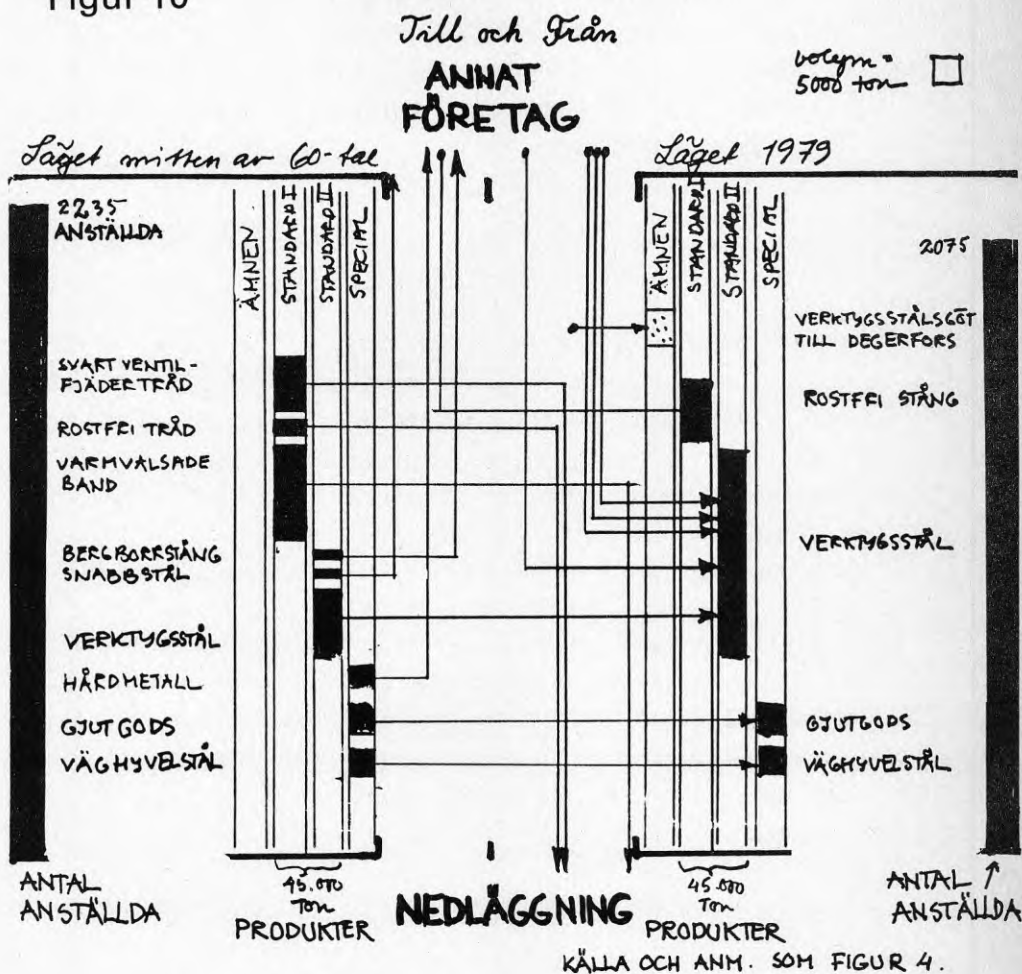
Tillverkningen i Hagfors skiljer sig på flera sätt från tillverkningen vid de andra företag jag studerat. Det framgår bäst av figur 10.

Vid mitten av 60-talet fanns en stor variation av produkter från svart ventilfjädertråd, rostfri tråd och varmvalsade band av lägre kvalitet till bergborrstång, snabbstål och verktygsstål av högre kvaliteter. Det fanns också, som på så många andra stålverk, en viss hårdmetalltillverkning, samt gjutgods och specialprodukter som väghyvelstål.

De mindre volymerna av snabbstål, kvalificerat bergborrstål och hårdmetallstål byttes bort i slutet av 60-talet. En stor upprepning i produktprogrammet skedde vid mitten av 60-talet, som en följd av stålkrisen, och av att Uddeholmsbolaget 1975 bytte VD och utvecklingsstrategi. Då lades tillverkningen av svart fjädertråd och rostfri tråd ned. I början av 70-talet övertog Hagfors omkring 6 000 ton verktygsstål från Bofors. Till detta kom omkring 6 000 ton verktygsstål från Vikmanshyttan och Söderfors efter 1976. Uddeholmsbolaget övertog också fartygsventilerna från Vikmanshyttan vilka byttes bort till ett stålverk i Stavanger mot marknaden för och tillverkningen av några hundra ton verktygsstål. Genom dessa uppgörelser blev Uddeholms Hagforsenhet ensam tillverkare av verktygsstål i Nor-

HAGFORS - PRODUKTER OCH SYSSELSÄTTNING

Figur 10



den. Sedan mitten av 60-talet har volymen tredubblats. Halva ökningen har skett genom egen marknadsupparbetning.

Omstruktureringen av produktsortimentet har skett samtidigt med stora satsningar i produktionsapparaten. 1969 togs en ny smidespress i bruk för tillverkningen av verktygsstål. 1970 tillkom en ny anläggning för elektroslaggsmältning, och en verkstad för svarvning och fräsning av verktygsstål. 1973 färdigställdes ett nytt gjuteri och 1976 togs ett nytt stort valsverk för stång i bruk. Dessa förändringar har medfört en sam-

tidig övergång till en produkt av hög kvalitet och av betydligt större volym.

Produktionsprocesserna i Hagfors är vid jämförelse med de Söderfors betydligt mer prioriterade inom koncernen. Visserligen har det skett en produktrensning, men det har samtidigt skett en stegvis satsning allteftersom utvecklingen visat att verktygsstålet är den mest lönsamma specialstålsprodukten inom koncernen och kanske även i branschen (se vidare del 2, kap 4).
(20)

2.1.3 Produktionsprocessernas omstrukturering, sysselsättningen, fackliga problemställningar och fackligt agerande

Fackföreningarna i Hagfors har befunnit sig i en annorlunda situation än facken i Söderfors. För det första har de varit en del av den stora Uddeholmskoncernen. Deltagandet i koncernens beslutsprocesser (bolagsstyrelsen) har givit överblick och branschmedvetande. Ett av de största problemen i dag är, säger man, koncernledningarnas möjlighet att spela ut anställda inom koncernerna och i olika koncerner mot varandra. Hagfors har varit förskonat från stora dramatiska nedskärningar. När utvecklingstendenserna pekade neråt i början av 70-talet gick facken ihop. Genom opinionsmöten och uppvaktningar av koncernledningen i den närbelägna orten Uddeholm (som ligger i Hagfors kommun) lyckades man, enligt egen utsago, få koncernledningen att vända trenden. Stora investeringar gjordes därefter i gjuuteriet och i det stora stångvalsverket. Enligt många bedömare i stålbranschen var det det toppmoderna stångvalsverket och den överkapacitet på stångvalsning som därigenom skapades, som fick Stora Kopparberg att definitivt avveckla sitt engagemang i specialstålsindustrin.

70-talets erfarenheter av företagets omstruktureringar har inte givit anledning till fackligt motagerande. De var till större delen resultatet av de tidigare nämnda rationaliseringskampanjerna i vilka facken och de anställda kunnat delta och lämna sina synpunkter.

Framtidsbilden var, vid tidpunkten för mina intervjuer, betydligt mer problematisk. Företagsledningen och facken hade redan deltagit i en förhandling med SKF om en samordning av

bandtillverkningen (föreslagen av specialstålsutredningen). Detta skulle i så fall i första hand beröra Munkfors. Men eftersom Munkfors och Hagfors var integrerade på detta område skulle en sådan samordning kunna medföra en nedläggning av Hagfors martinugn och ämnestillverkning. Även om dessa förhandlingar avbröts uppfattade facket fortfarande en sådan samordning som realistisk. Utöver detta skulle gjuteriet helt eller delvis kunna läggas ner med tanke på gjuteribranschens stora överkapacitet. Sådana strukturförändringar skulle tillsammans med övriga rationaliseringar kunna medföra en förlust av flera hundra arbetstillfällen ansåg man.

Frågan är då vad de lokala fackföreningarna i Hagfors skulle kunna göra inför hotet om en sysselsättningsminskning? Intervjuarna visade att fackens förhållande till företagets beslutsprocesser inte skilde sig principiellt från dem som beskrivits i kapitlet om Söderfors. I konkreta situationer har de tvingats till samma sökande information och motagerande som Söderforsfacken. De deklarerade särskilt att de inte fäste stor vikt vid olika utredningar:

"Vi har varit med i olika utredningar och sett att det man säger den ena dagen inte stämmer den andra. Både när det gäller andbolagsutredningen och FUSK-utredningen var det fina siffror från början, men när staten backade då kom det fram nya siffror." (21)

I samband med utredningen om specialstålsindustrins framtid 1976 gjorde länsstyrelsen i Värmlands län en bedömning av konsekvenser för samhället. Enligt denna skulle industrisysselsättningen i Hagfors kommun minska med mellan 400 och 600 arbetstillfällen. Hur ställde sig fackföreningarna till detta? (22)

"Vi har inte fört något särskilt resonemang om länsstyrelsens utredning för den bygger på Hagströmska utredningen (specialstålsutredningen, förf anm) och den kan vi aldrig arbeta med. Vi måste ha en mer positiv syn. För den bygger på ett tänkande som förutsätter att vi har samma ägarintressen kvar och samma målsättning för kapitalavkastningen som finns idag. Utgår man ifrån den förutsättningen blir det nog värre än vad de säger." (21)

Den bärande tankegången i Hagforsfackens arbete kan framställas så här: Det lokala fackliga arbetet måste bedrivas med ett kortsiktigt perspektiv eftersom det är svårt att förutse koncernledningens konkreta agerande. Däremot är det möjligt

att med en viss överblick över koncernförhållandena förutse vissa drag i koncernledningens agerande. Ett sådant drag är att ombilda koncernen till ett moderbolag och ett antal dotterbolag. Moderbolaget isoleras finansiellt från riskerna i koncernens svaga delar. Dotterbolagen omstruktureras, säljs eller läggs ner allt beroende på koncernens finansiella förmåga. En sådan utveckling kan få negativa konsekvenser för stora delar av koncernen. En del av dessa negativa konsekvenser är onödiga då de beror av ägoförhållandena. De skulle kunna undvikas genom ett förstatligande av stålindustrin. Genom ett förstatligande skulle man kunna hindra att delar av branschen läggs ner i onödan. Det skulle vara möjligt att samordna investeringar, produktion m m. Staten skulle också kunna sänka kravet på avkastning. "Säg att du minskar avkastningen med 2 %. Då gör det säkert tusentals jobb inom specialstålsindustrin." (21) När det gäller hur förstatligandet ska gå till och graden av förstatligande är Metallförbundets och socialdemokraternas modell för ett strukturbolag utgångspunkten (se del 2, kap 7).

Våren 1979 bildade Uddeholmsbolaget tillsammans med Sandvik-koncernen det s k bandbolaget (Striping). För Hagfors innebär det en kraftig minskning av ugnsutnyttjandet och att beläggningen på götverket minskar med 60 %. Av detta följer en sysselsättningsminskning (se vidare slutresonemanget i kapitel 3, s 101). Beträffande beslutsprocesserna se kapitel 1.6 samt kapitel 3.

2.1.4 Utgångspunkter för den kommunala planeringen

De ansvariga politikerna och tjänstemännen i Hagfors kommun upplever inte förändringarna inom specialstålsindustrin som ett omedelbart hot mot sysselsättningen. I kommunen har man lång erfarenhet av tillbakagång och det är snarast med utgångspunkt från denna ständigt närvarande - allmänna - tillbakagång som kommunen söker ett motagerande i praktiken.

I kommunen har man inte några särskilda förutsättningar att skapa en självständig bedömning av framtiden. Planeringen bygger, som i andra kommuner, till stor del på de prognoser som gjorts upp av överordnade myndigheter (länsstyrelsen).

För att hålla kontakt med den faktiska utvecklingen har man tillsatt ett industriråd, som har regelbundna kontakter

med näringslivet. Vidare samarbetar man nära med länsstyrelsen, Värmlandsdelegationen och utvecklingsfonden. Kommunen lägger ner mycket arbete på att försöka intressera industrier att flytta till Hagfors. Företagare i kommunen har uppmuntrats ta fram nya produktidéer med stöd från utvecklingsfonden. Resultatet av detta arbete har hittills givit en långvårdsavdelning och en sjukstuga, vilka tillsammans ska ge 100-125 arbetstillfällena. Därtill har man uppvakttat regeringen om att få en skyddad verkstad, vilket skulle ge 40 arbetstillfällena. (23)

Den bild av kommunens kunskapsbehov som intervjuerna gav visar att man inte förefaller ta utredningar om framtiden speciellt allvarligt. Man definierar kommunens uppgift som att i första hand möta framtiden sådan den blir. "Kommunen måste utgå ifrån att näringslivets experter sköter utvecklingen i näringslivet på bästa sätt. Det gäller framför allt att finna kommunala och statliga metoder att möta denna utveckling, t ex mer ersättningsindustri." (23) Går inte det får man acceptera en tillbakagång.

2.2 DEGERFORS

2.2.1 Företag och samhälle

Degerfors järnverk har 1 300 anställda. Det ingår i Uddeholmskoncernens rostfria sektor och tillverkar framför allt plåt. Degerfors kommun hade 12 253 invånare i slutet av 1978. Näringslivet domineras av tillverkningsindustrin som sysselsatte 57 % av den förvärvsarbetande dagbefolkningen (1975). Järnverket är det största företaget med ca 75 % av industrisysselsättningen.

Avståndet till tätorten Karlskoga i norr är drygt en mil. Pendlingen mellan Degerfors och Karlskoga är mycket omfattande. Närmare 1 000 personer, bosatta i Degerfors, pendlar till Karlskoga. Den omvända pendlingen är betydligt lägre. Degerfors kommun har genom sitt läge nära flera stora tätorter och kommuner blivit en kommun med en betydligt större utpendling än inpendling (skillnad 1 000 personer 1975). Trots kraftiga nedskärningar i stålindustrin har folkmängden i kommunen ökat med 300 personer sedan slutet av 60-talet.

2.2.2 Förändringar i produktionsprocesserna

Degerfors järnverk sysselsatte 2 385 personer 1968-69 då järnbruket nådde en höjdpunkt. Figur 11 visar att Degerfors kommun på många sätt skiljer sig från de tidigare redovisade bruken och kanske snarare är jämförbart med de mindre handelsstälverken. Tillverkningen är volymmässigt omfattande och helt inriktad på plåt av olika slag. Valsning av grovplåt är likartad för handels- och specialstålskvaliteter. Från början fanns också ett blandat produktsortiment. De stora volymerna utgjordes av s k svart stål (handelsstål), stångstål samt grov och tunn plåt. Det svarta stångstålet, som valsades i olika profiler (U-järn, vinkel-järn, traversräls m m), avvecklades i slutet av 60-talet. Valsverket byggdes om till ämnesverk. Den svarta plåten föll offer för produktutrensningarna efter 1974. Då rensades också den lågtempererade plåten, kompoundplåten och den rostfria tunnplåten ut. Ingen av dessa produkter var av sådan volym att de längre var ekonomiskt lönande. Inget företag ville heller ta över marknaden. Produkterna lades helt enkelt ner.

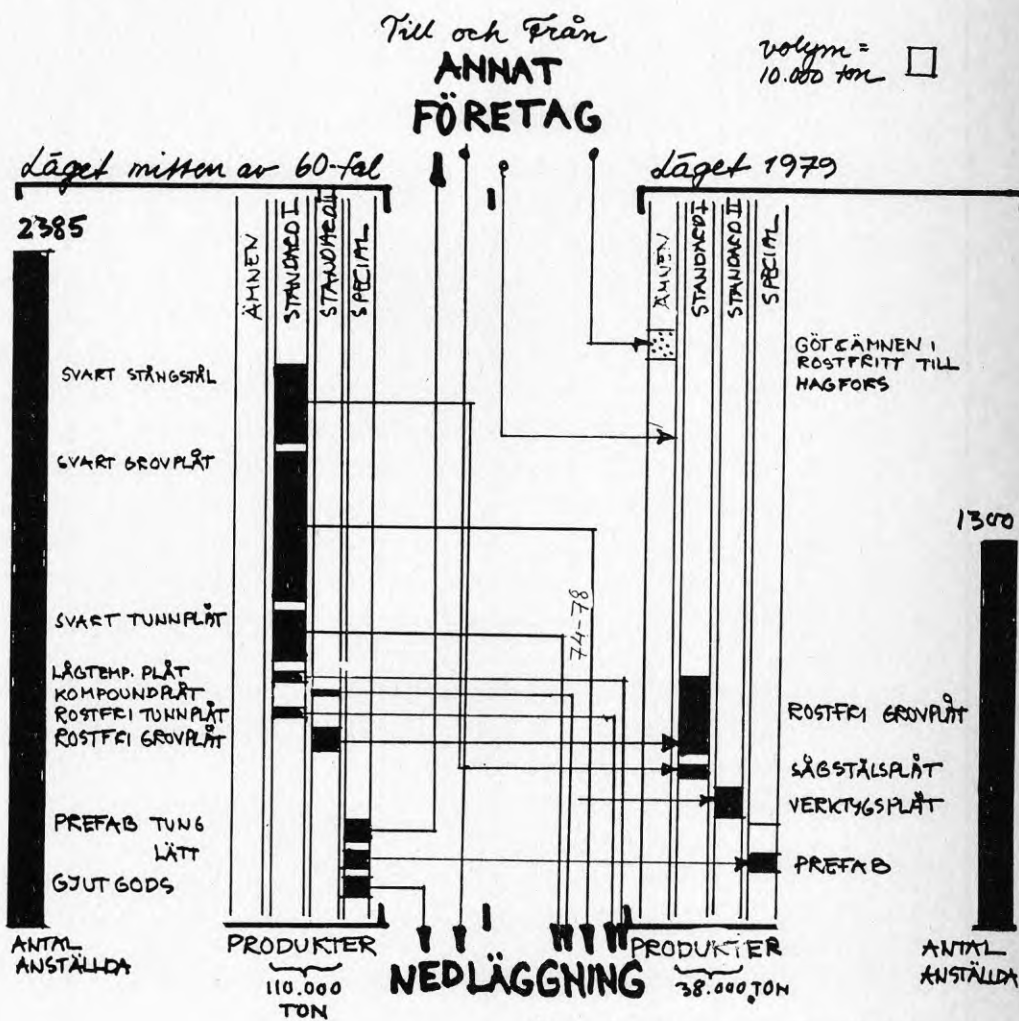
I mitten av 60-talet fanns en manufakturavdelning som gjorde lätta produkter, medeltung apparatur och tung apparatur, bl a tryckkärl för atomkraftverk. Det var den största verkstaden i sitt slag i Norden. För att utveckla tillverkningen av den tunga apparaturen krävdes stort kapital, forskningsinsatser, särskild materialkännedom och yrkesskicklighet. Uddeholm såg framför sig möjligheter till expansion. Men bristen på kapital och vissa erfarenheter gjorde att man tog kontakt med den amerikanska koncernen Combustion Engineering Company, som vid det laget var föregångare inom kärnkraftsindustrin i USA. Sommaren 1969 bildades Uddcomb med 50 % statligt kapital och 25 % från vardera Uddeholm och Combustion. (24) Företaget lokaliserades till Karlskrona.

425 arbetstillfällen i den tunga tillverkningen försvann från Degerfors. Ingen ersättningsindustri skapades. Staten höll tillbaka sina arbetsmarknadssatsningar för att därigenom tvinga de yrkesutbildade, särskilt svetsarna i Degerfors, att flytta med det nybildade företaget.

Uddcombaffären var den första riktiga smällen mot syssel-

DEGERFORS - PRODUKTER OCH SYSSELSÄTTNING

Figur 11



KÄLLA OCH ANM. SOM FIGUR 4

Oberservera att skalan för volymer inte är jämförbar med skalan i tidigare figurer.

sättningen i Degerfors. Den blev utlösande för den fackliga verksamhet som främst inriktats på att ställa krav på garantier för sysselsättning eller krav på kompensation för förlorade arbetstillfällen. 1969 överfördes Surahammars sågstållstillverkning till Degerfors. När stålverket i Nykroppa lades ner i början av 70-talet övertog Degerfors tillverkningen av göt och ämnen för rörverket i Storfors (se avsnitt 2.3). Som ett led i Uddeholmsbolagets utveckling av verktygsstålstillverkningen infördes 1975 verktygsstålsplåt som valsas i Degerfors.

De investeringar som gjorts det senaste decenniet har till stor del varit resultatet av ett investeringsprogram från 1966. Dessa investeringar kom före lågkonjunkturen 1973-74 vilken fick särskilt allvarliga konsekvenser för de stålverk som arbetade med plåt. Japanernas satsningar på stora och moderna verk för rostfri tunnplåt fick också konsekvenser för bl a Degerfors. Den enda riktigt konkurrenskraftiga produkten visade sig vara den rostfria grovplåten. I dag produceras 16 000 ton.

Från mitten av 60-talet har Degerfors omfattande bulkvarutillverkning skurits ner till ett fåtal mer kvalificerade produkter. I samband med de nya rationaliseringarna efter 1976 har också nya investeringar gjorts. Av de återstående produkterna är det främst verktygsstålet som kan betecknas som högkvalificerat. Den rostfria grovplåten är ännu inte en bulkvara. Detta sammanhänger till stor del med att satsningar i grovplåtverk är mycket kostsamma och att Degerfors fortfarande har en stark ställning på marknaden. Strukturförändringarna i Degerfors har inneburit en volymminskning från 110 000 ton färdig plåt kring 1965 till 38 000 ton 1979.

Över 1 000 anställda har rationaliserats bort. 1968-69 arbetade 2 385 vid järnverket jämfört med 1 300 anställda 1979.

2.2.3 Produktionsprocessernas omstrukturering, sysselsättningen, fackliga problemställningar och fackligt agerande

Uddcombaffären gjorde att de lokala fackföreningarna förlorade en del av tidigare förhoppningar om statligt stöd i krissituationer. Staten var en av initiativtagarna till att 400 arbetstillfällen flyttades från Degerfors. Den gången togs fackföreningarna på sängen och kunde inte mer än protestera.

Efter bytet av ledning i Uddeholmskoncernen 1975 kom en granskning av järnverket i Degerfors, betraktat som ett av koncernens problembarn. Omstruktureringsarna började med att koncernen organiserades som divisioner. Ny platsledning tillsattes i Degerfors. En del av de stabsfunktioner som tidigare varit centralt placerade vid huvudkontoret i Uddeholm decentraliserades. En controller tillsattes med uppgift att reda ut Degerfors ekonomi.

Det sades att den gamla koncernledningen genom den centraliserade styrningen av ekonomin (till Uddeholm) hade förlorat kontrollen över kostnader och intäkter inom koncernen och mellan dess delar. Inte förrän en ny bokföring inrättats blev det möjligt att utreda de faktiska kostnaderna för enskilda produkter. De hade delvis dolts i det mycket invecklade systemet av interna leveranser, mellan koncerndelar och avdelningar. Nu gavs platsledningen (divisionschefen) fria händer att omstruktureras.

Ett särskilt platsråd tillsattes för att samordna företagsledning och fack i strukturdiskussioner. I detta fanns en representant för koncernledningen. Efter genomgång av verksamheten satte bolagsledningen upp olika framtidsalternativ:

"Det första var att allt skulle slockna, men det sa facken blankt nej till för då skulle hela bygden dö. Det andra var att fortsätta som förut men det sa vi skulle inte gå för Degerfors var en förlustmaskin. Då gick vi på det tredje alternativet som var att satsa på fyra produkter - rostfri grovplåt, verktygsstål, sågstål och prefab." (25)

Under 1975 sattes som målsättning att reducera sysselsättningen från ca 1 700 personer till 1 100 (1980/81). Anställningsstopp infördes. Fackföreningarna tvingades acceptera detta, eftersom alternativet var att driva järnverket med konstgjord andning. Under 1976 när man diskuterade hur rationaliseringarna skulle göras

"... hamnade vi i den situationen att vi undrade vad vi skulle sysselsätta människorna med. Det var ju bättre att utbilda dom för kommande arbete och tanken föddes om förändringsarbetet." (25)

Den första stora omstruktureringsen var en problemsökning som gick under namnet förändringsarbetet i Degerfors. Fackföreningar och anställda mobiliserades. Det visade sig att föränd-

ringsarbetet blev en stor framgång. Det började i grovplåtverket och ledde till många förbättringsförslag. Tidigare hade t ex en stor del av den rostfria göten från stålverket mellanlagrats innan den värmdes upp i valsverket. En grupp föreslog att ett styrsystem skulle skapas så att huvuddelen av alla rostfria göt skulle transporteras varma direkt till ugnarna i valsverket. Det skulle spara upp till en tredjedel av uppvärmningskostnaderna. En annan grupp föreslog en förbättring som skulle minska hanteringsskadorna på plåten. Resultatet av förslagsverksamheten var att hela hösten intecknades till åtgärder för att genomföra förändringar. (26)

Detta arbete gav företaget så omfattande förslag till hur rationaliseringarna skulle gå till att man kunde lägga fram en plan för styrning och genomförande. (27) Enligt denna plan skulle sysselsättningsmålsättning och satsningen på de fyra produkterna genomföras till 1981, med stora investeringar som framför allt kom 1977. Ur sammanfattning av planen:

"När dessa förändringar genomförts har vi fått en modern effektiv och miljömässigt god anläggning, där vi gör rostfri grovplåt. Vi står väl rustade inför den väntade konjunkturuppgången.

Vi har blivit kundanpassade."

Den minskning av sysselsättningen med 500 jobb som skisserats skulle ske med naturlig avgång. Nu blev lågkonjunkturen dock längre än förutsett. I början av 1977 tvingades företaget gå ut med varsel. Det påskyndade sysselsättningsminskningen vilket kom som en överraskning för facket som tvingades böja sig för företagets argument om stora förluster och gå med på en minskning med ca 150 arbetstillfällen.

Sammanfattningsvis kan sägas att fackföreningarna i Degerfors inte kunnat agera självständigt gentemot företaget. Det har inte varit möjligt att stoppa rationaliseringarna eller att kräva ersättningsindustri. Uddeholmsbolagets ekonomiska bedömningar har bildat utgångspunkten för det fackliga deltagandet i rationaliseringarna. Den fackliga målsättningen har varit att rädda det som räddas kan. Våren 1979 organiserades Degerfors och övriga tillverkare av rostfritt stål inom UHB i en särskild sektor. Denna omorganiserades på försommaren till ett dotterbolag i vilket även ingick Gränges-Nyby, det s k NU-bola-

get (se kapitel 3).

2.2.4 Degerfors och framtiden

Den rostfria grovplåten är unik i Sverige. Det finns bara två verk ute i Europa som kan valsa grovplåt med 3 meters bredd och 20 meters längd. Starkaste konkurrenten i Sverige för övriga produkter är Avesta Järnverk, som skulle kunna ta över en del av Degerfors marknad. Tidigare var också Gränges Nyby konkurrent till Degerfors. Specialstålsutredningen förordade 1976 åtgärder av det slag som genomförts i Degerfors:

"Ett intensivt rationaliserings- och rekonstruktionsarbete har inletts (i Degerfors, förf anm). Ett viktigt led i detta arbete är att 'lämna' svartplåten till Oxelösund och 'överta' Nybys rostfria plåt (lades ner 1977, förf anm). För att göra denna omställning (klar 1978) krävs bl a investeringar på 34 milj kr för färdigställning och betning. Om investeringarna inte görs måste den rostfria tillverkningen av grovplåt helt läggas ner av miljöskäl."

"De åtgärder, som nu planeras, innebär ingen långsiktig lösning på Degerfors problem. Man skaffar sig däremot rådrum för att vidta nya åtgärder." (28)

Inför ett sådant perspektiv, där en ännu större del av Degerfors kan komma att läggas ner, anser sig lokala fackföreningarna inte kunna göra speciellt mycket.

"Om vi har pengarna. Om vi haft löntagarfonderna till exempel. Då hade vi haft kapitalmakten och kunnat styra på ett annat sätt. Det måste till något nytt. Det här gamla kapitalistiska systemet är fel. Men det måste till experter till att ta fram det nya." (25)

Efter bildandet av NU-bolaget har beslut fattats om investeringar på 75 milj kronor i en stränggjutningsanläggning i Degerfors. Det ger ca 40 jobb.

2.3 STORFORS

2.3.1 Företag och samhälle

Stålverket i Storfors ingår liksom Degerfors i Uddeholmskoncernens nybildade NU-bolag. 1979 sysselsattes 740 anställda. Tillverkningen är inriktad på stålrör. Storfors kommun är en mindre kommun som hade 5 258 invånare vid årsskiftet 1977/78. Kommunen ligger i östra delen av Värmlands län, ca 2 mil norr om Karl-

skoga. Stålverket är den största industrin och sysselsatte 1975 nära hälften av den förvärvsarbetande dagbefolkningen. Befolkningsutvecklingen har varit konstant sedan början av 50-talet. (29)

Storforsverken sysselsatte 1 700 personer i början av 60-talet. Då ingick även råstålstillverkning i den närbelägna (ca 1 mil) orten Nykroppa. Som mest arbetade 1 100 personer i Storfors. Nedskärningen med ca 450 personer har medfört en ökad utpendling. Detta har varit möjligt genom att Storfors ligger på pendlingsavstånd från de tre stora orterna Kristinehamn, Karlskoga och Filipstad.

2.3.2 Förändringar i produktionsprocesserna

I början av 60-talet var Uddeholmsbolagets Storforsverk Nordens största tillverkare av sömlösa rör. Kapaciteten var 60 000 ton. Man tillverkade även svetsade rör. Rörverket i Storfors försågs med råstål från det närbelägna stålverket i Nykroppa. Rörsortimentet var relativt omfattande, bl a rörslingor, spiraler, ångtilloppsrör, ångpannetuber, rörmaster, rörstolpar, flänsar, tubkrökar och behållare för komprimerade gaser (gasflaskor m m. Tillverkningen omfattade både specialstål (rostfritt) och handelsstål. Tillverkningen i Storfors är jämförbar med slutleden i traditionellt upplagd ståltillverkning. I Storfors finns dock en större produktdifferentiering än normalt. Detta framgår inte av figur 12 som enbart visar en grov indelning på stålsorter.

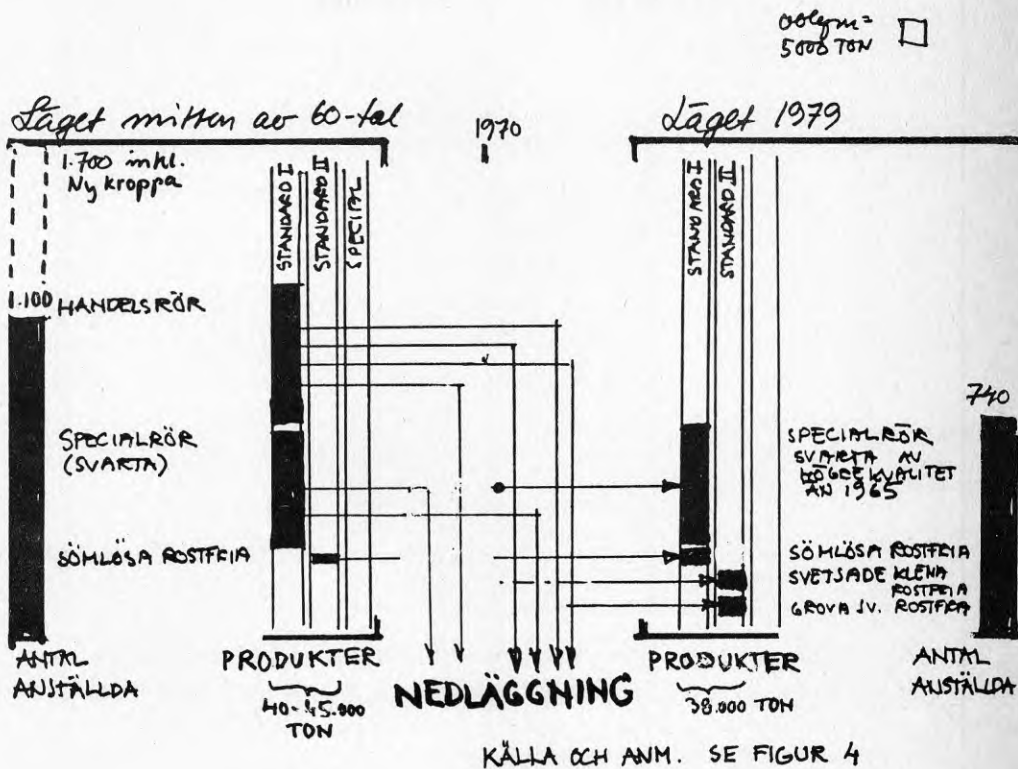
Vid mitten av 60-talet var handelsstålrör dominerande. Det är den bulkvara som bolaget avvecklat eftersom andra företag kunnat tillverka den billigare. På 60-talet övergick man successivt till specialstål och kvalificerade konstruktionsrör. Nya lokaler tillkom år 1968 för produktion av svetsade rostfria rör. Ett nytt svetsverk togs i bruk och man byggde om och moderniserade tillverkningen av sömlösa rostfria rör.

I början av 70-talet påbörjades en satsning på centrifugalgjutning av rörämnen. Tillverkningen av rör i Storfors skars ner kraftigt och personalen minskade med omkring 500 personer (mellan 1968-73). Det gamla varmvalsverket (skjutbänksverket) las ner. (30)

Produktionen av handelsstålrör minskade successivt för

STORFORS - PRODUKTER OCH SYSSELSÄTTNING

Figur 12



att helt avvecklas 1974. Då togs en ny dragbänk för varmvalsade rör i drift. Man satsade tillsammans med Sandvik AB på en tillverkning av mantelrör för hydraulcylindrar i det nybildade bolaget Uddsan. 1975 inköptes två närbelägna verkstäder för tillverkning av rör och rördelar (Nords Verkstads AB och AB Calamo i Molkom). 1976 upprättades en plan för avveckling av olönsamma produkter, som omfattade hälften av det gamla sortimentet. Man påbörjade också en satsning på svetsade grova rostfria rör. Den togs i bruk 1978.

Utvecklingen har medfört en klart markerad övergång från ett brett, och före mitten av 60-talet mycket lönsamt, produkt-

sortiment till ett allt ensidigare sortiment av mer kvalificerade produkter. I dag tillverkas 20 000 ton svarta rör (handelsstålsrör) och 9 000 ton rostfria rör. Av de rostfria rören utgör de sömlösa rören och de svetsade tunnväggiga rören en mindre andel. Tillverkningen av grova svetsade rostfria rör har däremot expanderat till omkring 6 000 ton (se fig 12).

Företagen i Molkom sysselsätter 300 personer. De utgör en direkt fortsättning på tillverkningen i Storfors och tillverkar rördelar, böjar, spiralsvetsade tunnväggiga rör i grova dimensioner (band). Vidare utförs elektrolyttjänster (förkromning).

Produktutrensningarna har inte medfört att alla lågkvalificerade och starkt konkurrensutsatta produkter rensats ut. I dag är endast de grova svetsade rostfria rör, som tillkom 1977-78, en stark produkt. De svarta rören har flera gånger ifrågasatts. De sömlösa rostfria och de svetsade tunnväggiga rören har starka konkurrenter i Avesta, Gränges Nyby, Sandvik och Fagersta. Specialstålsutredningen ansåg att tillverkningen av svarta rör endast kunde fortgå i några år:

"Allmän enighet råder om att den nuvarande tillverkningen av främst sömlösa svarta rör inte är konkurrenskraftig. Dessa rör är av tämligen enkel kvalitet. Storfors tillverkning möter svår konkurrens från importerade rör och är starkt hemmamarknadsinriktad." (31)

Specialstålsutredningen uttryckte farhågor rörande den satsning på grova svetsade rör som kommit till 1978. Utredningen ansåg i stället att frågan om Storforsverkens framtid borde tas under prövning, och att det borde ske en samordning med Sandviks tillverkning. Oavsett om en sådan samordning kunde åstadkommas eller inte måste man räkna med en kraftig nedskärning under de kommande åren, menade utredningen.

2.3.3 Produktionsprocessernas omstrukturering, sysselsättningen, fackliga problemställningar och fackligt agerande

Den långa perioden av omstruktureringar och nedskärningar har givit facken vana att delta i strukturdiskussioner. I vissa situationer, som vid nedläggningen av Nykroppa, ställdes krav på sysselsättningsgarantier för de anställda. I nedläggningsbeslutet skrevs in att varje anställd skulle erbjudas en likvärdig befattning. (32) Från fackligt håll har man inte mot-

satt sig nedläggningar av olönsamma produkter:

"Finns det inga pengar kan man inte driva att dom ska behålla olönsamma produkter eller satsa. Det tar ju förr eller senare död på hela verksamheten. Om man för framtiden inte kan göra en produkt lönsam, vilket är det första man ska undersöka, så har man intet annat att göra än att acceptera att den produkten får gå ut ur verksamhetsprogrammet." (32)

Den fackliga medverkan i produktutrensningarna har inneburit rätt att komma med förslag och ställa krav. Fackföreningarna har kommit in i skeden då initiativ till förändringar tagits av företagsledningen. Perspektivet på strukturförändringarna har varit mycket kort och inriktat på de omedelbara förändringar som dykt upp. I vissa fall har facken reserverat sig mot företagets förslag och protesterat i företagsnämnden eller genom att gå ut i offentlig debatt. Det stående kravet vid strukturförändringar har varit att bolaget skulle ordna ersättningsarbete.

"Vi har hela tiden pekat på att man måste skapa nya produkter när man lägger ner gamla, för det farliga är när man inte skapar någon ersättning." (2)

Facken upplever de senaste årens förändringar av beslutsystemen i företaget positivt. Man har sett detta som en möjlighet att i tid komma in med synpunkter på strukturförändringarna (se även kap 3, slutkommentar).

2.3.4 Storfors och framtiden

Av de 740 anställda vid Storforsverken är 400 sysselsatta i den av många utdömda tillverkningen av svarta rör. En sysselsättningsminskning med 400 personer skulle drabba kommunen mycket hårt. En grov bedömning ger vid handen att detta inte skulle kunna fångas upp av en ökande pendling, då arbetsmarknadsläget i närliggande kommuner/orter inte skulle kunna svälja så många friställda.

Hur ser då fackföreningarna i Storfors på en sådan händelse? En successiv nedläggningsprocess bedömdes den 1 jan 79 som sannolik. Huvudproblemet bedömdes av facken vara bristen på kapital och de höga kraven på lönsamheten i de privata företagen. Det fanns dock delade meningar om vad man skulle göra för att upphäva dessa brister. Förstatligande var ett förslag.

Men skulle staten verkligen vilja driva ett förlustföretag? Det värsta som skulle kunna hända var överlåtelse till ett annat företag, som inte skulle driva Storfors med samma moraliska krav på sig som Uddeholmsbolaget. Det skulle kunna medföra en snabb utarmning av företaget.

"I allt det här gäller ju vilket krav man ställer på insatt kapital. Jag kan gå med på att staten inte behöver ställa samma krav som den privata industrin. Men ska vi ha en industri som bär sig är det svårt att skaka fram ett kapital som inte kräver lönsamhet. Om man kan komma fram till en sådan ordning att de pengar som blir överskott inte blir utdelade utan går tillbaka till företaget för konsolidering då börjar man komma rätt."

Sammanfattningsvis kan sägas att de intervjuade representanterna för fackföreningarna i Storfors inte ansåg sig ha någon klar bild av vad som kunde komma att hända. De kunde inte heller se något konkret sätt att påverka den osäkra framtiden än förhandlingar med företaget i nuet. Olika uppfattningar fanns om statens möjligheter att ingripa. Bildandet av NU-bolaget våren 1979 har inte medfört några drastiska förändringar, i Storfors.

Samma oro inför framtiden uttrycktes av kommunen som inte kunde se några konkreta möjligheter att påverka utvecklingen annat än genom statliga ingripanden. (33)

Kapitel 3

Uddeholmskoncernen

Av särskilt intresse för analysen är sambandet mellan förändringar i produktionsstruktur och beslutssystem. De fyra företag som beskrivits i föregående två kapitel har alla genomgått mycket omfattande strukturförändringar. Fackföreningarna har inför dessa strukturförändringar deltagit i bolagets beslutssystem. I högre grad än tidigare i fackföreningarnas historia har företagens och koncernernas beslutssystem blivit ett nytt arbetsområde. Medbestämmandelagen har givit den legala ramen till ett deltagande på denna arena. Men långt innan medbestämmandelagen kom introducerade framsynta företagsledare denna möjlighet. Genom deltagandet i företagets beslutsprocesser har fackföreningarna fått ett nytt förhållande till det kunskapsmaterial som används i beslutsprocesserna. För att kunna analysera detta i senare delar av rapporten ges här en beskrivning av förhållandet mellan produktionsprocesserna och beslutssystemen i Uddeholmskoncernen (UHB).

3.1 KORT HISTORIK

Kartan på nästa sida får illustrera Uddeholmsimperiet år 1974. Koncernen bestod då av stålrörelsen, skogsindustrirörelsen, kemirörelsen, kraftverksrörelsen, skogsrörelsen och koncernstaber. Vidare fanns ett antal dotterbolag: Nordmark, Klarälvens Järnvägs AB, Toullavaara Gruv AB, ett antal mindre svenska dotterbolaget och utländska försäljnings- och marknadsföringsbolag.

Uddeholmskoncernen har vuxit fram ur Värmlands traditionella basnäringar och kontrollerade 1974 all gruv-, järn- och stålindustri med undantag för stålverken i Björneborg och Lesjöfors och två stora skogsindustrier. Bolaget ägde 15 av Värmlands kraftverk och den mesta skogen kring Klarälven. Uddeholmsbolaget var det mest inflytelserika företaget i Värmland och dess verksamhet var till den helt övervägande delen knuten till Värmland. Sedan kartan gjordes har UHBs skogsindustri slagits ihop med det andra stora skogsbolaget i Värmland, Billerud, som kontrollerade den västra delen av Värmlands skogar. Kartan visar inte heller det perifert belägna stålverket i Söderfors.

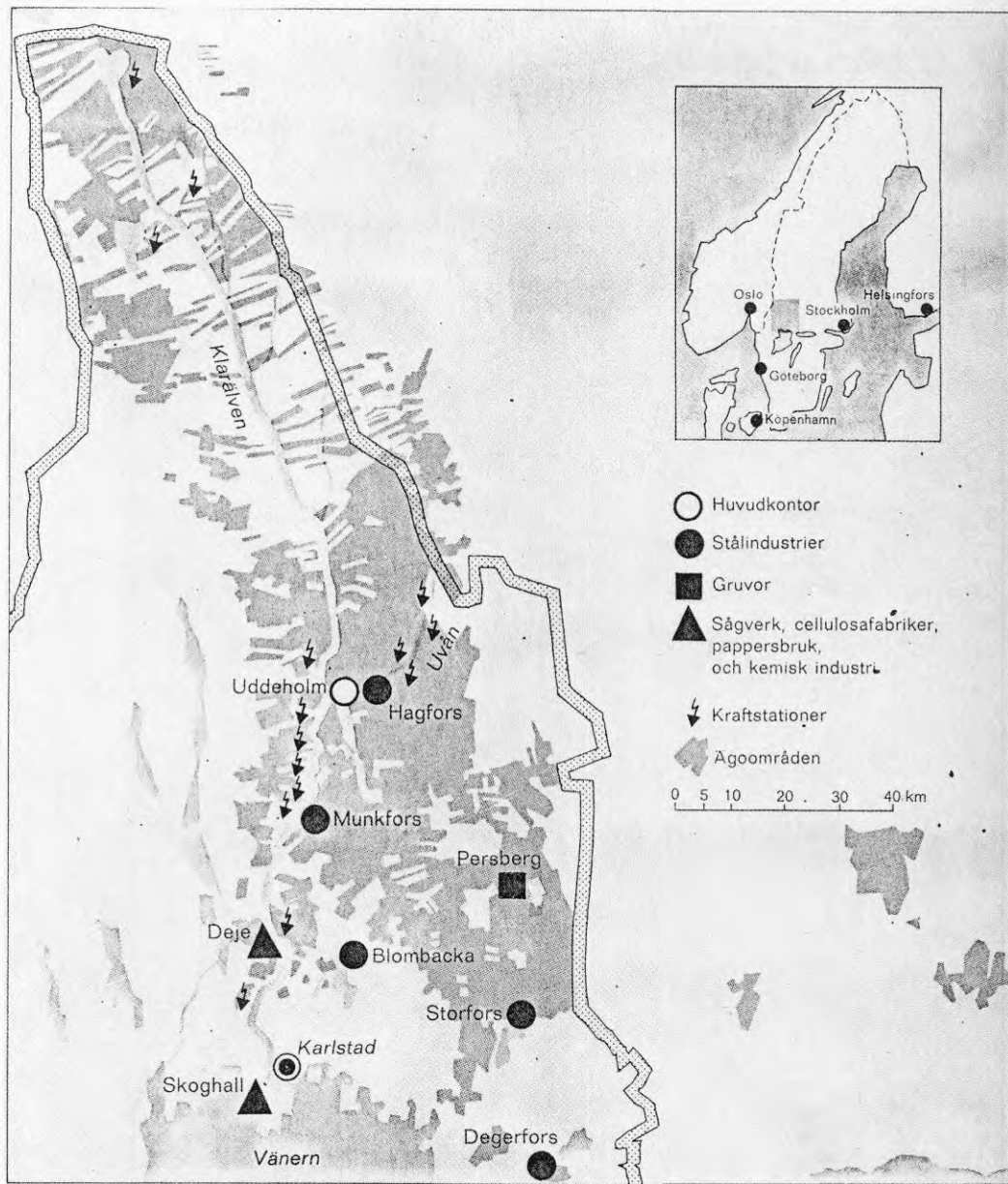
Figur 14 visar hur sysselsättningen inom koncernen skurits ner från närmare 16 000 anställda 1967 till drygt 8 000 1978. En stor minskning skedde under 1978 genom fusionen med Billerud då ett nytt bolag bildades. I figuren syns detta som en minskning med 2 000 anställda. Det bör tillfogas att just denna minskning är skenbar. Det nya bolaget kontrolleras till 40 % av UHB och fungerar i praktiken som dotterbolag.

Stålindustrin har skurits ner från 8 000 anställda 1966 till drygt 5 000 (dvs minus 3 000 anställda) 1978. Till detta har kommit drygt 700 anställda vid övertagandet av Söderfors. Mellan 1975 och 1978 minskades stålsektorn (exkl Söderfors) med ca 1 300 arbetstillfällen.

3.2 NYA IDÉER OM MEDBESTÄMMANDE

1974 avgick Uddeholmsbolagets dåvarande verkställande direktör. Bolagsstyrelsen sökte ny direktör utanför koncernen. Gunnar Wessman tillträdde befattningen 1975. Med valet av honom inled-

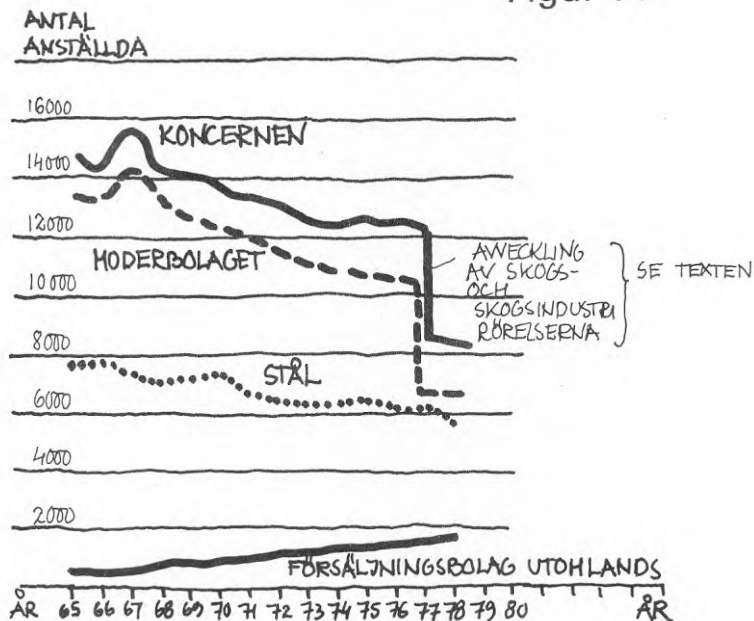
Figur 13 UDDEHOLMSBOLAGET OCH VÄRMLAND



Källa Uddeholmsbolagets verksamhetsberättelse 1974

ANSTÄLLDA I UDDEHOLMSBOLAGET 1965-80

Figur 14



KÄLLA: UDDEHOLMSBOLAGETS VERKSAMHETSBERÄTTELSE

des en helt ny era i bolagets historia och en omfattande omorganisation. I förutsättningarna för Uddeholmsbolagets omstrukturering låg 1975 att beslutssystemet var av den gamla funktionsuppdelade hierarkiska sorten. Det innebar att de olika företagsenheterna i koncernen hade en mycket dålig inblick i sin egen ekonomi m m. De var med andra ord berövade de viktigaste förvaltandefunktionerna (se del 2, kap 1) som hade centraliserats till huvudkontoret i Uddeholm. Ledningarna vid enheterna kunde därför inte själva vare sig konstatera eller ingripa mot negativa tendenser i enhetens ekonomi. Redan tidigt deklarerade Wessman uppfattningen att de anställda skulle få mer att säga till om i företaget. Han liknade en bra kommunikation mellan anställda och företagsledning vid en tratt. "Idéerna ska flöda som genom en tratt till de beslutande" sa han. Han hävdade också att det inte finns några hårda intresse-motsättningar på arbetsplatserna. De stora problemen finner man

utanför bruksgrindarna, på marknaden. (34) Redan i september 75 fick företaget en ny personaltidning, Udden. Där deklarerades målsättningen att tidningen skulle sprida information kors och tvärs i företaget och varken "uppifrån och ner eller nerifrån och upp".

1975 blev början till några svåra år för Uddeholmskoncernen. Resultaten försämrades kraftigt. Försäljningen gick ner och ledde till lagerökning, vilket försämrade företagets finansiella ställning. För att skapa en effektivare organisation påbörjades en divisionalisering. I 1975 års verksamhetsberättelse beskrevs detta på följande sätt:

"Syftet är att under lönsamhetsansvar ge de olika enheterna stor frihet att utvecklas på grundval av egna initiativ, egen kunskap och egna marknadsförutsättningar. För att samtidigt utvinna fördelarna av att verka i ett stort företag måste en sådan decentralisering kompletteras med ett styrsystem som ger ramar och mål. Arbetet på att bygga upp ett sådant har påbörjats. Avsikten är att engagera en så vid krets av medarbetare som möjligt." (35)

"Decentraliseringen" har därefter gått till så att koncernledningen satt upp vissa bestämda ramar för verksamheten, men överlätit åt divisionerna att diskutera konsekvenser och åtgärder. Med detta tillvägagångssätt har koncernledningen dels bidragit till en relativt långvarig och utdragen process då de anställda "mobiliserats" för strukturförändringar, dels undvikit att hamna i en konfliktsituation, som man skulle gjort om de konkreta lösningarna kommit uppifrån. Divisionaliseringsprocessen som pågick våren 1979 har skett steg för steg, och på ett sådant sätt att de anställda inför varje steg kunnat diskutera olika alternativ. Steg-för-steg förfarandet har inneburit att man först i efterhand kunnat se det egentliga resultatet. I följande avsnitt ska jag ge några exempel på sådana steg i den glidande omstruktureringen.

I nr 2 av informationstidningen Udden (okt 75) redovisade Gunnar Wessman sin syn på de påbörjade strukturförändringarna.

"Uddeholm är beroende av många länders marknader och också utav 'konkurrensen' och förhållandena länder emellan. Det här skapar en märklig situation. När vi diskuterar inom ett företag är inte den mäktigaste parten närvarande. Då blir det lätt att vi ägnar oss åt våra 'inrikespolitiska' problem och glömmor bort att det är de 'utrikes' problemen som är avgörande." (36)

"Nu är det ju inte lätt att komma med idéer och lösningar på problem som man inte har kunskap eller kännedom om. Därför är det farligt att vi tappar bort de livsviktiga externa problemen när vi diskuterar liksom att lösningar till dessa problem begränsas till en liten krets medarbetare. Ett naturligt sätt att undvika de här problemen är att engagera flera 'externa' medarbetare. Det har vi också börjat göra. På det sättet 'importerar' vi kunskaper från vår omvärld." (36)

I artikeln nämns exempel på sådan import; konsulter som skulle arbeta med marknadsföringsproblem och frågan om hur Uddeholmsbolaget skulle kunna utveckla långsiktiga affärsidéer. Som ett led i "decentraliseringstankarna" startades före sommaren (75) en arbetsgrupp, styrmålsgruppen, som skulle utarbeta ramar för strukturdiskussioner inom de olika enheterna.

"Med styrmålen följer inga anvisningar om hur målen skall uppnås. Det är vederbörande enhets egen sak att klara. Däremot har styrmålsgruppen tipsat enhetscheferna att själva sätta mål för sina medarbetare. Härigenom kan VDs önskemål om snabbt och effektivt idé och informationsflöde förverkligas." (36)

3.3 DEN FÖRSTA OMORGANISERINGEN AV KONCERNENS BESLUTSSYSTEM

Styrmålen talar om det förväntade resultatet (vinsten) som ledningen vill ha av en produktgrupp. Införandet av styrmål skedde samtidigt med att bl a stål rörelsen delades in i produktgrupper. (37) Varje produktgrupp (stång, band, tråd, rör, plåt, gjutgods) hade sin tyngpunkt i en ort men eftersom tillverkningen var integrerad kunde produktgruppens område beröra tillverkningen på flera orter (t ex berörde bandgruppen både Munkfors och Hagfors). Produktgrupperna blev den första divisionsindelningen i Uddeholmskoncernen.

Med utgångspunkt från styrmålen utarbetades lokala arbetsprogram med målsättningar och förslag till förändringar samt budgetar. Fackföreningarna på stålverket i Degerfors framhåller att de låg främst i de nya strukturdiskussionerna, eftersom de resultatmässigt låg så dåligt till. I nov 75 beskrev man i Udden Degerforsarnas arbete med program för styrmålen och försök att finna vägar för att sänka kostnaderna för produktionen. Det visade sig under detta arbete att den tidigare funktionella organisationsformen medfört att ingen egentligen visste vad en produkt kostade på varje produktionsställe. En av de första åt-

gärdena blev därför att införa ett system som skulle göra det möjligt att kostnads- och resultatberäkna varje moment i förädlingskedjan för en produkt, t ex den delen av bandtillverkningar som gjordes i Hagfors. På så vis skulle det bli möjligt att bryta ner de ekonomiska diskussionerna i småbitar. Därifrån skulle det bli möjligt att gå vidare in i tillverkningsapparaten och diskutera effektiviseringar. Fackföreningarna deltog i dessa diskussioner med bl a en särskild arbetsgrupp på kvällstid. Deras syn på behövliga åtgärder förändrades under arbetet. På frågan om divisionaliseringen gav bättre grepp om ekonomin svarade de:

"Ja, över produktion, ekonomi, planering och alltihop. Dom hade ingen aning om det tidigare. Vi hade problem med att hålla leveranstiderna. Vi trodde att det alltid fattades folk. Det var ju inte så. Det var andra åtgärder som skulle vidtas. Man måste få ett bättre flyt genom verket. Vi kom fram till att vi hade intertransporter här nere som såg ruskiga ut. Det visade sig när dom drog upp det på ett diagram som visade hur man transporterade plåten. När vi fick en ekonomifunktion här nere som kunde ta tag i det här och se kostnader och intäkter kunde man rationalisera." (38)

Samtidigt med detta arbete startades en särskild arbetsgrupp "Arbetsgruppen för ledningsplanering", ALP-gruppen, med uppdrag av Gunnar Wessman att utarbeta ett system för att inom företaget rekrytera chefer till sektioner, avdelningar och projekt. Nu startades också regelbundna konferenser med företagsledning och fackliga representanter på koncernnivå. (37) På koncernledningsnivå pågick samtidigt arbete med en ny organisation för hela koncernen vilket presenterades vid en samrådskonferens med facken. Vid årsskiftet 75-76 presenterades omorganisationen av koncernen för de anställda.

Organisationsförslaget som förankrats i bolagsstyrelsen skisserade två vägar:

"Antingen (kan man) införa fler experter, samordnare och kontrollörer eller decentralisera beslutsfattandet och resultatansvaret. (40)

Koncernledningen förordade "decentralisering" som skulle innebära:

- att erforderliga beslut fattas i så nära anslutning som möjligt till de aktuella situationerna,
- att resultatansvaret och därmed resultatmätningen knyts

till produktgrupper, dotterbolag och divisioner, också till delar av dessa liksom till andra resultatenheter. (40)

Fördelarna med detta skulle vara:

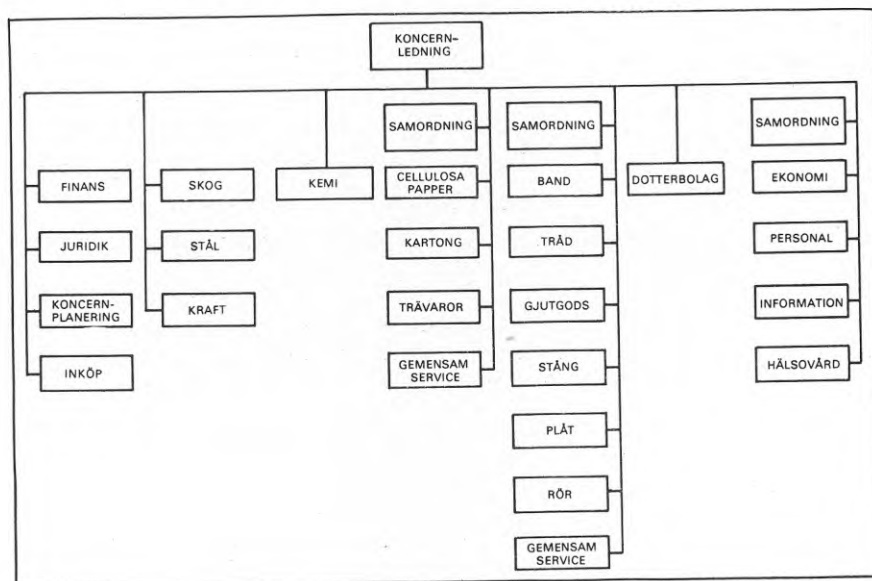
- korta beslutsvägar
- att människorna är närmare besluten varigenom medverkan blir påtaglig
- att beslut och ansvar för resultat hålls ihop
- att beslut och aktuell situation hålls ihop
- att flexibiliteten och effektiviteten ökar
- att medinflytandekravet lättare kan tillgodoses på ett företagseffektivt sätt
- billigare administration (40)

Flera villkor måste uppfyllas för att den "decentraliserade" organisationen skulle fungera. Ett av dessa var ett nytt styrsystem. Styrsystemet beskrevs som allmänna styrmål på divisionsnivå, utarbetade affärsidéer för produktgrupper, planer med krav på resurser samt bestämda program.

"När affärsidé, planer och program fastställts har man inom varje enhet rätt och skyldighet att fatta alla beslut som krävs för att genomföra planer och program. Detta innebär också att det inte är tillåtet att låta bli att besluta eller att ligga på beslut." (41)

Figuren nedan beskriver omorganisationen så som den presenterades i decentraliseringens anda.

Figur 15 FÖRSTA OMORGANISATIONEN I

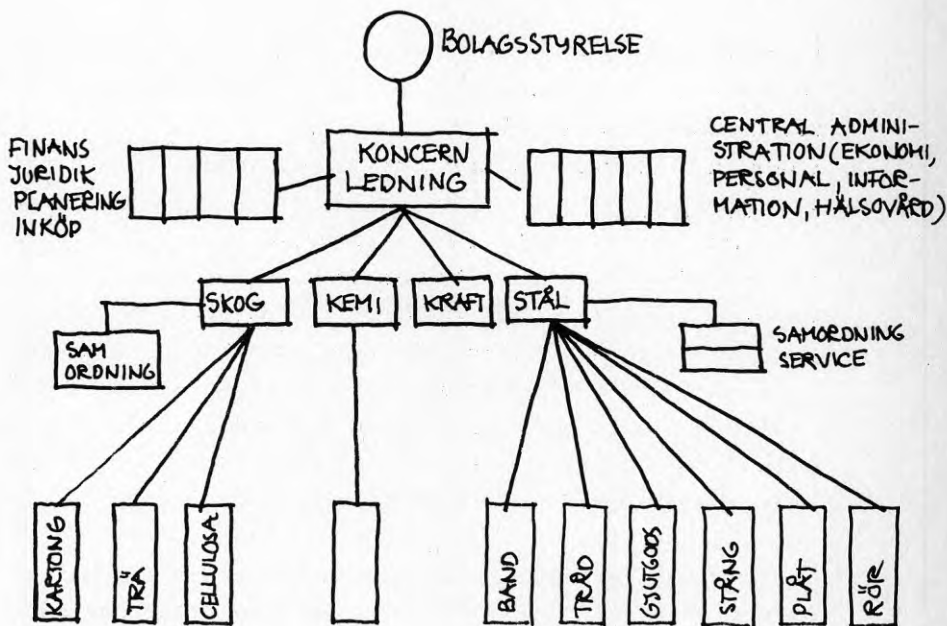


Nedan har jag ritat om organisationen för att förtydliga hur omstruktureringen påverkat förhållandet mellan koncernnivå och divisioner. Figuren framhäver - på ett annat sätt än den som presenterades för de anställda - vad omorganiseringen handlade om, nämligen att skapa en effektiv organisations- och ledningsstruktur. Koncernledningen utgörs av cheferna för skogs-, kemi-, kraft- och stålrelserna (var och en med sina speciella centrala funktioner) samt cheferna för allmänna centrala koncernfunktioner (administration, finans, juridik, planering och inköp). De viktigaste förändringarna (jämfört med tidigare) har skett i

- divisionalisering
- central samordning

medan de i figur 16 sidoordnade centrala funktionerna (utom koncernplanering) även ingick i den tidigare koncernorganisationen). (40)

Figur 16 FÖRSTA OMORGANISATIONEN II



Den nya enheten för koncernplanering skulle utarbeta principer för en långsiktig planering. I det arbetet indelades divisioner, dotterbolag etc i s k "profit centres", dvs resultat-enheter. Kravet på varje profit centre var att det skulle utarbeta minst två alternativa planer för en 5-årsperiod. Preliminära planer skulle upprättas av varje resultatenhet med syfte att förbättra lönsamheten och fungera som beslutsunderlag för central resursfördelning. I det nummer av Udden, där långtidsplaneringen presenterades, klargjorde Gunnar Wessman för en orolig insändare kraven på en resultatenhet. Divisionaliseringen syftar till att göra varje resultatenhet självbärande. Ingen produkt får finansieras av en annan.

"Kan vi alltså inte inom en division göra produkter som marknaden vill köpa tillräckligt mycket av och till ett tillräckligt pris för att vi skall få lönsamhet, så kan vi i längden inte subventionera en sådan affär." (42)

Det jag nu har beskrivit är den första omorganiseringen av koncernens beslutssystem som den presenterats i personaltidningen. Den inledde en första våg av omstruktureringar i produktionsprocesserna (se facklig kommentar 3.5.5).

3.4 DEN FÖRSTA VÅGEN AV OMSTRUKTURERINGAR 1975-77

I kapitlet om Söderfors beskrev jag den serie av besparingsåtgärder och rationaliseringar som inleddes med förändringsarbetet i Degerfors (se s 42). Förslagsverksamheten i Degerfors ledde till en koncernomfattande sparkampanj som gick under namnet Projekt 150.

Målet för projekt 150 var att de anställda på divisionsnivå skulle gå igenom tillverkningen och föreslå rensningar och rationaliseringar i en sådan omfattning att 150 milj kronor kunde sparas in. Projekt 150 startades med utgångspunkt från det dåliga ekonomiska läge som konstaterades i höstens halvårsrapport (1976). I oktober fastslog Uddeholmsbolagets styrelse att målet visserligen skulle uppnås, men att ytterligare besparingar behövdes. Målet höjdes och projektet döptes om till projekt 250. (43)

I den centrala arbetsgruppen på koncernledningsnivå konstaterades att över 1 000 förslag kommit in. Gruppens roll i

det hela var att välja åtgärder och göra en produktanalys och en granskning av befattningarna. Hela syftet med besparingskampanjen sades vara att åstadkomma en likviditetsförbättring. (43)

Sedan en tid tillbaka hade den ekonomiska krisen tvingat Uddeholmsbolaget att producera på lager. I november 1976 kom de första beskederna om åtgärderna mot detta: 455 personer skulle långtidspermitteras i koncernens skogssektor. I novembernumret av personaltidningen ifrågasatte några anställda företagets sparkampanj:

"Här håller vi på med Projekt 150-250 (Mkr). Det går till som i Lumpen, målet höjs om man ser ut att klara av det. Vi har också RATSAM, RATIONALisering i SAMverkan, som det så vackert heter. Där talas hela tiden om att vi måste hjälpas åt, samverka. Vad är det för samverkan där den ena parten kommer med ultimata: gör så här annars får ni själva svara för följderna. Arbetarna i Deje vet vad som menas med följderna vid det här laget. Facken har ställt upp på Ratsam med den här utgångspunkten: Vi har större intresse av en arbetsplats i Deje än vad Uddeholm har. Kan Deje göras lönsamt har vi jobben kvar." (44)

Gunnar Wessman återknöt i sitt svar till sin bild av de "utrikespolitiska" faktorerna:

"En grupp människor, en ort drabbas för att flertalet ska skall kunna ha det bra och få det bättre. När ett företag vidtar de åtgärder som marknaderna kräver drabbas delar av företaget för att det i sin helhet skall kunna överleva och utvecklas.

Den olösliga moraliska konflikten gäller om det är rätt att få skall lida för att flertalet skall ha det bra eller få det bättre, om det är rätt att göra några ont för det allmännas bästa.

Låt oss inte göra den allmänmänskliga olösliga konflikten till en motsättning mellan ledning och anställda, ty det är i grunden en fråga om ofrånkomliga åtgärder för helhetens bästa, som medför svåra konsekvenser för ett mindretal av människor." (45)

Wessmans svar avslutades med formuleringen: "Det kan förklaras. Men aldrig försvaras."

I samma nummer av Udden redovisades Uddeholmsbolagets köp av Söderfors. Hur kom det sig att det fanns extrapengar till detta köp i besparingskampanjens skugga? Nej, det var alls inte tal om extrapengar. Uddeholm fick företaget gratis av STORA och behövde endast betala ca 150 milj kronor för specialstälverkens lager och lika mycket om ett par år.

I slutet av 1976 konstaterade koncernledningen att besparingskampanjen dittills medfört besparingar på sammanlagt 405 milj kronor eller 300 milj kronor efter att vissa smärre investeringar klarats av. Av dessa skulle drygt 200 milj kronor förbättra företagets resultat under 1977 och 1978 och resten betraktades som frigjort kapital under samma år. Rationaliseringar beräknades leda till en total sysselsättningsminskning (vid koncernens svenska företag) på drygt 500 personer, varav 300 i Degerfors. Biträdande VD Lennart Christoffersson summerade besparingskampanjen:

"De väntade resultaten bygges efterhand in i Uddeholms budget. Självfallet sätts alla tillgängliga resurser in för att underlätta uppkommande individuella problem, exempelvis planering, utbildning, omflyttning, deltidspension, förtidspension etc." (46)

När nu facit av kampanjen förelåg gick koncernledningen ut med varsel om permitteringar inom stålsektorn. Under slutet av 1976 och början av 1977 permitterades 1 645 personer för kortare tid. (46)

Nu redovisades också den analys av dotterbolagen som skett inom ledningsgruppen för projekt 150. Som ett led i detta föreslogs en särskild matrisorganisering för att förbättra sambandet mellan dotterbolagen (försäljningsorganisationer) och divisionerna. Denna innebar att ansvaret för samordning av tillverkning och försäljning nu skulle bli en fråga mellan t ex stångstålsdivisionen och t ex försäljningsbolaget i Brasilien. Ett av syftena skulle bli att de centrala koncernfunktionerna alltmer kunde ägna sig åt långtidsplanering samt central programmering, budgetering och uppföljning.

"I den långsiktiga planeringen skall vi försöka komma underfund med om vi kanske helt måste lämna något produktavsnitt eller någon marknad, därför att vi inte kan konkurrera längre." (46)

Genom programmering och budgetering skulle det också bli möjligt att få en övergripande kontroll över investeringar, sysselsättning m m. Genom alla dessa åtgärder hade Uddeholmsbolaget bara tillfälligt lyckats återställa lönsamheten i företaget. Företaget hade m a o börjat komma i balans med aktieägarnas krav på förräntning även om utdelningen från 1976 slopades. Nästa steg skulle bli mycket svårare. Uddeholmsbolagets

finansiella ställning var mycket dålig. Det skulle innebära att koncernen inte kunde göra offensiva investeringar inom alla de produktområden som samlats under koncernens hatt. Våren 1977 skrev Gunnar Wessman i verksamhetsberättelsen för 1976:

"Vi kan dock klart se att dessa åtgärder på sikt inte är tillräckliga. En genomgripande koncentration av verksamheten är absolut nödvändig för att Uddeholms finansiella situation skall komma i balans. Vissa delar måste inpassas i andra sammanhang för att kunna utvecklas. Uddeholm måste inrikta sig på färre områden för att inom dessa kunna bygga upp lönsamhet och utvecklingskraft för framtiden." (47)

Nu inleddes nästa kampanj - projektkoncentration. Redan inom ramarna för projekt 150 började man göra vissa jämförelser mellan inre besparingar och samordning med andra företag. Som exempel kan nämnas diskussionerna inom banddivisionen där man skisserade en samordning mellan Munkfors och SKF. Denna skulle kunna ge en "besparing" av ca 120 personer, vilket skulle jämföras med nedskärningen med endast 20 personer som resultat av projekt 150. (46)

Projektkoncentrationen betraktas som en uppföljning av projekt 150. Den kom ungefär samtidigt med specialstålsutredningen som gav vind åt rationaliseringsdiskussionen.

Projektkoncentrationen innebar inga större förändringar för Degerfors, där man redan 1975 hade gjort de stora produktutrensningarna och fått fram de tidigare beskrivna fyra produkterna. (48)

För Storfors del skulle projektkoncentrationen innebära en kraftig produktrensning.

"Vi lyckades spara 25-30 milj (i projekt 150), dvs sänka kostnaderna. Det gjorde att vi bantade på tjänstemannasidan från 203 till 175 befattningar. Vi gjorde inga förändringar i produktionen då.

Sedan kom projektkoncentrationen. Det gick ut på att visa de kvarvarande produkternas lönsamhet. De delades in i A, B och C-produkter. Det sattes vissa lönsamhetstal på A, B och C. C-produkterna skulle definitivt ur. B-produkterna skulle med insatser förbättras. Det kunde också vara komplement produkter för att fylla ut tillverkningsvolymen. A-produkterna var sådana som var lönsamma." (49)

Motsvarande förändringar skedde i Hagfors

"Det var för att kolla att man levde upp till de olika siffror som lämnats in på olika ställen. Tonnaget på rostfri stång sänktes. Hammarsmedjan las ner. Det var en del sånt." (50)

I Söderfors skedde betydande upprepningar i produktprogrammet. Samma utveckling påbörjades eller fortsatte i bolagets övriga divisioner. En särskild skjuts fick produktutrensningarna när halvårsrapporten 1977 visade att bolaget riskerade gå med 500 milj kronor i förlust under året. Siffrorna som grundades på de kalkylmässiga avskrivningarna (51) visade "förlust" för alla ståldivisionerna. För att komma till rätta med "förlusten" fordrades fortsatta personalminskningar. Men det skulle inte räcka. Staten gick i det läget in med det s k villkorslånet på 600 milj kronor, vilket i första hand rent bokföringsmässigt skulle höja bolagets finansiella ställning (soliditet).

I samband med detta avslöjade massmedia genom fackliga uttalanden att 1 500 jobb skulle rationaliseras bort inom företaget, vilket föranledde följande kommentar i Udden av förre informationschefen:

"Jag blev beklämd när jag läste lördagens (18/9) NWT och fann uttalanden av fackliga ledare som tyckte att informationen var dålig. Hur fan vill man ha det? Man vill tydligen ha en detaljerad information om varje ort. Hur många skall bort? Hur skall den nya strukturen se ut? Om vi hade gett den informationen då hade vi verkligen brutit mot MBL:s anda. Enligt MBL skall ju alla åtgärder av betydelse bli föremål för förhandling." (52)

I verksamhetsberättelsen för 1977 konstaterades ett halvår senare att antalet befattningar i koncernen minskat med 1 400, varav över 1 200 i Sverige och 800 i stålsektorn. Den kostnadsminskning som detta medfört förstärktes ytterligare av att företaget utnyttjat utbildningsstödet och det 75-procentiga sysselsättningsstödet. Totalt var vid årsskiftet 77-78 omkring 900 personer verksamma i projekt med sysselsättningsstöd och sysselsatta utanför den egentliga produktionen. (53)

3.5 DEN ANDRA OMORGANISERINGEN AV KONCERNENS BESLUTSSYSTEM

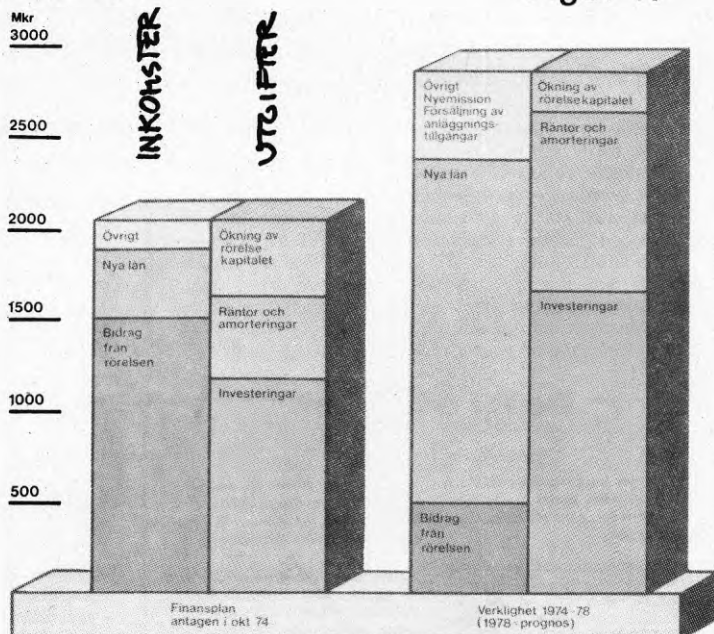
3.5.1 Det finansiella läget

Under hösten 1977 omorganiserades stålsektorn i tre huvudgrupper: 1) Plåt, rör, band och tråd, 2) Hytta, gruvor, gjutgods, snabbstål och stång samt 3) dotterbolag. Detta skedde som ett led i övergången till matrisorganisation, med förbättrad samordning mellan produktionsenheter och marknadsenheter. Det

skedde också mot bakgrund av att koncernens finansiella situation tvingade koncernledningen att göra sådana omstruktureringar som skulle öppna vägen för samordning med andra företag och för statliga insatser. Den nya indelningen skulle bli liktydig med nya bolag inom koncernen, var och en med sina för- och nackdelar och sin marknadsstrategi. Privat finansiering av stålindustrins vidareutveckling började te sig allt svårare. Figur 17 från juni 1978 visar att koncernen i minskande utsträckning klarat finansieringen själv och i allt högre grad tvingats förlita sig på framför allt lån. Villkorslånet till Uddeholmsbolaget hösten 77 var bara början till ett omfattande statligt engagemang i stålindustrin. I oktober 1977 fattade riksdagen beslut om att avsätta 1 300 milj kronor till en särskild strukturfond för specialstålindustrin och stålgjuteribranschen. (54) I januari 1978 följdes detta av att staten frikostigt öste över tre miljarder kronor i det nybildade Svenskt Stål AB som bidrag och aktieteckning och som lån för det nya handelsstålbolaget. (55) Det fanns med andra ord pengar att hämta i strukturuomvandlingen.

UDDEHOLMSBOLAGETS FINANSIELLA LÄGE 1978

Figur 17



KÄLLA: UDDEN NR 6 1978

3.5.2 Förhandlingar med andra företag

Redan sommaren 1977 förhandlade Uddeholm och Fagersta i hemlighet om bl a Söderfors framtid. I det läget hade UHB tagit ut de produkter man behövde från STORAs gamla specialstålsindustrier Vikmanshyttan och Söderfors. Men förhandlingarna mellan de båda ståljättarna avbröts.

I mars 1978 meddelades det att Fagersta, Uddeholm och SKF startat förhandlingar om en samordning av företagets specialstålsverksamhet, den s k FUSK-utredningen. Nyheten kallades den största bomben någonsin inom svensk specialstålsindustri och berörde ca 20 000 anställda i Sverige. Fagerstas blivande styrelseordförande Ulf af Trolle ledde utredningen och deklarerade:

"Det går inte att genomföra dellösningar för den svenska specialstålsindustrin längre, utan vi måste angripa problemen i hela dess vidd för att få till stånd en slagkraftig utlandsorganisation." (56)

Samtidigt med att företagsledningarna gick ut med beskedet om förhandlingar meddelades de anställdas lokala organisationer som skulle få vara med i diskussionerna (56) liksom representanter för förbunden och industridepartementet. 14 dagar efter nyheten meddelades att en liknande utredning startats för att slå samman Uddeholmsbolagets och Billeruds skogssektorer.

Utredningsarbetet gick fort och den 30 juni sade aktieägarna ja till en fusion av Uddeholm och Billerud. (57) Men den väntade stålfusionen uteblev. FUSK-förhandlingarna ledde endast till en grundlig genomlysning av de tre företagens stålverksamhet och till omfattande överläggningar med industridepartementet. Så långt hade dock förhandlingarna kommit att företagen hade lagt fram ett förslag. Tanken var att omfattande rationaliseringar skulle göras inom ramen för ett nytt bolag. 2-3 000 arbetstillfällen skulle försvinna genom produktbyten och nyinvesteringar. Till exempel skulle snabbstålstråden flyttas från Söderfors till Långshyttan. Verktygsstålet i Söderfors skulle flyttas helt till Hagfors. Söderfors skulle få behålla snabbstålsstången och få Österbybruks stång. För Söderfors del skulle detta vara liktydigt med en nedläggning. För att klara dessa omstruktureringar behövde företagen stöd från staten och krävde en lösning liknande den för SSAB. Staten skulle gå in med 1,8 miljarder kronor. Strax före midsommar 1978 gav strukturdele-

gationen sitt bud i finansieringsfrågan. Budet var för lågt. I det läget beslutade sig Fagerstas styrelse för att deras aktieägare inte skulle tjäna tillräckligt mycket på affären och drog sig ur. (58)

Vid intervju med fackföreningarna i Hagfors kommenterades FUSK så här:

"Företagen eller rättare sagt de nuvarande ägarna av företagen vill säkert försöka göra sig av med stålföretagen. Målet med FUSK-utredningen från företagens sida var att få in staten med så stort ägande som möjligt, helst majoritetsägande, men så sa staten totalt nej och då fanns det inget egentligt intresse kvar i företagen." (59)

FUSK-utredningen medförde emellertid att man kom till klarhet om att det fortfarande fanns stort utrymme för omstruktureringar inom specialstålsindustrin. Uddeholmsledningens nästa steg blev därför en ny omorganisation med syfte att centralisera vissa delar av de funktioner som tidigare lagts ut på divisionsnivå till en mellannivå, sektornivån. Samtidigt skedde i förhållande till bolagsledningen en decentralisering av förvaltande funktionerna. Slutligen skärptes centraliseringen av kapitalflödena till bolagsnivån. Detta innebar att man skapade självständiga enheter som skulle vara möjliga att fusionera på samma sätt som skogsindustrisektorn kunnat fusioneras med Bille-
rud.

3.5.3 Sektorsorganisationen

Tankarna bakom en ny organisation för stålsektorn fördes fram sedan koncernledningen inte lyckats samordna sin verksamhet med de andra specialstålsföretagen. Den uttalade motiveringen för en indelning i två sektorer var framför allt marknadsmässig. I botten låg en affärsidé som beskrevs i verksamhetsberättelsen för 1978.

Produktområdet verktygsstål skulle stärkas genom bättre marknadsföring. Försäljningsorganisationen skulle ligga nära kunderna enligt den gamla Sandviksmodellen. Till dessa försäljningskontor skulle särskilda verkstäder knytas. De skulle ta över de första leden av vidareförädlingen till verktyg, bespara kunderna investeringar och leverera ett differentierat halvfabrikatssortiment. Detta var motiveringen för att föra samman Hagfors och Söderfors till en verktygssektor (V-sektorn).

Inom området rostfria produkter skulle man satsa på att utnyttja det breda sortimentet av rostfri tillverkning (plåt, band, rör m m) för att kunna leverera en kombination av olika rostfria produkter speciellt lämpat för t ex utbyggnader av processindustrier. De företag som inte ingick i verktygsstålssektorn skulle samlas till den rostfria sektorn (R-sektorn).

Men givetvis var detta inte den enda orsaken till en omorganisation. Liksom tidigare undvek koncernledningen att klargöra den strategiska och sysselsättningsmässiga innebörden. Liksom tidigare fanns det inte något från början färdigt innehåll i organisationen. Men nu tillsattes nya chefer med särskilda arbetsgrupper. En samrådsgrupp tillsattes för V-sektorn. Vid ett särskilt seminarium under ledning av Gustaf Delin från "Framtidsstudier och omvärldsorientering AB" i augusti diskuterades omorganiseringen. Vid interna diskussioner i anslutning till FUSK-utredningen och i samrådsgruppen hade redan synpunkter kommit fram. Dotterbolagen hade skisserat hur en lämplig indelning av stålverksamheten skulle se ut med utgångspunkt från marknaden. Viktiga bakgrundsfaktorer för omorganiseringen sades vara:

- Den extremt dåliga lönsamheten
- Bolagets ansträngda likviditet och finansiella restriktioner
- Nödvändigheten att finna lönsamhetsmässigt bättre utvägar
- Nödvändigheten att minska kapitalbindningen (t ex i lager) och kostnaderna och förbättra avkastningen
- Mesta möjliga hänsynstagande till sysselsättningen på orterna

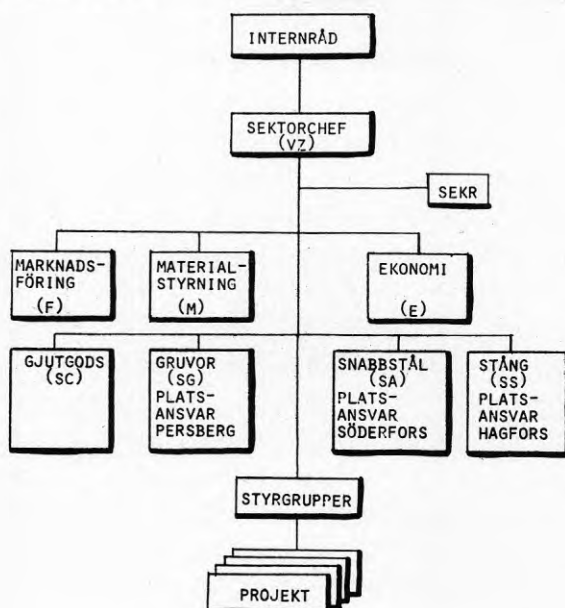
Viktiga mål angavs vara:

- Behovet att samordna marknadsföringen och anpassa organisationen till den marknad som kommer på 80-talet
- Behovet av en förbättrad operativ ledning (sektorschefer plus stater)
- Behovet av förbättrad styrning av dotterbolagen
- Behovet av att ta bort svaga punkter i den dåvarande organisationen

I Udden 9 1978 skisserades ett strategiskt perspektiv på omorganisationen. En organisatorisk förändring, sas det, tar två till tre år. Nästa lågkonjunktur kommer om ungefär så lång tid. Tills dess måste koncernens stålenheter vara omstrukturerade för att det ska vara möjligt att överbygga konjunktursvackan. Den nya organisationen skulle se ut som i figur 18.

V-SEKTORNS HUVUDORGANISATION

Figur 18



KÄLLA: UDDEHOLMSBOLAGETS
PERSONALTIDNING
UDDEN

Den fungerar som en ny och större division. De gamla divisionerna finns kvar och fungerar som resultatenheter. De har sina egna staber, och ansvaret på divisions eller platsnivå berör nu mer den direkta ledningen av verksamheten där.

Betraktar man omorganiseringen från koncernledningens och bolagsstyrelsens utsiktspunkt innebär den en decentralisering av centrala funktioner till den nya sektorsnivån. Det praktiska resultatet blir att de sista resterna av den funktionella centrala organisationen bryts ner på underordnade sektorsnivåer. Ser man omorganisationen från lokal nivå så innebär den en markerad centralisering av övergripande kontroll, en effektivare kontrollapparat. De båda sektorerna ska i princip inte ha mycket med varandra att göra och det de kommer att ha gemensamt sker via köp och försäljning som mellan vilka företag som helst.

Ekonomi blir nu knuten till sektorns ekonomifunktion som svarar för finansiering, redovisning, ekonomiska styrsystem, kontroll och uppföljning. Chefen för enheten bildar tillsammans med controllers i platsorganisationerna en ekonomigrupp för

handläggning av gemensamma frågor och för fördelning av arbetsuppgifter inom området. (60)

Marknadsföringsenheten svarar för central styrning av sektorns marknadsföring och fungerar alltså som överordnad funktion för de försäljningsorgan som finns på platsnivå i sektorn. Härifrån sköts strategisk marknadsplanering, säljstöd och information. Teknisk service och produktutvecklingspersonal organiseras från marknadsföringsenheten.

Materialstyrningsfunktionen sköter sektorns totala kapitalbindning i råvaror, material i arbete, lager och arbetet på ett system för materialstyrning, lagerstyrning, order och fakturering. Den fungerar som överordnad enhet för de lokala materialstyrningsfunktionerna på platsnivå. Den ansvarar också för centrala inköp, legoarbeta och fördelning av produktion mellan produktionsenheterna i de fall då dessa är integrerade.

Staberna på platsnivå blir i och med omorganisationen avlastade kontrollen över ovannämnda funktioner. Det lokala platsansvaret blir i högre grad av övervakningskaraktär. En hel del initiativ som krävs för den löpande verksamheten ligger emellertid kvar på platsnivå - försäljning, löpande ekonomi, forskning och utveckling. När det gäller större utvecklingsprojekt underställs dessa dock ledningsgruppen (internrådet). Då tillsätts särskilda resurser och en särskild redovisning för dessa projekt som drivs som resultatenheter. Under sin projekttid inrangeras de i organisationen med hjälp av internstyrelser som utses av ledningsgruppen.

Sektorns centrala funktioner är knutna till koncernstabsfunktionerna och hänvisade till dessa då det t ex gäller dataproduktion, information, juridik, redovisning, finansiering m m. Vidare sker på ett flertal områden samordning med den andra sektorn och med dotterbolagen. Det kan t ex gälla råvaruförsörjning och ämnesförsörjning för att maximalt utnyttja produktionsapparaten och undvika onödiga investeringar. Det kan gälla utvecklingsarbete, samordning av teknikutveckling, produktutveckling och laboratorietjänster samt viss marknadsföring. (Knutet till stålverket i Hagfors och nära till huvudkontoret finns koncernens centrala forskningsstab.)

Våren 79 motiverades V-sektorns bildande med att den skulle kunna fungera som ett företag inom företaget. Resurserna

skulle kunna utnyttjas effektivare. För att varje enhet på basis av egna resurser ska kunna vidareutvecklas fordras en övergripande samordning, sa V-sektorchefen i en intervju. Varje lönsamhetsområde måste vara klart definierat och ha tillräckliga resurser för att kunna fungera självständigt. Den övergripande samordningen skulle mer arbeta med planering och samordning av hela förädlingsförloppet från råvara till kund.

"Genom samordning av resurserna framför allt på marknadsföring och materialstyrning vill vi skapa möjligheter att utveckla och driva en komplett affärsverksamhet i samverkan med dotterbolagen." (61)

Förbättrat styrsystem, förbättrad strategisk planering, införande av nya affärsidéer, bättre samordning i hela produktionskedjan är överordnade de förändringar som kommer att bli nödvändiga i tillverkningen som ska introduceras och genomföras i "största skala".

"För att vi ska lyckas fordras att alla inom företaget accepterar och inte är rädda för förändringar i organisationen och de egna arbetsuppgifterna, eftersom förändringar av företagets verksamhet är nödvändiga för en lyckosam framtida verksamhet." (61)

V-sektorchefen deklarerade också sin åsikt att tillverkning som för tillfället ligger på andra sektorer som verktygsplåten och göten till den rostfria stängen helt bör falla under V-sektorn (resultatmässigt).

Som tidigare påpekats (kap 1, s 46) är sektorsrådet uppbyggt som en bolagsstyrelse som är överordnad sektorchefen och sektorsledningen. I rådet sitter VD för koncernen samt cheferna för sektorns viktiga förvaltandefunktioner (marknadsföring, materialstyrning, ekonomi) samt en ägarrepresentant. Här finns också (i enlighet med aktiebolagslagen) två fackliga representanter. Rådet är det högsta beslutande organet i sektorn och behandlar frågor om ekonomi samt granskning och uppföljning av budgeten. Här sker en första sällning av budgetäskanden, innan budgeten går vidare till bolagsstyrelsen. Här behandlas sysselsättnings-, marknads- och produktionsfrågor. Beslut fattas om marknadssatsningar och produktion. Diskussioner förs om långstidsplanering. (62)

3.5.4 Fackföreningarna och omorganiseringen

Företagsledningen har inte klart uttalat att sektorn är organiserad som ett bolag för att möjliggöra försäljning eller samgående. Sektorsrådet har därför mer framställts som ett samarbetsorgan än som en styrelse. Den slutliga representationen i rådet visar emellertid att företaget varit mycket noga med gränsdragningarna och inte släppt in facket längre än vad som är juridiskt garanterat i en styrelse. I Udden nr 1 1979 beskrevs sektorsrådet t ex som ett "i viss mån beslutsfattande organ", men inget MBL-organ. Från början gavs de lokala fackföreningarna i Söderfors uppfattningen att de genom sektorsrådets tillkomst skulle ha samma möjligheter till inblick i strukturfrågor som de haft i den tidigare nämnda samrådsgruppen Hagfors-Söderfors. Så har alltså inte blivit fallet. För att skapa möjlighet till samråd och samordning mellan olika divisioner har tillsatts en särskild ledningsgrupp (styrgrupp) på sektorsnivå. Denna är inte beslutsfattande utan fungerar som ett arbetsutskott till en styrelse och bereder de frågor som senare ska komma upp i rådet. I ledningsgruppen sitter cheferna från sektorsstaberna. Sektorschefen är ordförande. Vidare finns här divisionscheferna och tre fackliga representanter.

Omorganisationen har inte inneburit några förändringar av samrådssystemets formella uppbyggnad på lokal nivå. Däremot har innehållet i vad som behandlas i organisationen förändrats. Platscheferna svarar direkt inför överordnade chefer och styrelser. De har liksom tidigare en stab med avdelningar och avdelningschefer till sitt förfogande. Controllern spelar en viktig roll i förmedlingen av information mellan lokal och central nivå. Inom den lokala staben finns ekonomifunktioner, marknadsföringsfunktioner, personalfunktioner, forskning m m. Motsvarigheten till den tidigare produktionskommittén är den lokala ledningsgruppen som fungerar ungefär som produktionskommittén.

Om man jämför den nya sektorsorganisationen med det divisionaliserade systemet som funnits mellan 1975 och 1977 har det skett en tydlig centralisering. Stabssystemet är nu mycket striktare. Ansvarsfördelningen är klarare både när det gäller nivåerna och de olika enheterna. Ju högre upp i systemet man kommer desto större tyngd har de långsiktiga, strategiska och

Övergripande problemen och besluten. Bolagsstyrelsen och koncernledningen arbetar främst med frågor av långsiktig karaktär och utövar kontrollen över kapitaldispositioner, större investeringar, lagerstyrning m m. Sektorsnivån utövar den egentliga kontrollen över den konkreta produktionen (förvaltandefunktionen) och på platsnivån sker framför allt en övervakning som är av kortsiktig, operativ och avgränsad karaktär. De anställda på det enskilda produktionsstället har härigenom kommit längre ifrån de ställen där de viktiga besluten fattas. Genom organisationsuppbyggnaden har företagsledningen skapat en möjlighet att dela upp strukturbeslut i delbeslut som vart och ett kan föras ner till de lokala enheterna och särbehandlas. Den insyn som de anställdas organisationer fått i de centrala funktionerna har minskats genom sektorsuppbyggnaden och ger inte de anställdas organisationer några möjligheter att hålla jämn takt med företagsledningens övergripandeplanering. Det finns inte heller i dag några fackliga möjligheter att skapa en koncernfacklig förhandlingsposition. Förhandlingspositionerna är klart avgränsade till den lokala nivån när det gäller frågor som företaget kan hävda enbart gäller den enskilda produktionenheten eller till den centrala nivån (sektorn) när det gäller frågor som påverkar hela sektorn. Det finns stora möjligheter att spela ut olika produktionsenheter och divisioner mot varandra.

Hur kommer det sig då att den anställda accepterat omorganisationen? Ett av skälen är sannolikt att de aldrig haft något val och aldrig haft något klart alternativ. Eftersom omorganiseringen handlat om att stuva om inom ramen för en befintlig företagsstruktur har varje fackförening tvingats bevaka att dess medlemmar inte blivit sämre behandlade än de andra. Det har inneburit en dragkamp om jobben som lett till att de lokala organisationerna tvingats till ständig bevakning så att fördelar och nackdelar skulle kunna fördelas jämnt.

En annan orsak har varit att det aldrig lagts fram någon klar bild av syftet med omorganisationen. Det är intressant att i efterhand konstatera att den organisatoriska förändringen skett steg för steg. Förändringsförslagen har presenterats med ett kortsiktigt perspektiv, som delproblem eller som öppna ramar, vilket skapat en organisationsstruktur som rymmer möj-

ligheter att spjälka upp framtida förändringar. Det är ett förfarande som fått ett positivt gensvar hos löntagarkonsulten från Metallförbundet som menat att den nya organisationen blir stabilare på så sätt.

"Min utgångspunkt är att resultatet eller nyttan av en förändring till ungefär lika delar beror på sakinnehållet i den och förankringen av den (uppslutningen kring den) i organisationen."

För mig innebär förankring att de som berörs av förändringar är så motiverade för den att de själva föreslår den." (63)

Som negativt exempel nämns färdiga organisationsförslag av det slag som drabbat R-sektorn (se nedan). Som positivt exempel nämns arbetet med V-sektorns organisation. Förutsättningen för en omorganisation är, menade löntagarkonsulten från centrala Metall, emellertid en centralt satt ram.

"Misstänksamheten mellan Hagfors och Söderfors var ganska stor. Ett så att säga påtvingat beslut om ny organisation i det läget hade sannolikt riskerat att utlösa häftiga negativa reaktioner. I stället valdes nu vägen att via ett antal seminarier/arbetsmöten diskutera samarbetsformer, organisation, resursfördelning m m. På så sätt kan man säga att det 'växte' fram ett innehåll i den ram - nämligen V-sektorn - som var given från början."

Han understryker också betydelsen av långsiktiga centralt satta ramar för allt förändringsarbete

"Förändringsarbetet i stålverket i Degerfors har således sin ram i de långsiktiga planerna för divisionerna plåt, rörssystem och stång, medan "förändringsarbetet" i Söderfors bestäms av V-sektorns resp koncernens långsiktiga mål och strategiska planer."

Det blev V-sektorns organisationsform som först definierades genom diskussioner och förhandlingar. De olika fackföreningarna inom resterande ståldivisioner, som blev R-sektorn, var mer tveksamma till en omorganisation. Men när väl V-sektorns form och innehåll bestämts skulle det också innebära att R-sektorn var definierad.

"Affärsidén är att kunden ska köpa hela rostfria system. Det är därför det behövs en övergripande organisation inom R-sektorn. Vi som ingår i R-blocket var dom bruken som skulle avyttras. Personligen tycker jag att det är lessamt. För här har vi gjort en strukturförändring och det skulle dröja några år innan man hade den i funktion och så ska man då börja tala om en ny organisation. Vi har inget al-

ternativ för V-sektorn och facken har suttit på ett seminarium och utarbetat det här." (64)

"Det är en centralisering. Det blir egna styrelser som måste gå till nästa och nästa, dvs en förfärligt lång väg för viktiga beslut. Det blir lättare att gifta bort en enhet med en annan om man inte har för stor stab." (64)

3.5.5 Fackliga kommentarer till beskrivningen av Uddeholms-koncernen

Efter det att föregående avsnitt skrivits har jag bett om kommentarer från några av fackföreningarna. De har i huvudsak godkänt min beskrivning. Syftet med omorganisationen är enligt de flesta ett sätt att bryta ner det gamla industriföretaget i småbitar som ombildas till dotterbolag. Därigenom isoleras de finansiella riskerna från moderbolaget och aktieägarna.

Vad innebar egentligen den första omorganisationen? En fackrepresentant svarade:

"Bolagsledningen sa att det var för att dom skulle kunna peka ut det som var lönsamt och olönsamt. I den gamla organisationen slog dom ihop alla kostnaderna och räknade i slutänden. Säg att du vill räkna på den rostfria stången. Du har ämnestillverkning i Degerfors, valsning i Hagfors och försäljning på ett annat ställe. När dom slog ihop alla kostnaderna var det okej. Då kunde du ha marginalprodukter för att fylla ut kapaciteten i ett verk. Dom kunde t o m gå med förlust om man räknade på dom enskilt. När du räknar varje led för sig så hittar du sådana olönsamma produkter. Men vad händer när du rensar bort dom? Då får du överskapacitet på valsningen och kostnaden för andra produkter ökar. Det är från vår utgångspunkt orimligt att räkna på det sättet. Dessutom är det inget som garanterar att sammanräkningen blir rättvis när du slår ihop de olika uträkningsleden i slutänden. Bolagsledningen har möjlighet att välja var dom skall redovisa vinsten - i Degerfors, Hagfors eller på försäljningsorganisationen."

Man skulle kunna säga att detta är ett sätt att införa finansiella kriterier i ett produktionssystem som dittills styrts av produktionsekonomiska överväganden. Genom att införa dessa styrmöjligheter skapas förutsättningar för en successiv avveckling av stålproduktionen. Den ena utrensningen ger den andra i ett mycket känsligt balanserat och sammanvävt produktionssystem. Den citerade arbetstagarrepresentanten underströk detta när han reducerade den första omorganiseringen (se fig 15 och 16) till en fråga om att skapa en ny central kontroll över företagens kapitalflöden.

"Vi har aldrig haft någon egentlig ställedning. Den har vi efterlyst länge. Den här samordningsfunktionen mellan divisionerna som dom talade om fungerade aldrig. Dom bytte folk och sa att nu har vi en stälhet."

Han menade att mycket av den omorganisering som beskrivits endast skett på pappret. Det har t ex inte funnits någon central planering att tala om och inte heller någon långsiktig planering. I de fall det lagts fram planer har det handlat om volymplanering, planer för ett produktområde, och de har inte följts upp i en löpande planering.

Såvitt jag kan förstå emotsägs inte detta av min beskrivning om man gör följande distinktion. Det har inom bolaget funnits två olika sätt att se på omorganiseringen. Den ena har varit renodlat ekonomisk och bakom den har bolagsledningen stått. Den andra har varit produktionsmässig. Bakom den har personer på platsnivå stått. De har eftersträvat en produktionsmässig samordning med utgångspunkt från tillgångar i produkt-sortiment och produktionsapparater. Med denna distinktion går ekvationen ihop. Det kan alltså ha funnits en långsiktig ekonomisk och finansiell planering och saknats en plan för produktionsverksamheten. Motsättningarna mellan de båda synsätten har lett till att finansfolket inom företaget velat göra utrensningar bland tjänstemännen på lägre nivå, hävdar en arbetstagarrepresentant. Detta har dock förhindrats av de anställda.

En arbetstagarrepresentant från Gränges Nyby förtydligade bilden:

"Bolagsledningen har centraliserat hela kontrollen över kapitalflödet och försäljningsapparaten. Alla mindre viktiga bitar har decentraliserats. Förmodligen resonerar dom så här. Går det bra så har vi det kvar. Går det dåligt så lägger vi ner och då ryker 4 500 jobb. Vad gör staten då? Ja inte fan kan dom medverka till det. Dom har satsat pengar i det här och känner naturligtvis socialt ansvar. Dom får ta över och så blir det kanske en SSAB-konstruktion. Men då behövs en försäljningsorganisation. Det var det första dom tog från Nyby till moderbolaget. Den kan dom sälja dyrt. Dessutom har dom fått en massa pengar från staten till det nya bolaget. Det finns inga krav på att dom ska investeras. Kontrollen ligger på moderbolaget. Pengarna kan användas i moderbolaget och bokföras på oss i NU-bolaget, men det är ju en papperskonstruktion. Man kan inte anklaga dom för att NU-bolaget blir lidande av den här konstruktionen men bolagsledningens avsikter är grumliga. Varför centraliserar dom kontrollen över allt värdefullt? Varför har de inte gjort en investeringsplan?"

Dom gjorde inte ens en kalkyl när bolaget skulle bildas. Då började man med att skriva notan som skulle presenteras för staten. När man fick pengarna så frågade man - Ja vad ska vi göra nu? På det här sättet körs branschen i botten. Det är rena självmordet."

En annan fackrepresentant sa så här:

"Dom har försökt hålla oss fackliga igång med frågor så långt ute i periferin som möjligt, samtidigt som dom gör de här stora omstruktureringarna i koncernen. Dom sätter igång en struktureringsförhandling som tar en djävla massa tid och då hinner vi aldrig tänka. Om jag skulle haft ordning på mina pärmar så skulle jag aldrig haft tid att tänka på vad som dom höll på med."

Besvikelsen över medbestämmandets begränsningar är ofta stor:

"Det är helt klart att när vi startade det här trodde jag att Söderfors skulle bli en del av Verktogsstålssektorn. Men nu ser jag att man isolerar de olönsamma bitarna och avvecklar dom. Jag tror inte UHB kommer att satsa på stål."

"Ibland har jag tänkt att det är så här. Man ska ta sådant på allvar. Men samtidigt vill man inte riktigt tro på sina egna iakttagelser. Det gör man kanske inte förrän den dag då beslutet kommer."



Figur 19 HEDEMORA KOMMUN

Kapitel 4

Vikmanshytte Bruk

4.1 FÖRETAG OCH SAMHÄLLE

Samhället Vikmanshyttan ligger i Kopparbergs län och Hedemora kommun i Södra Dalarna. Vid mitten av 60-talet arbetade närmare 1 000 personer på gamla Wikmanshytte bruk (se fig 20). Bruket omfattade då förutom stålverket i Vikmanshyttan även en stor skogssektor med en sulfitfabrik och ett sågverk.

1966 inordnades Wikmanshytte bruk i Stora Kopparbergskoncernen. Stålverket i Vikmanshyttan och en verkstad i Ulfshyttan blev delar i Stora Kopparbergs specialstålsrörelse. En samordning skedde med stålverket i Söderfors. 1976, när STORA avytttrade specialstålsverksamheten, fattades beslut om att stålverket i Vikmanshyttan skulle läggas ner. Detta föregicks dock av en längre nedläggningsverksamhet. I dag har en viss ersättningsindustri skapats i Vikmanshyttan. Sysselsättningen har minskat till ungefär 300 personer. Folkmängden har minskat från 1 500 1966 till omkring 1 200 personer i dag (se fig 21).

4.2 FÖRÄNDRINGAR I PRODUKTIONSPROCESSERNA

1966 köpte Stora Kopparberg Wikmanshytte bruk och inordnade detta i sin specialstålsrörelse. Vikmanshyttan skulle förvaltas från kontoret i Söderfors. I Vikmanshyttan skulle endast

finnas en platsledning. Med Wikmanshytte bruk följde omfattande skogstillgångar samt en sulfittfabrik och en såg i Turbo.

1968 sålde STORA hårdmetalltillverkningen (se kap 1, s). Stålverket i Vikmanshyttan påverkades endast i mindre omfattning. Nedläggningen av hårdmetallen framtvingade en nedläggning av dotterföretaget i Ulfshyttan. Nu fattades ett beslut om att Vikmanshyttans ståltillverkning - smältverket och götugnen - skulle överföras till Söderfors. Den sammanlagda förlusten blev 160 arbetstillfällen. (65) Från fackligt håll uttryckte man sitt missnöje: "Flyttas smältverket så skär dom hjärtat ur kroppen på oss". (65)

I figur 22 sammanfattas det som sedan hänt. I Vikmanshyttan tillverkades mycket högvärdiga specialstålsprodukter, framför allt verktygsstål och snabbstål. Uppdelningen mellan stålverken i Söderfors och Vikmanshyttan innebar att Vikmanshyttan skulle valsa allt grovt, runt och fyrkantigt och en del platt stångmaterial, medan Söderfors skulle valsa klenare runt och tråd. I Vikmanshyttan tillverkades också en hel del specialprodukter som filstål, komoundstål, bimetallband (till sågar) och valsar. En mycket speciell och lönsam produkt var fartygsventilerna som gjordes i Vikmanshyttans smedja.

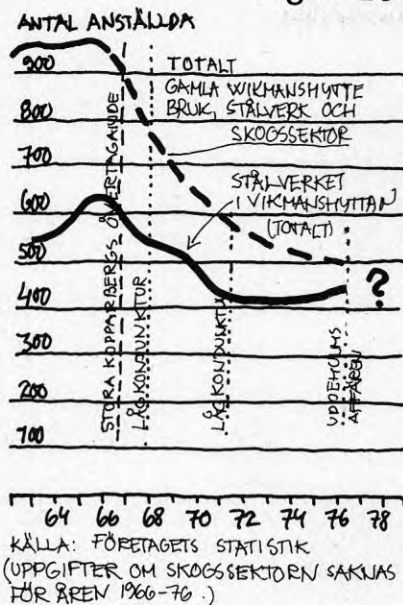
Under tio-årsperioden mellan 1966 och 1976 skedde inga större förändringar i Vikmanshyttans produktsortiment, varken när det gäller avveckling av gamla eller utveckling av nya produkter. Inga produktbyten försvagade eller förstärkte Vikmanshyttan. En viss volymmässig expansion var möjlig genom att bolaget byggde ut två kallbandverk för valsning av smala band. Dessa var av hög klass men inte unika. De byggdes till viss del med statligt lokaliseringsstöd. (66)

Stora Kopparberg hade en defensiv strategi för Vikmanshyttan. Företaget stärkte inte sin ställning på avsättningsmarknaden och skapade inte något teknologiskt övertag över konkurrenterna, menar två företagsekonomer. (67) Till exempel blev Vikmanshyttans mediumverk moderniserat men det förblev klart underlägset andra moderna verk.

Trots tecken på avveckling kom beskedet om överlåtelsen av STORAs specialstålsrörelse till Uddeholm i sept 1976 som en chock för de anställda i Vikmanshyttan. Redan från början anade många att de första svaga uppgifterna om "samordning" dolde vad alla fruktade.

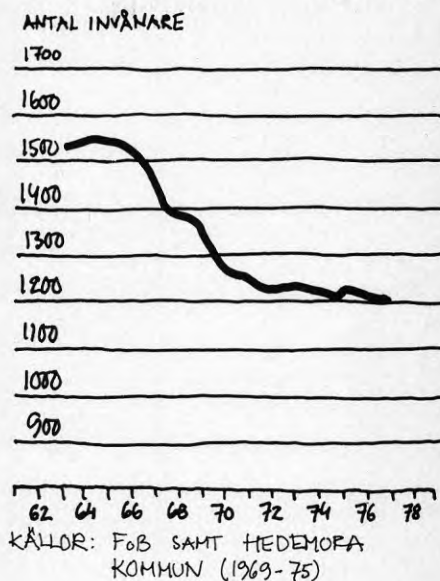
ANSTÄLLDA VID VIKMANSHYTTE BRUK

Figur 20



FOLKMÄNGD I VIKMANSHYTTAN

Figur 21



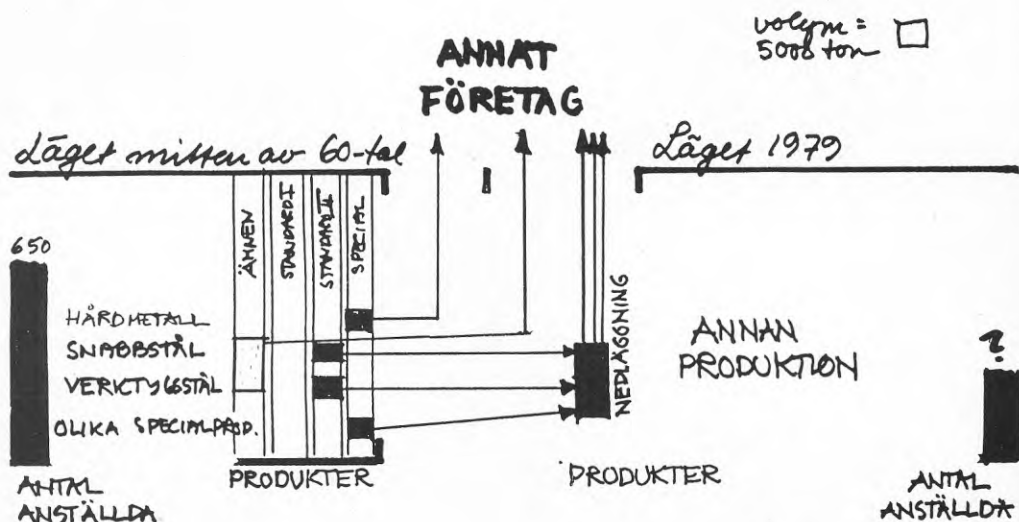
I november 1976, efter två månaders förhandlingar, stod det också klart att ståltillverkningen i Vikmanshyttan skulle avvecklas. De gamla produkterna skulle delas upp på Hagfors och Söderfors. De nya kallbandverken skulle tas över av Fagerstakoncernens banddivision i Långshyttan för att komplettera dess tillverkning.

Nu bildades i Vikmanshyttan en opinionsrörelse - Studiecirkelarna i Vikmanshyttan. Denna rörelse fick mycket stor uppmärksamhet i massmedia och bidrog till att göra Vikmanshyttan till ett av de mer uppmärksammade fallen i svensk strukturomvandling. I vilken grad de påverkat utvecklingen är svårt att utvärdera och ska belysas särskilt i senare avsnitt. (68)

Under starkt opinionstryck påbörjade Stora Kopparberg hösten 1976 ett arbete för att skapa ersättningsindustri. Mycket omfattande arbete lades ner för att bibehålla den sysselsättningsnivå som fanns före nedläggningsbeslutet. I december 1978 hade 275 av 450 anställda fått arbete. Ett 50-tal kvarstod i en personalpool (icke säkrade jobb). De återstående, drygt 100, hade flyttat, blivit pensionerade, förtidspensionerade eller

VIKMANSHYTTAN – PRODUKTER OCH SYSSELSÄTTNING

Figur 22



KÄLLA OCH ANM. SE FIGUR 4.

långtidssjuka. Ytterligare ett 25-tal personer hade fått arbete i "nya" industrier i Vikmanshyttan. 1984 skulle, sade Stora Kopparbergs representant i Vikmanshyttan, de nya industrierna ha skapat fler arbetstillfällen. Då skulle man ha skapat 400 nya jobb. (69) (se även bilaga 4)

Vikmanshyttan framställs i dag av företrädare för Kopparberg och näringslivet som en modell för hur strukturomvandlingen ska skötas. "Undret i Vikmanshyttan" hette en artikel i Svenska Dagbladet som handlade om hur företaget med bistånd från fackföreningarna klarade sysselsättningen (70). När arbetsgivareföreningen gick ut i en landsomfattande kampanj för den fria företagsamheten, hade man i en stor tidning till hus-hållen en helsida om hur STORA räddade Vikmanshyttan. (71)

Det kan av den anledningen vara intressant att se närmare på vad Stora Kopparberg åstadkommit.

Till saken hör att ett fåtal av de nya arbetstillfällena är nya. Ett exempel är den mekaniska verkstaden för 150 personer som byggdes av Stora Kopparberg för att ge service åt stål-

verket i Domnarvet, Borlänge. Dessa jobb låg tidigare hos lego-tillverkare i regionen. Som en följd av att Stora Kopparberg drog in legoarbeta och samlade det till en egen verkstad förflyttades varslen från Vikmanshyttan till små verkstäder i regionen. (72) Detta och den allmänna nedskärningen av sysselsättningen vid Domnarvet ledde till nedläggning och ökad arbetslöshet inom verkstadsindustrin.

Det hör också hit att 63 % av de investeringar som gjorts i början av 1979 finansierats med statliga medel. Av en total investeringssumma på 36 miljoner kronor utgjorde 22 miljoner lokaliseringsbidrag och lokaliseringslån. Personalpoolen, dvs den "arbetslösa" grupp personer från det gamla stålverket som inte sysselsatts i någon ny industri, har finansierats med sysselsättningsbidrag (75 %) och utbildningsbidrag för tillsammans 7,5 miljoner kronor.

Den statliga kostnaden för att flytta arbetstillfällena från Borlängeregionen till Vikmanshyttan och arbetslöshet i motsatt riktning var drygt 10 miljoner kronor i bidrag och lån. (73)

Slutligen ska också sägas att arbetstillfällena inte är säkrade. Flera industrier har kommit till Vikmanshyttan därför att de fått löfte om statliga bidrag och lån. Ett exempel är dotterföretaget till British Steel - Dalforsån - som först planerade att bygga en anläggning i krisdrabbade Horndal, men som senare övertalades lägga sig i Vikmanshyttan. Ett annat exempel på osäker tillverkning är kallvalsverket som producerar på lego till Fagerstakoncernen och fungerar som en sidogren av produktionsapparaten i Långshyttan. Eftersom Fagerstakoncernen fick överta kallbandverket i Vikmanshyttan billigt är driften relativt oproblematiske så länge det inte finns konkurrens om sysselsättningen inom Fagerstakoncernen. Fagersta har givit en ny sysselsättningsgaranti fram till år 1983. Den mekaniska verkstaden, slutligen, står och faller med driften i Domnarvet och redan i dag finns initierade bedömare som menar att verkstaden inte går för fullt och troligen aldrig kommer att göra det heller.

4.3 PRODUKTIONSPROCESSERNAS OMSTRUKTURERING, SYSSELSÄTTNINGEN, FACKLIGA PROBLEM OCH FACKLIGT AGERANDE

Fackföreningarna i Vikmanshyttan tvingades acceptera de nedskärningar som kom i slutet av 60-talet. Deras motagerande gick ut på att bromsa nedläggningsprocessen och så länge som möjligt bibehålla smältverket.

I samband med Uddeholmsaffären 1976 gick Vikmanshyttans fackföreningar snabbt ut i protest. De inväntade inte en samordning med Söderfors utan slog i första hand vakt om de egna intressena. Fackföreningarna i Söderfors tog initiativ till en gemensam front mot företaget. De fackliga ställningstagandena till Uddeholmsaffären formulerades gemensamt genom en samordningsgrupp. Detta var logiskt med tanke på att Stora Kopparberg fortfarande var huvudman och med tanke på att ett enhetligt agerande skulle stärka de anställdas intressen.

Mycket snart gav Stora Kopparberg de båda fackföreningarna olika förhandlingsförutsättningar. När det uppdagats att UHB inte var intresserat av stålverket i Vikmanshyttan fick Vikmanshyttan enbart ta ställning till förslag om ersättningsindustri. För Vikmanshyttans del handlade det sålunda om ett övergångsstadium med Stora Kopparberg som huvudman och förhandlingspart. För Söderfors del handlade det om en framtid med Uddeholm som huvudman och förhandlingspart.

Detta tvingade fackföreningarna i Vikmanshyttan att anpassa sitt agerande till de nya förhandlingsramar som Stora Kopparberg kunde erbjuda. Då det samtidigt fanns ett starkt tryck på Stora Kopparberg från opinionsgrupper, stat, partier och fackförbund, skapades nya möjligheter för Vikmanshyttefacken inom Stora Kopparbergs beslutssystem.

Det bör framhållas att Stora Kopparberg agerat mycket principfast. Bolaget har klart markerat att besluten om Vikmanshyttans framtid måste fattas inom Stora Kopparbergs beslutssystem, på företagets arena.

Den nyutnämnde industriministern i den borgerliga regeringen, Nils Åsling, hade knappt hunnit installera sig i kanslihuset förrän han fick fallet Vikmanshyttan på halsen, som ett av de första i den nya nedläggningsruschen. Den doktrin som han formulerade gick bl a ut på att företagen skulle ta soci-

alt ansvar för nedläggningar, genom att i det längsta ha kvar de anställda och lösa problemen med ersättningsindustri. Det var också vad Stora Kopparberg gjorde. Staten skulle över huvudet taget inte kunna påverka vad som hände i Vikmanshyttan förrän efter det att bolaget gjort sitt. Staten skulle endast kunna påverka med generella stödåtgärder (det 75 %-iga stödet) under denna beslutsprocess. Inga varsel utfärdades. I och med detta gjordes strukturomvandlingen (i Vikmanshyttan) till en intern angelägenhet för Stora Kopparberg och arbetstagarrepresentanterna i Vikmanshyttan.

4.4 STUDIECIRKLARNA I VIKMANSHYTTAN

Beskedet om Uddeholmsaffären i sept 1976 kom som en chock för de anställda i Vikmanshyttan. (74) Ingenting sades från början om vad "samordningen" mellan företagen skulle innebära för de anställda. Stora Kopparberg försäkrade att företaget skulle ta ansvar för de anställda. Uppgifterna om vad som skulle hända blev emellertid motstridiga. Förhandlingarna mellan bolaget och facken gav den ena obehagliga nyheten efter den andra. Nya uppgifter kom fram, t ex att Vikmanshyttan skulle stå utanför uppgörelsen med Uddeholm, och att Stora Kopparberg inte kunde garantera de anställda ersättningsjobb. Bolagens agerande i oktober-november upprörde många Vikmanshyttabor. Det betraktades som ett exempel på kapitalets maktfullkomlighet. (75)

Någon månad efter nedlägningsbeskedet kom diskussionen i Vikmanshyttan i gång. Kommunen hade sedan en tid tillbaka på gång ett stort projekt med medinflytande i den kommunala planeringen. Studiecirkelar startades för att människor skulle samlas och säga hur de ville ha framtiden. I detta storprojekt hade man anställt en uppsökare, Birgitta Eklöf, för att rekrytera cirkeldeltagare. Genom ABF i Hedemora tog hon tillsammans med Björn Jansen - norrman och före detta metallarbetare med bl a erfarenhet av utbildning och cirkelverksamhet i den norska kooperationen - kontakt med metallklubben i Vikmanshyttan för att höra om deras intresse av att få i gång en studiecirkelverksamhet. Klubben trodde inte att det bland medlemmarna fanns något intresse för detta, men motsatte sig inte försöken att få i gång en verksamhet. Fackets inställning var ungefär den här:

De var lite tveksamma inför möjligheten att få med folk, då de hade dåliga erfarenheter av arbetarnas svaga fackliga intresse. Vidare var de osäkra på det meningsfulla i idén och verksamheten, eftersom de menade att nedläggningen var ett faktum och att det var lite man kunde göra åt situationen. Trots detta tyckte de, som vi, att det var viktigt att dokumentera det som hade hänt. (76)

Även platsledningen var från början mycket tveksam:

Platschefen menade att vi inte skulle lägga oss i det här. STORA hade beslutat om nedläggning och lovat alla jobb. Dessutom menade han att vi genom att aktivera folk i den uppkomna situationen skulle få dem att tänka mer på vad som hänt och bli mer ledsna än de nu var. "Ni ska inte komma här och gräva i det förgångna. Det som har hänt har hänt. Nu gäller det att se framåt. Dessutom tror jag inte folk är intresserade av sånt här. (76)

Studiecirkelarna var den formella ram innanför vilken aktiviteten i Vikmanshyttan utvecklades. Formen gav framför allt legalitet åt verksamheten, som formellt inte framstod som en konkurrent till det etablerade organisationssystemet. Studiecirkelformen gav också utrymme för att viktiga resurser kunde tillföras verksamheten. Nedan ska fyra steg i studiecirkelarnas arbete beskrivas:

4.4.1 Ut ur den individuella situationen

Den viktigaste förutsättningen för studiecirkelarnas bildande var det överhängande hotet om en nedläggning och att man inte såg några lösningar. Auktoriteternas lugnande besked ifrågasattes. Dessutom kan sägas att de flesta av dem som samlades till studiecirkelarna hade flera gemensamma sociala förutsättningar; klassgemenskap, arbetsgemenskap, boendegemenskap och den historiskt kulturella gemenskapen som låg i att vara Vikmanshyttebor och socialdemokrater. Somliga var grannar, andra var med i samma pensionärsförening eller i t ex den socialdemokratiska kvinnoorganisationen. Gemensamt för dem alla var att deras egna organisationer inte kunde kanalisera oron. Eftersom detta även gällde många som inte gick med i cirklarna måste det dessutom funnits andra faktorer som bidrog till att just dessa 70 personer drogs ut ur den individuella situation som annars skulle medföra att de avvaktat företagets, fackens och myndigheternas lösningar.

Kanske var en viktig anledning att hotet förstärktes när

massmedia gav Vikmanshyttan så stor uppmärksamhet. Kanske var en anledning den blivande studiecirkelledningen som inte bara bekräftade oron utan även pekade på en relativt öppen möjlighet att göra något. Uppsökarna från ABF menade att det skulle vara bättre att samlas och prata om oron än att sitta för sig själv. De förde fram som en idé att

"det borde bildas arbetsgrupper med människor som bor och arbetar i Vikmanshyttan för att diskutera situationen kring kring nedläggningen och dokumentera det som händer och varför." (76)

4.4.2 En kollektiv ram

Jag har velat markera att verksamheten inte omedelbart fick ett innehåll. I inledningsskedet upprättades snarast gemensamma värdesystem och förutsättningar för att ge den fortsatta verksamheten ett innehåll.

Var och en gick i princip in med precis samma förutsättningar som de hade när de väl beslutat sig för att överge den individuella passiviteten. Under ett första stadium fick alla möjlighet att formulera sina frågor, diskutera vilka frågor som var viktigast, strukturera. Till de tidigare nämnda gemensamma förutsättningarna lades nu en gemensam ram som enbart hade med den nya situationen att göra. I denna ram ingick som väsentliga inslag att respektera varandras erfarenhet, varandras oro, varandras frågor och varandras nakenhet inför de nya frågekomplexen, rätten att våga uttrycka sig, rätten att "göra bort sig", rätten att erkänna sitt underläge och förhoppningen att "tillsammans är vi starka".

Samtidigt strukturerades utgångspunkterna för nästa stadium i arbetet - de frågor som i praktiken skulle göra de olika studiegruppernas verksamhet till varandra kompletterande aktiviteter inom en gemensam ram.

Det gick inte utan problem att etablera en sådan gemensam ram. I varje cirkel handlade det till stor del om att deltagarna måste övervinna sin önskan att skjuta över ansvaret på andra, t ex på studiecirkelledaren, och i stället ta konsekvenserna av sina frågor och leda dem vidare till svar. Studiecirkelledarens roll blev att hjälpa till att strukturera frågorna och övertyga de deltagande att arbeta vidare:

"När arbetet med olika frågeställningar gick vidare formulerade cirkelarna undan för undan olika slags kunskap. Oftast var problemet just att formulera hur behovet av kunskap såg ut. När man väl kommit så långt, fann man ofta att kunskapen gick att ta fram ur den egna erfarenheten, ur cirkelns samlade erfarenhet, ur den som fanns hos den närmaste vänskretsen, genom att fråga andra ortsbor eller genom att intervjua företagets och kommunens tjänstemän eller fackrepresentanter. Men ibland behövde man också ytterligare tips om material och metoder, faktasammanställningar eller analyser, som man i cirkelarna var alltför ovana vid att göra själva eller inte hade tid och ekonomiska resurser att genomföra." (76)

Till hjälp med detta hade studiecirkelarna olika resursgrupper, som den tvärvetenskapliga forskargruppen (tvärgruppen), Riksutställningar, Dalateatern m fl. (77)

4.4.3 Studiecirkelarnas innehåll

Under våren 1977 skapade studiecirkelarna ett konkret innehåll i den kollektiva ramen. Följande frågor bearbetades:

- Vilka erfarenheter kan dras ur Vikmanshyttans historia?
En grupp pensionärer gick genom historien och kampen mellan arbete och kapital från 1907 då fackföreningarna bildades till 1969 då Stora Kopparberg rev hjärtat - stålugnen - ur Vikmanshyttans kropp.
- Vad kommer att hända med ungdomen?
En ungdomsgrupp studerade ungdomens situation i glesbygd och vad nedläggningen skulle innebära för dom.
- Hur uppfattar människor i Vikmanshyttan situationen?
En annan grupp ungdomar (14-åringar) gjorde intervjuer med folk om hur de upplevde nedläggningen och möjligheterna att få ersättningsindustri.
- Vilka blir de sociala konsekvenserna av nedläggningen och hur påverkar nedläggningen kvinnornas möjlighet att få arbete? Vilken roll har facket - eller bör ha?
Detta diskuterades av den s k kvinnogruppen.
- Varför lade Stora Kopparberg ner stålverket? Vilka alternativa produkter kan skapas? Vilka möjligheter finns att skapa ersättningsindustri?
Dessa frågor bearbetades av tre studiecirkelar med anställda från framför allt smedjan vid bruket. Bland annat undersökte de möjligheten att bibehålla - rädda - produkter som bolaget ville lägga ner.
- Vad kommer att hända med servicen på orten?
Anställda och medlemmar i Konsum gjorde en genomgång av servicen och försökte bedöma eventuella kedjeeffekter av nedläggningen.

- Vilka andra konsekvenser får en nedläggning?
Anställda vid bruket arbetade med frågan vad som skulle hända med värdet på egna hem och hur nedläggningen skulle påverka samhället i största allmänhet.

Studiecirkelarna sökte sina egna arbetsmetoder. Arbetet bedrevs öppet och så att var och en hela tiden hade överblick över vad de gemensamt hade kommit fram till. Man hade stormöten för att samordna grupperna, ta upp gemensamma frågor, och fatta gemensamma beslut. Information om arbetet spreds mellan grupperna med hjälp av stora blädderblock och den för alla gemensamma ledaren.

Astrid, en av cirkeldeltagarna: "Jag blev glatt överraskad att våra tankar när de väl kommit ner på papper och var samlade, hade en sådan betydelse. För varje gång som vi försökt komma någonstans och suttit och diskuterat och pratat så tyckte vi att det inte var något med våra resonemang. Men när vi fått se det samlat så tyckte jag att det sade något och att det syntes att det var vi som hade jobbat med det."

4.4.4 Studiecirkelarnas förhållande till omvärlden

Under arbetet skapade studiecirkelarna ett förhållande till såväl de som de upplevde som motståndare (företaget och makthavare) som de som upplevdes som stödgrupper. Detta sammansvetsade kollektivet och gjorde cirkelarna till en av symbolerna för kampen mot nedläggningar i Sverige.

Dessa handlingar var av olika slag. I vissa fall genomfördes de av enskilda grupper och i andra fall av hela kollektivet. Oavsett hur omfattande de var summerades de som en gemensam erfarenhet.

Mötena mellan cirkelarna och omvärldens auktoriteter bidrog starkt till att utveckla cirkelarnas bild av det yttre hotet och klargjorde även behovet av ett alternativ. En dialog upprättades med olika stödgrupper, t ex de lokala partiorganisationerna, kommunen, kulturarbetare och forskare. Kontakterna med tvärgruppens forskare bidrog till att öka förståelsen för orsakerna till nedläggningen, för hur beslutsprocesserna fungerade och för de tänkbara konsekvenserna av en nedläggning.

En mycket viktig del i arbetet blev cirkelarnas intresse för nya ståltillverkningsmetoder. Via kontakten med forskare

på Tekniska Högskolan i Stockholm började cirklarna intressera sig för att få ett nytt prototypstålverk till Vikmanshyttan. Detta stålverk, som befann sig på ett försöksstadium, skulle ha flera fördelar, det var småskaligt och miljövänligt.

Kravet på att en försöksanläggning skulle byggas i Vikmanshyttan gjordes till en del av cirklarnas arbete för ett nytt samhälle. I april 1977 åkte Vikmanshyttabor ner till Stockholm och demonstrerade. De samlade in 2 000 namnunderskrifter. TV och rikstidningarna gav spridning åt deras protester och krav.

Att man ville skapa opinion hade cirkeldeltagarna bestämt sig för tidigt. De ville visa hur problemen i Vikmanshyttan verkligen såg ut. De ville förmedla sina erfarenheter till andra som kanske skulle kunna vara ute i tid - innan en nedläggning beslutats. För att förverkliga detta syfte beslöt man så småningom att göra en utställning.

Utställningen skulle vara färdig till 1:a maj. Genom medverkan av socialdemokratiska föreningen och facket skulle man försöka ordna det så att 1977 års demonstration skulle kunna hållas i Vikmanshyttan. Tidigare hade man i många år åkt till Hedemora på 1:a maj.

Arbetet med utställningen blev hektiskt. Alla diskussioner som förts och som man gjort anteckningar om på blädderblocken förvandlades till bilder. Utställningen "Vikmanshyttan lever" öppnades efter 1-majdemonstrationen. Ungdomsgruppen, som gjorde en liten pjäs om nedläggningen, inledde. Under utställningen kunde alla få se den videofilm som smederna gjort för att dokumentera sitt arbete och sin rivningshotade arbetsplats. Cirkeldeltagarna turades under några veckor om att finnas till hands i utställningslokalen.

Under utställningsveckorna hade man olika programpunkter; arbetarsångkvällar med bl a egna visor, erfarenhetsutbyte med fackligt aktiva från Olofström, Surte och från andra nedläggningshotade orter - för att diskutera kamp och mobilisering.

Genom studiecirklarnas verksamhet och utställningen rikta- des genom TV-program och tidningar hela Sveriges uppmärksamhet mot Vikmanshyttan.

Cirklarna vann mycket av sin erfarenhet genom att praktiskt pröva olika idéer och ståndpunkter och få en reaktion från företag, fack och stödgrupper. Våren 1977 hade de nått

till en punkt där de på många sätt var unika i landet. Den kamp de hade bedrivit var i huvudsak knuten till Vikmanshyttan. Verksamheten låg till stor del på det opinionsbildande planet. Cirkelarna hade inte skapat några möjligheter att gå från ord till handling. De kunde visa upp idéer, men inte se hur de själva praktiskt skulle gå tillväga för att rädda jobben i Vikmanshyttan. I det läget rycktes den materiella basen för cirkelarnas fortsatta arbete undan av företaget som nu började visa resultat och som gick ut mycket hårt mot cirkelverksamheten.

4.5 FÖRETAGET OCH STUDIECIRKLARNA

Genom att företaget inte varslade de anställda uppstod situationen där många av studiecirkeldeltagarna blev beroende av att Stora Kopparbergs löften om framtida sysselsättning infriades. Våren 1977 avvecklades verksamheten i Vikmanshyttan och många bland cirkeldeltagarna sattes på tillfälliga jobb eller omskolning. Detta skapade en stark psykologisk press, vilken jag kunnat konstatera vid diskussioner med cirkeldeltagarna. Denna press förstärktes av åtgärder som undergrävde cirkelarnas förtroende för att de själva skulle kunna påverka den framtida sysselsättningen.

Min uppfattning om vad som hände i förhållandet mellan fackföreningarna, företaget och studiecirkelarna är i hög grad upphängt kring begreppet handlingsutrymme. Som jag tidigare beskrev gav Stora Kopparberg arbetstagarrepresentanterna i Söderfors och Vikmanshyttan helt olika handlingsförutsättningar och splittrade därigenom ett gemensamt agerande. Genom förfarandet efter nedläggningsbeslutet gjorde företaget frågan om ersättningsindustrin till en intern samrådsfråga. Det handlingsutrymme som kunde skapas genom STORAs kontakter, kapitaltillgångar och möjlighet att utnyttja statliga medel blev tillgängliga för fackföreningarna endast under vissa samrådsförutsättningar. STORA hade därmed initiativet och monopol när det gällde att skapa ersättningsindustri, vilket (hittills) är unikt i svensk industrihistoria. När studiecirkelarna riktade krav och förslag förutsatte detta att det skulle gå att få fram kapital m m. Den enda praktiska vägen att på kort sikt få fram sådant

kapital gick via Stora Kopparbergs styrelse.

Stora Kopparberg höll denna väg öppen för fackföreningarna. Men när cirklarna gick utanför sina egna ramar för att söka ett handlingsutrymme hände något mycket intressant - de råkade ut för vad jag i brist på bättre ord kallar uteslutning. Personer, idéer och initiativ kan uteslutas ur ett sammanhang på ett sådant sätt att de inte får någon betydelse (externalisering). Eftersom bolagets strategi var att hålla strikt på partsförhållandena i nedläggnings- och ombildningsprocessen, uteslöt man förslag från cirklarna. Genom denna dubbla behandling av fack och cirklar lades den materiella grunden för en splittring mellan arbetstagarrepresentanter och cirkelmedlemmar. (78)

Ett exempel på uteslutningen är när smederna tidigt kom på att tillverkningen av fartygsventiler inte bara var lönsam utan t o m mycket lönsam. Varför lägga ner tillverkningen när vi nästan är ensamtillverkare i världen, resonerade de. Tillammans med fackordföranden och en av tvärgruppens ekonomer uppvaktade de bolagets vice VD. De argumenterade, blev värderade, och utmönstrade. Det skulle krävas en försäljningsorganisation och den skulle inte de anställda kunna skapa. Det skulle behövas en metallurgisk enhet och den skulle de inte ha. Dessutom var anläggningarna omoderna och de skulle behöva ha stöd av en bank. Vid en eventuell kreditbedömning skulle STORA avråda. (68)

Motargumenten var alla sedda från STORAs horisont. Det går naturligtvis för flera stålföretag att samsas om den jättelika försäljningsorganisation de har och som i dag håller på att samordnas. Metallurgisk kunskap och utgångsmaterial kan köpas in och en bedömning av anläggningarnas värde och garantierna för en kreditgivare är alltid relativ. Bakom dessa argument dolde sig ett motiv som emellertid inte kom fram förrän långt senare. Stora Kopparberg hade redan överlåtit fartygsventilerna till Uddeholmsbolaget som senare skulle använda dem för att byta till sig den sista tillverkningen av verktygsstål i Norden från ett företag som tillverkade bl a fartygsventiler i Stavanger.

Ett annat exempel är uteslutningen av prototypstålverket. Detta symboliserade för studiecirklarna hoppet om ett alternativ. Det var inte bara fråga om sysselsättning, för prototyp-

stålverket skulle inte ge mer än ca 50 nya jobb. Det var hoppet om en helt ny uppläggning av produktion och arbetsprocesser, och i detta snuddade man vid tankar om meningsfull tillverkning och produktionsprocessernas roll i hela samhällslivet.

De tankar som fanns bakom stålverksförslaget handlade om förbättrad arbetsmiljö, möjligheter att återvinna avfall och använda detta för t ex bränsle och gödning. En av de allra viktigaste tankarna var att stålverket skulle byggas med aktivt deltagande av orsborna. Och till sist representerade stålverket det hjärta som enligt Vikmanshytteborna revs ur samhällets kropp redan i början av 70-talet då STORA la ner råståltillverkningen. Med en egen råståltillverkning skulle det vara möjligt att bygga vidare med förädlingsprocesser, verkstadsindustrier osv. Självständigheten skulle öka.

Det intressanta med prototypstålverket är främst hur liten betydelse som beslutsfattarna fäste vid idén. Prototypstålverket blev för Vikmanshytteborna i studiecirkelarna en symbol för produktionsmässig självständighet - det nya hjärtat. Den idé de förde fram visade sig senare ekonomiskt och produktionsmässigt ohållbar. De stora stålföretagen hade redan andra likartade processer på gång (bl a ELRED) och de hade naturligtvis sina idéer om hur dessa processer skulle användas.

I Stora Kopparbergs historieskrivning finns studiecirkelarna med mest som störande element.

Kritiken mot cirkelarna är ofta indirekt - den riktar sig mot cirkelarnas stödgrupper och mot att cirkelarna gått utanför de traditionella handlingsramarna och klampat in i företagets inre angelägenheter. Det blev m a o en direkt konflikt mellan det "sociala" ansvar som Stora Kopparberg ville visa upp och innebörden i det verkliga sociala ansvar som låg i hela studiecirkelverksamheten. STORAs Vice VD sade så här i mars 1978:

"Ledningen för dom här aktionsgrupperna är folk som har kommit utifrån utan kunnande och erfarenhet - och då kan man inte nå någon framgång heller - men det är klart att det har varit lite störande så länge som dom funnits här . . . deras verksamhet upphörde nu ganska snart på grund utav fackets resoluta ställningstagande emot dem. Den största störningen var kanske trots allt konjunkturnedgången, den nationella ekonomiska kris som inträdde, och en ministörning - vill jag nog kalla det - var detta med lokala aktionsgrupper, ledda utav, inte folk från orten, utan folk alltså hitresta och som satte i gång verksam-

heter som jag har förståelse för i och för sig, jag har förståelse för att folk lät sig engageras i det här därför att jag tror att det finns ett stort behov när en sådan här situation uppstår för folk att få engagera sig i någonting, att sätta tänderna i något, göra någonting - situationen känns ju naturligtvis vanmäktig för många. (79)

Sådan historieskrivning har studiecirkelarna i Vikmanshyttan avfärdat och uttalandet ovan utlöste förbittrade insändare från cirkeldeltagare.

4.6 ARBETSTAGARREPRESENTANTERNA OCH STUDIECIRKLARNA

Det finns också andra, mer svåråtkomliga mekanismer som hindrade cirkelarna från att komma vidare. Kanske har de varit viktigare än företagets och statens spel. Det är förhållanden av en mer djupgående social och kulturell art. I många bruksorter som Vikmanshyttan har man sedan årtionden och århundraden tvingats förlita sig på överheten - bolags- och företagsledningen. De har haft makten över inte bara jobben, utan även hela livsformen i bruksorterna, bostäder, undervisning m m.

I dagens välorganiserade samhälle har den etablerade organisationsstrukturen både blivit en motvikt och en ny auktoritet vid sidan om kapitalet. De politiskt och fackligt aktiva har en oerhört framstående roll för ortsborna, och särskilt viktig blir denna roll i krissituationer då det handlar om de flestas framtid. De etablerade organisationerna besitter positioner och vägar till det tillgängliga handlingsutrymmet.

Dessa positioner har byggts upp under lång tid och med arbetarrörelsens gemensamma ansträngningar. Att förneka deras betydelse när det gäller att påverka makthavarna skulle vara detsamma som att förneka hela arbetarrörelsens historia. Och det gör man inte. Folk i allmänhet kan sträcka sig till att ifrågasätta det skickliga eller förnuftiga i enskilda funktioners åtgärder, men de sociala mönstren på de flesta bruksorter, med den personliga närheten och kontakten, hindrar kritiken från att utvecklas till ett mer omfattande ifrågasättande av roller och funktioner.

Nedanstående redogörelse för motsättningarna mellan facken och studiecirkelarna illustrerar detta. Materialet är hämtat ur ett manus till en rapport om cirkelverksamheten och skrivet av Per Bengtsson, Riksställningar:

Det hade också uppstått konflikter mellan cirklarna och verkstadsklubbens styrelse under vintern och våren -77. Efter en tid ställde sig Metallklubbens och SIFs styrelser mycket skeptiska till cirklarna och deras arbete. Verkstadsklubbens ordförande hade visserligen givit sitt ja till att man försökte organisera en cirkelverksamhet med fackets medlemmar, men man tycktes inte se detta som något direkt positivt för den fackliga verksamheten, inte heller deltog medlemmar i verkstadsklubbens styrelse i cirkelarbetet.

Ganska snart började rykten om cirklarna florera i Vikmanshyttan. Enligt dessa rykten var cirklarna infiltrerade och inspirerade av kommunistiska intressen. En del av cirkeldeltagarnas politiska (läs socialdemokratiska) renlärighet sattes också i fråga. Självfallet skapade dessa rykten misstämning i cirklarna. Periodvis upptogs en stor del av cirkeldiskussionerna och senare stormöten av denna fråga. Ryktena kunde spåras till uttalanden och påståenden som medlemmar i verkstadsklubbens styrelse fällt. Allmänt tycktes cirklarna betraktas som en "vänstermaffia" som ville hålla på utan inblandning från de fackliga organisationerna.

Senare - i maj vid ett stormöte dit representanter för verkstadsklubben och SIF inbjudits - bekräftades ryktenas innehåll av uttalanden från de båda klubbarnas ordföranden. Enligt dessa präglade cirklarnas agerande av ett odemokratiskt handlande. Man hade i cirklarna utestängt de fackliga organisationerna från insyn i verksamheten och man hade inte låtit intresserade personer delta sedan verksamheten väl kommit igång. Detta motsägs av att verkstadsklubbens styrelse var den första instans ABF vände sig till inför det uppsökande arbetet på brukets olika arbetsplatser. ABF hade också haft samtal med SIF-klubbens ordförande om cirkelverksamheten och hur den planerades.

Det växte också bland enskilda cirkeldeltagare fram en kritisk syn på fackets agerande och strategi i samband med nedläggningen. Huvudlinjen i denna kritik riktade sig mot att de fackliga organisationerna valt att samarbeta med företaget och inte tagit strid om kravet på att ha produktionen och jobben kvar på bruket, med bevarandet av den yrkesidentitet och yrkeskunskap som finns där. Allteftersom cirklarna genom sina studier skaffade sig mer kunskaper skapades också nya handlingsalternativ. Aktiv opinionsbildning kring problemen i Vikmanshyttan och cirklarnas krav, aktioner för att rädda de lönsamma delarna av produktionen vid bruket, aktioner för att få ett nytt stålverk till Vikmanshyttan osv. Syftet med detta var inte att föra en aktiv kritik mot de fackliga organisationerna, utan tvärtom att ge ett positivt bidrag till Vikmanshyttans framtid.

Det tycks dock som om inte bara företaget utan också verkstadsklubbens styrelse irriterats eller störts av rörelsen och aktiviteterna som sådana och måhända också känt sin prestige och auktoriet gentemot medlemmarna hotad.

På detta tyder den diskussion som uppstått kring frågan om vem som haft den största betydelsen för att få ersättningsindustrier till Vikmanshyttan. Både företaget och de fackliga organisationernas ledningar hävdar att cirklarna i denna fråga varit helt betydelselösa - eller kanske snarare haft en störande inverkan.

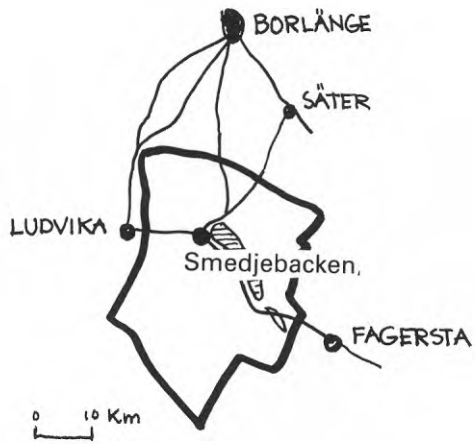
Cirklarna å andra sidan har aldrig haft pretentioner på att skaffa fram jobben men väl att studera problemen, ge sin syn på dom och verka för en starkare opinionsbildning till stöd för facket och invånarna i Vikmanshyttan. Att den växande opinionen med stor säkerhet utgjort ett tryck på Stora Kopparberg är en annan - men i sammanhanget betydelsefull - sak!

Vid ett stormöte våren 78 var man från de fackliga ledningarnas sida också mycket bestämda i sina krav på att diskussioner om de fackliga frågorna inte fick förekomma i cirklarna; dessa hörde enbart hemma på fackföreningsmöten. I rapporten "Forskarna och facket" uttrycker verksamhetsklubben ordförande också irritation över att cirklarna "blandar sig i fackliga angelägenheter". Man kan då fråga sig hur studier, med den problemorientering som cirklarna valt, över huvud taget varit möjliga eller meningsfulla utan att fackets roll och betydelse vägts in i exempelvis diskussionerna om produktionsförhållandena vid bruket eller om den framtida arbetsmarknaden i Vikmanshyttan. Frågan blir än angelägnare då en stor del av cirkeldeltagarna var fackliga medlemmar. I vilket fall var utgångspunkten för verksamheten i cirklarna den att de frågor som deltagarna tog upp till diskussion också skulle kunna belysas på olika sätt. För att skapa så stor frihet som möjligt i den diskussionen, hade medlemmarna i cirklarna också samlat sig kring principen, att den inte skulle begränsas av partipolitisk taktik och partipolitiska hänsyn. Det innebar inte att cirkeldeltagarna gjorde avsteg från sin sannolikt socialdemokratiska övertygelse, bara att man kände behov av att pröva vad socialismen stod för och kunde stå för i det faktiska händelseförlopp man valt ta aktiv del i.

Frågan om cirklarna var influerade, infiltrerade eller styrda av kommunistiska intressen får nog tillskrivas den misstänksamhet man från de fackliga organisationerna hyste gentemot tvärgruppen, cirkelledaren, deltagarna eller Riksutställningar. Detta får i sin tur betraktas som utslag av bristande kunskap om förutsättningarna och utgångspunkterna för deras engagemang i Vikmanshyttan. Vi vill inte tro att de fackliga organisationerna skulle ha något allvarligt att invända mot dessa. Dessvärre tycks misstron också grunda sig på en underskattning av cirkeldeltagarnas vilja och förmåga att från egna önskemål och behov själva bestämma innehåll och mål för sin verksamhet. (80)

Hur påverkade då detta cirkeldeltagarna? Redan under våren 1977 påbörjades omorganiseringen av de anställda vid stålverket. Det innebar att den kollektiva gemenskapen på arbetsplat-

sen började upplösas, något som med tiden skulle skapa en alltmer utsatt situation för var och en. Cirkeldeltagarna var emellertid från början fast beslutna att fortsätta sitt arbete. Men när verksamheten så småningom kom i gång hösten 77 var antalet deltagare starkt decimerat. Den splittrade arbetssituationen, förtalet, skvallret, beskyllningarna och motpropagandan skapade med tiden ett starkt tryck mot cirklarna. När de inte heller själva såg hur de skulle kunna förverkliga sina alternativ stannade verksamheten så småningom av.



Figur 23 SMEDJEBACKENS KOMMUN

Kapitel 5

Morgårdshammar AB

5.1 FÖRETAG OCH SAMHÄLLE

Morgårdshammar AB ligger i Smedjebackens kommun i Södra Dalarna. Befolkningen i kommunen uppgick i början av 1977 till drygt 13 500 personer, varav 9 000 i tätorten. Befolkningsutvecklingen i kommunen har under de senaste 10 åren varit konstant (ökat med 250 personer).

Av den yrkesverksamma befolkningen är ca 60 % (2 600) sysselsatta i tillverkningsindustrin. De största företagen är Smedjebackens Valsverks AB, ett handelsstålverk med 1 200 anställda, och Morgårdshammar AB med 650 anställda (1979).

1977 påbörjades en ny fas i kommunens historia. Under åren därefter ifrågasattes delvis verksamheten vid dessa två företag samt vid Risingsbo Ångbryggeri och Atlas Copco.

Smedjebackens kommun ligger centralt i Bergslagen och gränsar till Ludvika, Fagersta och Hedemora kommuner, som alla dras med allvarliga sysselsättningsproblem på grund av utvecklingen i gruv- och stålnäringarna.

5.2 FÖRÄNDRINGAR I PRODUKTIONSPROCESSERNA

Morgårdshammar AB (MH) är den största tillverkaren av valsverks- och bergkrossutrustning i Sverige och är därigenom direkt beroende av utvecklingen inom den svenska gruv- och stålindustrin. Fram till 1975 var Morgårdshammar AB ett familjeföretag. Det köptes då av Beijerinvest som är ett blandat investmentbolag.

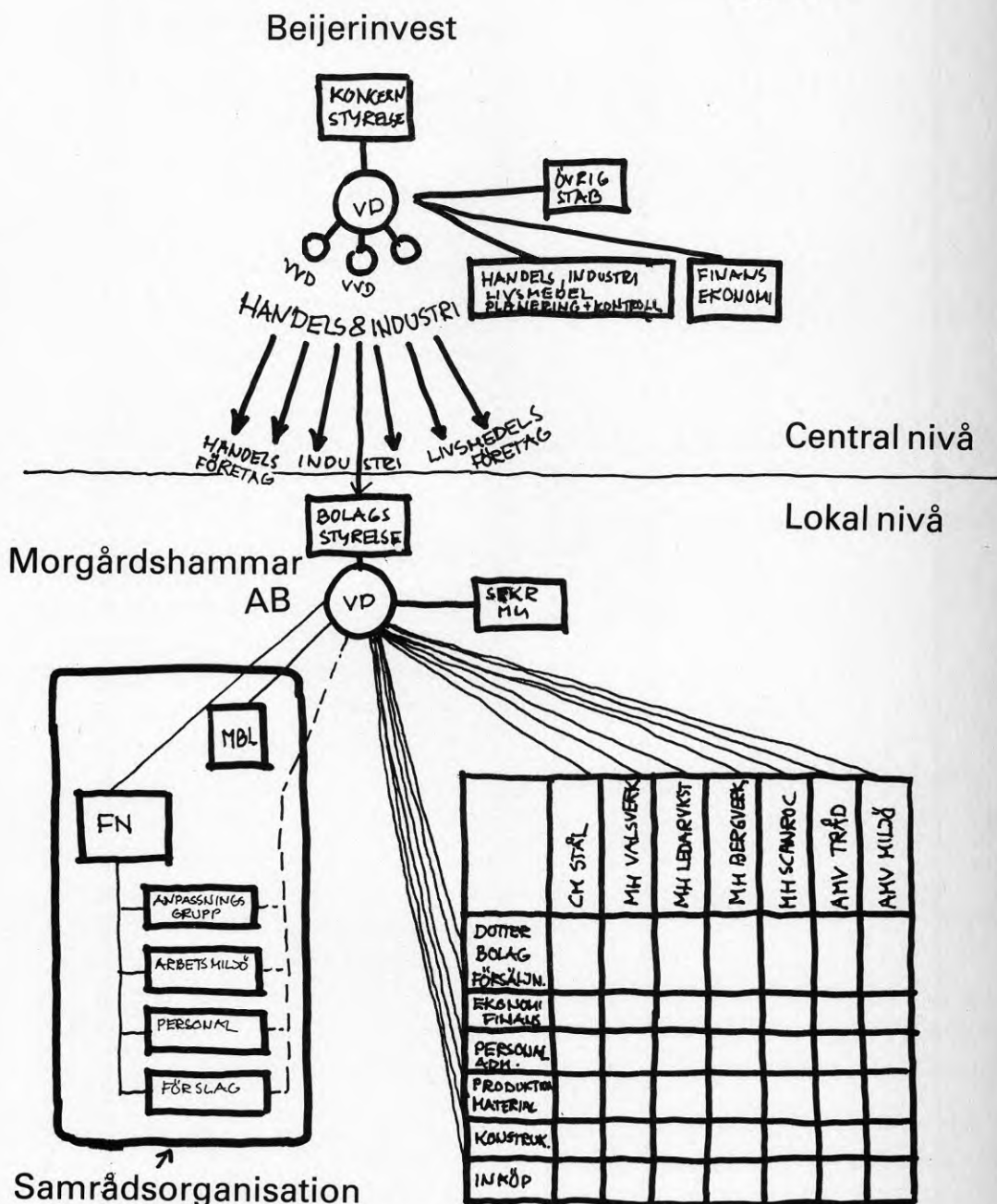
Sysselsättningen har varit relativt jämn sedan mitten av 60-talet. Sedan företaget övergått i Beijers ägo har det samordnats med Centro-Maskin i Göteborg som är världsledande företag på slip- och kapmaskiner för stålämnen. Morgårdshammar är också samordnat med Arboga Mekaniska Verkstad (AMV) som tillverkar tråddragmaskiner och utrustning för industriell återvinning. (81) AMV är dotterbolag till Morgårdshammar AB som är dotterbolag till Beijerinvests Industri- och Handelsrörelse. Morgårdshammar är en del av den tunga verkstadsindustrin. En stor del av valsverks- och bergkrossutrustningen från MH tillverkas av underleverantörer. MH är t ex en av de större kunderna hos SKF. En stor del av tillverkningen består av standardkomponenter och färdigställs vid fabriken i Morgårdshammar. Det är t ex valspar, ledarutrustning, växlar och saxar till valsverk. Anläggningarna byggs in i kundernas lokaler. En stor del av arbetet består av ingenjörskonst, dvs anpassning av tillverkningsprocesserna till ständigt nya situationer och processproblem. Mycket utrustning är skraddarsydd.

Morgårdshammar exporterar 60-70 % av tillverkningen. Företagets utlandsberoende har ökat i takt med att de svenska stålföretagen hämtat utrustning från utländska konkurrenter och i takt med stålindustrins expansion i andra länder. Morgårdshammar är hårt konkurrensutsatt och lyckades t ex inte ta hem entreprenaden på den nya stränggjutningsanläggning som byggs i det närbelägna Smedjebackens Valsverk. Den gick i stället till en amerikansk konkurrent. Däremot har man levererat en hel del utrustning till ex USA och Latinamerika. Nyligen färdigställdes ett valsverk till Togo.

Den vikande hemmamarknaden är det största hotet mot företagets framtid. Ett annat problem är att företaget är för litet för att ensamt klara konkurrensen på den utländska och inhemska marknaden. Det gäller såväl i fråga om finansiering (japanska

BEIJERINVEST OCH MORGÅRDSHAMMAR AB

Figur 24



KÄLLA: MORGÅRDSHAMMAR AB. ORGANISATIONSPLAN, VERKSAMHETSBERÄTTELSE

konkurrenter kan t ex ta emot likviden i form av levererade stålämnen) och när det gäller möjligheten att leverera hela system. För att klara systemleveranser har företaget tvingats att samarbeta med andra internationella och inhemska företag, såväl när det gällt entreprenadförslag som när det gällt genomförandet av paketylösningar. (82)

Strukturproblemen har dykt upp under de senaste åren, främst genom att koncernledningen ställt bestämda villkor för lönsamhet och investeringar. Sedan mitten av 1978 har fackföreningarna varit invecklade i diskussioner om kostnadsbesparingar genom minskad sysselsättning. De erfarenheter som därvid gjorts har summerats i kommande avsnitt.

5.3 FÖRÄNDRINGAR I FÖRETAGETS BESLUTSSYSTEM

Morgårdshammar AB har den mest renodlade organisatoriska uppbyggnaden av de undersökta företagen. Den har genomförts efter 1975 då det f d familjeföretaget köptes av Beijerinvest. I ett blandat investmentbolag som Beijerinvest finns det en bas av industri- och handelsföretag som drivs på företagsekonomiska grunder. De är knutna till ett moderbolag som arbetar som ett finansföretag, delvis med överskott från dotterbolagen och delvis med självgenererade vinster från ex fastighetsaffärer. Moderbolaget i Beijerinvest förvaltar aktier som ligger i dotterföretag. Vinster från dessa företag, som är självständiga bolag, överförs till investmentbolaget i form av "koncernbidrag". Koncernbidrag kan ges från moderbolaget via dotterbolag. Utdelningsintäkterna från moderbolaget undandras skatt om minst 80 % av intäkterna delas ut till investmentbolagets aktieägare. (83) Resten av utdelningen från industri- och handelsrörelsen används för att finansiera investmentbolagets köp och försäljning av aktier m m. Beijerinvest driver därför två rörelser som båda förser investmentbolaget med vinster. Den ena av dessa är organiserad som eget bolag och kallas för Beijer Handels och Industri AB. Den andra är organiserad som ett antal dotterbolag och kallas finansrörelsen (Beijer Finans) och förvaltar aktieportföljen och en fastighetsrörelse. Dessa två rörelser är centralt administrerade och ingår i Beijerinvests centrala grupp - koncernledningen på Birger Jarlsgatan 6 i Stockholm (se figur 24).

I koncernledningen finns, förutom ledningen för handels- och industri- samt finansrörelsen, ledningen för ekonomi-, planerings- och kontrollfunktionerna, samt övriga centrala stabsfunktioner som koncernutveckling, företagshälsovård, personal, redovisning och likviditet, juridik, skattefrågor, aktieförvaltning. Cheferna för dessa utgör koncernledningsgruppen. Fyra chefer har delvis överlappande uppgifter och besätter de viktigaste posterna. Anders Wall är VD och koncernchef. En vice VD är samtidigt chef för industrirörelsen. En annan vice VD är chef för ekonomi- och finansfunktionen och handlägger frågor som rör livsmedelsrörelsen (ingår i Beijer Handels och Industri). Chefen för planerings- och kontrollfunktionen handlägger samtidigt frågor som rör handelsrörelsen.

De centrala stabsfunktionerna arbetar inte med strategisk planering i industriell mening. Kopplingen mellan industriföretagen och marknadsföretagen sker helt på lokal nivå. De centrala stabsfunktionerna har framför allt till uppgift att kontrollera de olika företagsenheterna och att bevaka de finansiella sidorna av verksamheten. Planerings- och kontrollenheten arbetar främst med budgeteringsfrågor, långsiktig planering och uppföljningssystem, dvs Controllerverksamhet. Härifrån skickas Controllers ut till företagen. Rapporteringssystemet mynnar här och gör det möjligt för koncernledningen att hela tiden följa de olika företagsenheternas verksamhet och läge. Alla viktiga beslut som berör handels- och industriföretagens framtid fattas här. Besluten är uppknutna till kravet på avkastning från dotterföretagen. I princip fungerar relationen mellan koncernledningen och dotterföretagen så att koncernledningen fattar beslut om hur stor vinst som ska levereras uppåt. Så länge dotterföretagen producerar tillräcklig vinst lägger sig inte koncernledningen i deras verksamhet - den egentliga innebörden i varje företags självständighet och decentraliserade profitan-svar. När ett dotterföretag har problem kan den överordnade styrelsen gripa in, fatta beslut om utbyte av platsledning, finansiering, investeringar, köp och försäljning av företaget m m.

När Morgårdshammar AB (HM) köptes av Beijer samordnades dess verksamhet med Centro-Maskin (CM) i Göteborg. 1977 bildades ett nytt moderbolag till Centro-Maskin och Morgårdshammar,

Centro-Morgårdshammar AB, som fungerade som koncernbolag åt de båda företagen, vilka i sin tur hade ett antal dotterbolag. Försäljningsbolagen runt om i världen fungerar också som dotterbolag åt CM och MH. Samordningen mellan dessa framgår av figuren på s 127. Produktionsenheter och marknadsenheter är samordnade med "matrisansvar" för att möjliggöra ett optimalt utbyte dem emellan (jfr UHB, kap 3.3). I matrisen ingår också företagets funktionella system med ekonomi, finans, administration, personal, produktion, materialstyrning, konstruktion och inköp. Matrissystemet är direkt kopplat till den centrala ledningen och styrsystemet och fungerar så att det är möjligt att mäta och värdera de olika enheternas (t ex Morgårdshammar valsverk eller Morgårdshammar bergverk) kostnader och intäkter i varje ögonblick. Det möjliggör också jämförelser mellan företagen i Beijerinvest eftersom alla i princip har samma funktioner på den vertikala skalan i matrisen.(84)

Moderbolaget Centro-Morgårdshammar upplöstes vid årsskiftet 78-79. I dag ingår Centro-Maskin och Morgårdshammar som två delvis samordnade enheter i samma division (Centro-Morgårdshammar) och har främst beröringspunkter när det gäller marknadsföring.

Morgårdshammar AB fungerar som en egen resultatenhet med eget bokslut. Men inom bolaget utgör de olika produktgrupperna (se figur 24) särskilda resultatenheter. Budget görs upp för varje produktgrupp. Resultatet redovisas internt för produkter och produktgrupper.

Nuvarande Morgårdshammars styrelse (fr 1979) fungerar som en tjänstemannastyrelse. En person från koncernledningen är ordförande, fackföreningarna har fyra representanter och i övrigt sitter där VD för Morgårdshammar och två tjänstemän. Facken har krävt att externa experter med anknytning till stål- och gruvindustrin (de stora kundområdena) ska sitta med i styrelsen. Man har därigenom velat föra in andra perspektiv i beslutsprocesserna och motverka intern positionslåsning. Någon sådan representation har inte tillsatts.

5.4 FÖRHÅLLET BESLUTSPROCESS-PRODUKTIONSPROCESS. ETT
EKONOMISKT FÖRHÅLLANDE

Alla viktigare beslut fattas i styrelsen. Företagsnämnden fungerar som informationskanal men i dag, när Morgårdshammar befinner sig i en kris, har företagsnämnden ingen betydelse för strukturfrågor, eftersom den lokala ledningen inte har så mycket att meddela. Alla krav på viktigare förändringar har enligt fackföreningarna kommit uppifrån. Deras beskrivning av kanalerna till högre nivå ser ut som följer:

- o ner kommer krav på information och åtgärder
- o upp går information och vinster (koncernbidrag)

Finns då ingen övergripande planering som har med tillverknings- och marknadsföring att göra?

"Däruppe intresserar dom sig inte så mycket för sånt. Det är endast ekonomiska frågor. Dom har inte fackkunskapen. Det är pengar det handlar om. Man koncentrerar sig på ekonomisk redovisning." (82)

Frågan är då: Vad får Beijerinvest ut av Morgårdshammar?

Köpesumman låg på 50 milj kronor. Sedan 1976 har Beijer fått ut 18,5 milj kronor i bokförd vinst från både Morgårdshammar och Centro-Maskin. Beijerinvests uttag från Morgårdshammar (koncernen dvs inkl bl a AMV) framgår endast delvis av verksamhetsberättelserna. 1976 och 1977 utgick s k koncernbidrag till Beijerinvest. 1978 utgick inget bokfört koncernbidrag, men varulagerreserven skrevs ner med 2,5 milj kronor. Summa uttag:

1976	11,1 milj kr	Koncernbidrag (netto)
1977	7 milj kr	Koncernbidrag
1978	ca 2,5 milj kr	Varulagerreserv
<hr/>		
TOTALT CA	19,6 milj kr	

Förklaringen till att koncernen kunnat ta ut så stor vinst ligger i att man gjort överföringar från lagerreserven. Det innebär alltså att koncernen i praktiken tagit ut drygt 13 % vinst ur företaget trots att Morgårdshammar inte presterat en så stor bokföringsmässig vinst. Men det har också inneburit att koncernledningen hållit verksamheten i Morgårdshammar i strama tyglar. Trots att man bokföringsmässigt gjort planmässiga avskrivningar

har inte Morgårdshammar fått några pengar till investeringar. Överföringen från lagerreserven är rent bokföringsmässig och de reella resurserna ligger i de pengar som egentligen skulle gå till investeringar.

"Vi har blivit lovade en massa investeringar för det behövs. Men besluten går upp till koncernledningen och där är investeringsviljan dålig." (82)

Det kommer inga pengar till investeringar uppifrån. Den centrala ledningen håller inne på de lokalt producerade investeringsresurserna. Men Morgårdshammar fungerar ju som en självständig enhet.

"Ja, men då ska man komma ihåg att resultatet (det bokförda) varit dåligt de sista åren. Vi får ingen rörelsefrihet. Går vi med vinst blir policyn en helt annan." (82)

I detta läge har koncernledningen också ingripit med krav på omstruktureringar. I november 1978 tillsattes en arbetsgrupp som skulle se över Morgårdshammars hela verksamhet. Gruppen bestod av undergrupper med en marknadsgrupp, en ekonomigrupp och en produktgrupp. I dessa deltog fackföreningarna.

"Vi tog fram ett gediget material. När vi var färdiga kom han (representanten för koncernledningen, förf anm) och sa - de här siffrorna kan vi inte gå på. Det han glömde var att samordna jobbet mellan grupperna och det var till vår fördel. Vi hade räknat ut att försäljningsvolymen skulle kunna komma upp till 225 miljoner 1981. Då klippte han ner det med 35 miljoner. Vi fick en förlust. Den beräknade förlusten ställdes mot lönekostnaden. Genom att dela förlusten med lönekostnader fick dom fram att 51 1/2 tjänst måste bort." (82)

Samma metod användes på Centro-Maskin och Arboga Verkstad.

Exemplen ovan har tagits fram för att visa vilka konsekvenserna blir för ett industriföretag som drivs enligt finansiella kriterier. Arbetstagarrepresentanterna har också pekat på hur Hälleforsnäsnedläggningen drabbade Morgårdshammar. När Beijerinvest under i det närmaste skandalösa former ville lägga ner företaget i Hälleforsnäs tvingades staten in. Då ställdes som villkor för det statliga engagemanget att Beijerinvest skulle satsa 75 milj kronor för att täcka vissa övergångskostnader.

"1978 tog dom 7 miljoner ur Centro-Maskins lagerreserv. Dom sa att Hälleforsnäs gick med så stor förlust. Det här är efterräkningen till Hälleforsnäs. Nu är vi tvungna att föra ut 7 milj kronor. Dom skrev helt enkelt upp lagervärdet." (82)

Totalt har Beijerinvest överfört 18,5 milj kronor från Centro-Maskin och Morgårdshammar för att täcka efterräkningar från Hälleforsnäs.(82)

Morgårdshammarsfacken har fått ta itu med flera andra märkliga händelser. En var när dotterbolaget CMI i USA, till vilket MH levererat varor, under 2 års tid inställde betalningarna till Morgårdshammar. Vid årsskiftet 78/79 var CMIs skuld till MH 25 milj kronor, vilket är en så pass ansevärd summa att MH hamnade i en likviditetskris. Återbetalningarna har nu börjat efter starka påtryckningar från facken men det är fortfarande oklart vad som låg bakom. Gissningsvis var det ett sätt att frigöra kapital för internationella affärer.

"Vi krävde besked av Beijer om vart dom här pengarna skulle och varför dom tog ut dom. Vi har inte fått något svar. Wall har sagt att han inte vill se oss. Det var efter att vi våren 1978 blivit inkallade till honom. Han försökte sälja oss till Kockums i Kallinge. Han talade då om en massa siffror för att visa att vi kom i goda händer. Vi hade blivit förvarnade och kunde visa att han utelämnade negativa upplysningar. Det hela slutade i kaos och vi sa nej. Enligt vår bedömning skulle vi blivit strykojkar i det företaget."(82)

5.5 MORGÅRDSHAMMAR OCH FRAMTIDEN

Föregående redovisning har i hög grad renodlat de ekonomiska förutsättningarna i företaget. Vid intervjuerna våren 1979 var facken pessimistiska om framtiden. De ansåg sig inte ha några möjligheter att dra slutsatser om framtiden. Vägarna till de högre beslutsfattarna upplevdes som stängda.

Under 1979 gick Morgårdshammar med 20 milj kronor i förlust. Företagets soliditet sjönk kraftigt från 26 % till 19 % 1979. Till förlusten bör läggas en skuld på 50 milj kronor som uppstått genom toppbelåning av krediter. I det läget har Beijerinvest tvingats gå in med koncernbidrag för att garantera soliditeten. Beijerinvest har också förbundit sig att satsa 5 milj kronor årligen i investeringar. Det är emellertid enligt en arbetstagarrepresentant ingen satsning utan en förlusttäckning. Investeringarna ska täckas genom lagerreserven och innebär ingen tillförsel från moderbolaget.

Kapitel 6

Smedjebackens Valsverk och Hallstahammars Järnverk

6.1 SMEDJEBACKENS VALSVERKS AB

6.1.1 Företag och samhälle

Se kapitel 5 avsnitt 1. Karta se s 124.

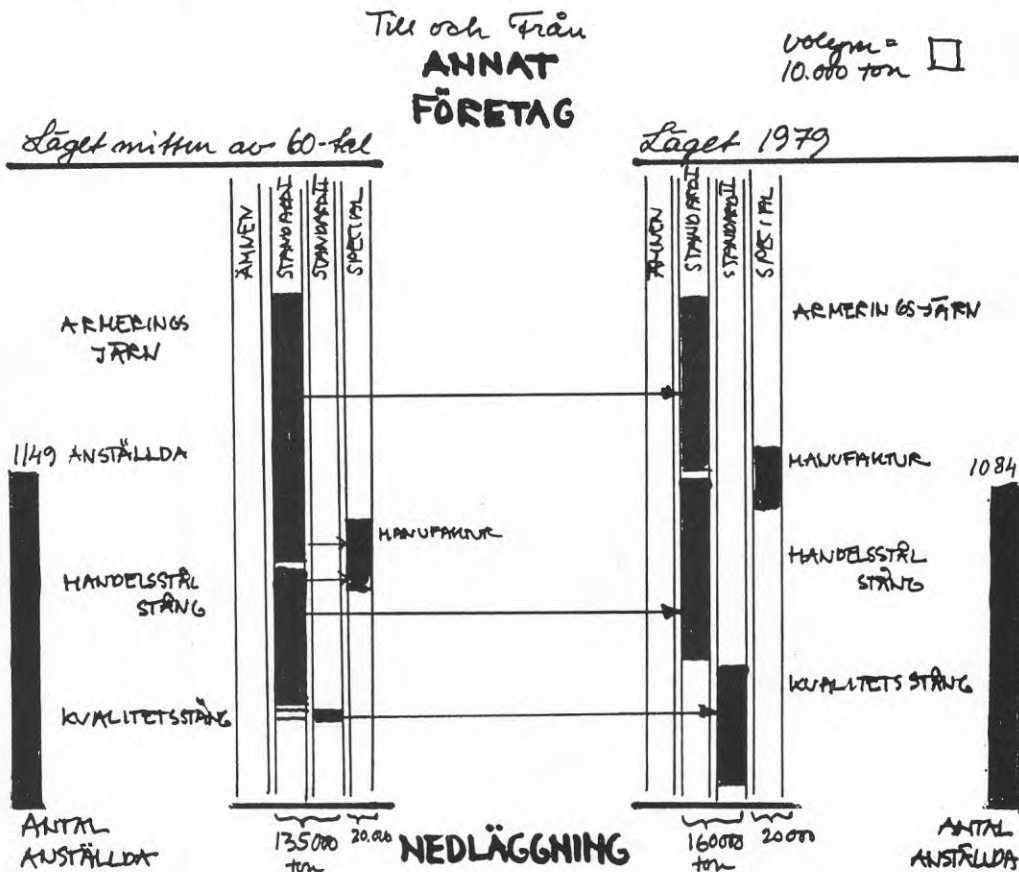
6.1.2 Produktionsprocesserna

Smedjebackens Valsverks AB är ett av de medelstora handelsstålverken i Sverige. Företaget sysselsatte i mitten av 60-talet 1 149 personer. Sysselsättningen har upprätthållits och tidvis t o m ökat. Det är först under senare år, i samband med de stora omstruktureringarna av svensk handelsstålsindustri som strukturproblemen drabbat Smedjebacken. I slutet av 1979 fanns 1 172 anställda.(85)

Tillverkningen förändrades inte särskilt mycket från mitten av 60-talet fram till 1972-73.(86) Under perioden svarade armeringsjärn för 2/3 av det producerade tonnaget. Utöver detta tillverkades olika stångprodukter av handelsstål. Dessa valsades till fyrkantstång, rundstång, profiler och specialprofiler m m. Handelsstång och armeringsjärn var länge de dominerande produkterna (se figur 25). Vid sidan om dessa har mindre volymer kvalitetsstång tillverkats. Specialstång är legerade produkter, t ex konstruktionsstål, borlegerat stål och fjäderstål. Den hårdnande konkurrensen från de större handelsstålverken och nedgången på byggmarknaden har framtvingat en omstrukturering av tillverkningen. Företaget som är beroende av hemmamarknaden till 80 % har successivt övergått till tillverkning av kvalitetsstång.

SMEDJEBACKENS VALSVERK – PRODUKTER OCH SYSSELSÄTTNING

Figur 25



KÄLLA: INTERVJU MED FACKREPRESENTANTER OCH ANSTÄLLDA

ANM: SE FIGUR 4. OBS VOLYMSKALAN ENDAST JÄMFÖRBÄR MED FIG 11 OCH 27

Sedan 1972-73 har volymen armeringsstål minskat betydligt och ersatts av en expansion av specialstång av kvalitetsstål.

(87) Nästan hälften av Smedjebackens tillverkning går till byggmarknaden. Ytterligare 30 % går till olika grossister. Av dessa kan bl a nämnas grossistföretaget Tibnor som för några år sedan införlivades i samma koncern som Smedjebackens Valsverks AB, Ratos. Numera har dock SSAB övertagit Tibnor.

Stålverket har successivt moderniserats och stora summor

har investerats. Det finns en ljusbågsugn, som är Skandinaviens största och modernaste och en av världens mest moderna. Den anses billig i drift. Till valsverket hör ett götvalsverk, ett kontinuerligt finvalsverk och ett datorstyrt mediumverk. De två sistnämnda har en årskapacitet på 140 000 resp 100 000 ton. 1978 påbörjades utbyggnaden av en stränggjutningsanläggning som ska förse valsverken med ämnen. Diskussionerna 1978-79 om utbyggnaden av ett mediumverk i Luleå har av fackföreningar och företag i Smedjebacken uppfattats som ett hot, då det skulle möjliggöra kraftig ökning av volymen på samma slags produkter som tillverkas i Smedjebacken.

6.1.3 Fackföreningarna och beslutsprocesserna i företaget

Valsverket i Smedjebacken skiljer sig från de andra stålverken i undersökningen (möjligen med undantag av Hagfors) genom att det är ett förhållandevis starkt och modernt företag. Problemen för Smedjebackens valsverk har i första hand uppstått genom omstruktureringarna i övriga handelsstålsindustrin. När SSAB bildades av de tre största handelsstålveken hamnade Smedjebackens Valsverk i den restpott av handelsstålverk som av många betraktades som utdömda.

Samarbetet mellan fackföreningarna och företagsledningen beskrivs av facken som bra. Det har funnits en mycket nära kontakt med såväl valsverksledningen som koncernledningen. Visserligen låg makten i sista hand hos den största ägargruppen, familjen Söderberg, men det var möjligt att diskutera och få insyn i framtidsplanerna och en plan växte alltid fram i en dialog mellan koncernledningen och de anställda på företaget. Vilka idéer som skulle prövas har avgjorts uppifrån, men själva utredandet av idéerna har varit processer där platsledningen, de lokala tjänstemännen och facken deltagit. (88)

1974 fick Smedjebackens Valsverk s k övervinster. För att inte behöva skatta för dessa måste företaget hitta investeringsobjekt och man planerade till en början en anläggning för tråd, som dock föll på en jättelik satsning i Frankrike. Sedan kom konjunktursvackan 1975-76 och det gällde att slåss för att framför allt bevara marknaden. Man pratade om en stränggjutningsanläggning. Den var nödvändig för att kunna "köra med oförändrad marknadsandel och högre lönsamhet. Diskussionen om detta

skedde inte på platsnivån utan den fördes i Ratos och valsverkets styrelser.

I samband med utredningen om handelsstålsindustrin krävde fackförbunden (PTK och Metall) att det inte skulle göras några förändringar inom branschen förrän marknadsförutsättningar m m var utredda. I det läget, före valet 1976, var det inte möjligt att få statligt stöd för en satsning på stränggjutning.

Handelsstålsutredningens betänkande våren 77 skisserade i sitt maximalalternativ en utveckling som förutsatte att Smedjebackens Valsverk skulle bygga ut en stränggjutningsanläggning. Stålverket i Smedjebacken skulle också få ett större utrymme på den svenska marknaden för såväl stång- som armeringsprodukter. Företagsledningen såg emellertid med oro på detta och menade att handelsstålsutredningen överskattat det framtida marknadsutrymmet för inhemsk tillverkning av armerings- och stångstål. Enligt företagets mening borde utredningens minimalalternativ göras till maximalalternativ.

"Mot den bakgrunden måste enligt Smedjebackens Valsverks mening ytterligare strukturåtgärder vidtas, utöver de av utredningen föreslagna, för att de mest moderna och effektiva skrotbaserade tillverkarna av armerings- och stångstål över huvud taget skall kunna överleva. Smedjebacken anser konkret att samtliga tre stora stålverk bör lämna marknaden för armerings- och övrig stång och koncentrera sig på produkter som inte ingår i de mindre verkens basproduktion." (89)

Diskussionerna om Smedjebackens framtid skärptes ytterligare hösten 77 då det visade sig att staten inte var beredd att sträcka sig längre än till bildandet av ett nytt bolag (SSAB) med just de tre stora stålverken. I det läget insåg fackföreningarna att det skulle vara nödvändigt att tvinga staten att ta ansvar för även de mindre handelsstålverken. I Smedjebacken demonstrerade de anställda för kravet på en ny stränggjutningsanläggning. Facken gjorde uttalanden, höll möten och uppvaktade tillsammans med kommunen industriminister Åsling. Samtidigt arbetade man på regeringsnivån för att få till stånd en utredning om de små handelsstålverken. Våren 78 tillsattes den s k Geijerutredningen. (90)

Fackföreningarna i Smedjebacken gick in i denna med det enda kravet var att de inte tänkte släppa ifrån sig någon selsättning. I det läget riskerade de hamna i en lojalitets-

konflikt och tvingades gå en svår balansgång för att både kunna fortsätta samarbetet med företagsledningen och stå för en solidaritet med de andra sämre lottade handelsstålverken. Geijerutredningen föreslog att det skulle bildas två bolag som dotterbolag till SSAB. I ett stångstålsbolag skulle ingå Smedjebacken, Boxholm, Domnarvret och NJA. Staten skulle ha majoriteten av aktierna och som delägare skulle ingå Ratos och Iggesund. I ett armeringsstålsbolag skulle ingå Halmstads Järnverk. Aktierna skulle ägas av Kinnevik (Halmstads Järnverk) och staten.

Som en del av det tänkta stångstålsbolaget skulle Smedjebacken fortsätta tillverka stång, få mer stång och lämna från sig armeringen. Det föreslogs också att man inte skulle satsa på stränggjutning i Smedjebacken vilket facken motsatte sig. Utredningen bröt på bl a den punkten mot företagsledningens tidigare presenterade affärsidé som bl a byggde på att armeringstillverkningen skulle ingå som ett komplement till stångstålet. SIF presenterade dessutom en egen utredning som visade att förlusten av arbetstillfällen skulle bli 300 i stället för som utredningen sade 100 jobb. Ju mer tiden gick desto mer kom utredningen på kollisionskurs med tjänstemannaorganisationerna och företagsledningens intresse i Smedjebacken. Metall höll dock kvar vid deltagande i utredningen av solidaritet med de andra handelsstålverken och hamnade därför i motsättning till tjänstemannaorganisationerna och företagsledningen. Vid regeringsskiftet i november 78 löste sig det hela genom att utredningen lades ner utan statliga åtgärder. Smedjebacken fick ett lokaliseringsslån och kunde nu bygga stränggjutningsanläggningen. I en särskild facklig utredning som gjordes av Metall i Smedjebacken och som förutsatte oförändrade ägoförhållanden fram till 1984 visade man att även en rejäl satsning på företagsledningens affärsidé skulle resultera i en sysselsättningsminskning med ungefär 250-300 personer.

Resultatet av detta var i januari 79 att Smedjebacken utvecklades vidare som ett välskött privatägt företag med statligt stöd, men utanför statligt kontrollerad samordning. Metall i Smedjebacken löstes genom nedläggningen av utredningen ur dilemmat med de dubbla lojaliteterna. Betydligt svårare blev detta när fackförbunden i januari försökte samla hela den fackliga rörelsen inom stålbranschen till stöd för bl a tidigareläggning

av investeringarna inom SSAB och en ägarsamordning, som skulle beröra de små handelstålverken. SIF och SALF i Smedjebacken reserverade sig och Metall skrev på. Detta innebar att Metall bl a gav sitt stöd åt utbyggnaden av ett mediumvalsverk i Luleå och till statlig kontroll över hela handelsstålsbranschen.

I borgerliga tidningar sa man att Metalls representanter sålde Smedjebackens framtid. Företagsledningen kallade till utfrågning och undrade hur Metall både kunde stödja utbyggnaden av valsverket under Ratos ledning och med dess strategi och samtidigt kräva förstatligande. "Har ni inget förtroende för oss som hittills satsat så mycket?" Hur kunde Metall stödja utbyggnaden av mediumverket i Luleå? Detta skulle genom sin omfattande kapacitet kunna konkurrera ut Smedjebackens betydligt äldre mediumverk.

Metall menade att det var omöjligt att som enda klubb i Sverige spräcka den fackliga solidariteten. Å andra sidan ville man liksom när det gällt stränggjutningsanläggningen hålla fast vid bibehållna produktionsförutsättningar i Smedjebacken. "Våra krav måste kunna rymmas inom ramen för en facklig solidaritet."

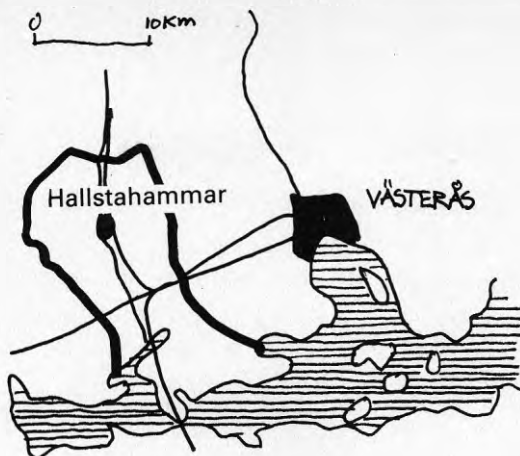
"Vi resonerade som så: Vi tror inte att vi kan stoppa mediumverket i Luleå genom att hojta eller genom att inte skriva på. Vi säger ja till att man ersätter de gamla verken. Men vi kan inte acceptera att man bygger ett jätteverk som vi ska konkurrera med och därvidlag är diskussionen i dag." (91)

Några månader senare reserverade sig dock Metall i Smedjebacken tillsammans med Metall och PTK i Boxholm mot tidigare läggningen av mediumverket i Luleå.

6.2 HALLSTAHAMMAR AB

6.2.1 Företag och samhälle

Hallstahammar AB är ett handelstålverk med 460 anställda. Företaget ligger i Hallstahammar kommun drygt en mil från Västerås. Kommunen har 18 500 personer. Mellan 1960 och 1970 ökade befolkningen från 15 400 invånare till 19 000. Detta berodde till större delen på kommunsammanslagningen med Kolbäck. Tillbakagången har skett från 1973. Det största företaget är Bulten-Kantahl med 3 000 anställda 1978. Tillsammans med bruket svarar



Figur 26 HALLSTAHAMMAR KOMMUN

Bulten för 3/4 av industrisysselsättningen. Kommunen är en industrikommun med omkring 60 % av den förvärvsarbetande dagbefolkningen i tillverkningsindustrin. Sysselsättningen vid Bulten har minskat med 400 tjänster sedan 1975.

6.2.2 Produktionsprocesserna

Hallstahammar AB är ett av de mindre handelsstålverken i Sverige. Det är ett familjeföretag och ingår inte i någon koncern. Bruket tillverkar ämnen, varmvalsade produkter (framför allt stång men även tråd), armeringsstål och kallbearbetade produkter (t ex kalldraget stål, skalsvarvat stål, centerlesslipat stål och förkromade kolvstångsämnena). Från mitten av 60-talet till i dag har det inte skett några större förändringar varken i produktionsapparat eller produktsortiment. 1978 lade Bulten-Kanthal ner delar av sin tillverkning. Hallstahammar Bruk förlorade därmed sin största kund för valsade ämnen (billets) (se figur 27). Ämnestillverkningen, de varmvalsade produkterna och armeringsstålet är starkt konkurrensutsatta produkter. Det kallbearbetade stålet har en högre förädlingsgrad. Det används främst som utgångsmaterial i verkstadsindustrin. (92)

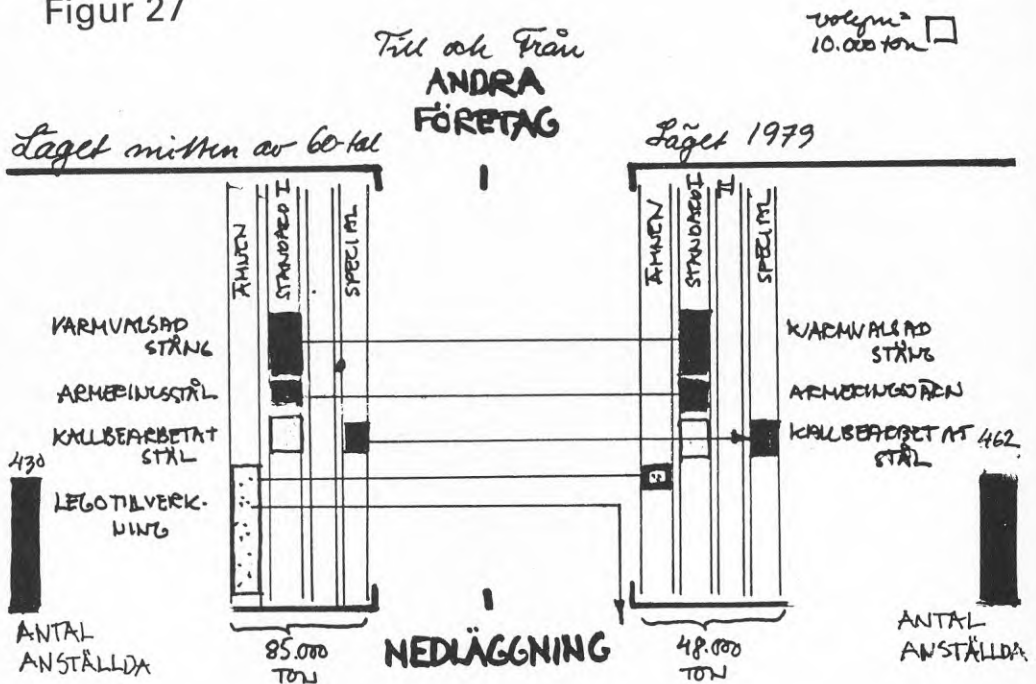
I slutet av 50-talet och i början av 60-talet byggdes utbyggnadskapaciteten ut. I början av 60-talet skedde en viss utbygg-

nad av senare tillverkningsled. 1967-68 byggdes lagerlokal för kallbearbetat materiel och en utlastningshall för medium- och finvalsverken. 1972 byggdes en ämnesbehandlingshall. Dessutom har smärre investeringar gjorts i maskinutrustning. Investeringarna har dock varit av kompletterande karaktär och inte förändrat produktionsapparaten som i dag är tämligen föråldrad och nedkörd. (92)

Hallstahammars AB är till 70 % beroende av avsättning på hemmamarknaden. Av exporten går en stor del till de nordiska länderna.

HALLSTAHAMMAR - PRODUKTER OCH SYSSELSÄTTNING

Figur 27



KÄLLA: INTERVJU MED FACKFÖRENINGAR

ANM: SE FIGUR 4. OBS VOLYMSKALAN ENDAST JÄMFÖRBAR MED FIG 11 OCH 25

6.2.3 Fackföreningarna och beslutsprocesserna

Hallstahammar AB är ett familjeföretag, där bolagsstyrelsen fattar alla viktiga beslut. Alla viktiga funktioner av förvaltande och produktionsledande karaktär ligger på bruket. Krisen för företaget kan sägas ha inträtt efter 1977 i och med strukturdiskussionerna och utredningarna i handelsstålsbranschen. Dessförinnan skedde diskussionerna om strukturfrågor främst i företagsnämnden. Det finns inga andra enheter i bolaget förutom stålverket och ett mindre lantbruk. Det finns inga storfinansintressen direkt representerade i företaget.

Aktieägarna har under de senaste decennierna inte tillskjutit något nytt kapital till företaget. Det har aldrig varit några nyemissioner, enbart fondemissioner. Fackföreningarna, särskilt Metall, har under en längre period årligen påpekat behovet av nyinvesteringar.

Metallavdelningen tog upp behovet av investeringar i FN i april 1965. Efter upprepade påtryckningar 1968 och 1969 kom en investeringsplan 1969. Därvid stannade det. Planen kompletterades inte med någon finansieringsplan. I april 1971 tog Metalls representant åter upp behovet av investeringar och gav företagsledningen rådet att göra en marknadsanalys som grund, eftersom investeringsbehovet var stort och det skulle gälla stora pengar. Kritiken av företagsledningens försummelser har därefter upprepats med jämna mellanrum. Fackföreningarna hade stött emot en vägg som uppenbarligen inte gått att rubba.

"Vi har ett bra exempel på hur vi drev fram ett beslut för att få valsverket moderniserat. Vi ville också ha en lagerhall. Man kan arbeta rationellare i valsverket då och köra i större serier. Det var ett av dom sista besluten innan det började smälla till riktigt. Redan på styrelsemötet efter beslutet var konjunkturen på nedgång. Då rev bolagsstyrelsen upp beslutet." (93)

Var har då överskottet från Hallstahammar AB tagit vägen? Ägarnas strategi har uppenbarligen varit att ta ut så stora resurser som möjligt ur stålverket. Det har skett genom att man satsat på en aktieportfölj. Enligt beslut ska all utdelning från främmande aktier användas till köp av nya aktier. Facken har försökt ändra detta men inte lyckats.

1975 togs på ett extra bolagsstyrelsesammanträde ytterligare ett steg i denna riktning, när ägarna ville bilda ett för-

valtningsbolag för att den vägen ta ut medel ur verksamheten. Fackföreningarna motsatte sig detta och förslaget genomfördes inte. I januari 1976 föreslog en av de största aktieägarna i ett memorandum till bolagsstyrelsen att ägarnas strategi skulle vara att driva företaget så länge det kunde gå, uppskattningsvis 10 år, utan satsningar och i stället satsa på köp av främmande aktier.

Under 1976 arbetade handelsstålsutredningen fram sitt förslag. Enligt utredningens pessimistiska alternativ skulle bruket i Hallstahammar läggas ner. Enligt det optimistiska alternativet skulle valsverket vara kvar. 60 milj kronor skulle investeras. Detta skulle leda till en minskning med 400 jobb, 100 skulle säkras. (94) Genom handelsstålsutredningen bekräftades fackens farhågor. Nu utlöstes en febril aktivitet. Fackföreningarna uppvaktade tillsammans med kommunen landshövdingen. Det startades en debatt i tidningar och lokalradion. Det skedde upprepade uppvaktningar av landshövdingen. Gunnar Sträng uppvaktades på metallkongressen. Det ordandes en ståldag i september 1977. (95)

Facken i Hallstahammar välkomnade Geijerutredningen (se s 131), då de såg en möjlighet att bli utlösta från de privata ägarna och en möjlighet att rädda en del av sysselsättningen. Hallstahammars bolagsstyrelse ställde sig positiv till ett statligt aktieinköp. Det är inte svårt att förstå med tanke på hur frikostigt staten löst ut delar av Stora Kopparbergs och Gränges ägande från SSAB.

Men Geijerutredningen värderade bruket i Hallstahammar lågt. Aktiestocken skulle inte ingå i någon ny bolagsbildning. Staten var inte beredd att betala något högt pris för ett skrotfärdigt stålverk. Detta framgick när Geijerutredningen presenterade förslaget till två nya bolag sommaren 1978. Någon lösning för Hallstahammars bruk presenterades först inte alls. Detta utlöste missnöje från facken och från bolaget. Fackföreningarna krävde åtgärder. Därför föreslogs

- att sysselsättningen skulle garanteras för de då 550 anställda till 1982. Därefter skulle brukets varma tillverkning läggas ner och med dessa skulle 350 jobb försvinna,

- att man skulle försöka skapa ett kallbearbetningscentrum i Hallstahammar uppbyggt kring den sk axelfabriken. En del tillverkning skulle i så fall flyttas från Boxholm,
- att man skulle försöka lägga en verkstad för armeringsmanufaktur i Hallstahammar, tillverkning skulle flyttas från Smedjebacken och Boxholm.

Snart nog visade det sig att den första punkten var den enda säkra. Övriga föll bort efter protester från fackföreningarna vid de företag som skulle släppa till produktion. Det bör dock påpekas att utredningen inte lade något skrivet förslag. Allt vad som rörde Hallstahammar var mycket löst skisserat. När meddelandet om förslaget kom till de anställdas kännedom blev folk "bestörta och mållösa".(93) Enligt en av arbetstagarrepresentanterna var förslaget mycket dåligt underbyggt för Hallstahammar:

"Det är en väsentlig skillnad mellan förslagen för Hallstahammar och för de andra bruken. När det gällde dem hade man en detaljerad syn på uppdelning och var produktion skulle ligga osv. I detta fanns inte Hallstahammars varma avdelningar med. Det var inte klart utsagt att de skulle läggas ner. Men det framgick. Vad gäller kallbearbetningen var det mer eller mindre ett hugskott som kom till efteråt, och det var inte detaljerat."(93)

Fackföreningarna protesterade mot att förslaget skulle innebära en nedläggning av åtminstone 350 jobb. De krävde att inga nedläggningar skulle ske förrän alternativa jobb fanns på plats. Facken i Hallstahammar fäste stora förhoppningar vid att deras riksdagsmän inom SAP skulle slåss för kravet. De fick dock inget gehör:

"Nej, den springande punkten för riksdagsmännen var att i och med att de sitter i opposition kan de bara ta upp frågan i remissdebatten och försöka åstadkomma en opinionsbildande effekt. Det andra skulle vara att lämna in en motion. De sa att de skulle ge oss allt stöd de kunde, men de påpekade att man aldrig kunde garantera alternativa jobb."(93)

I samband med att förslaget skisserades mitt under utredningen kallade Hallstahammars ledning till MBL-förhandling om nedskärning av verksamheten, dvs i princip nedläggning. Enligt företagsledningen skulle verksamheten skäras ner till lönsam nivå. Detta har av andra uppfattats som ett försök att tvinga staten att ge ett bud för resterande verksamhet. Ett öppet krav

från ägarna var att de skulle få förlusttäckningsbidrag för att inte skära ner. Tre MBL-förhandlingar gav inget resultat. Facket: "det var en parodi på alla förhandlingar av det slaget för det kom aldrig fram något konkret förslag." I Geijerutredningens slutliga förslag till bolagsbildning från början av sept 1978 fanns inte Hallstahammars ägargrupp. Övriga ägargrupper var föreslagna som minoritetsägare. Naturligtvis måste Hallstahammar ABs ägare varit medvetna om att de därigenom inte skulle kunna göra någon större vinst på nedläggningen.

I slutet av år 1978 ledde krisen i den borgerliga regeringen till regeringsskifte. Folkpartiet, som nu kom i regeringsställning, lade ner Geijerutredningen. En bidragande orsak var att det blivit högkonjunktur. De mindre stålverken fick en ökande orderingång. De anställda vid bruket i Hallstahammar fick en tidsfrist.

Kapitel 7

Några andra fallstudier

Under senare år har en hel del studier gjorts av Medbestämmandelagens praktiska innebörd. Flera av dessa har handlat om de anställdas möjligheter att påverka omstruktureringar inom stora koncernföretag. Här ska några av studierna kortfattat redovisas.

7.1 EN BAKGRUND TILL MBL

När medbestämmandelagen kom till handlade debatten i massmedia till stor del om lagen var till fördel eller nackdel för arbetstagarna. Aftonbladets facklige reporter, Åke Olsson, var en av dem som hårdast kritiserade lagen när han i debatt med bl a arbetsmarknadsminister Ingemund Bengtsson hävdade att medbestämmandelagen i första hand måste ses som ett led i kapitallets centralisering. Han pekade då främst på de obegränsade strejkböterna och möjligheten att avskeda anställda vid olaglig strejk.⁽⁹⁵⁾ Han anklagades av högt uppsatta tjänstemän och jurister för att ensidigt slå mot en lag som skulle föra fram de anställdas positioner på många områden. Åke Olsson ifrågasatte emellertid aldrig lagen i dess helhet och efter upprepningar i debatten stod till slut tolkning mot tolkning. Histo-

rien gav honom så småningom rätt. Bil- och Traktorarbetarnas strejk visade att företagsledningen i en konflikt som verkligen gällde arbetets ledning inte bara kunde falla tillbaka på rätten att fritt avskeda anställda och belägga dem med höga böter, utan även kunde påräkna stöd för detta från ett fackförbund. (96)

I efterhand kan vi konstatera att en lag aldrig preciserar vilket utrymme som olika parter har i framtida konflikter, det preciseras först i de situationer då konflikterna ska lösas. I efterhand kan vi också konstatera att medbestämmandelagen inte givit utrymme för några strategikonflikter i strukturomvandlingen. De omstruktureringar som skett inom näringslivet efter lagens tillkomst är omfattande och de har skett utan större konflikter. Till viss del kanske detta beror på att medbestämmandelagen ger de anställda mycket begränsade möjligheter att förhandla i strukturfrågor, den ger inte de anställda rätt att förhandla med andra än den fysiska och juridiska person som formellt är arbetsgivare. Det finns bara en laglig möjlighet för klubbarna i ett dotterbolag att komma till tals med koncernledningen: de har rätt att välja två representanter i moderbolagets styrelse. I övrigt är de anställda i ett dotterbolag hänvisade att förhandla med ledningen för dotterbolaget. Om detta skriver den arbetsrättsliga tidskriften Lag & Avtal nr 3 1979:

"Visserligen har de (anställda, förf anm) också rätt till information och förhandling enligt MBL om vissa koncernbeslut, men de måste alltid förhandla med "sitt eget" bolags ledning." (97)

Dotterbolagsledningen i sin tur kan inte skylla på koncernledningen. Förhandlingsrätten är emellertid här knuten till frågan om information. Hur ska de anställda veta att det har fattats beslut i koncernledningen som så småningom påverkar dem? När sådana beslut väl påverkar dem har de rätt att förhandla men säkert inte mycket att säga till om. Dessutom kompliceras det hela av att den fackliga organisationsrätten är mycket strikt och hindrar de lokala klubbarna inom en koncern att bygga upp ett övergripande förhandlingsorgan. Det strider mot principen om lokala klubbars suveräna ställning och indelning i regionala avdelningar. Risken är också att det skapas

konkurrerande förhandlingsorgan till de centrala fackliga organisationerna.

7.2 FALLET HVILANS MEKANISKA VERKSTAD

Ett exempel på koncernförhållandenas betydelse vid omstruktureringar har givits genom målen mot Hvilans AB och ASEA i arbetsdomstolen. (98)

Sommaren 1977 ingicks ett avtal mellan Karlskronavarvets ledning och ASEA. Enligt detta avtal sålde Karlskronavarvet sina aktier i dotterbolaget Hvilans Mekaniska Verkstad i Kristianstad till ASEA. Verkstaden som sysselsatte ca 500 anställda skulle ingå i ASEAs mekansektor. Tillverkningen på Hvilans Mekaniska verkstad och inom mekansektorn i ASEA överlappade delvis varandra, när det gällde lyftdon. ASEAs tillverkning var effektivare, medan Hvilans tillverkning gick med förlust.

Motivet för ASEA var att komma över delar av Hvilans produktion. I uppgörelsen mellan bolagen fanns en uttalad överenskommelse om att Karlskronavarvet skulle göra en kraftig nedskärning av sysselsättningen. Vid årsskiftet 1977/78 trädde avtalet i kraft. Under 1978 slaktades Hvilans mekaniska verkstad. Sysselsättningen skulle skäras ner från 500 till 200 anställda. Hvilans mekaniska verkstad införlivades med ASEAs mekansektor och Hvilans aktiebolag gjordes om till förvaltningsbolag.

Ledningen för Karlskronavarvet och ASEA utnyttjade här det faktum att MBL inte ger de anställda primär förhandlingsrätt med moderbolagsledningen. Hvilans mekaniska verkstad var dotterbolag till Karlskronavarvet som är dotterbolag till Statsföretag. Förhandlingarna skedde på moderbolagsnivå (mellan Karlskronavarvet och ASEA) och gällde enligt företagsledningarna enbart aktieförvärv. Rätten att fritt handla med aktier är undandragen medbestämmandelagen.

För de anställda vid Hvilans verkstad kom beskedet om aktieförsäljningen som en chock. De insåg också tidigt att det inte var frågan om en ren försäljning utan att försäljningen var förknippad med nedskärningar, vilket bekräftades. Fackföreningarna stämde de båda företagsledningarna för brott mot MBL.

Hvilans ledning försvarade sig med att de inte brutit mot MBL. Dels var det fråga om en ren aktieförsäljning, menade de, dels var det ett beslut som fattats på moderbolagsnivå. Hvilans ledning hade inte haft med beslutet att göra och inte kunnat påverka det. Det går inte att primärförhandla om saker som man är okunnig om, var innebörden i försvaret. Arbetstagarnas linje i målet var att visa att det dels fanns ett samband mellan aktieköp och nedskärningar, och att det dels fanns ett samband mellan Karlskronavarvets ledning och Hvilans ledning. I styrelsen för Hvilan satt Karlskronavarvets ordförande och VD.

Motparten (Hvilans AB) föredrog till sitt försvar en teori om avancerad personlighetsklyvning. Nämnade personer arbetade under helt olika förutsättningar och med helt olika beslutsråden i egenskap av styrelseledamöter i Karlskronavarvet och styrelseledamöter i Hvilan. Argumenten gillades inte av AD. Dessutom vann arbetstagarna gehör för att det fanns ett samband mellan aktieköp och nedläggning, trots att det enligt motparten inte fanns något skriftligt avtal om nedskärningar.(99)

Innebörden i domen var följande tolkning av MBL. Ett moderbolag har strikt ansvar för att dotterbolaget ska kunna fullgöra sina förpliktelser enligt MBL gentemot de anställda. Försäljning av aktieköp som är förenat med strukturförändringar ingår i detta. Dotterbolaget kan hållas skadeståndsskyldigt om det inte uppfyller kravet på förhandlingar. Hvilans ledning skulle ha förhandlat om strukturförändringarna i god tid före det att man bundit sig till ett beslut (om aktieköp/nedläggning). Detta skulle inte påverkat utgången av och knappast ens tidsschemat för struktureringen. Hvilans ledning kunde inte förklara för AD varför man föredragit att hemlighålla försäljningens innebörd för de anställda.(99)

Arbetsdomstolen har i ett senare mål mot NCB ytterligare preciserat de anställdas rättigheter i samband med koncernbeslut.(100)

7.3 VOLVOKONCERNENS BESLUTSSYSTEM

Björn Alarik ger i sin studie av Volvokoncernen ett intressant exempel på skillnaden mellan å ena sidan en concerns mycket pragmatiska syn på förhandling om strukturfrågor och å andra

sidan möjligheten att utnyttja de relativt skarpskurna juridiska gränsdragningarna. Ett företag kan vara frikostigt med både information och insyn så länge det inte föreligger någon klar strategikonflikt. Men företaget arbetar också mycket medvetet med de juridiska reglerna för att gardera sig inför eventuella konflikter. Den slutsatsen kan man dra ur Alarisk studie som ger ett perspektiv på vad som händer inom andra koncerner. (101)

Volvo är uppbyggd på ett sådant sätt att koncernledningen ligger i särskilda bolag som bara förvaltar, forskar eller finansierar. Volvator förvaltar koncernens omkring 15 återförsäljarföretag i Sverige. Ett av de företag som verkligen styr utvecklingen inom dotterbolagen är Volvobil AB som påverkar arbetsförhållanden och löner för tusentals reparatörer i återförsäljningsledet. (102)

Ända fram till slutet av 60-talet var Volvo en funktionsindeldad koncern med centralstyrning av det slag som tidigare nämnts. 1969 skapades en organisation som byggde på indelning efter produktenheter som samlades till resultatenheter och var underordnade centrala enheter. På sjuttioalet infördes en matrisorganisation som byggde på att Bilvolvos resultatenheter delades upp i produkt- och marknadsenheter. Den senaste organisationsplanen (1978) för Volvo påminner i mycket om Uddeholmsbolagets. Produktenheterna har delats in i två huvudgrupper, den ena sammanför personvagnsproduktplanering, marknadsdivision, industridivision och Volvo Car BV i ett nytt bolag Volvo Personvagnar AB. Den andra sammanför tillverkningen av tunga fordon i ett bolag. Koncernledningen motiverade omorganisationen med behovet att skapa en klarare uppdelning mellan strategiska och operativa funktioner.

"Den nu föreslagna organisationen för Volvo syftar till att gruppera koncernens resurser för effektivast möjliga genomförande av de strategiska och operativa uppgifter koncernen står inför genom att skilja mellan ansvaret för koncernens strategiska utveckling och dess löpande verksamhet.

Den nya organisationen skapar större flexibilitet för finansiell samverkan med andra företag på såväl koncernnivå som företagsnivå.

Genom den nya organisationen delegeras en rad av koncernchefens uppgifter, vilket medger denne mer tid för strategisk utveckling och för kontakter med Volvos styrelse och bolagets intressenter." (103)

Alarik pekar på sambandet mellan de organisatoriska förändringarna och den nya arbetsgivarfilosofin bakom den centraliserade decentraliseringen, exempelvis "Samordnad självständighet hos små system", i SAF-projektet "Nya fabriker".

"Eftersom företag inte är uppbyggda efter demokratiska principer och makten delegeras uppifrån och ned genomförs och upprätthålls en viss grad av decentralisering alltid på företagsledningens villkor. Förutom att ledningen bestämmer former för och omfattningen av decentraliseringsåtgärder har den befogenhet att när som helst gripa in och sätta överenskomna regler ur spel, tillfälligt eller varaktigt." (104)

Han menar vidare att ur ett fackligt perspektiv är den nya omorganisationen inte en decentralisering, eftersom den inte givit facken någon makt över frågor av strategisk och långsiktig natur. En slutsats är att logiken i denna omorganisering tvingar fram en centralisering inom fackföreningsrörelsen: "I själva verket är det risk för att företagets decentraliseringsåtgärder kan komma att leda till en i facklig mening ökad centralisering." (105) Det är, menar han, nödvändigt för att fackföreningarna inom en koncern ska kunna komma till tals med företagsledningen i övergripande frågor. Både de lokala klubbarna och företagsledningen är överens om att en central förhandlingsdelegation som representerar alla klubbar är nödvändig. (102)

Alarik ger ett flertal exempel på hur Volvos koncernledning helt reglerat graden av insyn och inflytande i viktiga frågor. I fusionsaffären (SAAB) och Norgeavtalet då det var viktigt att få de fackliga organisationernas stöd gavs informationen sent. Fackföreningarna ställdes inför färdiga principförslag. Vid nedläggningen av Penta i Uppsala var man okänslig för de anställdas synpunkter och kritik och drev snabbt genom beslutet. Protesterna drucknade sedan i svallen från Norgeavtalet. I andra situationer har koncernledningen utnyttjat den fackliga uppdelningen för att genom enskilda förhandlingar med lokala klubbar splittra de fackliga organisationernas överblick och insyn. I andra fall har ett problem splittrats i delproblem som vart och ett tagits upp vid olika tidpunkter. Därigenom har företagsledningen förhandlat fram en totallösning.

De fackliga organisationerna har flera gånger krävt att få upprätta MBLorgan på koncernledningsnivå. Volvoledningen har

varit emot att över huvud taget inrätta MBL-kommittéer för Volvator och Volvobil. Den relativa öppenhet som företaget visat de anställdas organisationer är villkorlig och kan när som helst ifrågasättas av ledningen som kan tillämpa medbestämmandelagens och aktiebolagslagens möjligheter att kringgå de lokala facken.

7.4 EMMABODAUNDERSÖKNINGEN

Liknande slutsatser kommer fram i Arbetslivscentrums Emmabodaundersökning. (106) Studien handlar främst om den process som lett till den successiva nedläggningen av ett stort planglasverk i Sverige, Emmaboda Glas AB (EGAB). EGAB kötes 1973/74 av det franska bolaget St Gobain som ville slå sig in på den nordiska planglasmarknaden. Gobain sade sig vilja investera i en ny anläggning för planglastillverkning med allra modernaste metod, den s k floatmetoden, och lovade industridepartementet att bibehålla sysselsättningsnivån (den s k sysselsättningsgarantin). En förutsättning var att patent för att utnyttja floatmetoden skulle förvärfvas från den konkurrerande glasproducenten Pilkington. Det hade Gobain gjort på andra ställen i världen. Men redan från början misstänkte arbetstagarrepresentanterna i de lokala facken att de blivit indragna i en företagsstrategi som ofrånkomligen skulle leda till nedläggning. Pilkington hade klart visat att de inte avsåg att ge Gobain patenträttigheter i Sverige och satsade själva på en nyetablering i Halmstad. EGAB hade således fallit offer för en internationell storkoncerns försök att slå sig in på den nordiska marknaden.

En tänkbar utväg, när Pilkington etablerat sig 1974, var ett samgående mellan Pilkington och EGAB. Kanske hade Gobain från början ställt in sig på att den svenska regeringen skulle tvinga fram en sådan samordning och att de båda multijättarna tillsammans skulle kunna dela på den nordiska marknaden. Det är osäkert. Men klart är att Gobains strategi förändrades och blev alltmer defensiv. Den metod företaget hade till sitt förfogande var underlägsen Pilkingtons metod.

Första steget i den defensiva strategin togs när en av glasugnarna släcktes 1975. Andra steget togs när konkurrenterna till Pilkington, Gränges (Scanglas med nybyggda Korsörverken),

St Gobain och Drammens glasverk fusionerade och bildade ett holdingbolag med säte i Danmark. Förutsättningen för detta var att den tidigare nämnda sysselsättningsgarantin från Gobain togs bort. Inget av de andra företagen ville ställa sig bakom en sådan garanti, eftersom fusionen med nödvändighet måste leda till en nedläggning på grund av överkapacitet. Gobain bildade ett utvecklingsbolag och menade att detta skulle uppfylla sysselsättningsgarantin. Så följde så småningom nedläggningen av den andra glasugnen och planglastillverkningen i Emmaboda. Gobains strategi att erövra den skandinaviska marknaden för planglas och isolerrutor övergavs. Till sist återstod bara för företaget att försöka finna ett sätt att bevara sitt inflytande på isolerrutemarknaden. (107)

"Diskussionen om den första vannans släckning, P 31:an, visar tydligt hur beslut på koncernnivå fattats utan att de kanaliseras ned till det enskilda företagens beslutsfattare. Likaså visar bildandet av det nya holdingbolaget i Skandinavien hur ägarintressen på koncernnivå lagt upp en strategi som inte gått att rubba av vare sig lokal företagsledning eller fackliga företrädare. De fackliga organisationernas krav på ny produktion och produktutveckling inom landet behandlades välvilligt under en tid." (107)

Men de anställdas organisationer lyckades inte påverka företagens strategiska beslut, trots att de hade stöd från industridepartementet:

"MBL-lagstiftningen har givit de anställda en ökad förhandlingsrätt. Men efter långa förhandlingar i olika omgångar har de ej fått gehör för sina krav, samtidigt som de under förhandlingsarbetet bundits av tystnadsplikten. (107)

Undersökningen förlägger huvudproblemet till ett område utanför Sveriges gränser.

"Sysselsättningen inom kommuner och hela regioner styrs nu av intressen som står utanför någon form av nationell demokratisk kontroll." (108)

Slutsatsen pekar på ett behov av starkare ekonomiskt-politiska styrmedel på central nivå.

Noter

- 1) Se även Maunsbach-Mårtensson (1978a) s 203
- 2) Källa när det gäller produktuppgörelser Molin (1972). I övrigt de lokala fackföreningarna.
En mycket mer detaljerad bild av den här utvecklingen ger tabellen över sysselsättningen vid olika avdelningar på bruket 1965 och 1978, se bilaga 3. Denna visar ytterligare en slags utrensning. Tidigare fanns vid Söderfors bruk en hel del underhållsarbete. Det fanns t ex två underhållsavdelningar - en i valsverket och en mekanisk verkstad. Sysselsättningen vid dessa har skurits ner kraftigt genom att underhållsarbete och viss tillverkning förts ut till legotillverkare. En snickeriverkstad har helt försvunnit. Byggnadsavdelningen som 1965 sysselsatte 62 personer har skurits ner till 6 personer.
- 3) Maunsbach-Mårtensson (1978a) del 4
- 4) Representant för Söderfors kommun, anteckningar från ett sammanträde i Falun den 9 maj 1968, där Stora Kopparberg, fackliga representanter från Söderfors samt representanter för kommunen träffades. Metallavd 179 arkiv i Söderfors.
- 5) Intervju med de lokala fackföreningarna i Söderfors jan 1979.
- 6) Gefle Dagblad 18 maj 1972
- 7) Disp Sundblad cit i Arbetarbladet dec 1972
- 8) Stora Kopparbergs AB. Femårsplan för specialstålsverken daterad 14 maj 1976.
- 9) Intervju med de närvarande fack- och kommunrepresentanterna.
- 10) Fackföreningarna i Söderfors och Vikmanshyttan; skrivelse till Stora Kopparberg daterad den 2 nov 1976. Metallavd 179 arkiv, Söderfors
- 11) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 1 1979 samt intervjuer med olika fackrepresentanter inom koncernen.
- 12) Se Tvärgruppen brev sept 1978
- 13) Maunsbach-Mårtensson (1978b) s 44-45 och 92-94
- 14) Från intervjuer med kommunala tjänstemän och politiker i Tierps kommun, jan 79
- 15) Maunsbach-Mårtensson (1978a) s 221
- 16) Opublicerat arbete. Det har redovisats för fackföreningar och kommun och finns sammanfattat i en stencil Tvärgruppen 1978-11-23.

- 17) Länsstyrelsen i Uppsala: Nordupplandsgruppens slutrapport nov 1979.
- 18) Eklund, Maunsbach, Philipson: Kommunal Framtidsplanering ett forskningsprojekt vid KTH.
- 19) Se Philipson, D: Sverige mellan 1930 och 1990 samt samme förf: En preliminär genomgång av näringsliv och sysselsättning i Söderhamns kommun inför 1980-talet. Stenciler. Regional Planering, KTH, Sthlm 1979.
- 20) Sysselsättningen vid Hagfors järnverk har varit relativt jämn. Sedan 1965 har den minskat med 150 personer, från 2 235 till 2 075 år 1978.
I de flesta fall har deltidsarbetet ökat sedan mitten av 60-talet, vilket gör att dagens uppgifter om antalet anställda egentligen måste friseras neråt om det ska gälla antalet heltidsbefattningar. För Hagfors del skulle detta innebära en ytterligare minskning med ca 100 befattningar. Det framgår bl a av Uddeholms verksamhetsberättelser.
- 21) Intervju med SIF, SALF och Metall i Hagfors, jan-feb 1979.
- 22) Länsstyrelsen i Värmlands län, Reg ek: Regional utvärdering av stålindustrins framtida utveckling, nov 1977.
- 23) Intervju med tjänstemän och politiker i Hagfors, jan 1979.
- 24) Gustavsson, G: Uddcomblockaliseringen, Kulturgeografiska Institutionen Göteborgs Universitet, Karlstad 1975.
- 25) Intervju med fackföreningarna (SALF, Metall) i Degerfors, jan 1979
- 26) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 5 1976.
- 27) Uddeholmsbolaget: Vad händer i Degerfors. Stencil.
- 28) Industridepartementet: 1977 års specialstålsutredning, del I Ds I 1977:3 Stockholm, s 63.
- 29) Fob 1975.
- 30) Uppgifter från intervjuer och verksamhetsberättelser.
- 31) Industridepartementet: 1977 års specialstålsutredning, s 59.
- 32) Intervju med SIF, SALF och Metall i Storfors, jan-feb 1979.
- 33) Intervju med tjänsteman och politiker i Storfors kommun, jan-feb 1979.
- 34) Karlskogakuriren sept 1978
- 35) Uddeholmsbolaget; Verksamhetsberättelse för 1975

- 36) Uddeholmsbolaget: Personaltidningen Udden nr 2 okt 1975
- 37) Uddeholm: Udden, personaltidning nr 3 nov 75
- 38) Intervju med repr för SALF och Metall i Degerfors jan 79
- 39) Uddeholmsbolaget: Udden nr 4 1975
- 40) Uddeholmsbolaget: Udden nr 1 1976
- 41) Intervju med Gunnar Wessman i Udden nr 1 1976
- 42) Uddeholmsbolaget personaltidning Udden nr 2 1976
- 43) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 7 1976
- 44) Reidar Nordlander i Udden nr 8 1976
- 45) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 8 1976
- 46) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 9 1976
- 47) Uddeholms verksamhetsberättelse för 1976
- 48) Intervju med fackföreningarna i Degerfors jan 1979
- 49) Intervju med fackföreningarna i Storfors jan 1979
- 50) Intervju med fackföreningarna i Hagfors jan 1979
- 51) Kalkylmässiga avskrivningar innebär att man från inkomsterna drar bort den summa som man beräknar behövas för att återskapa maskinutrustning med framtida teknologi och till framtida priser. Kalkylmässiga avskrivningar är intressanta som "förlustargument endast i de fall ett företag ska drivas vidare och då man faktiskt tänker göra dessa investeringar
- 52) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 5 1977
- 53) Uddeholmsbolagets verksamhetsberättelse för 1977
- 54) Proposition 1977/78:47
- 55) Proposition 1977/78:87
- 56) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 4 1978
- 57) Fusionen innebar att det finansiellt svagare Uddeholms avbördade sig skulder på över 1 miljard kronor (långfristiga skulder), återbetalning av lån m m (1 347 Mkr). I utbyte mot att Billerud tog över dessa skulder fick Billerud överta Uddeholms anläggningar till ett förhållandevis lågt värde. Uddeholms aktieägare fick därvid endast 30 % av aktierna i det nya bolaget. Förutom dessa för- och nackdelar innebar nykonstruktionen att man i den nya koncernen slipper investeringar som man annars skulle tvingats till om det varit två företag. Ett visst gemen-

samt utnyttjande av anläggningarna skulle vara möjlig. Detta innebär naturligtvis också att det blir nödvändigt med en omfattande utredning av mindre lönsamma enheter. Uddeholmskoncernens finansiella ställning och möjlighet att få loss resurser till resterande verksamhet förbättrades.

Källor: Verksamhetsberättelsen för 1978. Udden 6 1978.

- 58) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 6 1978. Intervjuer med fackföreningsrepresentanter i koncernen
- 59) Intervju med fackföreningarna i Hagfors jan 1979
- 60) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 9 1978 samt intervjuer
- 61) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 2/1979
- 62) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 1 1979 samt intervjuer med arbetstagarrepresentanter inom koncernen
- 63) Uddeholmsbolagets personaltidning Udden nr 2 1979
- 64) Uttalanden från arbetsgivarrepresentanter vid två av koncernens divisioner, jan 1979 - intervjuer
- 65) Maunsbach-Mårtensson (1978a) s 212-219
- 66) Maunsbach-Mårtensson (1976) s 6
- 67) Axelsson-Håkansson: Vikmanshyttans uppgång och fall. Uppsala, manus till en bok som utkom på Studentlitteratur 1979
- 68) Se även Axelsson, B m fl. En bok om Vikmanshyttan. Utkommer 1980 på Prisma.
- 69) Tidningen Land, nr 8 feb 1979
- 70) SvD 27/11 1978
- 71) Tidning utgiven av SAF hösten 1978. Ingick i kampanjen att stärka Sveriges ekonomi
- 72) Dala-Demokraten 21.3.1978
- 73) Brev från Stora Kopparbergs platschef i Vikmanshyttan till länsstyrelsen i Falun (1979-09-11) samt uppgifter från länsarbetsnämnden i Falun
- 74) Maunsbach-Mårtensson (1978a) s 221-243 och samma förf (1978b) s 199-202
- 75) Se Holm, A, Arvidsson, B (1977) samt Axelsson m fl (1980)
- 76) Uppsökaren och cirkelledaren citerade i Axelsson m fl (1980)

- 77) "Tvärgruppen" bildades under hösten 1976 för att ställa forskningserfarenheter och resurser till förfogande för fackföreningar, studiecirkelar och berörda intresserade i orter och företag där jobben är hotade. Tvärgruppen arbetade helt på frivillig basis och bestod av samhällsplanerare, kulturgeografer, arkitekter, ekonomer, och pedagoger. Tvärgruppens medlemmar har förutom i Vikmanshyttan medverkat i Söderfors, Emmaboda, Viskafors, Horndal m fl orter.

Riksutställningar har sedan början av 70-talet satsat resurser på regional verksamhet och på att stödja lokala projekt i kommunal eller någon intresseorganisations regi. Riksutställningar har satsat personella och ekonomiska resurser för att hjälpa de berörda att finna lämpliga uttrycksformer - främst utställningar.

Dalateatern har funnits som regional teater i Dalarna sedan början av 70-talet. Genom att delta i människors verksamhet strävar Dalateatern efter egen förankring och ökad kunskap samt att hjälpa till att finna eller utveckla uttrycksformer. I Vikmanshyttan deltog några medlemmar av Dalateatern i cirkelarna.

- 78) Se Eklund, P, Mårtensson, B: Vad var det som hände i Vikmanshyttan, Ord & Bild nr 5/1979, samt Backlund, I, Höglund, E: Facket och forskarna, LO, Stockholm 1978
- 79) Stora Kopparbergs presskonferens i Vikmanshyttan mars 1978. Bo Berggren i TV-intervju
- 80) Bengtsson, Per, opublicerat manus till utvärdering av studiecirkelarna. Riksutställningar 1978
- 81) Verksamhetsberättelser för Morgårdshammar AB och Beijer
- 82) Intervjuer med arbetstagarrepresentanter från SIF, SALF, CF och Metall jan-feb 1979
- 83) Beijerinvests verksamhetsberättelse från 1977
- 84) Beijer Invest Annual Report 1975
- 85) Verksamhetsberättelse från Smedjebackens Valsverk, samt Metall-Smedjebacken
- 86) Intervjuuppgifter, samt utredning från regionalekonomiska enheten, länsstyrelsen i Falun. Om stålindustrins utveckling och konsekvenser, 1977
- 87) Ett stål som ligger på gränsen mellan handelsstål och specialstål
- 88) Avsnittet bygger på intervju med facken i Smedjebacken
- 89) Länsstyrelsen i Falun, reg.ek. bedömning av konsekvenserna av utvecklingar i stålbranschen. Falun 1977

- 90) Stålverken i Halmstad, Boxholm, Horndal, Smedjebacken, Hallstahammar och Kallinge granskades i en utredning som tillsattes av industridepartementet 1977-78
- 91) Intervju med fackföreningarna i Smedjebacken jan-feb 1979
- 92) Intervju med fackföreningarna jan 79, samt genomgång av verksamhetsberättelser
- 93) Intervju med fackföreningarna i Hallstahammar, dec 78 och jan 79
- 94) Enligt intervju med Metallordf samt en av denne upprättad kronologi
- 95) Artiklar från debatten i Aftonbladet 1976
- 96) Olsson, Å: Om Bil och Traktorstrejken i FiB 1/79
- 97) Tidskriften Lag och Avtal nr 3 1979, s 7
- 98) Arbetsdomstolen mål 156/1978 resp 157/1978
- 99) Intervju med arbetstagarnas jurist
- 100) Arbetsdomstolen mål 1/79 mot NCB
- 101) Alarik, B: Facklig verksamhet i komplexa organisationer Delstudier. Koncernsamverkan i sv. Volvo. Arbetslivscentrum 1979:9
- 102) Lag och avtal nr 3/79, s 4
- 103) Alarik, B: a.a.
- 104) Alarik, B: a.a. s 32
- 105) Alarik, B: a.a. s 36
- 106) Gonäs m fl: Emmabodarapporten, Arbetslivscentrum 1979:1
- 107) Gonäs m fl, a.a. s 99-109
- 108) Gonäs m fl, a.a. s 217

DEL 2

PROBLEMANALYS – FRÅN VÄRLDSMARKNAD TILL LOKALSAMHÄLLE

INLEDNING

När varje situation betraktas för sig och när det ena fallet läggs till det andra framstår verkligheten som ett kaos. I vart och ett av de fall som jag beskrivit har jag mött människor med en uppriktig övertygelse om att deras arbete inom fackföreningar och kommunala förvaltningar är viktigt för att hindra negativa konsekvenser vid nedläggningar. Men ofta framskymtar också tvivlet och frågorna: Vad är det som egentligen håller på att hända? Hur ser motståndaren ut? Vart leder vårt arbete?

Det finns hos arbetarrörelsens lokala ledningar i fack och kommun en smältt deperat förtvivlan över att de är så ensamma i sitt arbete. "Vore vi bara fler som aktiverade oss, skulle det gå bättre", säger man. "Som det nu är får vi förvandla oss till experter." "Några få sliter ut sig för att rädda jobben åt de andra."

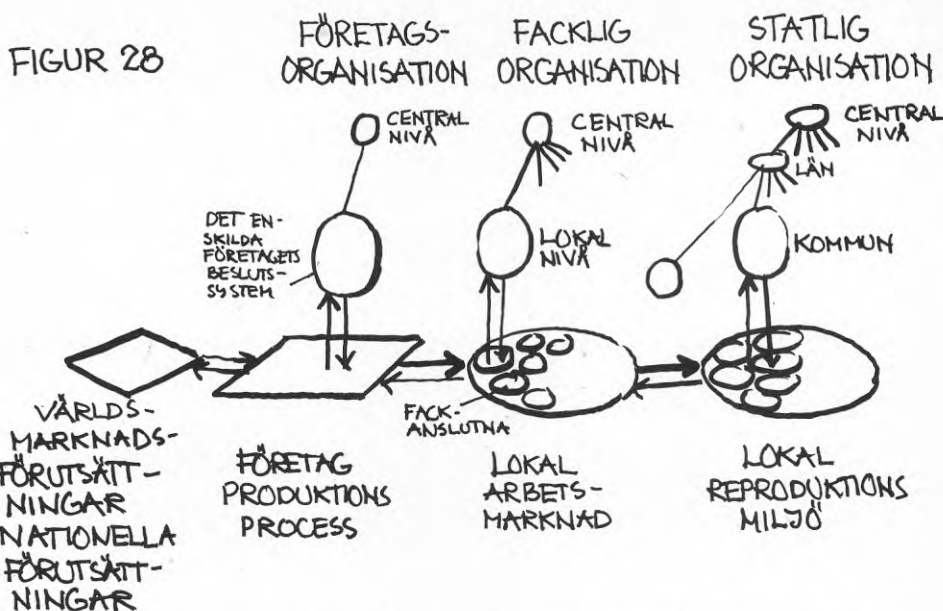
Och tvivlet "Det kanske inte hjälper i alla fall".

På vilket sätt ska man då betrakta det arbete som bedrivs i fackföreningar och kommuner för att påverka sysselsättningen?

Min avsikt med analysen i del 2 är att skilja på vad som är den reella, objektiva innebörden i fackföreningarnas och kommunernas sätt att förhålla sig till nedläggningssituationerna från vad som är ett idealiserat eller ideologiskt förhållningssätt.

Jag ger Uddeholmsbolagets VD Gunnar Wessman rätt när han säger att det är världsmarknaden som ställer de övergripande villkoren för svensk stålindustri i dag (del 1, kap 3). Men poängen är att dessa villkor förmedlas på ett bestämt sätt av det ekonomiska systemet. Världsmarknaden ställer endast upp vissa övergripande förutsättningar för denna förmedling som i övrigt betingas av den svenska ekonomins materiella struktur och dess styrsystem. Världsmarknaden är utgångspunkten för en kedjereaktion som leder till strukturförändringar.

Figur 28 visar huvuddragen i denna kedjereaktion vilken har fått bilda stommen för analysens uppläggning i del 2. Längst ner i figurens horisontella del visas den materiella strukturen och strukturförändringarnas förmedling från världsmarknadsnivå till lokal nivå, till produktionsprocesser, ar-



betsmarknad och livsmiljö. (1) Beslutssystemen är markerade som vertikalt uppstickande system, vilka påverkas av och påverkar kedjereaktionen i det horisontella systemet.

Centralt för hela framställningen är sambandet mellan företagets produktionsprocess å ena sidan och de yttre produktionsförhållandena på nationell och världsmarknadsnivå å andra sidan, samt förhållandet mellan produktionsprocesser och styrsystem. En genomgång av de teoretiska begrepp som fordras för analysen av dessa förhållanden görs inledningsvis i kapitel 1.

I kapitel 2 behandlas den nationella nivåns anpassning till världsmarknaden. I kapitel 3 behandlas de nationella förutsättningsarnas förmedling till branschnivå. Kapitel 4 är en analys av de yttre produktionsförhållandenas förmedling i ett koncernsystem. Tyngdpunkten i analysen ligger vid sambandet mellan förändringar i produktionsprocesserna och i styrsystemen. Kapitel 5 handlar om det fackliga systemets anpassning och motagerande på lokal nivå. Kapitel 6 analyserar hur strukturförändringar förmedlats till det kommunala styrsystemet. Enligt planerna skulle också graden av central (statlig och facklig) involvering i de lokala beslutsprocesserna behandlas i ett avslutande kapitel (se sid 271).

Kapitel 1

Utgångspunkter för analysen

Samhällsutvecklingen kan inte brytas ner i smådelar som analyseras var och en för sig utan att man tar hänsyn till helheten. Varje "del" i samhällsutvecklingen påverkar och påverkas av sin omgivning. Samhällsplanering kan inte, som jag inledningsvis konstaterade, analyseras med ett inifrånperspektiv (samhällsplaneringen i sig). Det är en omöjlig utgångspunkt för att förstå samhällsplaneringens förutsättningar. (2) För att analysera samhällsplaneringens förutsättningar fordras ett perspektiv på orsakssammanhangen. Den analys som jag vill göra kräver en begreppsapparat. I det här kapitlet tar jag upp de begrepp jag använder. För att göra framställningen så lättläst som möjligt har en hel del av de mer invecklade hänvisningarna till övergripande teori förts över till notapparaten.

1.1 IDEOLOGI OCH VERKLIGHET

I så hög grad som möjligt vill jag särskilja vad som är verklighet från vad som är ideologi. I den här delen behandlas det faktiska skeendet och de objektiva förutsättningarna. Med ideologi menar jag en bild av verkligheten som grundar sig på det

som tycks ske. Den ideologiska bilden av verkligheten skiljer sig från verkligheten. Den gamla sagan om grodan i brunnen kan illustrera skillnaden. Så länge som grodan levde i brunnen trodde den att brunnen var hela världen och att den del av himlen som grodan såg var hela himlen. Men när grodan tvingades upp ur brunnen blev förhållandet till världen relativt. Grodan var inte längre beredd att säga att det den nu såg var hela världen. Grodan hade lärt sig att det fanns horisonter. Det finns andra horisonter än de som uppstår av att jorden är rund. Även om forskningen kan överbrygga de omedelbara begränsningarna hos våra sinnen genom att samla erfarenheter från olika ställen och lägga ihop dem till en helhetsbild blir det ändå en begränsad helhetsbild. Bilden av verkligheten är då fortfarande (i vissa avseenden) ett sken, därför att den är enbart beskrivande. För att överskrida begränsningarna hos en beskrivande (empirisk) bild fordras att man upptäcker och överskrider gränsen mellan det konkreta och det abstrakta.

I min bild av verkligheten står människorna i ett bestämt förhållande till varandra. Det är ett förhållande som är oberoende av deras vilja. I figur 28 har jag försökt skildra detta i bild. Det horisontella systemet i figuren är den i huvudsak materiella basen i vilken människorna lever, arbetar och producerar. Jag har dock velat urskilja det beslutsfattande styr-systemet och ritat det som ett vertikalt system. Det påverkas av och påverkar den materiella basen. Beslutsfattandets möjligheter är begränsade. Vad som sker i det vertikala systemet utgår ifrån förutsättningarna i det horisontella systemet och påverkar dessa - det som människor i dagligt tal upplever som strukturomvandling. Men även beslutsfattandet strukturomvandlas.

Min utgångspunkt är att när man intervjuar människor som verkar i det vertikala systemet får man med en hel del ideologi i intervjuerna - begränsade föreställningar om verkligheten. När människor i beslutsfattande ställning yttrar sig om egna eller andras möjligheter att påverka blir detta i hög grad avhängigt av den bild de har av sin egen roll i samhällsutvecklingen. Ofta överensstämmer inte bilden av den egna (objektiva) rollen med verkligheten.

Marx, en av 1800-talets stora ekonomer, har sagt att i en period av omfattande strukturförändringar måste man skilja på

förändringen av den materiella basen, av de ekonomiska förutsättningarna som kan beskrivas exakt och de

"juridiska, politiska, religiösa, konstnärliga eller filosofiska, kort sagt ideologiska former i vilka människor blir medvetna om denna konflikt och utkämpar den."

"Lika litet som man bedömer en individ efter det som han tänker om sig själv, lika litet kan man bedöma en sådan omvälvningsepok efter dess medvetande." (3)

För att förstå den följande framställningen är det viktigt att från början skilja på två begrepp som varje anställd i ett företag har en direkt erfarenhet av. Det ena av dessa är produktivkrafterna som är de resurser som används i arbetsverksamheten. Människan är den viktigaste produktivkraften med stor förmåga till skapande, erfarenhetsuppsamling och arbete. Men även arbetsmedlen är produktivkrafter. (3) Det andra är produktionsförhållandena som är förhållandena mellan människorna, olika samhällsklassers roll i förhållande till produktionsprocessen - somliga producerar, andra beslutar, andra är enbart ägare - och till det producerade resultatet - somliga får lön, andra får högre lön och andra får utdelning.

Ett enskilt företag påverkas inte bara av marknadsutvecklingen utan i vidare mening av produktivkrafternas utveckling i samhället (t ex teknikens utvecklingsnivå) och av produktionsförhållandena i samhället (t ex marknadsförhållanden och finansiella möjligheter)

Jag betraktar följande allmänna förutsättningar som givna:

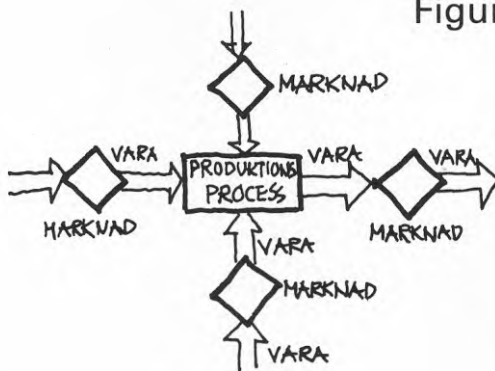
- Förändringar i enskilda, avgränsade produktionsprocesser är förmedlade genom övergripande och till det ekonomiska systemet hörande faktorer. (4) Ett företag kan inte avskiljas från de utvecklingsförutsättningar som ligger i systemets produktionsförhållanden. Det gäller således att vid analys av konkreta fall bestämma vilka systembundna förutsättningar som är av betydelse.
- Varje företag (system) har sina speciella inre förutsättningar. Hur företaget utvecklas är avhängigt av i vilken grad aktörerna, dvs i första hand de som fattar besluten, inom företaget förfogar över de inre förutsättningarna. Detta sammanhänger i sin tur med det medvetande om sambandet mellan inre och yttre utvecklingsförutsättningar som finns hos företagets ledning.

1.2 FÖRETAGETS HORISONTELLA OCH VERTIKALA SYSTEM

1.2.1 Produktionsprocessen och dess omvärld

Jag utgår i stor utsträckning från den kritiska analys av sambandet mellan enskilda företag och det ekonomiska systemet som presenterats i David Philipsons avhandling. (5) Syftet med hans teoribidrag är att lägga grunden för en klarare analys av företagens beslutssystem och av vilka möjligheterna är att via dessa påverka ett företags utveckling. Philipson analyserar dessa möjligheter under bestämda historiska förutsättningar. Utgångspunkten är en bild av den enskilda produktionsprocessen i sitt sammanhang som grundar sig på marxistisk teori. (6)

Figur 29



Bilden kompliceras när man skiljer på att det är två saker som händer i en produktionsprocess. Dels sker här ett arbete, där råvaror och utgångsmaterial bearbetas till produkter - arbetsprocessen. Ser man produktionsprocesserna renodlat ekonomiskt - i termer av ekonomiska värden - sker här en omvandling av de tillförda resurserna (kapitalet) till varor som ska säljas med en viss vinst. Det sker en värdeökning, förmeringsprocessen. Allt som sker i produktionsprocessen har därför två sidor - produktionsprocessens dubbelkaraktär. (6) Som figur 29 visar är produktionsprocessen omgiven av ett marknadssystem. Kapital, kapitalvaror, insatsvaror, råvaror och arbetskraft tillförs produktionsprocessen via marknader. Dessa utgör företagets yttre produktionsförhållanden - och bestäms av det ekonomiska systemet. De avgör under vilka yttre villkor ett före-

tag arbetar. Företaget kan ha ett mer eller mindre fördelaktigt förhållande till t ex kapitalvarumarknaden och den teknologiska utvecklingen, som påverkar företagets konkurrensförmåga.

1.2.2 Företagets beslutssystem

De inre produktionsförhållandena påverkas genom företagets beslutsprocesser och styrsystem. Philipson använder tre begrepp för att skilja på de olika kapitalfunktioner som ingår i beslutsystemet.

Ägandefunktionen ligger hos bolagsstyrelsen - och den till styrelsen knutna centrala bolagsledningen med VD som personligen ansvarig - vars huvuduppgift är att se till att kapitalet ger en vinst. Ägandefunktionen är överordnad alla andra funktioner i företaget. Philipson understryker att handlingsutrymmet för ägandet inte i första hand regleras av de konkreta förutsättningarna i företaget. Ägandets handlingsutrymme är bestämt av det ekonomiska systemet. Det betyder att den viktigaste förutsättningen för bolagsledningen är att betrakta det kapital som är investerat i företaget och produceras i företaget som abstrakt kapital. En primär utgångspunkt för att utöva ägandet är därför inte i första hand att analysera företagets utvecklingsmöjligheter i konkreta termer, utan i över alla ekonomiska gränser utbytbara termer, i penningtermer. Det betyder dock inte att bolagsledningen skjuter ifrån sig alla viktiga innehållsbestämningar. Affärsidén är det system av föreställningar som utgör grunden för ägandenivåns styrning av företagets produktionsprocesser. Ett bolags styrelse blandar sig i bolagets förvaltning genom att t ex bestämma affärsidé, produktval, teknologi, investeringar, upplåning m m, samt inte minst val av personer till de viktigaste förvaltandefunktionerna i företaget.

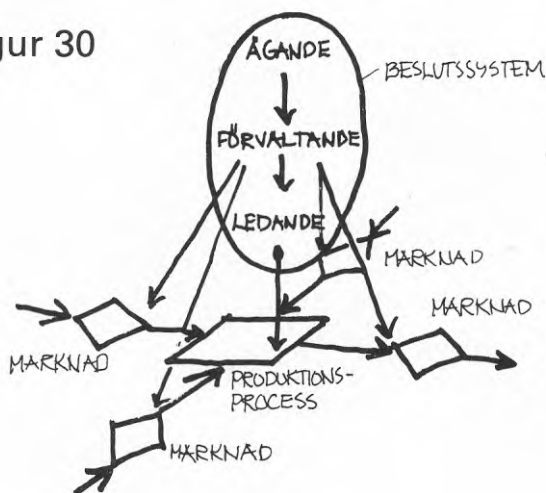
Förvaltandefunktionen ligger hos företagsledningen som förvaltar kapitalet inom de ramar som satts upp av ägarna. Förvaltandets problem är att organisera företaget i enlighet med dessa ramar och så att maximal lönsamhet uppnås. Detta sker genom ett kalkylsystem och ett styrsystem som omfattar ingripande i produktionsprocesserna och samordning dem emellan. Förvaltandet omfattar också t ex försäljning och marknadsföring, forskning och utveckling, utredningsverksamhet och långsiktig

planering, samordning av inköp m m. Förvaltandefunktionen kan vara gemensam för ett flertal produktionsenheter. I koncerner ligger förvaltandefunktionen ofta knuten till huvudkontoret och i direkt samband med ägandefunktionerna.

Ledandefunktionen finns direkt kopplad till produktionsprocessen och utgörs av de funktioner som är nödvändiga för att hålla dessa gående. Här finns produktionsövervakning. Ledandefunktionen utövas av produktionsledningen och är i hög grad administrativt övervakande.

I figur 30 åskådliggörs sambandet mellan produktionsprocesserna och kapitalfunktionerna (ur Philipson 1980).

Figur 30



De anställda i ett företag har sitt arbete förlagt endera till produktionsprocessen (arbetare) eller till den administrativa apparaten (tjänstemän). Förhållandet till andra liknande produktionsprocesser som levererar varor till det egna företaget eller som köper varorna är anonymt. Det är osynliggjort av marknaden. Förhållandet mellan en produktionsprocess i ett företag och de produktionsprocesser som ligger bortom marknaderna är i rent företagsekonomisk mening oproblematiskt. Sambandet mellan olika produktionsprocesser förmedlas av marknaden. Det är i huvudsak ett abstrakt osynligt samband. De arbetande har i första hand en syn på produktionsprocesserna som utgår ifrån själva arbetsprocessen. Värdeförmeringsprocessen är för dem i de flesta fall dold. Men när det gäller förbindelsen mellan det

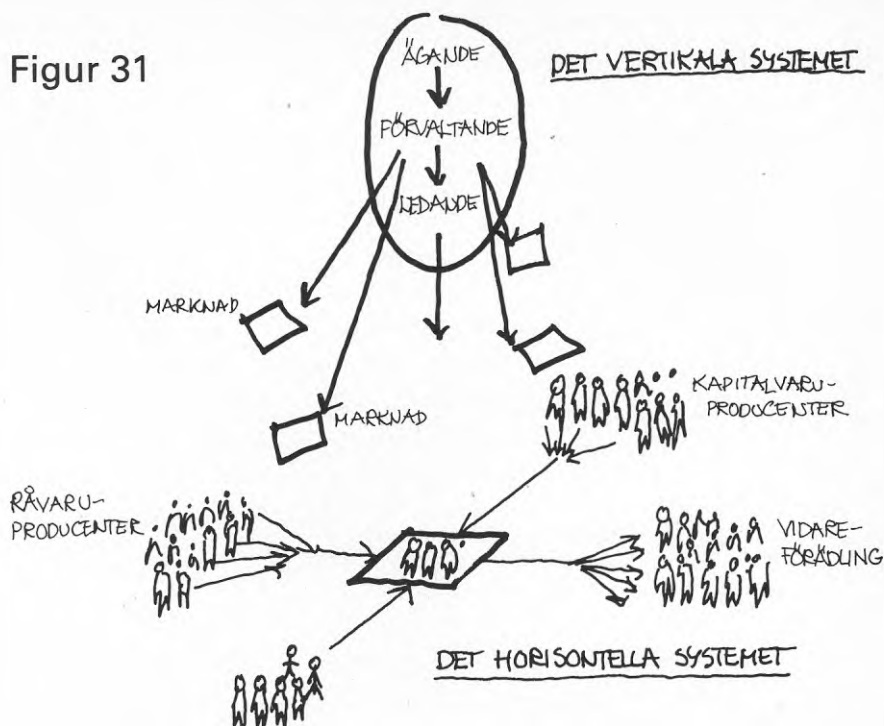
egna arbetet och arbetet i kringliggande led, särskilt arbetet i de produktionsled som ligger bortom marknaderna, är de arbetandes bild abstrakt. Detta visar sig tydligast i att de i första hand tar ansvar för den egna arbetsprocessen. Det visar sig också i konflikterna mellan det rent ekonomiska synsättet på en produktionsenhet (t ex representerat av Uddeholms bolagsledning) och den produktionsmässiga synen på samordning m m (t ex representerat av fack och platsledning (se exempel i del 1 kap 3.3.5)). Med detta vill jag endast peka på det problematiska i produktionsprocessens dubbelkaraktär. Det faktum att produktionsprocessen på samma gång är arbetsprocess och förmeringsprocess, i vilken det insatta kapitalet ska förränta sig, skapar en kluvenhet i den fackliga politiken. I sista hand är det alltid värdeförmeringen som faller utslaget. De anställda tvingas alltid i sista hand anpassa sig till bedömningarna av vad som är acceptabelt i lönsamhetshänseende. Detta motverkar ett annat synsätt i vilket man skulle kunna utgå ifrån arbetsprocesserna och de beroendeförhållanden som skapas framåt och bakåt i förädlingskedjorna via arbetsprocesserna. Det hindrar också de anställda från att se möjligheterna till samordning med konkurrentföretag i vilket andra arbetande arbetar i parallella processer. De är ju konkurrenter.

På samma sätt påverkas uppfattningen om det som produceras. Produkter är på samma gång bruksvärden och bytesvärden. Med bruksvärde menas de egenskaper hos en produkt som har ett värde för dess brukare. Det är för att en produkt har ett värde för för en brukare som den efterfrågas, säljs och köps, Men det är för att en vara har ett bytesvärde, dvs ett värde som kan omvandlas i pengar, som den är intressant i kapitalistisk mening. En vara kan inte säljas med acceptabel lönsamhet om den får ett högre pris än andra likvärdiga varor.

1.2.3 Det horisontella och vertikala systemet

I figur 31 har jag velat åskådliggöra vad som återstår av ett företag om man skulle kunna lyfta ut de kapitalistiska produktionsförhållandena. Då återstår ett system av renodlade arbetsprocesser i vilka produceras s k bruksvärden, produkter för vissa behov. Många arbetande betraktar eller skulle vilja betrakta produktionsprocesserna så.

Figur 31



I figurens nedre del skildras sambandet mellan den enskilda produktionsprocessen och andra led i förädlingskedjan som ett renodlat arbetsprocessförhållande. Detta kallar jag för det horisontella systemet, vilket i första hand är ett system av sociala beroendeförhållanden mellan människor i den samhälleliga produktionen.

Skiljt från detta är systemet av produktionsförhållanden, såväl de som bestäms av marknaderna, som de som bestäms av företagets kapitalfunktioner och administreras genom företagets organisation, det vertikala systemet.

Medan ägandet i hög grad är bestämt genom det enskilda kapitalets abstrakta roll i det ekonomiska systemet, är förvaltandet bestämt av kapitalets konkreta form i det enskilda företaget, t ex den form kapitalet fått genom att vara bundet till specialstålsanläggningar och därigenom bli beroende av specialstålsbranschens yttre förutsättningar.

Vid strukturförändringar struktureras hela det horisontella systemet om på ett för de flesta obegripligt sätt. Dessa

omstruktureringar är resultatet av det vertikala systemets ingripande i det horisontella. Ägande-, förvaltande- och ledandefunktionerna är objektivt bestämda. De administreras av människor som är handhavare eller bärare av kapitalfunktionerna. (7) De som är bärare av kapitalfunktioner inom företag (direkt personifierade i VD, i chefer för förvaltandefunktionen och i produktionschefer och genom deras staber) kan förhålla sig mer eller mindre medvetet till sina roller. Ett omedvetet förhållande till kapitalfunktionerna innebär att omvärldens förutsättningar förmedlas direkt in i företaget. Företagets utveckling blir då en reflex av marknaderna.

Det är av stor betydelse för såväl företagsledningar (7) som fackföreningar att ha en klar bild av vilka krav kapitalfunktionerna ställer på sina bärare. För de anställda gäller det att göra en realistisk värdering av möjligheterna att påverka företagets utveckling. Ofta betraktar de företagsledningarna från moraliska utgångspunkter. Då blir de negativa konsekvenserna av vissa beslut lätt resultatet av mänskliga fel hos beslutsfattarna i stället för det logiska resultatet av givna "spelregler". Förhåller man sig omedveten till de objektiva förhållandena leder det lätt till att de anställda också övervärderar sina egna möjligheter att påverka kapitalfunktionerna.

1.3 FACKFÖRENINGARNA

Jurgen Mendner (1977) har analyserat förutsättningarna för de arbetande i den kapitalistiska produktionsprocessen. Hans utgångspunkter för analysen av fackföreningarnas objektiva förutsättningar ligger i produktionsprocessernas dubbelkaraktär. Arbetarnas arbetskraft har en dubbelkaraktär. Arbetskraften är en vara som dels säljs, har ett bytesvärde, och dels förbrukas i produktionsprocessen, har ett bruksvärde. Mendner menar att fronterna för fackföreningarnas kamp bestäms härigenom och ger kampen en dubbelkaraktär. Den är å ena sidan en lönekamp och å andra sidan en kamp för kontrollen över hur arbetskraften används. (8)

Philipson (1980) menar att "huvudsidan" i fackets väsen är den kollektiva försäljningen av varans arbetskraft". Fackföreningarna har små objektiva möjligheter att påverka bruket

av arbetskraften och kan endast "ingripa i bruket av arbetskraften utifrån en bytesvärdesaspekt".(9)

Mina studier underbygger dessa påståenden. I den följande framställningen försöker jag visa var gränserna för det fackliga agerandet går. Av figur 28 framgår att jag betraktar fackföreningarna som organisationer som befinner sig i gränslandet mellan det enskilda företaget och arbetsmarknaden. De är visserligen i varje enskilt fall präglade av sitt förhållande till det enskilda företaget, men de är också en organisering av arbetsmarknaden, vilket i dag klarast framgår på den centrala nivån, men historiskt var detta även uppenbart på lokal nivå.

Min analys syftar till att ge bränsle till diskussionen om alternativa fackliga strategier. Vare sig dessa kan förverkligas inom de existerande fackens ramar eller måste byggas ut som kompletterande och självständiga organ vid sidan om de existerande.

1.4 SAMHÄLLSPLANERINGEN OCH STATEN

1.4.1 Kommunnivå (lokalstatlig nivå)

Som jag inledningsvis nämnde görs endast en kortfattad redovisning av min syn på sambandet samhällsplanering och stat.(10) För den fortsatta framställningen väljer jag något annorlunda utgångspunkter än de som redovisades i avhandlingen (Överordnad nivå, social eller organisatorisk nivå samt konkret eller praktisk nivå). (11)

Utgår man från kommunal nivå blir den första frågan: Vad är en kommun?

Jag betraktar kommunerna som i första hand ekonomiskt bestämda. Kommunernas verksamhet motsvarar den organisatoriska verksamheten inom ett företag, men har andra bestämmningar. Kommunerna är också geografiskt bestämda. I den ekonomiska processen ligger kommunernas verksamhet i huvudsak inom reproduktionsområdet.(12) Kommunernas ekonomiska uppgift är att administrera en reproduktionsmiljö. (Grovt sett = levnadsmiljö.)

Reproduktionsmiljön är föränderlig. Den är allmänt bestämd genom samhällsutvecklingen i stort. Den nationella utvecklingen och fördelningen av produktionsresultatet mellan olika samhällsklasser är till viss del avgörande för reproduktionsmiljön. Re-

produktionsmiljöns omfattning bestäms av graden av församhälliligande av produktionen. Den kapitalistiska varuproduktionen har under de senaste åren med rasande fart trängt in på områden som tidigare legat utanför penninghushållningen. Äldreomsorg, barnomsorg, fritidshem, socialvård m m har tidigare skötts inom familjens ramar. I dag ligger dessa uppgifter till stor del inom kommunens ramar och har blivit en del av den kollektiva konsumtionen. Denna process ger reproduktionsmiljön dess allmänna bestämningar, den gäller generellt i samhället.

Reproduktionsmiljön får sina speciella lokala bestämningar via den lokala arbetsmarknaden. Den lokala arbetsmarknadens omfattning avgör i mycket hög grad vilket utrymme kommunerna har till sitt förfogande. Detta tvingar de kommunala förvaltningarna att konkurrera med andra, särskilt de närmast omgivande kommunerna, för att upprätthålla en genomsnittlig ram för utvecklingen. Kommunerna tvingas därigenom att vidta åtgärder för att påverka den lokala arbetsmarknaden och slå vakt om dess storlek och utveckling.

Kommunens horisontella system består av den konkreta verksamheten i t ex socialvård och barnomsorg, den reproduktiva verksamheten. Den reproduktiva verksamheten har en dubbel karaktär i det att den dels bestäms av att reproduktionsarbetet är lönearbete med ett bytesvärde och dels är ett arbete med socialt innehåll, bruksvärde.

Kommunens vertikala system innehåller två viktiga funktioner:

1. Kommunens ram-fördelningssystem har en direkt koppling till kommunstyrelsen och täcker in alla viktiga verksamheter i kommunen. Jag menar att denna funktion tidigare kanske inte varit så tydlig. I och med tillbakagångstendenserna och behovet av bättre hushållning har denna funktion fått en större betydelse (och kommer att få det). Det har t ex skett genom att planeringsverksamheten knutits direkt till kommunstyrelserna i stället för som tidigare varit vanligt till byggnadsnämnderna. De viktigaste uppgifterna hos ramfördelningsfunktionen är att påverka och hantera totalramarna för den kommunala verksamheten och att fördela dem på den sektoriella verksamheten för de olika nämnderna. Ram- och fördelningsarbetet är bestämt av yttre faktorer, nämligen av den centrala ramfördelningen (skatteutjämning och bidragssystem) och den lokala arbetsmarknaden och dess skatteutfall.

2. Kommunens sektoriella verksamhet svarar mot nämnder och nämndförvaltningar (jfr företagens platsledningar). Dessa funktioner är i första hand bestämda av centrala direktiv och central resursfördelning från den centrala statsförvaltningen och den kommunala resursfördelningen. De lokala förutsättningarna i kommunen, t ex arbetsmarknadens storlek och de geografiska förutsättningarna, påverkar utrymmet för den konkreta verksamheten.

Samhällsplanering på kommunal nivå (exempelvis KELP, budget, KBP m m) är en del av kommunens ramfördelningsarbete och har som huvuduppgift att påverka ramarna för arbetsmarknaden, skatteutfallet och att anpassa den kommunala verksamheten till dessa ramar. Samhällsplaneringen har genom dessa bestämmingar en i huvudsak ekonomisk karaktär. Objektet för t ex den fysiska samhällsplaneringen är i första hand att påverka de ekonomiska förloppen och ramarna eller, som t ex gäller delar av riksplaneringen, att skydda vissa naturområden mot ekonomisk exploatering. (13)

Kommunerna är till skillnad från företagen geografiskt fastlåsta. En av de viktigaste motsättningarna under efterkrigstiden har varit kapitalets (produktionsprocessernas) geografiska rörlighet och reproduktionsmiljöernas geografiska bundenhet. Urbaniseringsprocessen, dvs koncentrationen av produktions- och reproduktionsmiljöer, samt arbetsmarknader till storstäder är kapitalismens lösning på denna motsättning i tider av expansion. I tider av tillbakagång krymper såväl utrymmet för arbetskraft i produktion som i reproduktion. Behovet av centraliserade arbetsmarknader för att klara den kapitalistiska omloppsprocessen kommer med stor sannolikhet att minska. Centraliserings- och koncentrationstendenserna kommer dock att kvarstå men av fundamentalt andra skäl, nämligen för att åstadkomma en effektivare hushållning med existerande resurser.

1.4.2 Statlig nivå (centralstatlig nivå)

Jag förbigår i den här genomgången länsnivån och alla de komplikationer som gör att länsstyrelserna dels fungerar som ett utskott på den centrala statsnivåns organ och dels fungerar med utgångspunkt från regionala eller interkommunala intressefrågor.

Begreppet stat omfattar i min användning hela den offentliga sektorn. Jag föredrar begreppet central statlig nivå (riksdag, regering, departement och centrala verk) samt lokal statlig nivå (kommun, ort).

Den centrala statliga nivån är, när det gäller strukturomvandlingen, organiserad som en abstrakt kommun. Alla de funktioner som finns på kommunal nivå är dubblerade och samordnade på statlig nivå. Motsvarigheten till kommunernas styrelser och fullmäktige finns i regering och riksdag. Motsvarigheten till kommunernas ramfördelningsfunktion finns på departementsnivån och motsvarigheten till kommunernas sektoriella verksamhet finns på verksnivån. Skillnaden är att de statliga funktionerna är överordnade den kommunala nivåns funktioner. Till detta kommer de centralstatliga funktionerna av ramfördelningskaraktär som skapats för att åstadkomma en omfördelning mellan kommunerna, t ex med arbetsmarknads- och regionalpolitiska medel, för att dämpa eller motverka effekterna av den spontana utvecklingen på lokal nivå. (12)

1.4.3 Staten som sysselsättningsskapare

I kapitel 7 återkommer jag till en diskussion om samhällsplaneringens roll i statsapparaten. Men jag vill redan nu peka på en vilseledande uppfattning som säger att samhället skulle vara styrt av planering. Min uppfattning är snarare den omvända. Huvudtendensen är att samhällsplaneringen är styrd av samhällsutvecklingen och i mindre grad tvärtom. Samhällsplaneringen har vuxit fram för att möjliggöra en anpassning av samhället till kapitalets koncentration och centralisering. (13)

Jag vill också fästa läsarens uppmärksamhet på en annan vilseledande uppfattning, nämligen att staten självständigt kan skapa sysselsättning. Sysselsättningen inom den offentliga sektorn är enligt min uppfattning en följd av hur sysselsättningen inom de varuproducerande näringarna utvecklas. I första hand bestäms möjligheterna till att expandera sysselsättningen inom den offentliga sektorn av om det finns ett växande ekonomiskt utrymme i samhället, medan karaktären på arbetet inom den offentliga sektorn bestäms av t ex vilka samhälleliga reproduktionsbehov som den framträngande kapitalistiska ekonomin skapar.

Kapitel 2

Världsmarknads- förutsättningar och anpassningsstrategier

2.1 SAMBAND MELLAN OBJEKTIVA UTVECKLINGSTENDENSER OCH NÅGRA STRATEGIANSATSER PÅ SAMHÄLLSNIVÅ

Det svenska näringslivets förändrade förutsättningar har uppmärksammats i ett flertal övergripande strategiansatser de senaste åren. Av särskilt intresse är Bostongruppens rapport (14), Bjureldelegationens rapport (15) samt Industriförbundets (IUI) framtidsprognos (16). De behandlar förutsättningarna för svenskt näringsliv med något olika utgångspunkter. På ett mer detaljerat plan ligger de statliga utredningar som berört stålindustrins och andra branschers utveckling. Senare i rapporten behandlas särskilt Handelsstålsutredningen (17) och 1977 års specialstålsutredning (18). Dessa är tillsammans med den stora floran av mer eller mindre individuella strategiansatser i första hand ett symptom på det kaos som uppstått i det etablerade samhällets ideologi genom den ekonomiska krisen. Men de ger också exempel på under vilka förutsättningar som ny kunskap om samhällsutvecklingen produceras.

Dessa strategier kan vanligtvis delas in i två delar:

1) beskrivningar av utvecklingstendenser och 2) normativt grundade bedömningar av vad svenskt näringsliv bör satsa på för att komma ur krisen. Beskrivningarna är relativt samstämmiga

och okontroversiella och ur dessa finns kunskap att hämta om betingelserna för och huvuddragen i svenskt näringslivs utveckling. De normativt grundade bedömningarna, värdeomdömena om framtiden, är vad som vanligtvis kallas för strategier. Dessa anpassar sig mer eller mindre medvetet till utvecklingstendenserna och fungerar därigenom som allmänna ideologiska riktlinjer. Att dra slutsatser om framtiden ur dessa är i det närmaste livsfarligt. Det saknas i allmänhet en teori för att gå vidare från givna förutsättningar till slutsatser om vilka effekter detta får på samhällsutvecklingen. Detta led, som vanliga människor efterlyser i strategisammanhang, har utelämnats och ersatts med målsättningsdiskussioner som förts in i analysen på ett stadium där de berörda människornas problem ännu inte kunnat analyseras.

2.2 ALLMÄNNA UTVECKLINGSFÖRUTSÄTTNINGAR FÖR SVENSK EKONOMI OCH STRATEGIERNAS ANPASSNING TILL DESSA

Vid slutet av andra världskriget var Sverige ett land som kunde producera allt det som vi själva behövde. Vi hade ett näringsliv som under krigsåren klarat självförsörjningen. Det visade sig också att vi hade ett näringsliv som var väl lämpat att producera det mesta av de varor som efterfrågades under 50- och 60-talen. Världshandeln ökade snabbt under 50- och 60-talen. Basen i svensk industri var bl a malm, stål, trä, pappersmasa, verkstadsindustri, dvs näringar som under sekler vuxit fram och kompletterat varandra. Svenska företag var bra på ett stort antal områden. De hade ett övertag både när det gällde råvarutillförsel, teknologi, utbildad arbetskraft, energiförsörjning m m. Detta försprång gjorde att svensk industri kunde producera varor vars efterfrågan steg snabbare än genomsnittet på världsmarknaden. I och med detta blev Sverige alltmer exportberoende. Exportindustrin blev den helt avgörande sektorn i tillväxten. Hela den svenska ekonomin byggdes kring exportindustrin som i sin tur drog fram den svenska modellen. Och den svenska modellen förändrades från en relativt självcentrerad ekonomi till en ekonomi som för sin överlevnad var helt underordnad världsmarknaden.

Parallellt med denna enastående tillväxt skapades helt nya förutsättningar för kapitalistisk expansion världen över. Den tredje världen började under 60-talet successivt hämta in det försprång som de utvecklade industriländerna haft. De byggde efterhand ut sina egna näringar med liknande teknologier som dittills burit upp den svenska expansionen inom t ex TEKO, varvs- och stålindustrierna men även för avancerade verkstadsprodukter som bilindustrin. I dag importerar länder som Syd-Korea, Taiwan, Filippinerna, Brasilien och Iran hela branschstrukturer. De har därmed blivit konkurrenter till Sverige och de andra industriländerna på dessa områden. På vissa områden är de jämställda, som t ex i fråga om teknologi. På andra områden har de ett övertag, som t ex tillgång till råvaror, men framför allt när det gäller lågavlönad arbetskraft. Detta har medfört helt förändrade konkurrensförutsättningar för de branscher som tidigare varit ryggraden i den svenska modellen. Men det är som sagt inte bara Sverige som utsätts för denna skärpta konkurrens. I USA, Japan och Väst-Europa har man svarat på utmaningen genom att slå vakt om sina basnäringar. I dessa stora länder har man kunnat möta den skärpta konkurrensen genom stora kapitalinvesteringar.

Redan i dag, när den kapitalistiska världen förbereder sig för omfattande omstruktureringar, räknar man med att även stora länder om några år kan få svårt att försvara branscher som TEKO-, varvs-, gruv- och stålbranscherna. Det betyder att redan i dag skärps konkurrensen på högre utvecklade områden som låglöneländerna ännu inte nått upp till, t ex läkemedelsindustrin och den elektroniska industrin.

Detta kan illustreras med följande resonemang baserat på Bostongruppens rapport. Exportindustrin i Sverige kan indelas i tre sektorer 1) med vikande, 2) med stabila och 3) med växande marknadsandelar. De akuta problemen, de problem som framför allt orsakas av skärpt konkurrens från låglöneländer, finns i de två första sektorerna vilka bl a omfattar massa-, varvs-, stål- och TEKOindustrin. Bostongruppen menar att den kris som svenskt näringsliv står mitt uppe i måste lösas genom en ökad produktion inom andra exportgrenar. Tidigare har detta kunnat ske genom en ökning inom sektor 3, dvs bilindustrin, den elektrotekniska industrin, den kemiska industrin och läkemedelsin-

dustrin. Men det är inte givet att det går i framtiden. Konkurrensen med Japan, USA och Väst-Europa kommer att bli hård på dessa områden eftersom de länderna kommer att lägga större vikt vid dessa områden för att kompensera sina svaga industrier.

"För att lyckas måste man även komma till rätta med ett förändrat konkurrensläge inom dessa sektorer. Denna förändring har inneburit större anläggningar, höjda resursinsatser för erforderlig teknologi, samt en ökning av systemförsäljningen som kräver mer försäljning direkt mellan regeringar, fler nyckelfärdiga anläggningsprojekt och bättre finansiering. Andra länder har utarbetat metoder för att anpassa sig efter förändringar genom vidgat samarbete mellan företagen och mellan företagen och regeringen. Sverige har som ett litet land ännu större svårigheter att klara av denna förändrade situation. Ändå har man tvekat att vidta åtgärder för att möta dessa förändringar." (19)

Det gäller alltså för svensk industri att dels identifiera de områden där låglöneländerna kommer att hämta in det traditionella försprånget, dels identifiera de områden där de utvecklade industriländerna kommer att kunna utveckla konkurrensfördelar och t ex dra nytta av en stor hemmamarknadsbas. Det gäller att framför allt identifiera nischer där man är skyddade vid krissituationer eller möjligheter att falla tillbaka på en stor hemmamarknadsandel. För Sverige kan enligt Bostongruppen inte minska exportberoendet.

Det svenska näringslivets tvångssituation kan uttryckas så här. Det finns en produktionsapparat med en viss kapacitet. Vid fullt kapacitetsutnyttjande produceras en viss mängd på export och en viss mängd på hemmamarknaden. Skärpta konkurrensförhållanden på världsmarknaden tvingar tillbaka kapacitetsutnyttjandet. Kapitalet ger då inte full förräntning. Om exportberoendet hade kunnat kanaliseras in på en hemmamarknad hade man kunnat klara detta med protektionistiska åtgärder. Men det går inte av olika skäl. Den svenska hemmamarknaden är för liten för att svälja tillverkningen på många produkter. Kapitalets hjul går då inte runt och förräntningen sjunker. Det är med andra ord det svenska näringslivets litenhet som hindrar fortsatt satsning på de traditionella näringarna. (20) Det svenska näringslivet som helhet är enormt exportberoende. Men det finns inga kapitalgrupper som vill riskera att vara så exportberoende utan att vara bland de ledande på produktområdet. Problemet för

näringslivets män är alltså inte att minska exportberoendet.

Specialstålsindustrin som är exportberoende till uppemot 80 % kan inte ställas om till en hemmamarknad - för så stor hemmamarknad existerar inte. Det finns inte heller i en öppen ekonomi någon återvändo till en högre självförsörjningsgrad, eftersom detta skulle förutsätta att svenska kapitalägargrupper accepterade en lägre lönsamhet. Exportberoendet kan därför inte ersättas med ett minskat exportberoende, det kan endast ges ett annat innehåll, vilket är liktydigt med en successiv övergång till andra tillverkningsområden.

Nu kan man fråga sig om det inte är möjligt att klara dessa branscher genom strukturrationaliseringar. Det finns emellertid inte speciellt stora rationaliseringsvinster att hämta inom branscherna. Vid internationella jämförelser visar det sig att det snarast skulle handla om att skapa större anläggningar, något som tillämpas inom andra länder. Som jämförelse kan nämnas att de internationella stålanläggningarna har en kapacitet som ibland är 3-4 gånger större än hela den samlade svenska handelsstålsproduktionen och detta gäller ett flertal andra områden, t ex inom glasindustrin, varvsindustrin, den elektroniska industrin. Men det är inte bara fråga om att gå upp i en ännu större skala. På grund av sin litenhet kan inte Sverige kopiera de internationellt gångbara branschmodellerna. (20) Det skulle inte bara fordras en gigantisk kapitaltillförsel för att upprätthålla den nuvarande svenska branschstrukturen utan även möjligheter att dra sig tillbaka till hemmamarknaden i kristider. Dessutom måste man hålla i minnet att de omstruktureringar som ska ske måste ske med utgångspunkt från den existerande produktionsstrukturen. Svenskt kapital är till stor del bundet i existerande anläggningar.

Omställningen, hur den än kommer att se ut, kan endast ske genom en kombinerad avvecklings- och utvecklingsstrategi, fortsättningsvis kallad en defensiv och en offensiv strategi. Det råder inga delade meningar mellan de stora partierna att det i första hand är det privata näringslivet som har ansvaret för att dessa strategier uppfylls. På samma sätt som t ex jordbruksproduktionen och TEKO-produktionen skurits ner kommer andra traditionella branscher som varvsindustrin och stålindustrin att omstruktureras. Som allmän regel gäller att företagen måste

satsa på stordriftsfördelar och gå upp i skala. (21) De offensiva satsningarna ska enligt t ex Bjurelutredningens bedömningar göras på områden där svensk industri har speciella konkurrensförutsättningar som t ex informationsteknik, mikroelektronik och bioteknik. (22) Bostongruppen vägleder med följande resonemang:

"Ett litet land kan basera sin export på sådana mindre segment vilket ett stort land inte kan göra. Många framgångsrika svenska företag har följt denna linje. Det är naturligtvis nödvändigt härvidlag att man väljer ut ett segment som kan försvaras och att dominerande världsmarknadsandelar kan uppnås inom segmentet." (23)

Så långt är utredningarna relativt överens. De skisserar inte någon exakt inriktning på satsningarna utan anger grova riktlinjer och principer. Ur detta kan ett antal övergripande förutsättningar för den svenska strukturuomvandlingen dras fram:

1. Oförändrade relationer mellan det nationella kapitalet och världsmarknaden, vilket kan formuleras som ett bibehållet och på sikt fördjupat beroende av världsmarknaden.
2. Oförändrade kriterier på ekonomisk tillväxt, vilket kan summeras med att lönsamhetskriterierna, och då speciellt lönsamhetskriterierna för exportindustrin, blir den överordnade principen för strukturuomvandlingen.
3. De svenska företagen är i huvudsak hänvisade till den kapitalbildning som kan åstadkommas inom nationalstatens ramar, vilken vid internationell jämförelse är liten.

De strategier som utgår ifrån dessa förutsättningar kallar jag för alfa-strategier. Begreppet är lånat från den norske sociologen Berit Ås som introducerade det på ett kvinnoseminarium i Stockholm hösten 1978. Alfa-samhället är ett samhälle som karaktäriseras av storskalighet, centralisering och satsningar på hög teknologi. Mot detta ställer Ås m fl beta-samhället som är ett småskaligt, decentraliserat samhälle som utvecklas med användning av alternativa teknologier (24). (Se även del 3.)

Det finns i dag två viktiga alfa-strategier med tyngdpunkt i socialdemokratin och i moderata samlingspartiet. Alfastrategierna är dels målsättningar och önskemål, dels övergripande principer för att anpassa den svenska samhällsutvecklingen till

världsmarknaden. Den socialdemokratiska alfastrategin förefaller i stora drag överensstämma med Bostongruppens tankegångar. Den har även formulerats i t ex sysselsättningsutredningens betänkande. (25) Till detta synsätt ansluter sig inte bara socialdemokrater utan även delar av centern, folkpartiet och VPK, vilket framgått av riksdagsbehandling av olika frågor, t ex industripolitiken. Jag vill dock inte påstå att det finns någon klar gräns för anslutning till denna strategi. I t ex kärnkraftsfrågan har socialdemokratins ledning tillsammans med folkpartiets ledning markerat en intressegemenskap genom att bilda linje 2. När det gäller sysselsättningspolitiken har socialdemokratins ledning formulerat kravet på fortsatt ekonomisk tillväxt under socialt ansvarstagande, vilken klart skiljer sig från den moderata alfastrategin genom andra prioriteringar när det gäller skattepolitik och ekonomisk politik. (Se vidare del 2, kap 7.)

Man förutsätter att den statliga politiken med inte bara generella styrmedel utan även selektiva styrmedel ska kunna ingripa i ekonomin, motverka en nedgång inom vissa krisbranscher, samtidigt stimulera en utveckling som gör näringslivet intensionellt konkurrenskraftigt och uppväga sysselsättningsminskningen inom industrin med en svällande offentlig sektor. I denna strategi ingår ett ökat statligt initiativ över kapitalbildningen genom fonder. Fonderna ska enligt tankegångarna tillförsäkra staten ett visst ägandeinflytande över näringslivet. Dessa fonder har formulerats på olika sätt: 1) som de s k Meidnerska löntagarfonderna med ett uttalat syfte att fungera som en överföring av näringslivets ägandefunktioner från privata ägare till staten och 2) som en slags statliga stödfonder för den i huvudsak privatkontrollerade kapitalbildningen (strukturfonder).

Bostonrapporten:

"Den enda långsiktiga lösningen på dessa strukturproblem är att öka produktionen inom andra exportgrenar. Det främsta målet för Sveriges industripolitik bör vara att främja denna nödvändiga omstrukturering av industrin med minsta möjliga påfrestning för människorna." (26)

Bostongrupper förutsätter att en minskning av konsumtionen kan vara nödvändig för att klara näringslivets kapitalbehov.

"Om man genomför denna nedskärning i form av försvarsåtgärder såsom devalveringar och lönesänkningar utan någon aktiv plan för omstrukturering kan man inte räkna med någon bestående nytta. Men i förening med en plan för industriell omstrukturering innebär denna tillfälliga nedskärning en investering för högre levnadsstandard i framtiden." (14)

På sådana tankegångar grundas den socialdemokratiska ekonomiska politiken. Det visade sig vid Metalls industripolitiska konferens 21-25 aug 1978 att det finns flera företrädare för det svenska näringslivet som sluter upp bakom den socialdemokratiska alfastrategin. (27) Detta sammanfattades t ex när det gäller synen på kapitalbildningsbehovet av Metallförbundets ordförande Bert Lundin:

"Pehr Gyllenhammar sade på Metall-veckans första dag att anledningen till att Volvo nu sökte kapitaltillskott i Norge var att de gamla aktieägarna och den existerande kapitalmarknaden inte klarade av att tillföra företaget detta kapital. Det visar att kapitalmarknaden måste förändras för att en rimlig investeringsutveckling ska komma till stånd ur nationell synvinkel." (28)

Han sade också:

"1980-talet måste bli ett decennium då vi skapar nya jobb i branscher som har en snabb tillväxttakt. Exempel på sådana produkter är medicinsk utrustning, lastbilar, kommunikationssystem, avancerade maskiner och instrument. Men många länder med större resurser än våra kommer också att sikta på dessa områden. Därför gäller det att vi bestämmer oss för några delområden och helhjärtat satsar på dem, helst för att bli störst och bäst." (29)

För att skapa en stark hemmamarknadsbas föreslogs:

"I länder med stora hemmamarknader kan industrin effektivare utveckla sina produkter och få en rationell ekonomisk basproduktion. Detta gör produkterna konkurrenskraftigare ute på världsmarknaden. Arbetarrörelsen har föreslagit att tre utvecklingsbolag inrättas för att samordna samhällets, landstingens och kommunernas upphandlingar och därigenom stärka industrins hemmamarknader." (30)

Philipson redovisar i uppsatsen "Sverige mellan 1930 och 1990" en kritik av den socialdemokratiska strategin, som, menar han, är idealistisk och bygger på önskemål snarare än analys. Det är ett desperat försök att revidera Keynes teorier (post-Keynesianism) och använda dem för en lösning av den ekonomiska krisen. (31)

Philipson menar att den avgörande ekonomiska teorin i den

nuvarande ekonomiska krisen kan härledas till nobelpristagaren Milton Friedman och dennes empiriska bevis om sambandet mellan ökande inflation och arbetslöshet, stagflation. Krisen är i första hand en lönsamhetskris och för sådana finns endast tre principiella lösningar:

- lönedepressning
- krig
- ökad koncentration och centralisation (32)

"Det finns ett antal olika sätt att lösa eller överskrida nationalstatens litenhet. Den primära sidan, den historiskt nödvändiga innebär en internationalisering av ekonomin, en underordning i en större ekonomisk helhet. Den sekundära sidan innebär en mindre utvecklad ekonomi." (33)

Philipson menar att det för den svenska kapitalismen endast finns en realistisk väg och det är genom tillämpning av Friedmans teorier på Sverige. Den moderata alfastrategin, eller, som han kallar den, den moderatliberala strategin, har utformats under den borgerliga regeringen sedan 1976. Det finns dock inte full uppslutning bakom denna inom det borgerliga blocket. Folkpartiet och centern är kluvna.

Devalveringarna, den ökande utlandsupplåningen och avvecklingen av arbetsgivaravgiften är inslag i denna politik. Bjureldelegationen har levererat den ideologiska motiveringen för att det finns ett behov av lönesänkningar, nedskärning av de sociala kostnaderna, införande av nya avgiftssystem för t ex sjukvård m m. Det är kort sagt en politik som gynnar de välbestämda, höginkomsttagarna och företagarna, och missgynnar samhällets svaga grupper och arbetarklassen. I den budget som lades av den borgerliga regeringen våren 1980 spikades inriktningen i den moderata alfastrategin. Den skulle även minska utrymmet för kommunerna som skulle få minskande statsbidrag för sociala verksamheter, t ex barnomsorg.

Kapitalets problem kan inte lösas med post-Keynesianska teorier som i huvudsak är inriktade på att upprätthålla köpkraften i Sverige. Det kommer att leda in i den av Friedman påvisade exploderande stagflationsspiralen, till ökande inflation och arbetslöshet, menar Philipson och säger:

"Den exportinriktade storindustrin med kärna i verkstadsindustrin är med all säkerhet klar över att Sveriges ekonomiska problem inte kan lösas, att dess framtid är under-

utveckling. Detta bekräftas av att dessa kapitalägares huvudstrategi är kapitalflykt: Att låta kapitalet byta nationalstat. Men för att detta skall kunna ske gradvis utsträckt i tiden och under sådana ackumulationsomständigheter att det under denna tidsutdräkt kan förmera sig på ett acceptabelt sätt. Det är här den Friedmanska politiken kommer in. Genom lönedepressning kan profiten hållas på en acceptabel nivå. Detta kan ske eftersom de som avser att lämna landet inte behöver ta ansvar för de långsiktiga ackumulationsbetingelserna. De tar inte ansvar för att arbetskraftens kvalitet upprätthålls." (34)

I denna utveckling finns inte något utrymme för en sväl-
lande offentlig sektor, tvärtom. Den borgerliga regeringens politik har hittills under åren 1976-1979 arbetat för att skjuta krisens mer dramatiska förlopp på framtiden. Det har bl a skett genom den stora utlandsupplåningen som har gjort det möjligt att skjuta nedläggningar av företag och nedbanningen av den offentliga sektorn på framtiden.

2.3 INDUSTRISYSSELSÄTTNINGEN OCH BRANSCHSYSSELSÄTTNING I ETT TILLVÄXTPERSPEKTIV

Det finns anledning att lägga stor vikt vid IUIs prognos för 80-talet. IUI - Industrins Utredningsinstitut - är knutet till SAF (Arbetsgivareföreningen) och Industriförbundet. När det därför gäller avvecklingsstrategin kan man utgå ifrån att institutet inte ägnat sig åt någon skönmålning.

Utredningsinstitutet beräknar att mellan 100 000 och 150 000 jobb i de s k krisbranscherna, bl a järn och stål, ska försvinna fram till 1990. Formuleringarna om tidpunkten är luddiga och man skulle kunna tolka dem så att prognosen kan sträcka sig till mitten av 80-talet. Företrädare för stålbranschen förutsätter t ex en kraftig lågkonjunktur i mitten av 80-talet. Detta skulle innebära en minskning med ungefär vart 6:e jobb i tillverkningsindustrin. Om denna prognos förverkligas skulle varje produktiv lönearbetare försörja 6,66 invånare (31) jämfört med 5,3 invånare 1979. Detta är ett räkneexempel. Philipson (1979) har räknat på en minskning av industrisysselsättningen med vart 3:e arbetstillfälle till 1990. Då skulle en produktiv lönearbetare försörja 8 personer. Förutsättningen för att det ska vara möjligt är en produktivitetsökning på 5 % årligen under 1980-90, vilket är en orimlighet med tanke på ut-

landslånen och upplåningen i ATP-fonderna.

När det gäller utvecklingen inom handelsstålsområdet skisserar IUI en helt annan bild än den bild av framtiden som framkommit i stålutredningarna. Det mesta talar för att den svenska stålindustrins konkurrenskraft är oåterkalleligen för-lorad.

"Tillgängliga uppgifter tyder på att malmbaserad stålproduktion är konkurrenskraftig endast vid produktionsvolymer som överstiger den svenska marknadens storlek. De nu existerande svenska masugnarna kan under dessa omständigheter inte generera tillräckliga driftsöverskott för att finansiera nyinvesteringar utan måste läggas ner när de förliga kostnaderna inte längre kan täckas." (35)

Utredningen bedömer det som helt orealistiskt att staten ska kunna fortsätta slussa in resurser i handelsstålsindustrin. Det är bara ett sätt att förlänga nedläggningsprocessen och skadligt för resten av svensk industri. Utredningen ger inte handelsstålsindustrin några större möjligheter att överleva 80-talet utan sådana insatser.

När det sedan gäller specialstålsområdet bedöms förutsättningarna som något gynnsammare för de stålverk som kan utnyttja skalfördelar, marknadsföring och som har relativt stora världsmarknadsandelar, förutsatt att tendenserna till protektionism i världen inte ökar.

Av existerande 50 000 jobb inom de båda branshinriktningarna bedöms 38 000 försvinna under 80-talet. Hela sysselsättningen på 18 000 jobb i handelsstålsbranschen bedöms hotad. Till denna hotbild kommer att nedläggningen av svenska gruvor tvingar stålindustrin att gå över till ökad skrotbaserad tillverkning. Den inhemska skrottillgången beräknas till 800 000 ton per år. Gällande exportrestriktioner kommer att tvinga svensk industri att förlita sig på den inhemska tillgången. Under sådana förutsättningar kommer en ytterligare nedskärning av branschen till ett par tusen anställda att vara nödvändig, säger IUI. (35)

Från denna hotbild (från mitten av 1979) ska vi i följande kapitel gå vidare i analysen av utvecklingsgenderser i branschen.

Kapitel 3

Branschförutsättningar och anpassningsstrategier

3.1 HISTORIK

För att förstå läget i den svenska stålbranschen i dag är det nödvändigt med en kort historik. I olika historiska perioder har den svenska stålindustrin hämtat sin styrka på exportmarknaderna genom konkurrensfördelar på olika områden. Begreppet marknadsmakt har använts för att beskriva svensk industris internationella ställning.(36) Marknadsmakt baseras på ett fördelaktigare läge när det gäller råvarutillgång, tillgång till teknologi, tillgång till kapital, tillgång till insatsvaror eller tillgång till yrkeskunnig arbetskraft. Fördelarna ligger inte bara i att ha en sådan tillgång utan även i att kunna utnyttja den till kostnader som totalt sett är fördelaktigare än för konkurrenterna.

Svensk ståltillverkning grundlades genom den stora utbredning som järnhanteringen fick före mitten av 1800-talet. Stångjärnet var då tidvis Sveriges viktigaste exportvara.(37) Marknadsställningen grundades på fördelar beträffande råvarutillgång, yrkeskunnighet och produktionsteknologi.

Efter mitten av 1800-talet introducerades nya metoder som gjorde det möjligt att tillverka stål. Det gamla privilegiesystemet, som hindrat inhemsk konkurrens, upphävdes och med

detta frigjordes de nya produktivkrafterna. Stora kapitalsatsningar gjordes i de nya processerna (Bessemer-, Martin- och Thomas-metoderna) samt i teknologier för vidarebearbetning. Tillgång till kapital för att bygga upp de nya teknologierna, liksom närhet till malm, träkol, yrkeskunnighet blev styrkefaktorer för de expanderande bruken. Bergslagsbruken hade många av dessa fördelar men till början också nackdelen att träkol måste transporteras till höga priser och med dålig ekonomi som följd. När järnvägarna byggdes ut minskade denna nackdel och när masugnstekniken förbättrades upphävdes slutligen träkolets betydelse som lokaliseringsfaktor. Bergslagen blev centrum för den expanderande svenska stålindustrin.

Industrialiseringen skapade en stark efterfrågan på stål. Svensk stålindustri höll god takt och ökade exporten kraftigt. Expansionen bromsades av den långa perioden av krig och kriser mellan 1914-1948. Handelsstålsexporten kröp ner till nollpunkten. Detta medförde en hårdare internationell konkurrens som medförde omfattande nedläggningar i Sverige.(30) Det tvingade också fram en utveckling av produktivkrafterna. Svenska stålföretag satsade på att skapa bättre stålqualiteter att användas för speciella ändamål inom verkstadsindustrin m m. Genom tillsats av olika legeringar blev det möjligt att skapa stål som var beständigt mot syror eller tåligt för olika slags nötning. Detta krävde en utveckling av processmetoderna. Härigenom lyckades det svenska stålföretag att bryta sig in på den av protektionistiska åtgärder kringgärdade internationella marknaden under krisåren. Hög teknologi och ett avancerat metallurgiskt kunnande gav de svenska stålverken marknadsmakt.(37)

Efter andra världskriget var exporten av handelsfärdigt stål endast hälften av vad den var 1913. 12 000 ton handelsstål (!) och 100 000 ton specialstål exporterades år 1950.

Importen av handelsstål var mycket omfattande och utgjorde 1950 2/3 av den totala svenska produktionen.(40)

Under 50-talet steg efterfrågan på stål på världsmarknaden. Stora satsningar gjordes för att öka den svenska produktionsvolymen. Den svenska stålindustrin fick ett enastående uppsving. Detta höll i sig ända in på 60-talet. Under 60-talet skärptes konkurrensen p g a tilltagande mättnad på marknaden. Detta ledde också till stora investeringar i Sverige. I slutet

av 60-talet och början av 70-talet byggdes superstålverk i de utvecklade industriländerna. I Frankrike investerade man i en anläggning med en tillverkningsvolym motsvarande 4 ggr den svenska volymen.

En liknande utveckling skedde på specialstålsområdet. Den kan summeras med att råvarutillgångar, teknologi, yrkeskunnighet och kapitaltillgångar i snabb takt förlorat i betydelse för att ge de svenska företagen marknadsmakt. Specialstålsutredningen:

"Betydelsen av detta slags kunnande (yrkesskicklighet, förf anm) har dock minskat påtagligt under efterkrigstiden genom ökad mekanisering, processtyrning, datorisering och stordrift. Den japanska industrins framgångar på världsmarknaden under senare år beträffande rostfria platta produkter är ett slående exempel på detta. Kunnandets betydelse inom ståltillverkningen blir i allt högre grad en fråga om forskning och utveckling." (41)

Vid Hindersmässan 1977 summerade Jernkontorets VD prof Erik Höök:

"Våra konkurrensförutsättningar på områden där produktionstekniken inte längre är speciell utan kan vinna tillämpning mer eller mindre över hela världen, där det vidare rör sig om produktion lämpad för långa serier, bulkvaror, kommer inte att vara gynnsamma. På handelsstålssidan gäller samma utgångspunkter. Men det finns där en viktig skillnad som kan leda till andra bedömningar. För handelsstål finns en större lokal eller nationell marknad som kan ge vissa konkurrensfördelar." (42)

Han pekade också på att det ständigt sker en förskjutning mot produktion av specialstål i flera länder, främst i sådana som i fråga om löner och kostnader har starka konkurrensfördelar gentemot Sverige.

"En förskjutning av gränserna för allmänt känd teknik och en spridning av know how och tillämpad teknik har dels fört in nya tillverkare på den internationella marknaden, dels i förening med marknadsutvecklingen vidgat området för de långa seriernas ekonomi på specialstålssidan." (42)

Många av de förutsättningar som ligger bakom den historiska tillkomsten av Bergslagsverken utgör i dag inga fördelar, ibland snarare nackdelar i den internationella konkurrensen. Malm kan tas fram lättare och billigare på andra håll. Skogsråvaran är inte längre betydelsefull för en lokalisering. Vattenkraftens betydelse har minskat till förmån för andra energi-

former. Havstransporter har blivit avsevärt billigare än landtransporter. (43)

Breddningen av know-how, teknologi m m i kombination med kostnadsfördelar i andra länder leder till minskande betydelse för de produkter som Sverige kunnat konkurrera med under 50- och 60-talen. Utvecklingen håller på att vända. Svenska stål-företag har inte som tidigare en mängd styrkefaktorer i ryggen. De tvingas gå ut på världsmarknaden och undersöka på vilka områden de fortfarande kan konkurrera, vända tillbaka hem och undersöka sina förutsättningar, men kanske framför allt anpassa dessa och underordna dem den internationella marknadens krav. Huvudfrågan i dag är avsättningsmarknaden. Vad ger styrka på avsättningsmarknaden och hur ska de svenska företagen anpassa sig till denna, genom produktval, omstruktureringar m m?

Diskussionerna om strategisk planering blir intensivare. Bedömare av stålindustrin pekar alla på betydelsen av närhet till den slutliga marknaden och på betydelsen av att välja produkter som är okänsliga för störningar i form av konjunkturer och "ekonomisk politik".

I den följande framställningen i det här kapitlet lämnar jag handelsstålet. Jag tror för min del att handelsstålet, trots olikheterna med specialstålet, kommer att röna samma öde som de mindre kvalificerade specialstålsprodukterna, dvs avvecklas. Handelsstålet har dock andra förutsättningar, det ska poängteras. Det finns större möjligheter att producera i jätteverk (jfr kap 2). Möjligheterna att producera för hemmamarknaden är också större än för specialstålet som till uppåt 80 % är exportberoende.

Den faktiska tillverkningen i Sverige ökade från 1,5 milj ton råstål 1950 till 5,6 milj ton 1975 och minskade till 4,3 milj ton 1978. Enligt IUIs prognos kommer tillbakagången att hålla i sig. Det största handelsstålsföretaget Svenskt Stål AB har bedömt att företagets råstålskapacitet ska minska från en kapacitet på 4 milj ton 1979 till 2,6 milj ton 1982 och åter öka något till 3,4 milj ton 1987. De övriga handelsstålverken lär inte kunna öka sin kapacitet, tvärtom. I de fall man velat skapa argument för en kraftig utbyggnad av kärnkraften har betydligt högre prognoser använts. Konsekvensutredningen har t ex räknat med en fördubbling av råstålskapaciteten mellan 1978 och år 2000 till drygt 8 milj ton.

3.2 SPECIALSTÅLET SOM UTGÅNGSPUNKT FÖR EN AVVECKLINGS- STRATEGI

3.2.1 Första steget - spontan anpassning till världsmarknaden

Anpassningen av branschen till världsmarknaden skedde i en slutlig omgång från mitten av 60-talet till mitten av 70-talet. Att anpassningen var spontan innebar att varje företag under trycket från den skärpta internationella konkurrensen och med utgångspunkt från sina egna och branschens förutsättningar eftersträvade en samordning med övriga företag och ett utbyte av produkter. I och med detta anpassades branschen spontant till världsmarknaden. När dessa omstruktureringar var slut omkring 1974-75 hade följande åstadkommits:

- o En koncentration av produktsorter på ägargrupper och konkurrensregerande avtal
- o Ett bättre utnyttjande av anläggningarna
- o En förskjutning i produktsortimentet - utsortering av lägre produktkvaliteter
- o En mindre sysselsättningsminskning

Det är viktigt att konstatera att det på branschnivå inte gjordes upp någon plan för dessa struktureringar. Den viktigaste förändringen var övergången till ett smalare och kvalitativt bättre produktområde. Anläggningar och sysselsättning kvarstod relativt intakta. Detta var den slutliga anpassningen av hela specialstålsbranschen till marknaden. Under perioden därefter, från 1975 och in på 80-talet följde en anpassning av de enskilda koncernsystemen till marknaden, vilken skedde under helt andra förutsättningar och med helt andra konsekvenser.

3.2.2 Prisavtal, produktionsuppdelning m m

I bilaga 6 finns en figur som visar prisavtal och produktuppdelningar mellan 1967 och 1973. Prisavtalen infördes redan på 20- och 30-talen i det läge då de svenska företagen var tvungna att så långt möjligt eliminera den inhemska konkurrensen för att kunna gå ut starkare på världsmarknaden. Under perioden 1967 till 1975 tillkom särskilda avtal om produktuppdelning. Specialstålstillverkningen kan delas in i stora produktgrupper.

(45) Avtalen om produktuppdelning reglerade dels produktbyten och dels produktspecialisering.

Jag har i fallstudierna redan visat exempel på produktuppdelning, t ex när Fagersta-koncernen köpte in hårdmetalltillverkningen, eller när Uddeholm tog över det rostfria stångstålet och blev helt dominerande producent. För att reglera specialiseringen kunde vid sådana produktbyten t ex Stora Kopparberg förbinda sig att inte bedriva tillverkning eller försäljning av rostfritt stål och att täcka koncernens hela behov av rostfritt stångstål genom köp från Uddeholm, medan Uddeholm å sin sida kunde förbinda sig att lägga ner tillverkning och försäljning av armeringsstål och täcka sitt behov av sådant stål genom köp från Stora Kopparberg.(44)

Denna uppdelning på åtta huvudgrupper medförde att det bildades särskilda karteller inom specialstålsindustrin som reglerade konkurrensförhållandena med en särskild prislista. Om en av dessa, den rostfria plåtgruppen, skriver Pris- och Kartellnämnden i en utredning:

"Någon inhemsk outsiderkonkurrens inom området rostfri plåt kan således knappast sägas förekomma. Konkurrensbildningen för rostfri plåt synes alltmer likna den som gäller för handelstålet genom att prisbildningen i hög grad påverkas av importkonkurrensen. Denna har framför allt på senare år vuxit i styrka särskilt på grund av ökningen av importen från Japan.(46)

Andra avtal kunde vara av det slag som träffades mellan Stora Kopparberg och Grängesbolaget 1968 för att reglera uppdelningen av den rostfria plåten. Företagen förband sig att inte göra investeringar i sina stålverk som skulle syfta till att öka, minska eller förändra verkens produktion inom produktområdet utan att först informera och överlägga med det andra företaget.(47)

Sammanlagt har det funnits omkring 25 prisavtal och avtal om produktbyte (48) vilka helt reglerat konkurrensförhållandena inom specialstålsindustrin. 1976 ifrågasatte Näringsfrihetsombudsmannen (NO) prisavtalen.(49) De överensstämde inte med överenskommelserna med EG och CECA om fria konkurrensförhållanden mellan och inom länderna.(50) Flera avtal ändrades från att ha varit bindande till att bli rekommenderande.(49) De företag som inte var beredda att upphäva avtalen konstaterade att

detta egentligen inte skulle få några effekter, på grund av företagens nära samarbete med varandra. (51)

3.2.3 Utsorteringen av lägre produktkvaliteter

1977 års Specialstålsutredning byggde i hög grad på iakttagelser av den utveckling som skett under perioden från mitten av 60-talet till 1975. Utredningen delade in produktsortimentet i tre kategorier: mindre kvalificerade standardprodukter, kvalificerade standardprodukter och specialprodukter. Gränsen mellan dessa förskjuts i takt med att allt fler tillverkare i världen kan producera allt mer kvalificerade produkter.

Vid intervjuerna har jag fått fram ett underlag för att bedöma sådana förskjutningar i produktsortimenten vid de enskilda stålverken. Figurerna över produktionsprocesserna visar en mycket tydlig tendens till förskjutning från stora tonnage dominerade av mindre kvalificerade standardprodukter (standard I) till mindre tonnage kvalificerade standardprodukter (standard II) (se figur 4,10,11,12,22,25,27 samt figur i bilaga 5). Denna tendens är till viss del resultatet av produktbyten under perioden

3.2.4 Allmänna utvecklingstendenser

Av särskilt intresse är den svenska specialstålsindustrins tillbakagång under perioden. Mellan 1950 och 1963 ökade produktionen av göt och gjutna ämnen med 7,5 % om året. Mellan 1965 och 1974 ökade produktionen med 4,5 % om året. Mellan 1974 och 1976 minskade produktionen med 18 % sammanlagt (mätt i volym, ton). (52) En liknande utveckling skedde för handelsstål (se figur 32).

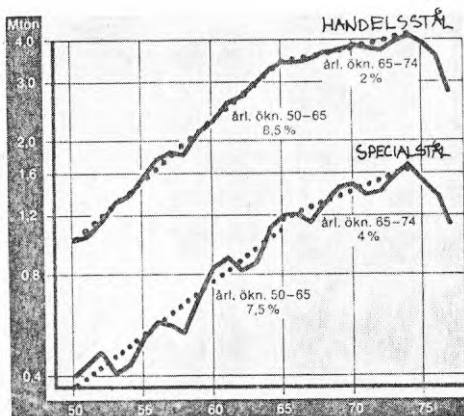
Två tredjedelar av specialstålsproduktionen exporterades under perioden 1965-75. Exporten steg kraftigt 1974 men minskade åter 1975 och därefter (volym). Importen tredubblades mellan 1968 och 1975. (53)

Export och import av handelsfärdigt specialstål
mätt i 1 000 ton

	Export	Import
1968	371	42
1974	552	118
1975	397	123

DEN SVENSKA STÅLPRODUKTIONEN 1950-77

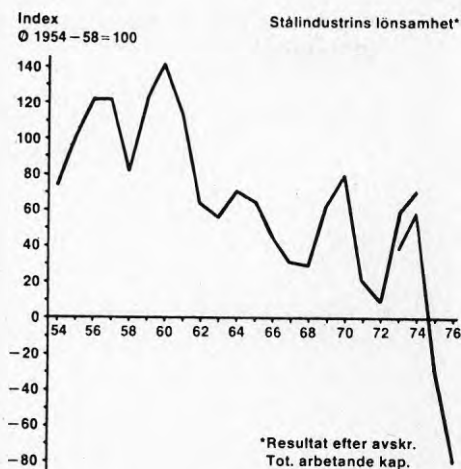
Figur 32



Detta är ett av uttrycken för att Sverige inte kunde hålla jämn takt i konkurrensen på världsmarknaden. Framför allt ökade konkurrensen på rostfria produkter genom de stora japanska satsningarna. Som jämförelse kan också nämnas att Sveriges totala export av handelsfärdigt stål (specialstål + handelsstål) ökade med 15 % om året mellan 1959 och 1967 och enbart med 3 % om året påföljande decennium. Men att märka är att det skett en kraftig minskning efter 1975. (54) Mellan 1967 och 1977 har världshandelns genomsnittliga ökning varit 8 %. De svenska företagen hade alltså sackat efter.

Till denna allmänna krisbild kan också fogas den minskande lönsamheten. Specialstålsutredningen pekade på att den genomsnittliga avkastningen på arbetande kapital varit 3,3 % mellan 1971 och 1975, dvs en tredjedel av bankernas utlåningsränta. 1974 skedde en kraftig uppgång, men avkastningen är lägre än för de privata handelsstålverken under samma period. Av figur 33 framgår den successiva nedgången i stålindustrins lönsamhet sedan 1954. (54)

STÅLINDUSTRINS LÖNSAMHET



Figur 33

3.3 UTGÅNGSPUNKTER FÖR EN AVVECKLINGSSTRATEGI: EXEMPEL: SPECIALSTÅLSBRANSCHEN

Mycket tyder på att hela stålbranschens tillbakagång och framtida avveckling grundlades under perioden 1965-75 och tog fart omkring 1975. Perioden före 1975 hade varit en omfördelningsperiod med avsaknad av klara långsiktsperspektiv. Vid mitten av 70-talet var stora delar av omfördelningarna redan gjorda. Branschens förutsättningar i framtiden började bli tydliga. Jag tror inte att de diskussioner och processer som började då var speciellt medvetna. Jag tror t ex inte att många av stålbranschens företrädare själva var medvetna om att det skulle ske en så omfattande avveckling på 15 år som den IUI skisserat. Denna är mer resultatet av en stegvis och relativt spontan (och kortsiktig) process. Specialstålsutredningen var både medveten och omedveten om branschens läge. Utredningen skisserade inte alls de troliga utvecklingstendenserna utan prognostiserade - framskrev - utvecklingstendenser på grundval av företagens egna utsagor. Visserligen nämndes behovet av omstruktureringar och nedläggningar:

"Genom produktbyten har de svenska specialstålsföretagen under senare år sökt åstadkomma en specialisering vid resp verk som gör det möjligt att bättre utnyttja dessa stordriftsfördelar. Denna utveckling mot längre produktionsserier kan dock inte ske hur långt som helst inom ramen för existerande företags- och avläggningsstruktur."

(56)

Men konsekvenserna av en avvecklingsstrategi skisserades inte. Huvudfrågan för utredningen borde ha varit:

Vilken anpassning tvingar världsmarknaden de enskilda ägargrupperna inom branschen till och vad får detta för konsekvenser?

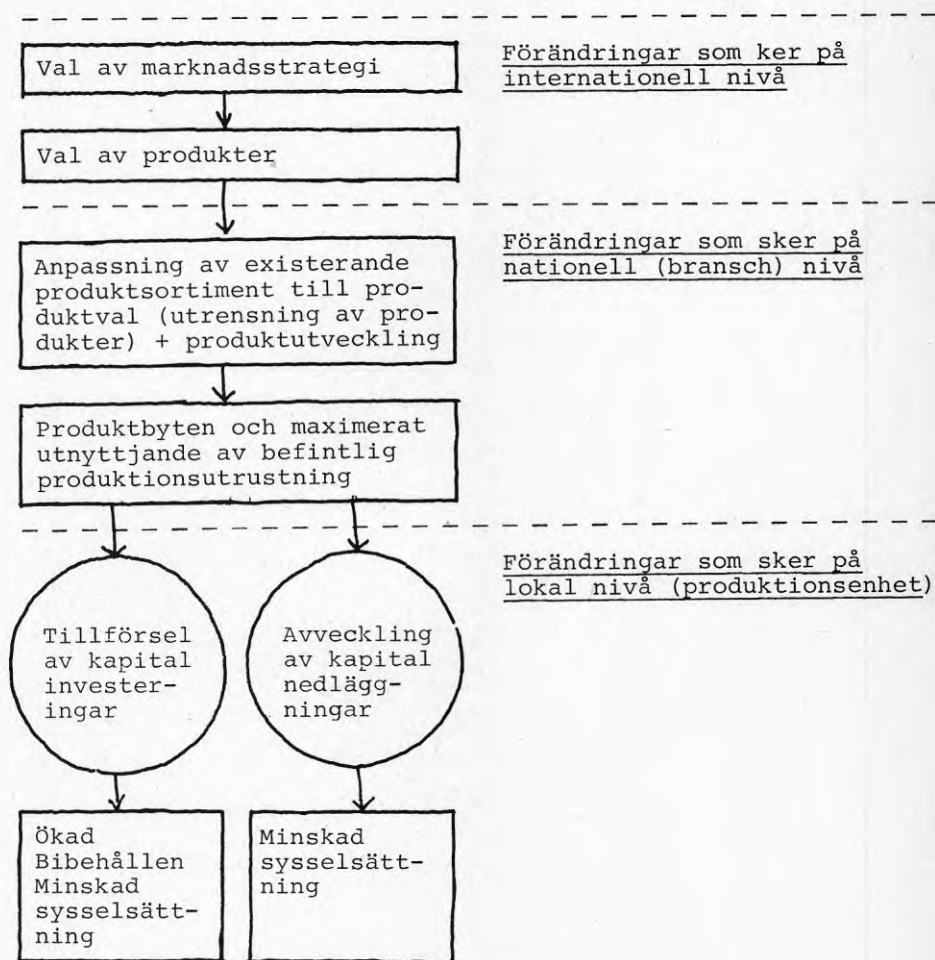
Denna fråga borde ha ställts under de tidigare skisserade tre huvudförutsättningarna (se s 184) för alfa-strategin. I stället formulerade utredningen dimmiga mål som att "bidra till att branschen finner ändamålsenliga lösningar" (55), vilket helt skulle dölja de egentliga problemen och lämna de berörda på företagen i omedvetenhet om den anpassningsprocess som senare skulle följa. I den kommer det över huvud taget inte handla om att rädda branschen, eller sysselsättningen i branschen, utan de enskilda koncernernas lönsamhet och överlevnadsförmåga. Under dessa förutsättningar kan man betrakta den skiss till marknadsstrategi som utredningen lade fram på två sätt. Som ett led i en utvecklingsstrategi för vissa starka enheter och som ett led i en avvecklingsstrategi för andra som inte kunde leva upp till dessa anpassningskrav. Den modell som fördes fram hämtades från Sandvik-koncernen.

"Längst i detta avseende har Sandvik kommit. Man har metodiskt byggt upp en stark marknadsställning i ett stort antal länder. Man eftersträvar att så långt möjligt sälja direkt till slutförbrukarna och alltså undvika mellanhänder. Detta har flera fördelar. Den direkta kontakten med slutförbrukarna gör det lättare att på ett tidigt stadium identifiera långsiktiga utvecklingstendenser i efterfrågan. Ett stort antal kunders var för sig små behov kan i produktionen samlas ihop till serier av en längd som medger utnyttjande av stordriftsfördelarna. Undvikandet av mellanhänder minskar också konjunkturkänsligheten i efterfrågan eftersom man slipper effekterna av svängningarna i dessas lagerhållning." (57)

Naturligtvis är detta en utmärkt strategi för de företag som den passar. Men det bör poängteras att strategin innebär att företagen tvingas gå utanför nationalstatens ramar för att skapa marknadsmakt. I tidigare perioder hade de svenska företagens styrka och konkurrensfördelar utgått ifrån produktionsprocesserna och från speciellt kostnadsnedbringande eller kvalitetshöjande faktorer i dessa. Frågan som borde ställas är:

Vad sker på sikt när en bransch tvingas söka sin huvudsakliga styrka i marknadsföringen i stället för i produktionsförutsättningarna?

Antingen slår man undan frågan med en axelryckning. Det finns inget annat val. Eller också? Betyder inte detta första steget i en helt annan slags marknadsanpassning än den som skett tidigare? Betyder inte detta att kortsiktigt stärka den svenska specialstålsindustrin att det på lång sikt sker en avveckling av vissa produktområden



De överordnade förändringarna är val av marknadsstrategi och produkter vilka bestäms av förutsättningar på internationell nivå (se nedan). Anpassningen på nationell nivå utgår ifrån existerande och historiskt framvuxna branschförutsättningar. När de berörda människorna uppmärksammar strukturo-

vandlingen i form av t ex minskad sysselsättning är detta endast den slutliga reflexen av en mycket lång kedjereaktion.

Dessa förändringar sker oavsett de enskilda företagens dispositioner i branschens horisontella system. I olika grad förmedlas de genom de enskilda företagens beslutssystem. För att åstadkomma denna förmedling fordras en omstrukturering av företagens vertikala system.

Kapitel 4

Anpassning på koncernnivå

Strukturomvandlingen innebär en anpassning av produktionsprocesserna till förändrade yttre produktionsförhållanden. Denna anpassning är det förmedlade resultatet av att de inre produktionsförhållandena förändras. Om ett företag befinner sig i kris, så innebär detta att företagsledningen överraskats av förändringar. Man har då inte kontroll över företaget. För att återvinna denna kontroll fordras i första hand en förändring av delar av företagets kapitalfunktioner, vilket sker genom en förändring i det vertikala systemet.

4.1 EN ALLMÄN BAKGRUND TILL DIVISIONALISERINGEN

Under senare år har vissa tendenser i företagens vertikala system uppmärksamrats och diskuterats. Dessa förändringar har kallats för divisionalisering. Divisionaliseringen är ingen ny företeelse om man med detta enbart menar en uppdelning av ett företag i resultatenheter. Bakom begreppet divisionalisering ryms förändringar av företagets kapitalfunktioner. Dessa förändringar kan se olika ut. Som utgångspunkt för analysen i kommande avsnitt vill jag redovisa några av huvuddragen i de senaste årens divisionaliseringar.

Behovet av en omorganisering av näringslivets besluts-

system har blivit akut under det senaste decenniet. Ett stort antal företag har börjat se över och förändra organisationsstrukturen. Under de senaste åren har divisionaliseringens nödvändighet förespråkats av bl a prof Ulf af Trolle, ordf i Fagerstakoncernens styrelse och känd "företagsdoktor". I september 1977 höll han grundkurs i divisionalisering vid stålindustrins ekonomikonferens. (58) Han anförde flera motiv för divisionalisering:

"Det avgörande motivet för en övergång från centraliserad direktstyrning brukar vara, att företaget i samband med tillväxt blivit så diversifierat, att det inte längre kan styras och kontrolleras effektivt av en enda resultatansvarig person, som bär hela ansvaret för samordning mellan olika funktioner i ofta vitt skilda verksamhetsgrenar." (59)

Denna aspekt kallas av företagsekonomen Lars Lindkvist för beslutsrationaliteten. (60) Behovet av beslutsrationalitet uppstår som en följd av byråkratisering av företaget. Den centrala ledningen i det funktionella företaget (61) bestående av VD, VVD och chefer för olika funktionsområden saknar tillräcklig överblick. Det krävs därför en starkare dynamik inom organisationen som endast kan uppnås genom att "skapa klara gränser för ansvar och befogenheter för chefer." (62) Varje beslutsfattare får genom delegering av beslutsfattandet ett mer hanterbart område på sin lott.

En andra viktig faktor för divisionaliseringen är att den divisionaliserade organisationen blir långt billigare än den direktstyrda centraliserade (62), åtminstone i ett initialskede. Lindkvist menar att decentraliseringen har två faser. Efter en fas av divisionalisering sker en fas av förnyad centralisering. En period av sämre tider inträffar. "Företaget undersöker besparingsmöjligheter. Finner att långtgående dubbelbemanning kostar pengar, genom att storleksfördelar vid inköp inte utnyttjas osv." I detta läge ser företaget över vissa funktioner som centraliseras (t ex inköp, försäkringsfrågor, kundrutiner, FoU, prognosverksamhet m m). Divisionerna har fortfarande självständig beslutsrätt men kraven på strikt rapportering förstärks.

Slutligen redovisas som ett tredje motiv för divisionalisering motivationstanken:

"Motivationen i en decentraliserad organisation blir inte endast bättre för chefspersonerna utan helt allmänt för de anställda, som kommer närmare sin ledning och får lättare att förstå och deltaga i det dagliga ledningsarbetet. Den decentraliserade organisationen skapar bättre förutsättningar för den ekonomiska demokrati som t ex lagen om medbestämmanderätt förutsätter. En organisation med uppdelning på resultatenheter kan i motsats till den direkta centralstyrningen i ett storföretag utgöra en gräsrotsorganisation." (62)

Förutsättningarna för divisionalisering inom en koncern är att det finns klart urskiljbara produktområden, att ansvars- och befogenhetsfördelningen mellan de olika nivåerna är absolut klarlagda och att det finns en hierarki av lämpliga chefer som kan uppfylla de olikartade krav som ställs på koncernnivå och divisionsnivå (och dotterbolagsnivå). (62)

Utgångspunkten för en divisionalisering är att organisera om kapitalfunktionerna så att de svarar bättre mot företagets komplexitet och bättre kan garantera företagssystemets lönsamhet. Utgångspunkten är inte att bryta ner en hierarkisk organisation till en "decentraliserad" organisation, eller att demokratisera organisationen. De problem som divisionaliseringen ska lösa är att göra en i grunden hierarkisk och sektoriserad organisation effektivare. Begreppet divisionalisering döljer att det handlar om att renodla företagets kapitalfunktioner.

Detta kan ske på flera olika sätt. Genomgående är att det skapas en striktare nivåuppdelning, dvs åtskillnad mellan ägande-, förvaltande- och ledandefunktionerna. Dessutom skapas en striktare avgränsning mellan de olika enheterna (sektorisering) genom uppdelningen i resultatenheter, t ex efter produktområden. Jag lägger inga värderingar i detta. Jag påstår inte heller annat än att skärpt nivåuppdelning och sektorisering är huvudtendenser. Det utesluter inte decentralisering av vissa kapitalfunktioner och samordning mellan resultatenheterna.

I ett komplext företagssystem krävs ofta en samordning av förvaltandefunktionerna för ett antal resultatenheter. Detta förutsätter i så fall ett bättre styr- och kontrollsystem som garanterar att förvaltandefunktionen har kontroll över vad som sker i resultatenheterna. Det sker bl a genom tillsättande av Controllers (förvaltandefunktionens watchdogs, vakthundar, se Lindkvist (1972)). Detta gör det möjligt att varje resultatenhet ges full valmöjlighet mellan olika alternativ och kan i alla

avseenden påverka kostnader och intäkter. Den fungerar som en sluten enhet vilken kommunicerar med sin omgivning, köper och säljer (även från och till andra enheter inom samma företags-system), organiserar produktionen, driver visst utvecklingsarbete och visst FOU-arbete osv, med målsättningen att maximera enhetens resultat (lönsamhet). Ansvarsfördelningen inom enheten är strikt hierarkisk. Ledaren för enheten är ensam ansvarig för resultatet och avsättningsbar. Hans framgång är lika med enhetens förmåga att producera ett godtagbart resultat. (Jfr Platsledningar i Uddeholmskoncernens divisioner.)

I mindre komplexa system ligger förvaltandefunktionen "närmare" själva produktionen (jfr Morgårdshammar). Beijerinvest ger i allmänhet en VD 2 år på sig att visa upp resultat. Klarar han inte det byts han ut, kommenterade facket vid Morgårdshammar och pekade därmed på identifikationen mellan Vdn och kapitalets förvaltandefunktion. VD vid Morgårdshammar byttes under 1979.

Ofta finns inom komplexa företagssystem flera förvaltandefunktioner. I ett divisionaliserat system skapas klart urskiljbara förvaltandefunktioner under ägandefunktionen på en mellan-nivå. De fungerar som dotterbolagsförvaltningar. Vare sig de är dotterbolag eller inte finns här representanter för ägande, t ex i form av bolagsstyrelserepresentant i sektorsstyrelse eller dotterbolagsstyrelse (jfr t ex V-sektorn i UHB och Nu-bolaget). Ägandet uppsträder då som förvaltande på mellannivån.

På ägandenivån bibehålls den direkta kontrollen över det komplexa företagets allra viktigaste funktioner, kapitaltillförseln och den finansiella servicen.

I beskrivningar av divisionalisering framhävs behovet av kontroll- och styrsystem genom ett väl utarbetat och inte alltför komplicerat system att i detalj mäta kostnader och resultat.

Chefen för en resultatenhets är ansvarig för att han ska få den information som behövs för att driva enheten och ge den information som behövs för kontroll. Den högsta koncernledningens placerar dessutom ut särskilda kontrollorgan på lokalnivå.

"Bland den högsta koncernledningens styr- och kontrollorgan ingår ofta såväl en samordnande instans för finansiell ledning som en kontrollinstans för ekonomiska rutiner och resultat. Denna har inför koncernledningen ansvaret för

att alla rutiner i företaget fungerar tillfredsställande och för att framlagda bedömningar är i möjligaste mån underbyggda." (63)

Lindkvist menar att graden av ansvarsdelegering delvis kan mätas genom att närmare studera funktioner i företaget. Han menar att s k finansiell service mycket sällan delegeras. "Solomons delar in denna funktion i 'Treasurer' och 'Controller' ungefär enl följande:

<u>Treasurer</u>	<u>Controller</u>
likvidet	redovisning
bankrelationer	budgetering
försäkringar	kostnadskontroll
investeringar	finansiell kontroll"

Treasurerfunktionen delegeras sällan, då denna krävs för att skapa överblick över hela företaget eller koncernen. Smärre investeringar inom en viss bestämd summa brukar dock falla på divisionsnivå. Controllerfunktionen finns i regel i divisionerna. (65) "Det förhållandet att ett sådant kontrollorgan finns", skriver prof Trolle, "minskar på intet sätt ansvaret för chefen för resultatenheten. Det blir inte fråga om någon form av delat ansvar utan tvärtom av odelat ansvar för såväl resultatenhetens chef som för kontrollchefen." (63)

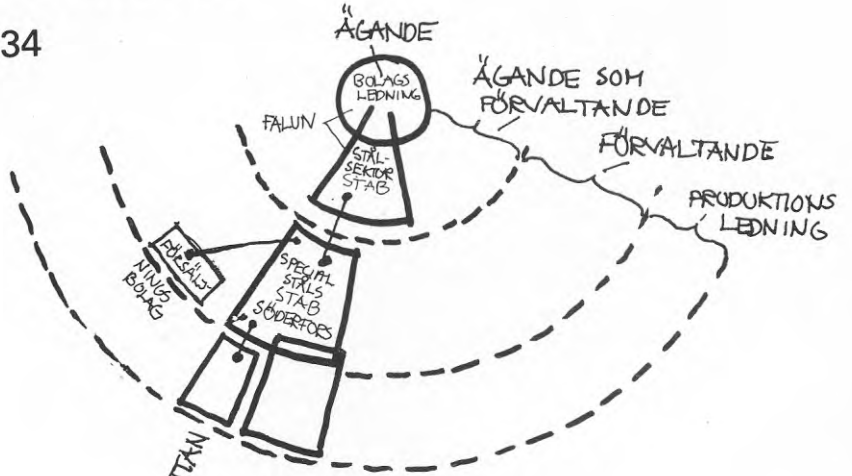
Lindkvist (1979a) beskriver redovisningssystemets funktion vilken är att översätta de konkreta produktions- och marknadsuppgifterna i nyckeltal. I en stor koncern är det omöjligt för cheferna på högre nivå att arbeta med detaljerade uppgifter. Nyckeltalen abstraherar verkligheten och ger cheferna möjlighet att snabbt mäta en enhets framgångar. Nyckeltalen är m a o direkt relaterade till det enda viktiga kriteriet på ett företags framgång, nämligen vinst. (66)

4.2 FÖRÄNDRINGAR AV KAPITALFUNKTIONERNA. UDDEHOLMSAFFÄREN 1976

Låt oss börja med att se på Vikmanshyttans och Söderfors förhållande till Stora Kopparbergskoncernen. 1976 bildade de tillsammans specialstålverken som fungerade som en självständig enhet inom koncernen. Förvaltandefunktionen var förlagd till Söderfors. I Söderfors fanns utvecklingsavdelning, forskning, marknadsföring, ekonomi m m. Söderfors var huvudkontor för den

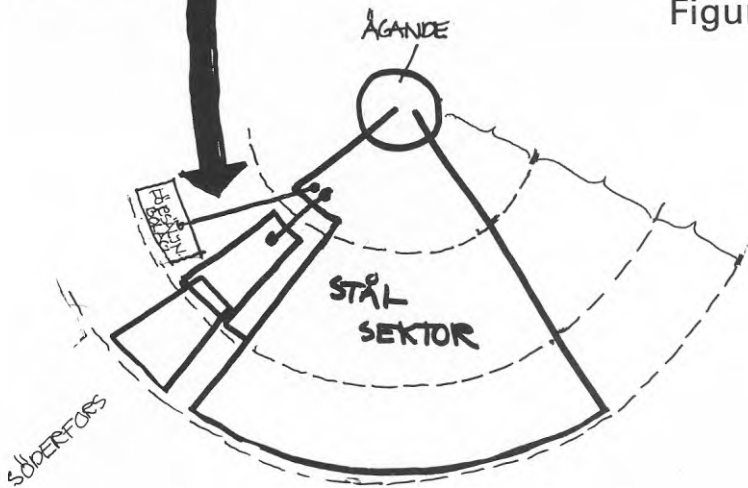
KAPITALFUNKTION INOM STORA KOPPARBERG 1976

Figur 34



KAPITALFUNKTIONER INOM UDDEHOLMSBOLAGET 1977

Figur 35



stora försäljningsorganisationen med 500 anställda utomlands. Vikmanshyttan hade sedan bruket blev en del av Stora Kopparberg berövats sin förvaltandefunktion som flyttats till Söderfors. I Vikmanshyttan fanns enbart en produktionsledning. Stora Kopparbergs beslutssystem innehöll den uppdelning av kapitalfunktionerna som framgår av figur 34.(67). Specialstålverken ingick i bolagets stålsektor. Ledningen för sektorn hade som uppgift att bevaka ägandeintressena (ägande som förvaltande) inom hela sektorn, medan förvaltandefunktionen utövades från kontoret i Söderfors. Det som gjorde Söderfors speciellt intressant för Uddeholm var i första hand förvaltandefunktionen och det faktum att försäljningsbolagen utomlands var kopplade till den.

När Uddeholm övertog specialstålverken var det betydligt enklare att lägga ner Vikmanshyttan än Söderfors. Vikmanshyttan var enbart ett produktionsställe. Den intressanta produktionen i Vikmanshyttan kunde föras över till andra stålverk.

Figur 35 visar nedläggning resp övertagande. Eftersom Vikmanshyttans platsledning inte hade någon förvaltandefunktion förklaras härav att Uddeholmsaffären kom lika överraskande för platschefen i Vikmanshyttan som för de anställda.

Som läsaren kanske kommer ihåg skedde förhandlingar mellan STORA och fackföreningarna före beslutet om övertagandet. De uppgifter fackföreningarna fick vid dessa visade sig helt oanvändbara för att förstå vad som skulle hända vid övertagandet. Detta betyder att redan före beslutet hade det skett en förändring av specialstålverkens förvaltandefunktion. Chefen för denna var oförmögen att förklara den framtida innebörden av övertagandet. Under förhandlingarnas gång klargjordes inte att Uddeholmsbolaget främst ville komma åt verktygsstålet i Söderfors och delar av förvaltandefunktionen (försäljning).

4.3 OMSTRUKTURERINGARNA AV UDDEHOLMSKONCERNEN 1975-1979

Figur 36 visar kapitalfunktionerna inom Uddeholmskoncernens stålsektor 1974. Förutom stål fanns kraft-, skogs-, skogsindustri- och kemisektorer. Förvaltandefunktionerna fanns i huvudsak koncentrerade på koncernledningsnivå, till huvudkontoret, vilket framgår av del 1 kapitel 3. På de olika orterna utövades

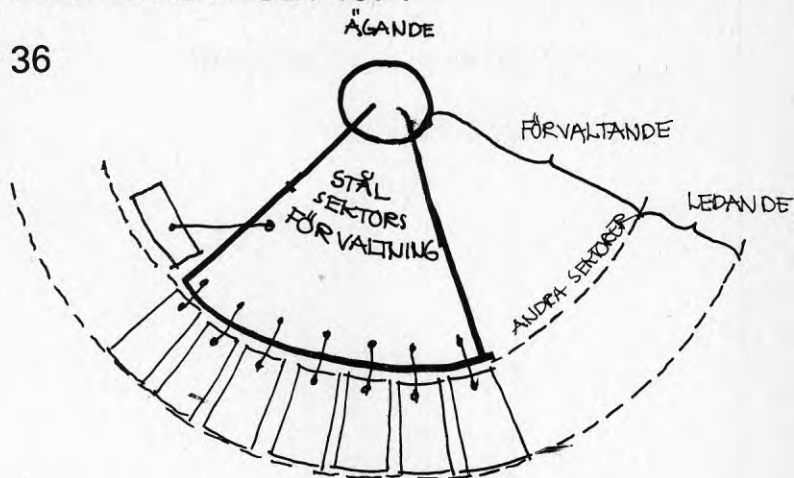
framför allt ledandefunktioner. Problemet var att det centraliserade förvaltandet inte var ändamålsenligt organiserat. Genom att inrätta divisioner decentraliserades delar av förvaltandefunktionerna (se fig 37). I själva verket verkar det ha handlat om att redan från början bygga upp en ny centralisering underifrån. Detta skedde genom en starkare sektorisering och med att varje enhet isolerades (ekonomiskt) som resultatenheter. Förvaltandefunktionen blev strikt uppknuten till basorganisationerna. När det hade gjorts och när företaget rensats från olönsamma produkter hade man skapat ett antal relativt självständiga enheter.

Figur 37 illustrerar att förvaltandet var kluvet. Det är en övergångsorganisation där fortfarande de centrala delarna av av förvaltandet var kopplade till huvudkontoret. Det var en motsägelsefull organisation med starka spänningar mellan den gamla funktionsmodellen (se fig 36) och en ny framväxande organisation. Organisationen i figur 37 är resultatet av en sökprocess, där ju förhandlingar pågick med andra företag. När dessa inte ledde till resultat gick arbetet vidare till den organisation som visas i figur 38. Bildandet av det nya skogsbolaget Uddeholm-Billerud förberedde det som skulle hända, och under 1979 ombildades hela stålsektorn till ett system av dotterbolag. I detta ingår Nu-bolaget (tidigare den rostfria sektorn + Gränges Nyby), Bandbolaget (tidigare Munkfors + Sandviks bandtillverkning) samt V-sektorn (ännu inte självständigt bolag). Först nu framgick de egentliga motiven bakom strukturdiskussionerna inom bolaget. Varje dotterbolag har övertagit sina egna förvaltandefunktioner. Kvar på den tidigare koncernnivån är i första hand ägandefunktionen. Till ägandefunktionen kommer en kompletterande funktion - ägande som förvaltande - som vuxit fram för att försvara ägandets inblick i förvaltandefunktionerna. Denna funktion är representerad på huvudkontoret och med representanter i dotterbolagens styrelser samt med kontrollverksamhet i dotterbolagen.

Uddeholmsbolaget har i och med detta förvandlats från en hierarkisk industrikoncern till ett finansimperium. Härigenom har större förutsättningar skapats för att spela med de olika "tårtbitarna" inom ramen för en avvecklingsstrategi. Man bör lägga märke till att de finansiellt mest riskabla enheterna

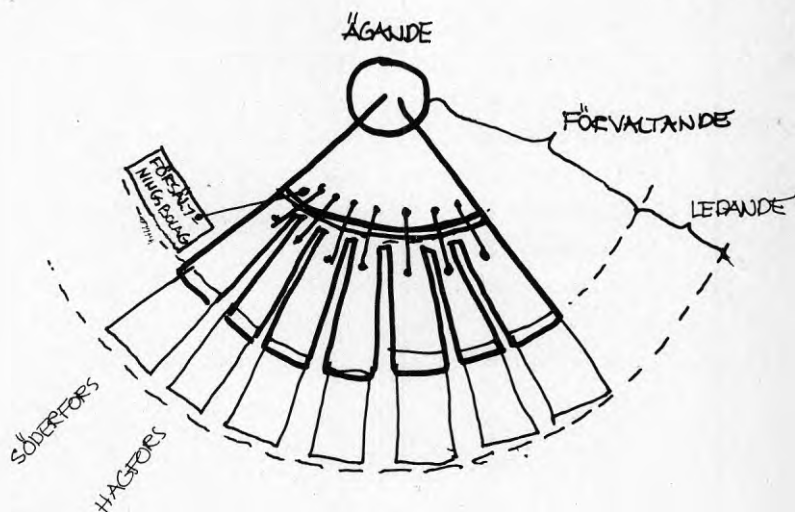
KAPITALFUNKTIONER INOM UDDEHOLMSBOLAGET 1974

Figur 36



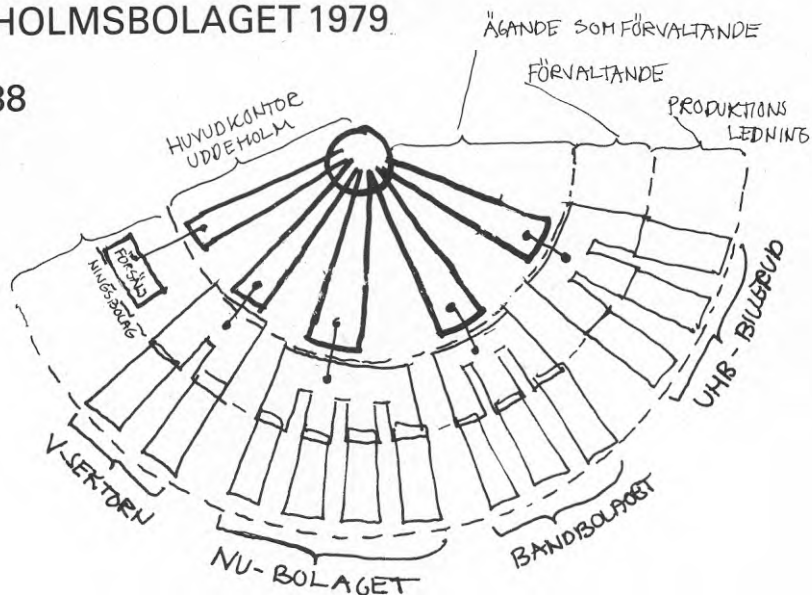
KAPITALFUNKTIONER INOM UDDEHOLMSBOLAGET 1977

Figur 37



KAPITALFUNKTIONER INOM UDDEHOLMSBOLAGET 1979

Figur 38



först frigjorts från moderbolaget. Ännu i skrivande stund var den starkaste enheten, verktygsstålssektorn, fortfarande en del av moderbolaget. Försäljningsbolagen var också som tidigare påpekats direkt knutna till moderbolaget. Genom denna uppdelning har bolagsledningen vunnit många fördelar. De olika enheterna kan slås samman med andra inom branschen, de kan lättare säljas eller läggas ner. Försäljningsbolagen kan antingen användas för samordnad försäljning av stål från den egna verksamheten, eller som handelsbolag för stål från andra företag eller säljas till staten eller andra stålföretag inom den svenska specialstålsbranschen.

De sektorsindelningar som diskuterades sedan 1977 och slog genom vid årsskiftet 78/79 var inte renodlade dotterbolag. De rymde följande förutsättningar:

att driva sektorn vidare som resultatenheter inom koncernens ramar, vilket skett med den starkaste sektorn, V-sektorn

att bryta ut ett produktionsställe (division) ur sektorn och slå ihop det med ett annat företag, vilket skett med Munkfors som våren 1979 bröts ur R-sektorn

att infoga en enhet i sektorn, vilket skett med Gränges Nyby som våren 1979 infogades i R-sektorn

att isolera en sektor finansiellt, vilket skedde i samband med att R-sektorn ombildades till rostfritt bolag våren 1979

att isolera och lägga ner olönsamma enheter sedan samordningsmöjligheter prövats

Uddeholmskoncernens omorganisering kan ses som en stor sökprocess genom vilken bolagsledningen strävat efter vidgade förfogandemöjligheter (Philipson, D). Den helt avgörande förändringen har varit ett mycket känsligt spel med förvaltandefunktionerna. För Söderfors del innebar det att de förvaltandefunktioner som tidigare fanns i Söderfors till en början dubblerades på huvudkontoret i Uddeholm. I praktiken har den centrala kontrollen över försäljningen flyttats dit. Ekonomi, marknadsföring, materialköp m m som tidigare låg knutna till huvudkontoret har decentraliserats. Hela systemet av dotterbolag har fått en mycket starkare centraliserad kontroll av kapitalflöden m m, vilka fortfarande ligger på bolagsnivå. (Jfr del 1 kap 3.) Omorganiseringen markerar de finansiella intressenas seger över de produktionsmässiga. Stålsektorn är inte längre i första hand stålsektor.

En ytterligare nedbrytning av den gamla koncernen kan tänkas om divisionerna inom dotterbolagen ombildas till dotterbolag till dotterbolagen. Vissa av dessa dotterbolag kommer då troligen att förlora sina förvaltandefunktioner, liksom Vikmanshyttan en gång. Inom vart och ett av de nuvarande dotterbolagen har utbildats en central förvaltning. För t ex verktygsstålssektorn ligger denna i Uddeholm och för NU-bolaget i Eskilstuna.

4.4 ALLMÄNT OM FÖRÄNDRINGAR I DET VERTIKALA SYSTEMET OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR MEDBESTÄMMANDE

I alla de exempel som jag redovisat i fallstudierna är den genomgående tendensen att de anställda överraskats av strukturförändringar därför att de inte kunnat skilja mellan eller förbinda kaoset av konkreta dagliga händelser och förändringar i den svåråtkomliga bakomliggande verkligheten. De tråkiga nyheterna har alltid kommit när omstruktureringar tvingats fram

för att göra kapitalet mer ändamålsenligt. Eftersom detta drabbar de anställda tolkas de ofta som ett uttryck för "bristande socialt ansvar". I stället är de ett uttryck för objektiva motiverade åtgärder, för åtgärder som inte alls är speciella för ett enskilt företag utan snarare är ett allmänt förhållningssätt för att garantera kapitalets överlevnad.

Mot en sådan bakgrund måste de exemplifierade strukturförändringarna i företagens vertikala system betraktas. Dessa förändringar är motiverade för att bevara ägargruppernas intressen.

I de fall som jag redovisat har förändringarna i de vertikala systemen skett under olika former. Uddeholmsföretagen, Fagerstaföretagen (Långshyttan och Österbybruk) är alla företag som ingår under vida äganderamar (koncernsystem). Till denna grupp kan också räknas företag som SSAB (Domnarvet, NJA och Oxelösund). Dessa företag rymmer också större möjligheter till formvariationer (t ex samordning av enheter eller överföring av produkter mellan enheter) än t ex Hallstahammar bruk, Smedjebackens Valsverk och Morgårdshammar. I företagen med utrymme för formvariationer har medbestämmandet varit centralt vid omstruktureringen. Strukturförändringarna har varit långa processer av det slag som redovisats för Uddeholm.

I fallen Morgårdshammar AB och Hallstahammar AB har det funnits mycket definitiva gränser för medbestämmandet. I det lilla företaget Hallstahammar AB har ägandet och de viktigaste förvaltandefunktionerna i det närmaste sammansmält. Det har inte funnits någon långsiktig strategi. Företaget har körts i botten men har uppenbarligen givit en godtagbar vinst. Fackföreningarnas inflytande och inblick har sträckt sig till ledandefunktionen och de mindre väsentliga förvaltandefunktionerna.

Man kan konstatera att tendensen att ombilda homogena stor-koncerner till nedbrutna självständiga enheter ger ägarna stor frihet att strukturera efter en övergripande avvecklings/utvecklingsstrategi. Så länge kapitalet fungerar som industrikapital, och därigenom ger sysselsättning, är de bundna till att förhandla med de anställda om förändringar.

Den bästa möjligheten att både skapa en omfattande handlingsfrihet och åstadkomma strukturförändringar uppnås av den företagsledning som

dels kan avgränsa de anställdas inflytande sektoriellt till en enhet och nivåmässigt till ledandefunktionerna och de mindre viktiga förvaltandefunktionerna

dels kan få de anställda att ta ett sektoriellt och underordnat (nivåmässigt) ansvar

dels kan åstadkomma stegvisa förändringar utan långsiktigt perspektiv genom en sökprocess för att vidga möjligheterna att handha kapitalet

Den grundläggande förutsättningen för detta är att kontrollen över de viktiga kapitalfunktionerna centraliseras.

Kapitel 5

Anpassning och motagerande på facklig nivå

De lokala fackföreningarnas förutsättningar att påverka strukturomvandlingen är framför allt beroende av det lokala fackets organisatoriska uppbyggnad. Den avgör hur de anställda utnyttjar de fackliga resurserna och hur de fackligt aktiva utnyttjar medlemmarnas erfarenhet, kunskap och energi. Hur ser fackets organisatoriska förutsättningar ut? Under vilka förutsättningar fattas de avgörande besluten? I vilken grad anpassar sig facken till dessa förutsättningar och i vilken grad vänder de sig emot dem? Följande avsnitt utgår ifrån fallstudierna.

5.1 DEN LOKALA FACKLIGA ORGANISATIONENS FÖRUTSÄTTNINGAR ATT PÅVERKA STRUKTURFÖRÄNDRINGAR

5.1.1 Organisationsuppbyggnaden

Betrakta figurerna 6 och 7. De beskriver inte bara Söderfors utan även i princip sambandet mellan de fackliga organisationernas och företagens organisationer i de flesta av de studerade fallen.

Basorganisationen i facken är uppbyggd efter ett avdelningssystem. Metall har dessutom en skuggorganisation, grupporganisationen. Den fackliga verksamheten har under en längre tid varit sammankopplad med produktionsapparaten och de omedel-

bara förändringarna i denna. Man behöver bara kasta ett öga på figur 5 s 26 för att förstå att en förändring i det invecklade produktionssystemet i ett stålverk utlöser omfattande kedjereaktioner i arbetsprocessen och därmed också i den fackliga verksamheten.

Den lokala fackliga organisationen är i huvudsak uppbyggd på ledandenivån. Den existerar som parallellorganisation på avdelningsnivå och får som sådan främst direkt erfarenhet av frågor som har med produktionsövervakning och produktionsstörningar att göra. När företagets beslutssystem organiseras om tvingar det fram motsvarande organisatoriska förändringar på den lokala fackliga nivån. När t ex en avdelning rationaliseras bort försvinner en grupporganisation.

Det samrådssystem som skapats genom företagsnämndsavtalet är ett slags legaliserad mötesplats för företagsledning och fack. Den är antingen organiserad efter avdelningssystemet eller efter funktionella områden som har med förvaltandefunktionen att göra, exempelvis: personal, ekonomi, inköp osv. Klarast framgår det av figur 24 som visar Beijerinvests matrisorganisation. Den funktionella uppdelningen av förvaltandefunktionerna motverkar överblick som knappast kan skapas i underkommittéerna till företagsnämnderna (FN), se figurerna 6, 7 och 24. Enligt fackföreningarna skapas inte heller någon sådan överblick i företagsnämnderna som sammanträder en eller ett par gånger om året. Det är framför allt i de fall där det byggts upp en parallellorganisation till förvaltandefunktionen med ett löpande arbete som de lokala facken kunnat få en viss inblick i de centrala styrmekanismerna. Samrådsgruppen Hagfors-Söderfors är ett exempel. Den arbetade dock främst under det intensiva strukturskedet 1977-79. Inom den nybildade V-sektorn motsvaras den av ledningsgruppen. Ledningsgruppen kommer med stor sannolikhet att förlora rollen som löpande övervakare på förvaltandenivån. Den blir troligtvis en förstelnad funktion motsvarande företagsnämnden.

Det bör poängteras att parallellorganisationen till förvaltandefunktionen inom t ex V-sektorn (samrådsgruppen) har givit facken begränsad inblick i företaget. Den har framför allt varit en samrådsorganisation.

Det överväldigande intrycket av den fackliga verksamheten

är att den är och förblir en parallellorganisation till företagens ledandefunktioner. Det är dock inte bara företaget som ger de lokala facken denna roll. Förhållandet till de centrala fackliga organen är inte minst viktigt. Dessa fungerar oftast som "övergripande". De besitter överblick och expertis i strukturfrågor. Det är till dem, uppåt i den fackliga hierarkin, som förväntningarna om ingripanden och lösningar vanligen förpassas när det verkliga är kris.

Den historiska förklaringen till det lokala fackets organisationsuppbyggnad är att den framför allt konstruerats för lönekampen. Den är konstruerad som lokala arbetsmarknadsorganisationer med huvuduppgiften att bringa lönerna i det enskilda företaget i nivå med genomsnittet och slå vakt om arbetskraftens värde. Den är inte uppbyggd för att ifrågasätta hur företagsledningen organiserar kapitalfunktionerna. För lönekampen behöver de lokala fackföreningarna endast en geografiskt avgränsad organisation. Att det under senare år vuxit fram nya arbetsuppgifter vid sidan av lönekampen emotsäger inte den lokala fackföreningens "ekonomistiska" karaktär. Det växande intresset för arbetsmiljö och arbetsorganisation behöver med andra ord inte stå i motsättning till det privatkapitalistiska systemet, så länge som det enbart handlar om att försvara arbetskraftens värde. Det är då en del av den defensiva fackliga kampen.

De lokala fackföreningarna kan inte få någon ny huvuduppgift av förvaltandekaraktär, utan att detta bryter mot de viktigaste principerna för privat kapitaläggande. En defensiv facklig parallellfunktion till förvaltandefunktionerna är tänkbar. Den kommer dock att få begränsade möjligheter att påverka företagets strukturbeslut. Det är helt otänkbart att en facklig organisation skulle kunna agera under andra principer för strukturförändringar än företagsledningarna, så länge som marknads-ekonomiska principer dikterar det enskilda företaget villkor.

5.1.2 Resurser

Bilden av den lokala fackliga organisationen bekräftas när man går in på dess resursutnyttjande. Jag har inget faktamaterial om detta, men intervjuerna har givit en grov bild. Mycket stor energi ägnas åt lönefrågor, anställningsfrågor, produktions-

störningar m m - sådant som har med företagets drift att göra. Till detta kommer att mycket stor energi ägnas åt frågor som är förberedda på central facklig nivå: förslag, kurser m m. Mycket tid ägnas åt samordning, sammanträden och möten. Den helt avgörande delen av den lokala fackföreningens tid går åt till löpande frågor.

I de fackföreningar jag mött har det oftast varit en person som haft ansvaret för de övergripande förhandlingarna med företaget på förvaltandenivån. Flera kan ha varit mer eller mindre insatta. Men ingen person har kunnat ägna sig åt strukturfrågorna på heltid. Ingen person har haft möjlighet att arbeta med självständig kunskapsproduktion. De begränsade fackliga resurserna har i huvudsak gått åt till att sätta in arbetstagarrepresentanter i företagets förslag och till att diskutera dessa och komma med begränsade motförslag. Med tanke på att företagsledningarna ofta har en omfattande stabsapparat med experter till förfogande får arbetstagarrepresentanternas roll på förvaltandenivån inte övervärderas. Som jag visat i fallstudierna kan den enbart karakteriseras som orienterande. I få fall har det lett till ett kritiskt perspektiv på företagets agerande. Några av de kritiska rösterna är citerade i avsnitt 3.5.3 i del 1. Följande utlåtande förtjänar att upprepas:

"Om jag skulle ha haft ordning på mina pärmar så skulle jag aldrig haft tid att tänka på vad de höll på med."

Möjligheterna att arbeta fackligt är reglerade enligt förtroendemannalagen. All facklig verksamhet, med undantag av interna angelägenheter som t ex klubbmöten, faller under lagen. Fackligt aktiva har rätt till ledighet enligt vissa principer, som bl a beror av företagets storlek. I vissa fall ska betalning utgå. Facket har tolkningsföreträde när det gäller vilka frågor som ska ge rätt till ledighet och till betalning. I sista hand avgör dock Arbetsdomstolen. Huvudprincipen är att det fackliga arbetet ska kunna återföras på den egna arbetsplatsen. (68)

Företaget kan påverka det fackliga arbetets innehåll genom att vägra betala för vissa utgifter. Ett exempel är när det bildades en facklig arbetsgrupp på förbunds nivå. Den bestod av företrädare för facken inom specialstålsbranschen. De krävde att ersättning för resor och extra omkostnader från orterna

till Stockholm skulle betalas av företagen. Företagen vägrade, vilket av arbetstagarrepresentanterna betraktats som ett hinder för gruppens arbete. (69)

5.2 ARENAN FÖR DET FACKLIGA ARBETET

5.2.1 Bindningen fack-företag

Som framgår av figurerna 6, 7 och 24 är mötesplatsen för fackföreningarna och företagsledningen direkt underordnad företagsorganisatoriska uppbyggnad. Så länge det finns ett ömsesidigt beroende mellan företag och fack finns det också ett ömsesidigt tvång att söka lösningar på konflikter.

Flera exempel visar hur fackföreningarna upplever detta. Så länge de lokala fackföreningarna inte har någon annan motpart än de privata ägarna och företagsledningen, kommer det också att finnas en utbredd försiktighet när det gäller att gå utanför företags ramar för att söka lösningar. Det gäller, anser man, att behålla samråds- och förhandlingspositionerna.

Fackföreningarna i Söderfors är de enda som mobiliserat de anställda och Söderforsborna på bred bas. Det var av nödvändighet anser man, men det finns i den inre diskussionen en klar tveksamhet: "Företaget är emot den sortens konfrontationer". "Man kan förlora på det och i värsta fall t o m skada företaget. Det är mycket känsligt hur man går tillväga."

I en annan fackförening uttryckte man det så här: "Det är nödvändigt att ha god kontakt med företagsledningen, för det är endast genom förhandlingar med företagsledningen man kan uppnå ett resultat i dag. Om fackföreningarna bygger upp stämningar mot företagsledningen är det stor risk för att företagsledningen och andra med vänder de anställda ryggen."

Det lokala fackliga arbetet är i praktiken tydligt underordnat de ramar som dikteras av företagen. Ett exempel är förutsättningarna för Söderfors- och Vikmanshyttefacken före, under och efter Uddeholmsaffären 1976. Efter principbeslutet om en samordning i slutet av september 1976 arbetade fackföreningarna i båda företagen för att få stanna kvar inom Stora Kopparbergs beslutsdomäner. Alla förslag till lösningar förutsatte att handlingsutrymmet låg inom STORAs ramar. Över huvud

taget diskuterades ytterst motvilligt innebörden av att bli överflyttad till ett nytt företag. Facken misslyckades med att utvärdera vilket handlingsutrymme det skulle ge. När väl beslutet om att Söderfors skulle ingå i UHB fattats, anpassades den fackliga verksamheten till de nya handlingsramarna.

Kapitel 4 del 1 visade att Stora Kopparbergs bolagsledning och staten mycket medvetet agerat för att tvinga in fackföreningarna i diskussioner på företagens arena. Principen var att så länge företaget inte varslat de anställda kunde inte staten agera för att söka ersättningsindustri. Handlingsutrymmet för ersättningsindustri var därigenom helt inordnat under Stora Kopparberg. För att utnyttja detta handlingsutrymme - kapital, kontakter och samordning - tvingades fackföreningarna förhandla på STORAs villkor. Därigenom tvingades de också ta avstånd från de lokala studiecirkelarna och deras strävan att skapa från företaget självständiga alternativ.

Fallet Smedjebacken visar hur de lokala fackföreningarna trots påtryckningar om facklig solidaritet från övriga fackföreningar ändå till sist tvingades tillbaka till det handlingsutrymme som fanns inom företaget, för att över huvud taget kunna tillvarata det. Den fackliga solidariteten var ett alltför stort risktagande, inte minst därför att det för Smedjebackens del endast kunde värderas ideologiskt. Det handlingsutrymme som fanns inom företaget var däremot ekonomiskt och reellt.

Fallet Hallstahammar visar en situation där de lokala facken i det närmaste uteslutit att det skulle finnas handlingsutrymme inom företaget. De sökte en ny arena för förhandlingar om framtiden - hos staten.

Med dessa exempel vill jag påvisa det tvångsmässiga sambandet mellan lokalt fackligt arbete och företagets vertikala system. Den väg som i första hand står till buds i struktursituationer ligger inom företagets beslutssystem. Facklig påverkan i struktursituationer tvingar de anställda att diskutera företagets organisation. De tvingas med andra ord till delansvarighet i organiseringen av kapitalfunktionerna.

5.2.2 Organisatoriska förutsättningar

De lokala fackföreningarna har haft ytterst svårt att skilja mellan företagets konkreta organisation och dess kapitalfunk-

tioner. I vissa fall är förvaltandefunktionen uppdelad så att mindre viktiga delar ligger på lokal nivå, medan viktigare delar ligger centralt. I andra fall ligger hela förvaltandet på den lokala nivån, men är helt underordnat ägandet som förvaltande. Bäst framgår det av figurerna 34-38 som visar hur Söderforsenhetsens och Uddeholmsbolagets kapitalfunktioner omorganiserats.

Fackföreningarnas organisatoriska förutsättningar karakteriseras av att kapitalfunktionerna är nivå-uppdelade och sektoriserade.

Företagets nivåuppdelning och sektorisering förstärker fackens lokala bundenhet och underbygger ett agerande, där omvärldsrelationerna inte får speciellt stort utrymme. Nivåuppdelningen innebär att de lokala facken tvingas utgå ifrån de lokala produktionsförutsättningarna, men det underbygger också ett vertikalt tänkande: lösningar finns om inte på den lokala nivån, så åtminstone på högre nivå, inom ramarna för de överordnade kapitalfunktionerna. Sektoriseringen innebär att de lokala fackföreningarna tvingas avskärma sig från konsekvenserna inom det horisontella systemet, i andra företag inom koncern, bransch eller leverantörsled.

5.3 ANPASSNINGSFÖRFARANDET

5.3.1 Allmänt

Omorganiseringen av Stora Kopparbergs och Uddeholmsbolagets specialstålssektorer kan tjäna som exempel på vad som allmänt sett händer på den lokala nivån vid strukturförändringar. Förslag om förändringar dimper i värsta fall ned som en bomb på den lokala nivån och fackföreningarna har inget annat att göra än att se ringarna sprida sig i produktionsprocesserna. Sedan MBL tillkommit, och i vissa fall även före, har strukturförändringarna emellertid varit en del av en förhandlingsprocess. Den tillgår undantagslöst så att företagsledningen tar initiativet och föreslår förändringar som berör de lokala produktionsprocesserna, med motiveringar som har med produktivitet, kostnadsutveckling och lönsamhet att göra. Så binds de lokala facken i första hand till att undersöka hur konsekvenserna kommer att

bli och i andra hand till att ifrågasätta om de är nödvändiga. Detta är svårare, eftersom de då tvingas gå upp på en högre ekonomisk nivå.

Varje gång beslutet om en sådan förändring, eller förslaget om den, dimper ner på fackföreningarnas bord, sätter en omfattande process i gång. Uppgifterna om förändringens innebörd är antingen konkreta och avgränsade eller - som i förslagsskedena inom Uddeholmsbolaget - allmänna och sökande. Handlar det om ett konkret nedskärningsförslag, vidtar ändå ofta ett mödosamt översättningsarbete. Det tar t ex lång tid för facken att sätta sig in i underlaget, ifrågasätta det, korrigera eventuella felräkningar, räkna om siffrorna i utnyttjande av produktionsapparaterna, och utnyttjandet av dessa i sysselsättning osv. Facken förhandlar då ifrån ett underläge och tvingas tala lönsamhets- och teknologispråk. De sociala följderna är över huvud taget inte gångbart ämne i diskussionerna. Förhandlingar om sociala konsekvenser hör inte hemma i företagets beslutssystem - de är utdefinierade. Arbetstagarrepresentanterna vet av erfarenhet att deras möjligheter att föra in sådana synpunkter inte får genomslagskraft. Detsamma gäller förslag om alternativ - de får endast genomslagskraft om det inom företaget finns ett handlingsutrymme, dvs om förslagen inte står i motsättning till lönsamhetskraven. De får med andra ord genomslagskraft, om det finns utrymme för formvariationer.

Genom hela denna uppbyggnad av de organisatoriska och resursmässiga förutsättningarna blir de lokala fackföreningarna närsynta. De tvingas klamra sig fast vid de lokala förutsättningar som förbinder dem med den egna företagsledningen och arbeta med utgångspunkt från dessa. Jag har med flera exempel visat hur det leder till en oerhört stark produktionsfixering. Den befintliga produktionsapparaten blir i det närmaste heligförklarad. Den är ju, för att uttrycka det realekonomiskt, den enda fasta förbindelsen mellan de arbetande och kapitalägarna, den enda garantin för en fortlevnad. Så länge produktionsapparaten har ett kapitalvärde eller så länge den förmedlar en vinst (jfr Hallstahammar), kan den betraktas som en garanti, även om den inte är värd mer än ett halmstrå. Det fackliga agerandet utgår ifrån produktionsapparaterna och innebär att man slår vakt om dem och försöker bevara dem intakta. De är

själva garantin för sysselsättningen. Arbetsprocesserna kan förändras och organiseras om, utan att det innebär ett större hot mot sysselsättningen. Hotet utgörs av en nedläggning eller en delnedläggning av det fasta kapitalet i produktionsprocesserna, produktionsmedlen. Arbetslöshet är endast den sociala och ekonomiska följderna av att produktionsmedlen upphör att fungera. Arbetslöshet är ur företagsekonomisk synpunkt enbart resultatet av att man klipper av banden mellan en före detta produktionsprocess och arbetsmarknaden. Flödet av anställda till företaget från arbetsmarknaden upphör. De problem som därvid uppstår faller utanför företagets påverkansmöjligheter.

Det fackliga agerandet utgår ifrån att bromsa den hastighet med vilken en nedläggning sker och den takt med vilken de anställda i ett företag återförpassas till arbetsmarknaden. Det är av den anledningen som fackföreningarna är produktionsfixerade. Eftersom det i den här diskussionen oftast handlat om att lägga ner gamla anläggningar i en krympande bransch utan att ersätta dem med nya - de flesta är medvetna om att utrymmet för nya anläggningar totalt sett är begränsat - har huvudsidan i den fackliga politiken varit ett kompensationsagerande. Det har inneburit att facken krävt att företaget skulle öka beläggningen, dvs gå upp i volym på resterande produkter och därigenom öka marknadsandelarna. Ett annat sätt att möta kompensationskraven har varit byte av produkter, dvs att ett företag trots att vissa produkter minskar ändå kan utnyttja produktionsanläggningarna genom att samla tillverkningen av en viss produkttyp till ett stålverk. Så har skett inom hela specialstålsbranschen. I dag återstår ytterst få möjligheter att i avgränsade delar av branschen rädda sysselsättningen genom en sådan koncentration. I andra situationer har de lokala fackföreningarna pekat på alternativa produkter för att hålla de existerande anläggningarna gående.

5.3.2 Sektoriseringen

I en krympande bransch tvingar kompensationsagerandet fackföreningarna att konkurrera. De enskilda koncernsystemens och branschens uppbyggnad underbygger konkurrens mellan olika lokala fackföreningar.

Det finns inga kanaler mellan fackföreningarna som motver-

kar konkurrens eller negativa effekter av konkurrensen. Konkurrensen mellan olika fackföreningar är därför öppen - ingen sticker egentligen under stol med att konkurrensen är starkare än solidariteten.

Jag har visat en rad exempel på detta. Omorganiseringen inom Uddeholmskoncernen har skett på ett sådant sätt att effekterna av en strukturförändring i en resultatenhet slår tillbaka på en annan. Det har givit upphov till oändliga trätör mellan fackföreningarna som tidvis bemött varandra med bitter miss-tänksamhet. I de flesta av koncernsystemen, och sannolikt i hela branschen, kan ingen delförändring ske utan att den får kedjeeffekter utanför den strukturerade delen. När handbolaget bildades fick det negativa effekter för Hagfors som förlorade stora delar av sin ämnestillverkning m m. Det finns inte ett av de berörda företagen som inte har erfarenhet av detta. Tag som ytterligare ett exempel kravet på kompensation från facken i Hallstahammar. Det omintetgjordes av att andra fackföreningar inte ville släppa ifrån sig produkter.

Utgångspunkten för en skärpt konkurrens ligger i att satsa på den egna produktionsapparaten och försvara den mot negativa förändringar. Hösten 1976 blev jag tillfrågad av en arbetstagarrepresentant i Vikmanshyttan om vad jag ansåg om ett kompensationsagerande som skulle innebära att produktion flyttades från ett ställe (legoföretag) till Vikmanshyttan. Han var själv mycket tveksam och hade hamnat i en moralisk konflikt. I dag bygger ersättningsindustrin i Vikmanshyttan till stor del på förflyttade jobb.

Vi måste satsa på det som finns och bygga kring det, menade t ex en fackrepresentant i Storfors och illustrerade därigenom bara vad man redan gjort. När specialstålsutredningen utdömde Storfors dåvarande tillverkning till nästan 100 % och avrådde från en planerad satsning på en ny anläggning för grova rostfria rör intensifierade fackföreningarna arbetet på den nya anläggningen. Det hade emellertid blivit totalstopp för de idéerna om besluten skulle fattas inom Uddeholmskoncernens ramar. Endast genom att gå utanför dessa, genom att få staten att satsa pengar av sysselsättningspolitiska skäl, kunde anläggningarna byggas.

Många fackföreningar har hävdat att deras krav i krissi-

tuationerna varit att inga nedläggningar skulle få ske utan att ersättningsjobb skapades. Samtidigt har de varit osäkra om möjligheten att skapa ersättningsindustri.

"Det verkar orealistiskt att skapa ersättningsindustri. Sysselsättningen minskar ju här i landet. Det kommer ju inte till några ersättningsjobb."

I Storfors, där man sett Nykroppa läggas ner och där man trots löften fått en mycket begränsad ersättningsindustri, sade en arbetstagarrepresentant:

"Finns det någon som någon gång har kommit fram med någon form av ersättningsindustri som varit något att ha? Det är ingenting som säger att staten klarar det. Alla ställer sig upp och ropar på ersättningsindustri, men det finns ingen som kommit fram med någon produkt som det gått att skapa ersättningsindustri kring."

Erfarenheterna är genomgående desamma. "Det är många principer som är bra", sade en fackrepresentant apropå kravet på sysselsättningsgarantier, "men ersättningsjobb växer inte på träen. Om vi hade gått med på FUSK-utredningens resultat, så hade det som kommit oss till del kanske varit att någon AMS-direktör skulle blivit stationerad här."

Eftersom det inte existerar någon central samordning för att motverka konkurrens mellan fackföreningarna förstärks konkurrensen. De enskilda facken tvingas härigenom att ytterligare slå vakt om positioner inte bara i produktionsprocesserna utan även i beslutsprocesserna.

Stålutredningarna har ytterligare befast behovet av konkurrens om det krympande utrymmet i branschen. Genomgående för de enskilda facken har varit att de ställt sig positiva till utredningarna och deltagit i dem (t ex FUSK). De har också accepterat behovet av en branschsanering. Men i det ögonblick utredningarna gått ut över dem själva har de ifrågasatt utredningsresultatet och dragit sig tillbaka till det egna företaget. Detta har ibland fått till följd att de motarbetat åtgärder som av parti och förbund på den centrala nivån betraktats som en branschlösning. Denna utveckling kan förefalla paradoxal mot bakgrund av att de flesta arbetstagarrepresentanter (särskilt i Metall) som jag talat med varit klart negativa till ett fortsatt privatkapitalistiskt ägande av branschen. Det kan endast tolkas som en tro på att staten skulle kunna garantera syssel-

sättningen bättre än bolagen. En fackförening sade om den lokala förhandlingsutredningen FUSK:

"Man blir som en igelkott. Alla vet att det här är nödvändigt. Men så fort det går ut över en själv så är man inte med. Men i det här fallet hann det aldrig komma dit. Fagersta sa att dom inte skulle gå med på ett arbetstillfälle mindre p g a det här. Då hade dom låst sig hårt. Skulle det här få någon effekt så måste det bli någon annanstans."

"Den här utredningen pekade på att vi skulle försvinna. Men jag skulle aldrig gå med på något som innebär nedläggning. Jag är inte vald på dom premisserna."

Det är ingen unik situation. Det jag funnit vid mina intervjuer bekräftas ofta i andra delar av industrin. Fackföreningarna inom SSAB slåss inbördes om det krympande utrymmet för sysselsättningen i företaget. Boxholmsundersökningen visar att Boxholmsfacken hellre slog vakt om sina egna produktionsförutsättningar än om den fackliga solidariteten med de anställda på det nedläggningshotade Horndalsverket. (70) Inom boardindustrin slåss de olika fackföreningarna mot varandra om vilka som inte ska bli bortrationaliserade (71) osv, osv.

Under mina intervjuer har jag återkommande pekat på att den ensidiga utgångspunkten i de egna produktionsförutsättningarna riskerar leda till att fackföreningarna motverkar sina långsiktiga syften. I kritiska situationer bromsar de helhetslösningar och prioriterar dellösningar. Vore det inte bättre med en facklig samordning som gick ut på att man kräver en total omstrukturering av branschen, och en helhetsplan? Alternativet med en avgränsad defensiv kamp innebär ju att de enskilda företagsledningarna har styrka nog att långsiktigt avveckla hela branschen. Jovisst har man sagt mig. Men hur ska det gå till? Vi förhandlar ju inte med branschen. Vi förhandlar med företagsledningar.

En av metallförbundets utredare menade att det är omöjligt för fackföreningarna i dag att vara annat än defensiva. De politiska förutsättningarna för ett alternativ existerar inte med en borgerlig regering. Facken kan inte göra upp en alternativ plan.

"Det finns ingen annan än regeringen som kan det, av den enkla anledningen att det här inte är en bransch där det gäller att på något sätt som kan göras enkelt fördela den

produktionsökning som alla är överens om kommer. Det är inte det som är problemet. Här ska det göras en strukturplan som betyder rationaliseringar och med nödvändighet betyder inte bara en ojämn fördelning mellan orterna utan också att vissa orter kommer att få stryk. Min erfarenhet av fackföreningarna är att facken inte klarar det. De lokala facken måste få vara bypolitiker. Det är deras jobb att få vara det för dom som valt dom. När du har en sån här bransch där du inte kan tänka dig en totalt sett ökad sysselsättning så kan jag inte se att man kan lägga fast en strukturplan med fackligt initiativ."

Med detta vill jag peka på att det finns andra orsaker till att de lokala fackföreningarna konkurrerar än att de är beroende av företagen. Det är också resultatet av att man på central nivå tycks betrakta även denna konkurrens som en "naturlig" del av marknadssystemet. Ätminstone har man inte lyckats motverka att olika fackföreningar i konkurrens spelas ut mot varandra.

5.4 FACKLIGT MOTAGERANDE

Fallstudierna ger inte bara exempel på hur fackföreningarna tvingats anpassa sig till företagen. Det finns även exempel på att företagen tvingats ta hänsyn till de anställdas krav.

Studiecirkelnas arbete i Vikmanshyttan och den enorma uppmärksamhet som nedläggningen där rönte är en av de troliga anledningarna till att Stora Kopparberg lade ner så mycket energi på att skapa ersättningsindustri. Även om detta marknadsförts som att "företagen tar större socialt ansvar", är det knappast troligt att fallet Vikmanshyttan blir stilbildande. Det är nog ingen billig lösning.

Det sätt på vilket omorganiseringen av Uddeholmsbolaget gått till får också ses som en viss eftergift för kravet på demokratisering, även om den skett på bekostnad av stora nedskärningar.

Genomgående verkar det som att företagsledningarna är måna om att inte stöta sig med fackföreningarna, eftersom det skulle innebära att de stöter sig med alla anställda. Man har däremot råd att ta marginella konflikter - i enstaka frågor - eller att ta konflikter med en grupp anställda.

En mer omfattande analys med utgångspunkt från företagsledningarnas situation skulle säkert visa på ett liknande

tvångsmässigt beroende som det som tidigare beskrivits för de anställda. Det bör dock framhållas att en företagsledning till sist kan dra sig ur ett företag med bibehållna huvudfunktioner - vilket inte de anställda kan. En nedläggning innebär ur ägar- nas synpunkt i bästa fall att kapitalets konkreta form upplöses medan dess penningform kvarstår. Det är en trollkonst som är omöjlig för de anställda. En före detta anställd bibehåller visserligen förmågan till arbete. För många ger det möjligheter till nytt arbete, men inte för alla.

5.5 KONSEKVENSER AV ANPASSNINGSFÖRFARANDET

5.5.1 Några viktiga svagheter i det lokala fackliga arbetet

Studien av Uddeholmsbolagets omorganisering visade att ett av de viktigare motiven bakom omorganiseringen var att stärka de anställdas förståelse för att nedläggningar måste ske trots vissa sociala konsekvenser. Genom att de anställda får ta ansvar för en begränsad del av koncernens verksamhet underbyggs föreställningen om att detta är innebörden i demokrati, samtidigt som det i praktiken innebär att man underordnar sig såväl det hierarkiska beslutssystemets nivåuppbyggnad inom företaget, där de överordnade besluten fattas i koncernstaben, som den icke närvarande "mäktigaste parten" (jfr citat VD i UHB kap 3 del 1), dvs marknaden. Deltagande på dessa villkor förutsätter att man också accepterar sektoriseringen i företaget. Det innebär att man till sist tvingas betrakta nedskärningar i sysselsättningen som naturliga. Enheter som inte kan drivas företags- ekonomiskt blir inte heller fackligt motiverade.

Den stora risken i anpassningsförfarandet är steg-för-steg-nedskärningen. Den stegvisa nedskärningen är inte ovanlig. Fallet Söderfors visar en mycket utdragen nedskärning, där den ena viktiga produkten sorterats ut efter den andra. Den stegvisa nedskärningen får också betraktas som en eftergift för fackens krav från företagsledningarna. Den stegvisa nedskärningen är i det närmaste institutionaliserad genom möjligheten att införa anställningsstopp. Nedskärningarna får då inte några direkta sociala effekter på tidigare anställda. Effekten drabbar i stället den lokala arbetsmarknaden, orten och kommunen, såvida inte ersättningsindustri kan skapas. Steg-för-steg-ned-

skärningen är möjlig genom att det inte finns någon övergripande samordning som hindrar nedläggningar innan ersättningsarbete skapats. Den är resultatet av den marknadsanpassade avvecklingen, av marknadskrafternas fria spel när det gäller etablering och avveckling av företag. Varje fackförening som ger sig in i ett samråd tvingas prioritera delens intressen före helhetens. I ena fallet gäller det koncernens intresse före branschens intresse. I andra fallet gäller det det egna produktionsstället före övriga inom koncernen eller branschen. I en nedläggningssituation gäller det de som ska fortsätta få jobb mot de som ska slås ut. Samrådet är under nuvarande omständigheter ett förstadium till åtgärder som ska, vare sig de sker på branschnivå, koncernnivå eller inom ett produktionsställe, resultera i sysselsättningsminskning.

Ur företagets synpunkt är det fördelaktigt om dessa strukturförändringar kan ske utan konfrontationer. Förutsättningen är då att de lokala fackföreningarna inte bara ser en fördel med samrådsförfarandet, utan även är beredda att föra det vidare till en överenskommelse om åtgärder, föra det över den gräns där man tvingas prioritera det egna intresset eller intresset hos en grupp före intresset hos övriga anställda inom bransch, koncern eller produktionsställe. När denna gräns mellan olika intressen överskrids och en grupps intresse prioriteras övergår samrådet i en samförståndslösning. Den lokala fackföreningen tvingas, trots att de anställda som kollektiv har motsatta intressen, bli överens med företagsledningen om en åtgärd, därför att det upptas som den enda vägen, det enda handlingsutrymme. Ofta tvingas sådana samförståndslösningar fram under trycket från den grupp som har mest att vinna. I andra fall är en samförståndslösning omöjlig. Då sker en konfrontation som eventuellt inte kan lösas varken på lokal eller central facklig nivå, utan först genom domslut i Arbetsdomstolen. Inget säger dock att det ger de anställda nytt handlingsutrymme.

5.5.2 Behovet av en självständig facklig politik på lokal nivå

Jag har upplevt att det fackliga arbetet på lokal nivå har mycket starka begränsningar. Viktigast är den avgörande bindningen till det egna företaget. Inga fackföreningar har sökt lösningar utanför det egna företaget, utom i de fall då de vädjat till

staten. Det innebär att facken binder upp sig till nuvarande institutionella förutsättningar vilket de facto skapar ytterst små möjligheter att mobilisera de anställda. De anställda har endast mobiliserats i krissituationer. De har då framför allt mobiliserats för att förstärka den fackliga fronten mot det egna företaget. Ingen fackförening har lyckats mobilisera de anställda för lösningar som skulle ligga utanför det egna företgets begränsade handlingsutrymme. Jag har påpekat att de lokala facken klamrar sig fast vid privatkapitalet och därigenom försitter möjligheterna upprätta andra fackliga fronter. "Det är riktigt", har man sagt mig, "men hur ska vi bära oss åt?"

Låt mig först konstatera att konsekvenserna av den nuvarande enfrontspolitiken på lokal nivå inte ger någon långsiktig trygghet för lokalsamhället. En avveckling går genom upprepade krissituationer som innebär att de fackligt aktiva blir hårt belastade med arbete. De som arbetar med strukturfrågor kommer att tvingas omvandla sig till experter för att kunna kommunicera med företagsledningarna. Det handlar om ett defensivt arbete vilket innebär att det inte finns utrymme för något omfattande fackligt engagemang. Risker är mycket stor för att de fackligt aktiva omvandlas till isolerade experter, vilket ytterligare skulle förstärka avståndet till de i dag passiva. De aktiva är i dag väl medvetna om att sådana tendenser fördjupas genom strukturuomvandlingen. Ofta klagar de fackligt aktiva på att så få är intresserade av att arbeta fackligt.

Jag kan bara se en möjlighet att bryta dessa tendenser och det är genom att erkänna den defensiva kampens begränsningar och skapa en alternativ facklig front som arbetar med långsiktiga mål. Den måste byggas upp vid sidan om det nuvarande defensiva arbetet och i direkt samarbete (inte i konkurrens) med detta. Den fackliga alternativfronten måste utgå ifrån ställningstaganden till vilket slags samhälle vi vill ha. Den måste överskrida alla de viktiga gränser och hinder som marknadsystemet ställer upp i dag.

Om de anställda vid ett företag ska lyckas påverka sin framtid är det nödvändigt att de överskrider nivåuppdelnings- och sektoriseringens gränser i det egna företaget. Speciellt viktigt är det att skapa en horisontell samordning mellan alla de led i en förädlingskedja som är beroende av varandra. En

samordning som inte sker på det enskilda företagets villkor måste växa fram underifrån - och ersätta beroendet av företagets vertikala system. Den måste vila på en horisontell samverkan mellan de anställda i de produktionsprocesser som är beroende av varandra. Den måste överskrida marknadernas anonymisering av de enskilda produktionsprocessernas omvärldsrelationer. I del 3 ska jag närmare beröra detta.

5.5.3 Behovet av att bryta den traditionella tekniksynen och lönsamhetstänkandet

Den traditionella tekniksynen är en avgörande beståndsdel i den svenska modellen. Förutsättningen för den ohämmade strukturomvandlingen under 50- och 60-talen var en sammansmältning av tekniksyn och lönsamhetstänkande. När professor Erik Höök, långtidsutredare och VD vid Jernkontoret, ombads att skriva en uppsats om den svenska modellen (72) var det just dessa egenskaper hos svensk arbetarrörelse som han framhävde. Den socialdemokratiska politiken har under expansionsdecennierna varit ovanligt pragmatisk och anpasslig till snabba förändringar, konstaterade han. Den svenska ekonomin är ovanligt öppen mot världsmarknaden, och öppenheten och konkurrensmomenten i ekonomin kan ses som extrema i jämförelse med andra länder". Förutsättningen har bl a varit att fackföreningsrörelsen hos sina medlemmar kunnat vinna "förståelse och accept för de negativa verkningarna" av den ekonomiska politiken.

"Då en olönsam produktion läggs ned skapar detta för de personer som tvingas söka sig en annan sysselsättning stora personliga påfrestningar och upppoffringar. Detta kan lätt ge upphov till opposition mot rationaliseringar och teknisk utveckling." (73)

Fackföreningsrörelsen har alltid sett tekniken som lösningen på de negativa effekterna av kapitalismen. Det är först i och med kärnkraftsfrågan som man inom arbetarrörelsen börjat tala om att det finns olika slags teknik, beroende av vilka som kontrollerar samhällsutvecklingen och av vilket samhälle de eftersträvar.

Mina intervjuer har visat på en stark övertro på tekniska lösningar. Det beror på bundenheten till produktionsprocesserna. Jag tror dock inte att det är speciellt lätt för de anställda i en basnäring som stålindustrin att på kort sikt utgå från en

annan tekniksyn. Stålbranschen är speciell. Det går inte att ställa om en tung exportinriktad industri till alternativ produktion såsom t ex diskuterats i varvs- och TEKO-industrin. Omstruktureringen till en mer självcentrerad svensk stålproduktion kommer att ta längre tid. Men en annan tekniksyn än den förhärskande är inte desto mindre en viktig del i utvecklandet av den horisontella samordningen.

Kapitel 6

Anpassning och motagerande på kommunal nivå

I figur 28 visades hur världsmarknadsförändringarna via förändringar i de lokala produktionsprocesserna slutligen påverkade balansen på den lokala arbetsmarknaden och därigenom kommunernas förutsättningar. Det här kapitlet handlar om vilka förutsättningar kommunerna har att fånga upp och påverka dessa kedjeffekter. Vad är egentligen samhällsplanering? Hur har samhällsplaneringen vuxit fram och vilket förhållande har samhällsplaneringen haft till strukturuomvandlingen? Hur har detta påverkat kommunernas organisatoriska förutsättningar? Hur ser anpassning och motagerande ut i det kommunala systemet?

6.1 SAMHÄLLSPANERINGENS HISTORISKA FRAMVÄXT

6.1.1 Vad är samhällsplanering?

Det finns inget entydigt svar på frågan: Vad är Samhällsplanering? Den erfarenheten gör var och en som försöker svara på frågan i några få ord. Begreppet Planering eller Samhällsplanering har sannolikt lika många innebörder som uttolkare.

Låt oss till en början skilja på vad planering är och på vad olika människor säger att planering är, vilket ofta är det samma som vad de anser att planering bör vara.

Jag intresserar mig i första hand för samhällsplaneringen som ett kunskapsproducerande system. Samhällsplaneringen är en del av samhällets, i meningen den offentliga sektorns, beslutsfattande. Dagens samhällsplanering är resultatet av en lång historisk process genom vilken statsapparaten (i meningen den offentliga sektorn) vuxit och fått en åtminstone kvantitativt sett alltmer omfattande roll i samhällsutvecklingen. Samhällsplanering kan, som jag senare ska diskutera, behandlas som ett system i den offentliga sektorns beslutsprocesser eller som avgränsad konkret företeelse. Samhällsplanering kan studeras med positivistiska utgångspunkter, dvs med utgångspunkt i första hand från den verksamhet som säger sig vara planering och med utgångspunkt från vad denna verksamhet enligt formella kriterier och målsättningar uppges vara. Men samhällsplanering är också en icke-planering, dvs en verksamhet som inte existerar, och därigenom endast kan studeras med utgångspunkt från "yttre" förhållanden, dvs från uppställda krav och problem. Samhällsplanering är i mycket hög grad samhällets förhållande till strukturomvandlingen, till expansion och tillbakagång. Samhällsplaneringen har ett bestämt förhållande till de resurser som skapas i samhället och till dagens resursfördelning och resursutnyttjande och därigenom till morgondagens samhälle.

6.1.2 Den svenska modellen

Den verksamhet som kan kallas för samhällsplanering är i hög grad resultatet av en historisk strukturomvandlingsprocess och försöken att från politiskt håll styra samhällsutvecklingen. Detta är inte på något sätt unikt för Sverige, utan snarast ett resultat av det kapitalistiska produktionssättets utveckling mot ett ökat församhälleligande och en samtidig produktionsmässig koncentration samt en centralisering av ägande och styrning. Icke desto mindre har detta ägt rum under speciella förutsättningar i Sverige, präglad dels av den svenska ekonomins särskilda karaktär, dels av det långa socialdemokratiska regeringsinnehavet.

Grunden för dagens planeringssystem lades av socialdemokraterna på 30-talet sedan de anammat Keynes teorier. Keynes eftersträfvade att via den statliga politiken komma tillrätta med svängningarna mellan hög arbetslöshet - låg inflation som

var vanliga i lågkonjunkturer och låg arbetslöshet - hög inflation som uppstod i högkonjunkturer. Medlet för detta skulle vara en generell statlig ekonomisk politik som gick ut på att genom statlig styrning av investeringarna på t ex bostadsområdet få de ekonomiska hjulen att snurra, åstadkomma nya arbetstillfällen och därigenom förstärka arbetarnas konsumtionskraft. Beställningarna av bostäder skulle ge kedjeeffekter för andra näringar. Till detta kom en viss omfördelning av inkomsterna till de svagare grupperna, från början socialbidrag, familjebidrag, bostadsbidrag, barnbidrag och arbetslöshetsunderstöd. 1936 skrev socialministern, Gustav Möller:

"Den förda krispolitiken har haft till uppgift att pumpa köpkraft ut till bönder och arbetare, vilka utgöra omkring 90% av landets befolkning. Köpkraft har skapats. Bönderna får rimligt betalt för sina varor. De har blivit goda kunder hos industrin. Och industrivarorna finna avsättning. Försöken att reducera arbetarnas löner ha i stort sett framgångsrikt tillbakavisats. Inemot 200 000 arbetarhushåll ha fått arbete och inkomster. Lönerna stiga. Arbetarna ha blivit bättre kunder hos jordbrukarna. Äktenskapsfrekvensen ökar. Producenterna av möbler, husgerådsartiklar, glas och poslin kunna åter sälja sina varor. Överhuvud taget har köpmännen fått sin omsättning ökad." (74)

Tidigt fanns tankar om att underlätta den geografiska rörligheten. Det var emellertid svårt att omsätta dessa tankar i en allmän politik under mellankrigsåren, då huvudtendensen i ekonomin var tillbakagång. Både socialdemokraterna och de borgerliga sökte efter statliga medel att flytta arbetskraften "från de samhällen där man har svårigheter att kämpa med". Ohlin skrev i "Fri eller dirigerad ekonomi" om betydelsen av en arbetsmarknadspolitik med flyttningsbidrag och skolning vid sidan om redan existerande arbetsförmedling, yrkesutbildning och rådgivning. (75)

"Vid nästan varje kongress under 1900-talet", skriver LO-ekonomen Anders Leion, "hade låglöneförbund - som ännu under mellankrigstiden arbetade i exportindustrin - framfört krav på mer inflytande till LO och merhjälp från LO. Dessa krav återkom med allt större styrka. Den politik de efterlyste kom så småningom att kallas "solidarisk lönepolitik". (76) Innebörden i denna var att ge de lågavlönade i mindre lönsamma och tillbakagående sektorer löner som närmade sig lönerna i de expansiva, lönsamma exportnäringarna. Detta var emellertid inte möj-

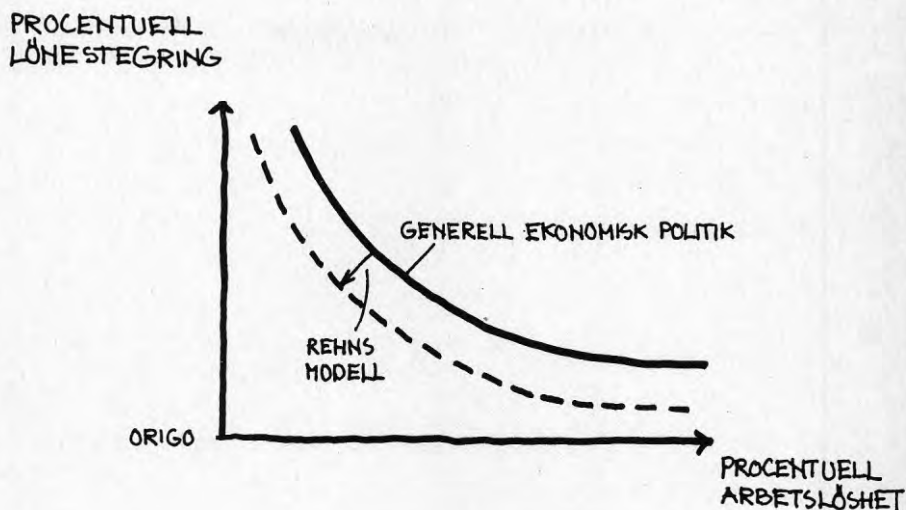
ligt så länge det fanns en omfattande arbetslöshet.

Förutsättningarna för den solidariska lönepolitiken skapades först genom yttre förändringar. I Sverige förutsåg man även efter kriget en kommande depression. I stället åstadkom krigets förstörelse ett stort återuppbyggnadsbehov vilket skulle sätta fart på det svenska näringslivet i en dittills icke skådad takt. Svenskt näringsliv gick in i en ny fas - en längre expansionsperiod då bredden i svensk industri skulle komma till sin fördel.

Myrdalskommissionen, som hade till uppgift att lägga fram ett förslag till ny statlig depressionspolitik, föreslog i huvudsak en restriktiv finanspolitik. Men den befarade ökningen av arbetslösheten uteblev och denna politik kom på skam. LO tvingades acceptera lönestopp vid slutet av 40-talet. Inför hotet om en ökande löneglidning och risken att förlora greppet om lönepolitiken tvingades LO arbeta fram ett nytt politiskt program som formulerades av de två LO-ekonomerna Rudolf Meidner och Gösta Rehn (den s k Meidner-Rehnska modellen). (77) Deras förslag fanns inarbetat i LO:s politiska program av år 1951, "Fackföreningsrörelsen och den fulla sysselsättningen" och skulle efter lågkonjunkturen 1957-58 komma att präglade den statliga ekonomiska politiken.

Nu skapades möjligheter för en samordning av den fackliga och den statliga politiken. Fackföreningsrörelsen utvecklade den solidariska lönepolitiken och vid sidan om denna utvecklades inom statsapparaten arbetsmarknadspolitiken och den allmänna ekonomiska (styrnings- och reform-) politiken. Detta var grundpelarna i den Meidner-Rehnska modellen. Hur den var tänkt att fungera åskådliggörs av figur 39 som är hämtad ur Dahlberg-Holmströms bok "Arbetsmarknads- och regionalpolitik". Figuren, som är en s k Phillipskurva, redovisar sambandet mellan lönestegringar och arbetslöshet. Vid låg arbetslöshet förutsätts stora lönestegringar uppstå, vilket anses vara orsaken till ökande inflation. Vid låg arbetslöshet anses förhållandet vara det omvända. Huvudtanken bakom den Meidner-Rehnska modellen var att genom politik förskjuta kurvan mot origo för att därigenom minska inflationens effekter på arbetslösheten och vice versa. Detta recept ersatte den traditionella politiken med reducerad inflation på bekostnad av sysselsättningen. Enligt rekommendationerna skulle staten bedriva en starkt efterfrågedämpande

Figur 39 MEIDNER-REHNS MODELL



finanspolitik, till och med så stark att depressiva tendenser skulle uppstå, med företagsnedläggelser och driftsinskränkningar på vissa håll, skriver Henström m fl i "Urbaniseringen och den statliga politiken". (78) De lokala konsekvenserna skulle motverkas av en arbetsmarknadspolitik som innebar arbetsansskaffning på samma sätt som under 1930-talets krispolitik, utbildning av arbetskraft och omflyttning till expansiva branscher. Lokaliseringspolitiken skulle fungera som ett komplement till arbetsmarknadspolitiken. Efterfrågenivån skulle sänkas genom indirekt beskattning. Genom den solidariska lönepolitiken skulle strukturuomvandlingen påskyndas. De mindre bärkraftiga företagen skulle slås ut. Företagen skulle "klämmas" mellan en efterfrågedämpande finanspolitik och den solidariska lönepolitiken. Fördelarna skulle inte bara vara höjd levnadsstandard och full sysselsättning. Sverige skulle öka sin involvering på den internationella marknaden genom att satsa på de områden som den svenska industrin var bäst på. Förutsättningarna var inte bara att sådana tillväxtmöjligheter fanns och i det närmaste eliminerade arbetslösheten. Det krävdes en samordning mellan ledningen för stat och fackföreningsrörelse förmedlad genom socialdemokraterna, och - inte minst - en stark centralisering av fackföreningsrörelsen.

Den nya statliga politiken, som togs i bruk i slutet av 50-talet, skulle påskynda strukturomvandlingen i näringslivet. Detta åstadkom en mycket snabb urbanisering, avfolkning av glesbygder och mindre tätorter och inflyttning till större tätorter, städer och storstadsområden. Arbetsmarknadspolitikerna var ett viktigt inslag i den "svenska modellen". Till skillnad från tidigare skulle den inte bara bestå av åtgärder till stöd för arbetskraften och i huvudsak riktad för att motverka arbetslöshet. Viktiga inslag blev nu de medel som skulle stimulera arbetskraftens rörlighet och geografiska omflyttning samt sysselsättningsskapande åtgärder.

"Från att främst ha varit en arbetslöshetspolitik blev nu arbetsmarknadspolitikerna mera av en politik inriktad på anpassning av arbetskraft och företag (med arbetsmarknadsutbildning och geografisk flyttningshjälp, lokaliseringstöd, beredskapsarbeten, skyddad sysselsättning och statsbeställningar som väsentliga medel). Arbetsmarknadspolitikerna fick därmed viktiga uppgifter även i högkonjunkturer och blev mera integrerad i den ekonomiska politiken." (79)

Grundtanken bakom arbetsmarknads- och lokaliseringspolitikerna var att staten härigenom skulle upphäva eller åtminstone motverka de obalanser mellan grupper och geografiska områden som nödvändigtvis skulle bli effekten av den generella politiken. I den mån detta inte kunde åstadkommas genom geografisk rörlighet av arbetskraften skulle det ske genom att locka kapitalet med olika stimulansmedel och speciellt stöd att uppsöka de områden i landet som t ex ur kostnadssynpunkt m m betraktades som ofördelaktiga (lokaliserings- eller regionalpolitik).

Dessa teorier var i huvudsak, för att inte säga renodlat, ekonomiska. När det gäller att bedöma sambandet mellan modellen och utfallet av den ekonomiska politiken finns säkert en hel del att säga och det överlåter jag åt ekonomerna. Men intressant för samhällsplaneringens del är de sociala aspekterna.

50- och 60-talen har varit den snabba urbaniseringens årtionden, då stora områden avfolkats och människor samlats till storstäderna och de större tätorterna. Nya levnadsformer har vuxit fram. Samhället har blivit alltmer funktionsuppdelat. Varje människas tillvaro har blivit alltmer splittrad på olika delvärldar - arbete, boende, vilket t ex Rita Liljeström påpekat:

"I Sverige liksom i andra länder betydde industrialiseringen en differentiering av aktiviteter som tidigare varit samordnade. Nya institutioner tog över stora delar av familjens produktiva, politiska och sociala funktioner. Differentieringen kom även till uttryck i en rumslig uppdelning. Enkelt uttryckt: en egen plats för varje verksamhet. Familj och arbetsliv skildes åt. Vi kan idag tala om en ekonomisk, politisk och kulturell sektor. Det finns en vårdsektor, en utbildningssektor, en social sektor, fritidssektor, bostadssektor osv. Aktiviteter som tidigare varit samordnade och varvade, bildar i det moderna samhället mer eller mindre självständiga sociala system." (80)

De människor som flyttat har blivit särskilt sårbara. De nya samhällena är socialt och kulturellt sett heterogena. Människorna i dessa saknar gemensam historia. Möjligheterna till kollektivt agerande är små. Möjligheterna att få en bättre livssituation är i huvudsak riktade till individerna och hushållen en och en, säger Eva Hedman. De binder samman individer/hushållen mera med de samhälleliga institutionerna än de binder samman individerna/hushållen med varandra. (81)

I denna utveckling ligger en av orsakerna till de framväxande sociala problemen och miljöproblemen. Människornas motståndskraft mot förändringar har utsatts för en kraftig nedbrytning som till viss del ligger i rörligheten på arbetsmarknaden, de nya miljöerna, funktionaliseringen, men samtidigt också i att ansvaret för levnadsmiljön i allt högre grad institutionaliserats. När man talar om en ökande individualisering handlar det om att livsviktiga kollektiva sociala funktioner gått förlorade och ersatts med i första hand ekonomiska relationer mellan individ och samhällssystem. När allt fler människor "drabbas" av utvecklingen skapas också nya kollektiva erfarenheter. Som en motreaktion mot den spontana samhällsutvecklingen, institutionaliseringen m m har det vuxit fram nya rörelser när människor gått samman för att bevaka intressen som gäller en grupp, ett grannskap eller en samhällsklass. Men resultatet av denna utveckling har också blivit den omfattande utslagning som på senare år drabbat de mest försvarslösa, t ex de arbetslösa och ungdomar.

6.1.3 Samhällsplanering växer fram

För att klara de enorma omställningar som var förenade med urbaniseringen fordrades en kraftigt utbyggd samhällsplanering.

Den viktigaste uppgiften blev att kanalisera och i viss mån handha den omfördelning av samhällets, näringslivets och hushållens resurser som flyttningsrörelserna gav upphov till. Nya samhällen måste byggas och för detta fordrades en viss framförhållning och en planering av utbyggnader och hushållning med mark och vatten. Samhällsplaneringen blev härigenom präglad av de ekonomiska processer som låg bakom för urbaniseringen. Bilaga 1 är ett utdrag ur Per Lagheims undersökning "Resurser för Planering på Kommun- och länsnivå".(82) I stort sett alla de nya planformer som anges här har en stark koppling till strukturomvandlingen. Till viss del sammanhänger de naturligtvis också med den allmänna reformpolitik som växte fram redan under 30-talet.

6.2 SAMHÄLLSPLANERINGENS ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

6.2.1 Planeringssystemet och beslutsprocesserna - några begrepp

Samhällsplaneringen är en del av staten. Detta innebär att de överordnade bestämningarna definieras av statens förhållande till produktionssättet och till samhällsklasserna.(83) Samhällsplaneringen är som konkret företeelse, t ex planeringen i en viss kommun, dessutom möjlig att förstå endast som en del av den kunskapsproducerande helheten inom statsapparaten. Detta innebär att den enskilda kommunens eller verksamhetssektorns planering måste betraktas som ett delsystem i den starkt inrutade sociala och organisatoriska struktur som utgör det samhällsplanerande systemet.

Planeringen försiggår inom vissa institutionella ramar, planeringssystemet. Planeringssystemet är själva organisationen och det regelsystem som definierar ramarna för verksamheten, kompetensområde m m. Planeringen i planeringssystemets olika delar är i avgörande bemärkelse bestämd av två faktorer: planeringssystemets nivåuppdelning och sektorisering. Nivåuppdelningens huvudpolar är den centrala nivån, vilken motsvarar regering, departement och statliga verk och i vissa avseenden även länsorganisationerna samt den lokala nivån vilken motsvarar verksamheterna i kommuner, orter m m. Den regionala nivån med länsorganisationer har ofta en mellanposition även om de

rent formellt är knutna till den centrala. Sektoriseringen är den uppdelning av verkligheten på avgränsade sektorer, bostadssektor, skolsektor, jordbrukssektor osv, som i praktiken klyver den offentliga sektorn genom den vertikala (nivå) indelningen.

Bilden nedan är ett försök att reda ut det begreppsmässiga förhållandet mellan planering och planeringens omvärld. (84)

BESLUTSPROCESS

statlig verksamhet (departement, verk, länsst.)
kommunal verksamhet (inkl landsting)

Utgångspunkter	beslutsprocesser						resultat
	beslutsunderlag, "planering",						
Gruppers intressefrågor, behov el problem	beslut om utredn	problem-behovs-resurs-analys- ev mål uttalade i skrift. el muntligt	åtgärdsförslag, (ev alternativ) till åtgärdsplaner	konsekvensanalyser, i relation till åtgärdsförslagets prioriteringar	beslut om åtgärd, prioritering	åtgärder + nya beslut på vägen	förändringar, nya problem

Uppställningen åskådliggör en idealiserad beslutsprocess. Planering är här lika med framtagande av beslutsunderlag. Beslutsunderlaget består av olika delar: Som utgångspunkt för det som i gängse mening kallas för planering ligger arbete med problem-, behovs- eller resursanalyser, ett utredningsarbete som också kan kallas för planeringsunderlag eller arbete med planeringsförutsättningar. Kopplat till detta finns programarbete (t ex målsättningar och prioriteringar). Ett särskilt led är framtagandet av åtgärdsförslag, vanligen kallat för plan eller möjligen ett mer detaljerat handlingsprogram, t ex fysiska planer eller ekonomiska planer. Därutöver förutsätts planeringsprocessen innehålla konsekvensanalyser, som ska redogöra för effekterna av vissa målsättningar och prioriteringar och därav följande åtgärdsförslag.

Planeringsprocesserna är i verkligheten inte lika renodlade. Ofta innehåller de inte vissa led och ofta är planeringsprocesserna en serie pendlingar mellan de olika ovan angivna leden.

Sammanfattningsvis kan planeringssystemet sägas bestå av organisatorisk struktur, regelsystem, arbetsmetoder, och bete-

endemönster, värdepremisser och medvetande om den egna verksamheten. Resultatet av planeringssystemets verksamhet är beslutsunderlaget som är en del i beslutsprocessen. Detta beslutsunderlag tillhör någon av kategorierna: problemanalys, åtgärdsförslag eller konsekvensbeskrivning. Beslutsunderlaget utgår ifrån vissa frågeställningar, problem och är avsett att användas för att skissera och utlösa en framtida förändring.

6.2.2 Planeringssystemets vertikalitet

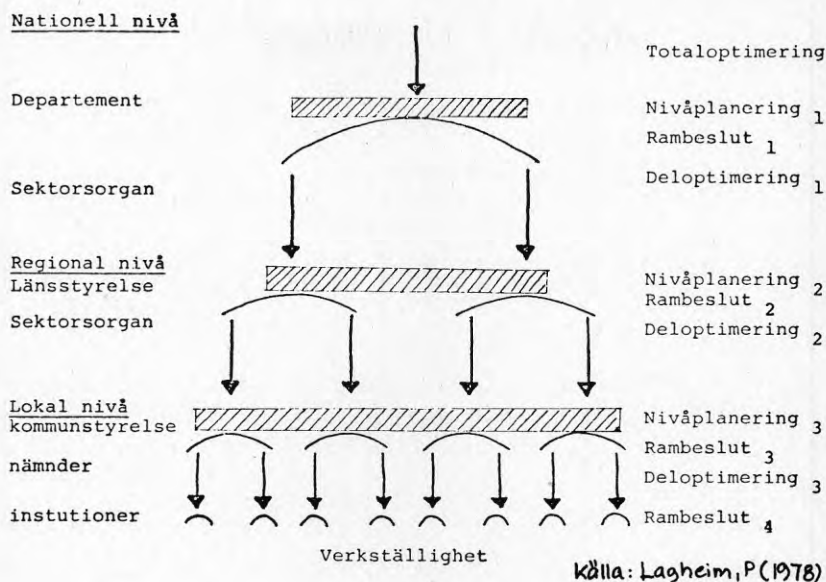
Vid intervjuer med kommunfolk har det slagit mig att man inom kommunerna lever i den fasta förvisningen att det som inte kan lösas lokalt kommer att lösas genom centrala ingripanden. Det är ett vertikalt tänkande som grundlagts av expansionsdeceniernas praktik.

För att möta såväl expansion som tillbakagång och uppkomsten av obalanser skapades då en hel rad nya statliga styrmedel. Vid sidan om arbetsmarknadspolitiken och lokaliseringpolitiken växte det fram nya instrument för att klara den geografiska omfördelningen, för att möta de sociala problemen men också för att skapa en ny fördelning av samhällets resurser och genomföra nya reformer. En hel del av det beslutsunderlag som skulle behövas tillhandahålls genom en snabbt växande samhällsplanering, vars huvuduppgifter på det lokala (kommunala) planet blev att skapa de nya miljöer för människorna i de expanderande kommunerna där nya bostäder, skolor, centrumbildningar, gator och infrastruktur var en förutsättning för näringslivets expansion.

Hur denna expansion påverkat kommunernas beslutsunderlag har bl a studerats av Tord Maunsbach och mig i ett antal fallstudier. (85) Samhällsplaneringen har varit mycket ensidigt inriktad på resursfrågor och på att skapa de nödvändiga expansionsförutsättningarna och i ringa grad tagit hänsyn till sociala och miljömässiga konsekvenser.

Planeringssystemets organisation har varit avgörande för vilken kunskap som tagits fram om strukturomvandlingen. Den starkaste präglingen får beslutsunderlaget genom planeringssystemets nivåuppbbyggnad och sektorisering. Det framgår av figur 40 som hämtats ur Per Lagheims studie "Resurser för planering på kommun och länsnivå".

Figur 40

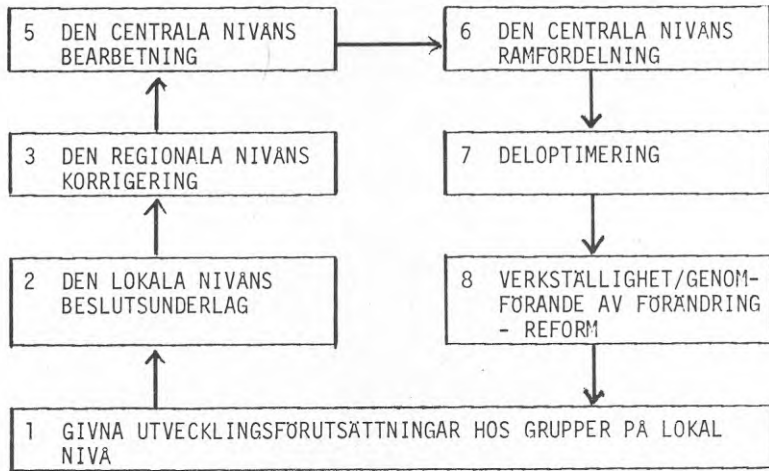


Sektoriseringen grundar sig dels på den geografiskt-administrativa indelningen (län-kommun-ort) och dels på uppdelningen på verksamhetssektorer (bostäder, barnomsorg, skolor m m). Figuren beskriver hur centralt beslutade resurser fördelas med hjälp av nivåplaneringen. På den nationella nivån fattas beslut om totalramar som spjälkas upp genom ramfördelning.

Att påverka fördelningen av de centralt beslutade ramarna är en av planeringssystemets uppgifter. Det beslutsunderlag som behövs för detta kan mycket schematiskt sägas börja sin vandring på den lokala nivån där man i ordningställer det material som fordras för att få del av den centralt kontrollerade resursen - exempelvis statsbidrag för någon verksamhetssektor.

Figuren 41 beskriver schematiskt beslutsunderlagets roll i själva fördelningsprocessen och illustrerar beslutssystemets vertikalitet. Den centrala nivån ingriper inte av sig själv i kommunernas liv utan tillhandahåller ett resursutrymme. Kommunernas möjlighet att göra anspråk på det bestäms av de lokala utvecklingsförutsättningarna - graden av expansion, antalet åldringar, förskolebarn osv. Denna uppbyggnad av beslutsprocesserna bygger på att staten och kommunerna endast i begränsad utsträckning och i så fall med generella medel förmår påverka

Figur 41



utvecklingsförutsättningarna som i huvudsak bestäms av näringslivsutveckling och de därav följande lokala villkoren - befolkningssammansättning m m.

Figuren 41 kan också användas för att visa gången i beslutsprocesserna när en kommun vill göra anspråk på det statliga stödet vid expansion eller tillbakagång (bostadskvoter, statliga bidrag, arbetsmarknadsstöd, regionalpolitiskt stöd etc). Lagheim menar att efterkrigstidens reformarbete förstärkt såväl sektorisering som centralisering. Beslutsprocesserna på central nivå har fått en allt större betydelse när det gäller rambeslut, övergripande målformuleringar och behovsanalyser. Den kommunala planeringen har blivit mer inriktad på verkställighet. I kommunerna handlar det mer om att hantera ett begränsat handlingsutrymme och att få så stor del av de centrala resurserna som möjligt. Kommunernas ökande ansvar för allt fler verksamheter har med tiden givit upphov till nya former för lokal samordning - kommunövergripande planering och gemensamma planförutsättningar (jfr även länsplaneringen).

6.2.3 Planeringssystemets mekanik - anpassning till expansion och tillbakagång

Den kunskapsproduktion som sker i dagens planeringssystem bygger på att den ekonomiska tillväxten skall upprätthållas och

utjämnas. Det finns därför en mekanik i kunskapsproduktionen som är i hög grad anpassad till näringslivets mer eller mindre spontana utveckling. Det finns inga varningssignaler som avslöjar när utvecklingen kommer i motsättning till sociala mål, eftersom det sociala livet i mycket stor utsträckning är en anpassning till den ekonomiska utvecklingen och kommer i andra hand. I social mening är det fråga om en planering som förutsätter att samhället har stora marginaler och buffertar för att fånga upp den ekonomiska utvecklingens ojämnheter.

Ottar Brox kallar denna planering för mönsterplanering och jag tycker begreppet är användbart för att beskriva ett planeringssystem i vilket mekaniken blivit ett väsentligt inslag. (86) En av de viktigare aspekterna på mönsterplaneringen är att den är en institutionaliserad planform, dvs en planform som bygger på ett institutionaliserat förhållande mellan nivåer och sektorer i planeringssystemet; den är ett mönster, en upprepad rutin, i sig. Tag som exempel länsplaneringen som efter olika försöksomgångar formulerats som en rutinverksamhet med syfte att inordnas i den centrala politiken (se t ex handbok för länsplanerare). Eller tag de branschstudier som på centralt uppdrag gjordes av länsstyrelserna 1977 för att man skulle kartlägga konsekvenserna av strukturomvandlingen i stålbranschen. Dessa studier har blivit tämligen uddlösa efter bearbetning och sammanvägning på den centrala nivån.

Det är detta öde som hotar alla problemanalyser från lokal nivå. I vissa fall kan de åtgärdas, om det rör sig om problem för vilka den centrala politiken kan ge ett utrymme. I andra fall blir de utdefinierade ur det centralt "relevanta" beslutsunderlaget.

Det mest allvarliga är att det i mönsterplaneringens mekanik ligger stora förutsättningar för att strukturomvandlingen skall normaliseras, oavsett dess sociala konsekvenser. Och det finns såvitt jag kan se i dag ingen garanti för att dessa brister upphävs på central nivå.

Tidigare fallstudier av planeringen vid expansion (bl a fallen Olofström, Mörrum, Värö) har visat att den är en anpassning till lokala arbetsmarknadsförändringar. Expansionsplaneringens huvuduppgift är att tillgodose den efterfrågan på bostäder, service m m, som är resultatet av expansion inom basnär-

ingarna, främst industrin. Karaktäristiskt för expansionsplaneringen i små och medelstora kommuner är att den är en kort-siktig anpassning till näringslivets utbyggnad. Expansionsplaneringen bygger på att kommunerna med viss säkerhet kan kalkylera ett expanderande handlingsutrymme, dvs ett expanderande skatteunderlag.

Hela det existerande samhällsplaneringssystemet är uppbyggt för expansion och ekonomisk tillväxt. Det är först under de senaste åren som man på central nivå insett att trenden håller på att vända. Finns det då, frågar man, någon möjlighet att ställa om planeringssystemet från expansion till tillbakagång?

Samhällets dominerande planeringsteori är, påpekar Forskningsrådsnämnden (FRN), "strävan efter expansion och ekonomisk tillväxt." (87)

"En i samhället dominerande uppfattning är att fortsatt ekonomisk tillväxt är en förutsättning för en önskvärd samhällsutveckling." (88)

En av huvudfrågorna för framtidsforskning är, menar FRN, att undersöka i vilken utsträckning som samhället har anpassningsförmåga, anpassningsmekanismer och anpassningspotential för en så pass omfattande formförändring som en utplanande ekonomi innebär.

Detta återspeglar ett behov inom statsmakten att i god tid institutionalisera nya planformer, en tillbakagångsplanering på den lokala nivån som ett komplement till den centralt bedrivna rampolitiken.

En av utgångspunkterna för följande problemanalys har varit att visa hur kommunerna handlat för att möta tänkbara sysselsättningsminskningar inom industrin.

6.3 DEN KOMMUNALA PLANERINGENS ANPASSNING TILL ÖVERGRIPANDE UTVECKLINGSTENDENSER - EXEMPEL UR INTERVJUerna

6.3.1 Mekaniken i planeringsrutinerna - Ett exempel

Det bästa sättet att förstå vad en vikande sysselsättning innebär för en mindre kommun är att utgå ifrån den årliga budgetprocessen. Denna process är i sig själv en garanti för en suc-

cessiv steg-för-steg anpassning av kommunernas hushållning till förändrade yttre förutsättningar.

Budgeteringsprocessen startar i vårt exempel i en summering av sysselsättningsläget i en vanlig mindre kommun. Kalkylen över antal sysselsatta tar hänsyn till förändringar i yrkesverksamhetsgraden och i befolkningens åldersstruktur. På ett tidigt stadium balanserar kalkylen över sysselsättningen med en näringslivsprognos för basnäringarna. Den är en avstämning av iakttagna utvecklingstendenser mot önskade. Vidare kalkyleras förändringar i den offentliga sektorn. I kommunens prognosarbete får den offentliga sektorn till viss del fylla ut den sysselsättningsminskning som man eventuellt kalkylerat i basnäringarna. Så har man en näringslivsprognos. Antaganden om förändringar i in- och utpendling påverkar beräkningen av folkmängden i kommunen. Vägen till den kalkylerade folkmängden har varit en jämningsprocess där man så småningom hamnat på ett tal som ligger mittemellan iakttagbara tendenser och önskade. (Ju allvarligare och långsiktigare tillbakagångstendenserna kommer att bli desto troligare är det att kommunerna kommer att tvingas till alltmer realistiska bedömningar av tillbakagångstendensernas effekter på skatteunderlaget).

Med utgångspunkt från detta kalkyleras den yrkesverksamma befolkningen. För att komma underfund med hur stort utrymnet är för den kommunala ekonomin för man nu in en bedömning av förhållandet mellan löneutveckling, tillväxttakt i statlig konsumtion och förhållandet mellan privat och kommunal konsumtion. För att få så exakt uppskattning om det kommunala utrymnet som möjligt måste man ta hänsyn till diskontoutvecklingen, likviditetssläget, och taxeringsutfallet. Därefter är det möjligt att fastlägga den kommunala utdebiteringen som är trollformeln för de kommunalekonomiska ramarna.

Vid intervjuerna har jag iakttagit två motstridiga tendenser som båda påverkar ramfördelningsarbetet. Politiker som arbetar sektoriellt försöker ofta maximera utfallet för den egna nämnden eller orten. Politiker och planerare på central nivå strävar efter en hushållning som ovillkorligen underbygger geografisk koncentration. De senare vill förhindra att det uppstår överkapacitet i kommundelarnas anläggningar. Arbetet med de kommunalekonomiska ramarna och fördelningen av dessa är

överordnat allt annat arbete med att påverka nuet och framtiden. De följande exemplen från intervjuundersökningen illustrerar detta:

6.3.2 Fallet "Hammarfors"

Materialet i det här avsnittet är hämtat från en av kommunerna i undersökningar - vilka det är har ingen betydelse för analysen. Jag kallar kommunen för Hammarfors.

På frågan "Vilken information har ni fått från företaget?" svarade man i "Hammarfors":

- I stort sett har vi fått reda på när man skulle anställa folk, hålla oförändrat eller banta ner. Tidigare har de sagt till när de behövde bostäder. Stora nedskärningar har kommit som obehagliga överraskningar. Vi har lärt oss att inte ta uppgifterna från platsledningen på allvar. De viktigare besluten fattas centralt och där kan allt förändras. Vi inrättade t ex vår planering efter en idé om en utbyggnad som den gamle VDn hade. Bolaget skulle inte klara sig utan den.

- Vad har ni gjort för att möta näringslivsförändringarna?

- När det skedde en stor nedskärning i slutet av 60-talet och början av 70-talet, dämpade vi först vår utbyggnad av bostäder. Vi såg att den stora grannkommunen X-berg fick problem i sitt näringsliv. De hade byggt för många flerfamiljslägenheter och kunde inte bygga egna hem förrän lägenheterna fyllts. Vi kunde däremot ta fram planmark och satte igång med att ta fram tomter. Vi kunde erbjuda hur mycket tomter som helst. Tack vare det har vi klarat vår folkmängd trots en nedgång i näringslivet. Vi byggde mycket egna hem och fick en inflyttning från X-berg.

- På vilken kunskapsgrund byggde ni ert agerande? Gjorde ni egna bedömningar? Hur förhöll ni er till överordnade myndigheters bedömningar?

- Vi har inte litat på näringslivets bedömningar, för de ändras. Vi gjorde egna bedömningar av företagets utveckling, men vi har inte anpassat vår planering efter dem. Vi har inte heller följt överordnade myndigheters syn på utvecklingen. Länsstyrelsens prognoser förkastade vi som målsättning. De använder ramar för sina prognoser så de får ju alltid rätt. Men när vi släppte loss egnahemsbyggandet och drog till oss ca 1 000 förvärvsarbetande från X-bergs kommun som pendlar dit idag, så var det mot länsmyndigheternas vilja. Vi anser att det är vi som gör den bästa bedömningen av vilka åtgärder som behövs för framtiden. När det gäller företagets bild av framtiden är det svårt för oss i kommunen att säga att vi tror si eller så. Man kan bara hoppas att de klarar sina problem. Vi har insett att det bara är att acceptera att den producerande industrin kommer att producera med mindre antal anställda. Strukturomvandlingen slår ju överallt, inte bara i vår kommun.

- Borde inte övergripande bedömningar kunna bli mer realistiska än de som görs lokalt?

- Nej, specialstålutredningen är t ex redan överspelad. Det visade sig ju också att när det gällde att klara folkmängden i kommunen hade vi rätt, inte länsmyndigheterna.

- Det betyder m a o att ni gör grova höftningar när det gäller framtidsbilden och söker praktiska kortsiktiga lösningar. Hur går det när ni samtidigt är beroende av de överordnade myndigheterna för att få resurser?

- Det har visat sig att vi kunnat ta bostadskvoter från andra kommuner. Vi har kunnat peka på en stor bostadskö. Dessutom har det inte varit några problem att få bostadskvoter i lågkonjunkturen, det finns ett överskott.

- Hur garanterar ni er mot felbedömningar?

- Det gör vi inte. Det kan vi ju inte göra. Om det händer något här eller i X-berg som minskar sysselsättning och skatteunderlag eller tvingar folk att flytta så kan det gå åt helsike för oss. Men det gäller ju inte bara oss. Vi har en handlingsberedskap på en månad. Ingen annan kommun har större handlingsberedskap. 75 % av budgeten är för driften. Händer något så måste staten gå in.

- Borde ni inte ha användning av att kunna skissera vad konsekvenserna av strukturomvandlingen kan bli? Det skulle väl kunna förstärka ert handlingsutrymme?

- Vi kan inte baka in det i planeringen. Det ger inget handlingsutrymme, tvärtom. Vi kan bara planera för en normal utveckling. Vad skulle hända om vi förutsatte att järnverket eller Alundaverken skulle läggas ner? Det skulle väcka en väldig pessimism och folk skulle säga: "Å fan, tänker järnverket lägga ner. Ingen rök utan eld." Det skulle bli svårt att få hit folk. Kanske skulle specialisterna på järnverket försvinna, de högt utbildade, om de misstänkte att det skulle bli tomt.

- Men om man inte kan lägga fram en realistisk bild av vad som kan hända i näringslivet, kan man väl heller aldrig skapa någon beredskapsplanering?

- Man kan tänka sig att det går att måla upp en sådan bild. Men finns det någon anledning att ha en beredskap? Vad händer? Folk söker sig någon annanstans. Vad har t ex Kiruna haft för annat alternativ än att utbilda sina barn så att de kan flytta från Kiruna.

- Nej, utgångspunkten för att göra en sådan bild av framtiden måste vara att söka lösningar på de problem som ni i så fall förutser.

- Men vi förhandlar ju inte med näringslivet om strukturomvandlingen. Händer något får vi gå upp på departementsnivån och diskutera. Då måste staten gå in. Men de har ingen möjlighet att bedöma vår framtid. Näringslivets utveckling avgör närings-

livet. När något händer här så vänder vi oss till staten med våra krav på t ex ersättningsindustri. Men vi vet samtidigt att det inte är säkert att staten går in. De lovade oss ersättningsjobb i samband med den stora nedläggningen, men det visade sig att de inte skaffade fram några jobb för då hade folk inte flyttat med företaget. Staten höll inne med jobben. Risken är också stor om vi gör en hotbild. Då säger man från centrala myndigheter - "Titta vad realistiska Hammarfors kommun är", och så anpassar de våra planeringssiffror till en tillbakagång. Det är inget som säger att det är mer realistiskt att göra en negativ bild som underlag för planeringen än att göra en positiv.

- Skulle det inte kunna påverka de berörda människorna? Ett beslutsunderlag som skisserar en negativ utveckling skulle väl kunna ge dem möjlighet att ge er ett stöd?

- Sådana bedömningar står och faller med hur pass realistiska utgångspunkterna är. Du måste alltid göra ett antagande. Men jag tycker att det är riktigt att göra konsekvensbeskrivningar när väl något händer. Då går det att skapa opinion, inte innan. Men konsekvensbedömningarna kan inte användas mot företaget. De förhandlar inte om konsekvenser. De ger bara företagsekonomiskt. Man kan använda dem som ett led i att ifrågasätta det företagsekonomiska tänkandet. Men ska det bli en ändring måste det in andra pengar. Det är svårt, för företagen kommer att utnyttja det. De måste tänka på lönsamheten. Det måste in ett annat tänkande.

6.4 KOMMUNERNA OCH INFORMATIONEN OM NÄRINGS- OCH LIVSUTVECKLINGEN

"Hammarfors" erfarenhet var att kommunen har svårt att få tillförlitlig information om framtiden från företagen själva. De flesta kommuner delar denna uppfattning, men det finns samtidigt en förhoppning om att det trots allt ska gå att få ut något av informationsträffar m m. Tvånget och svårigheten att söka information om företagets framtid illustreras av följande sammanställning.

6.4.1 Information på företagets villkor

I fallstudierna redovisades ett flertal exempel på obehagliga överraskningar. Särskilt tydligt är det i Söderfors där positiv och negativ information om framtiden varvats under årens lopp allteftersom nedskärningarna har gjorts.

"När det varit goda tider har företaget inte vänt sig till kommunen, bara informerat, När det blivit dåliga tider har man velat få med kommunen i uppvaktningar av myndigheter.."

"I maj 1976 var vi från kommunen, landshövdingen och läns-

arbetsdirektören uppe hos Stora Kopparberg i Falun. Då informerade dom oss om planerna för Söderfors som var positiva. Söderfors var ett smultronställe sa dom."

Fyra månader senare avyttrades Söderfors Bruk. Liknande erfarenheter har andra kommuner, t ex Hallstahammar:

"Jag satt vid ett tillfälle tillsammans med de fackliga företrädarna och företagsledningen. Verkställande direktören vid stålverket sa att vi inte skulle oro oss för framtiden för dom hade resurser och skulle bestå. Han sa - Vårt företag är ju i alla fall det sista som lägger sig på rygg i branschen. 7 dagar senare beslutade bolagsstyrelsen att begära MBL-förhandlingar om att skära ner till 'lönsam nivå', dvs i princip lägga ner det mesta."

Erfarenheten är att man inte kan få säker information av platsledningarna i koncernföretagen. Trots negativa erfarenheter anser många kommuner att de har bra kontakt med företagen. De säger t ex:

"Idag har vi ett öppnare förhållande till bolaget."

"Vi har regelbundna träffar och bra kontakt - det är anorlunda idag."

6.4.2 Möjligheten att värdera informationen

Det finns en klar medvetenhet om att den information som kommunerna får - trots goda relationer till företagsledningarna - kan vara missvisande. Men vad kan man göra för att bedöma det?

"Man hör talas om förhandlingar mellan koncernledningar och alla möjliga personer från regering och departement. Vad det kommer att leda till vet ingen här. Vi hoppas att fackföreningarna ska få inblick genom MBL och ge hals när det behövs. När vi får information är det svårt för oss att sätta oss in i produktionsdiskussionerna. Vi får ta fasta på slutsumman, dvs hur stor sysselsättning det resulterar i. Vi har en viss bild av vad som händer. Men i princip kan dom bolla med siffror och det går över våra huvuden."

En annan kommun:

"Vi har ju fått siffror från företaget men det har varit svårt att ifrågasätta dom för det har ju företagets experter kommit fram till."

Åter en annan kommun:

"Vi tror på de uppgifter vi får från företaget. Det vore ju konstigt om de som gjort så starka satsningar inte skulle försöka göra riktiga bedömningar."

Man framhåller ofta kontakten med fackföreningarna som en möjlighet att avstämna informationsbilderna mot varandra. Det sker i så fall i den lokala partigruppen (s). Men oftast är kommunerna ytterst utelämnade åt den information de får:

"Vi har fått hjälp av industrins representanter att analysera uppgifter från t ex stålutredningarna."

6.4.3 Tänkbara förändringar

Alla kommuner i undersökningen tror inte att det går att bygga upp en bättre information på den lokala nivån. Men några kommuner ser två vägar: bättre informationssystem och kommunalt deltagande i de viktiga besluten.

"Vi har nappat på kommunförbundets enkät om informationssystemet Företag-Samhälle. Vi vill göra kompletterande frågor till alla företag med fler anställda än 20."

Min kritik mot informationssystemet har varit att förhoppningar och taktiska avsikter bakas ihop. Det blir svårt att värdera informationens användbarhet. Det skulle enligt ovan citerade kommun kunna avhjälpas med årliga företagarträffar. Genom deltagande i beslutsprocesserna skulle kommunerna kunna föra in samhällsekonomiska aspekter:

"Deras agerande är hela tiden företagsekonomiskt. Vi får påverka deras beslutsunderlag genom att lägga samhällsekonomiska aspekter på det."

Endast en kommun har föreslagit att kommunen bör vara representerad i styrelserna och det finns en viss tveksamhet i förslaget:

"Kommunen borde få vara representerad i bankstyrelserna. Företagen borde ha kommunal representation i bolagsstyrelserna. Å andra sidan kan man ju undra vad facken utrettat där hittills."

6.4.4 Självständiga bedömningar

Kan då inte kommunerna göra självständiga bedömningar? Frågan har fått ett nästan enhälligt svar.

"Nej vi kan inte gå in på branschförändringar."

"Vi kan inte skapa den överblick som behövs. Vi har inga resurser för det och jag tror inte att det går att jaga upp något intresse från våra politiker för sådant. Vi får

begränsa oss till kommunens horisont och göra utblickar med hjälp av facken."

Hallstahammar har bitter erfarenhet av svårigheten att göra självständiga bedömningar:

"Fram till 1973 var det ständig uppgång. I början av 70-talet fick vi länsstyrelsens sysselsättningsprognoser som baserade sig på företagsenkäter. Vi tyckte de var för höga men vi rättade planeringen efter prognoserna. Det ledde till att vi fick över 300 tomma lägenheter. Det fanns tankar på att säga nej till några huskroppar. Då skulle vi fått betala ca 3 miljoner i skadestånd till byggföretaget. Idag kan man vara efterklok och säga att det hade varit lika bra. Hittills har vi fått betala 10-12 milj kronor för tomma lägenheter."

6.4.5 Osäkerheten normaliseras

Osäkerheten om näringslivets information gör att kommunerna inte baserar sitt arbete på näringslivsuppgifter. Man betraktar företagen som anonyma "svarta lådor". Vid jämn utveckling kan kommunens planering baseras på trendframskrivningar. Vid kris-situationer har man agerat, men krissituationerna har som framgår senare aldrig medfört några omedelbara konsekvenser för kommunens handlingsutrymme. Inställningen till företagen varierar också från kommun till kommun beroende på vilka erfarenheter man gjort. I de kommuner där det hittills gått relativt lugnt till och där man har relativt konkurrenskraftiga och stabila företag, tror man också i kommunen på att samarbetet med företaget är en garanti för framtiden. I de kommuner där man känner sig mer eller mindre bedragen av företagsledningen är de ansvariga mycket tveksamma och rådvilla inför företagets information. Genomgående är dock att man - i brist på alternativ - måste göra det bästa möjliga av situationen. Den väg som kommunerna verkar söka är regelbundna träffar och diskussioner med näringslivet.

Intervjuerna pekar på att osäkerheten om hur framtiden kommer att bli byggs in och "normaliseras" av den kommunala planeringen redan på informationsstadiet. Det är resultatet av att den kommunala planeringsprocessen i sig är en anpassning till de kortsiktiga förändringarna i strukturomvandlingen. Frågan är om en kritisk analys av strukturomvandlingen kan användas i mönsterplaneringen. Nej, det går inte, menar en planerare. Inte om perspektivet är för negativt:

"Om vi gjorde en realistisk framskrivning av utvecklingen skulle det kunna betyda att företagen A, B och C inte finns om tio år. Då ska man som politiker agera i dagens läge. Då skulle man t ex hålla tillbaka investeringar i dag för att fylla ett minimibehov om tio år. Den ekvationen går inte ihop. Det finns inga politiker som är beredda att ställa sig upp och göra det. Det var nog ömtåligt när vi skulle räkna ut konsekvenserna av nedskärningar som skedde i kommunen. Ingen politiker gick med på att sänka invånarantalet till 1980. Där är det en stor intressekonflikt mellan politikernas behov av att visa att det händer något under en valperiod och folks behov att få reda på vad som egentligen kommer att ske."

6.5 NORMALISERINGSTENDENSER

6.5.1 Normaliseringen är inte ett kunskapsproblem

Med normalisering av tillbakagången menar jag följande: Vikande sysselsättning, befolkningsutveckling och allt det för med sig av glesbygdsproblem accepteras i allmänhet inte av människor i tillbakagångskommunerna. Normaliseringen innebär att det sker en faktisk anpassning, genom ett kortsiktigt förfarande, till utvecklingstendenser som egentligen inte är accepterade. Det innebär här en smygande övergång från tillväxt till tillbakagång. Normalisering av tillbakagången börjar enligt min uppfattning med att kommunerna ger upp möjligheterna att förut säga och påverka näringslivets utveckling. "Vi kan inte göra undersökningar om näringslivet." "Vi måste hålla oss till kommunens horisont", menar många. "Vi baserar egentligen inte vår planering på uppgifter från näringslivet", menar andra. Eftersom sådana påpekanden ofta kommer från kommuner, vilka redan drabbats av ganska kraftiga negativa förändringar - som t ex Hagfors kommun - är den egentliga innebörden denna: "Det har visat sig att vi överlever ändå." Där har den statliga arbetsmarknadspolitiken och regionalpolitiken i kombination med skatteutjämnarna och bidrag skapat en grundmurad tillförsikt om att allt ordnar sig. När det gäller konsekvenserna, så ser man dem i allmänhet på ett övergripande plan. För kommunens del innebär det att man i första hand ser till konsekvenserna för den kommunala ekonomin och den kommunala verksamheten.

En utförlig redovisning av hur Tierps kommun betraktar konsekvenserna av nedskärningarna i Söderfors presenterades på s 52. Kommunerna är skyddade av buffertmekanismer som t ex

skatteeftersläpning och skatteutjämning. Men dessa ger endast andningshål för den nödvändiga anpassningen till tillbakagång. Servicenivån måste hållas nere så att överskott inte uppstår och viktigast av allt för normaliseringen är att den enskilda kommunen inte får börja avvika från de omgivande.

"Får man för hög servicenivå åker skatterna upp och då vill inte företagen lägga sig i kommunen. Ingen vill väl flytta hit om vi skulle ligga en 2-3 kronor över den kommun där de kommer ifrån. De förlorar kanske hela löneförhöjningen."

6.5.2 Ökad konkurrens mellan kommunerna

Varje kommun tvingas slå vakt om sina egna utvecklingsförutsättningar på ungefär samma sätt som varje enskild fackförening. Konkurrensen kommuner emellan är inbyggd i den administrativa uppbyggnaden och den ständiga förändringen av de marknader som varje kommun tvingas bevaka - den lokala arbetsmarknaden, bostadsmarknaden och servicemarknaden. Varje kommun tvingas upprätthålla utbudet på dessa marknader så långt som möjligt. Särskilt viktigt är det att inte ligga sämre till än grannkommunerna, eftersom det kan påverka flyttnings- och pendlingsströmmarna. Detta faktum fungerar också som en materiell grundval för partipolitiken i kommunen. Varje partipolitiker måste kunna visa för sina väljare att just han och hans parti är bäst på att optimera det kommunala handlingsutrymmet.

"Hammarfors" kommun tvingades till en utbyggnad av småhus för att suga upp boende från grannkommunen X-berg. Hammarfors utnyttjade därvid att X-berg hade förbyggt sig på lägenheter och inte vågade satsa på småhus för att inte riskera få tomma lägenheter.

I en kommun har man gjort en undersökning om varför inpendlarna inte flyttar in. Avsikten är att se om kommunen kan attrahera inpendlarna. Men det skulle inte fungera om grannkommunerna gör likadant. Då skärps bara konkurrensen om pendlarna.

För kommuner som drabbas av tillbakagång är det viktigt att kunna påvisa behovet av resurser från staten. Kommunerna har använt konsekvensbeskrivningar vid uppvaktningar m m. Effekterna av uppvaktningarna har emellertid inte blivit de man räknade med eftersom de sammanlagda uppvaktningarna ökat dra-

matiskt efter 1976. På frågan om inte kommunerna skulle ha användning av grundliga konsekvensstudier som visar t ex de samhällsekonomiska effekterna har de flesta intervjuade kommunerna ställt sig positiva - av konkurrensskäl - medan de varit negativa till att öppet gå ut till medborgarna med sådana studier (se del 3).

"I och för sig skulle det väl ge kommunerna bättre möjligheter att agera med ett sådant beslutsunderlag, men sedan får man väl räkna med att alla rätt som det är kommer springande med den ena framtidsbilden värre än den andra och då löser det ju inga problem."

"Vi har ett serviceöverskott redan i dag", sa en kommun. "Om vi skulle gå ut med vad vi visste om företagens framtidsutsikter, så skulle handelsmännen lämna kommunen. Vi har två framtidsperspektiv men vi håller ett av dem hemligt."

6.5.3 Satsningar för att stärka kommunens konkurrensförmåga

Den ständiga kampen för att bibehålla sysselsättningen illustreras av följande uttalanden från kommunen Hallstahammar som ligger intill storkommunen Västerås:

"Om ett företag skulle söka sig till den här trakten så har Västerås största möjligheten att snabbt kunna göra något och dra till sig företaget. Det gör att vi inte har samma förutsättningar. De har folk som särskilt bevakar sånt här och som direkt kan sättas in i förhandlingar. De har planerad och färdig mark. Vår plan för ett industrialområde har legat fast hos länsstyrelsen i 3-4 år nu och inte blivit fastställd för att det handlar om jordbruksmark. Jag har varit ute med företag och visat området. Hade vi planen fastställd hade vi kanske haft företag nu. De vill ha direkt svar och inte vänta på fastställelser."

Tierps kommun sammanfattar sina åtgärder:

"Vi måste göra kommunen attraktiv för näringslivet. Vi har ett näringslivsprogram. Vi har köpt mark och skapat en industrimarkreserv. Vi har satsat på barnomsorg. Vi har gjort en undersökning om sysselsättningsbehovet hos kvinnorna och kan visa att det finns en arbetskraftsreserv. Vi har också gjort en kartläggning av vilka hinder det finns för arbetssökande kvinnor. Vi har gjort påstötningar på regeringen om resurser till ett nytt industrihus. Vi har föreslagit att AMU-centret ska inrymmas i egna lokaler. Vi satsar på hotell- och restaurangservice i samband med ett nytt bostadsområde. Vi bygger ut fritidsaktiviteterna. Vi förbättrar näringslivskontakterna. Vi håller slutligen tillbaka utbyggnaden av servicen för att inte få kapacitetsöverskott i kommundelarna."

"Man får arbeta på olika håll, ha kontakt med länsmyndigheterna, utvecklingsfonden, skaffa in statistik och information - allt i termer av ökad sysselsättning. Men det är osäkert. Plötsligt kan det lossna. Men vi kan också satsa pengar utan att något händer."

I många kommuner har man förhoppningar om att utvecklingsfondernas arbete och de särskilda delegationerna - Värmlandsdelegationen och Nordupplandsgruppen - ska komma med lösningar. I vissa kommuner som Hagfors kan man också peka på att detta givit resultat.

"Vi bygger ut en långvårdsavdelning som ger 25-30 jobb. En ny sjukstuga ger 75-100 jobb. Vi har gått ut till olika företagare och samlat dom för att resonera om produktidéer.

Varje kommun som vill vidga sitt handlingsutrymme tvingas genom konkurrensen att arbeta med samma medel som de ovan angivna. Detta förstärker ytterligare normaliseringen av tillbakagången. Ju större genomslag de olika konkurrensmedlen får, desto mer jämställda blir kommunernas konkurrensförmåga. Det som i sådana fall kommer att skilja kommunerna från varandra är andra konkurrensförstärkande faktorer än de som går att påverka i kommunalpolitiken - t ex kommunernas läge, storlek, näringslivssammansättning, arbetsmarknad, eller speciella för näringslivet intressanta lokaliseringsfaktorer, som tillgång till hamnar, råvaror, utsläppsmöjligheter m m.

6.6 FRAMTIDEN

Framtiden är för de flesta kommuner i högsta grad okonkret. Många konstaterar att framtiden blir mörk:

"Allt pekar på tillbakagång och fortsatt folkminskning."

"Vi har godtagit länsstyrelsens prognos om minskande sysselsättning."

"Idag har vi en lite ljusare bild än för några månader sedan. Men blir det en nedgång har inte bruket någon framtid."

"Det blir fortsatt tillbakagång. Länsstyrelsens prognos visar på minskning i kommunen och stabilt i centralorten. Vi ska slå vakt om centralorten."

Citaten kommer från fyra olika kommuner. Men liksom "Hämarfors" är de rädda för att göra självuppfyllande prognoser. Därför ser man det naturligt att baka in önskemål i samhälls-

planeringens beslutsunderlag, vilket leder till konstateranden av följande slag:

"Det finns inga verkliga sanningar i samhällsplaneringen. Det är alltid ett tyckande och antagande, prognoser m m."

Med vad gör kommunerna för att påverka handlingsutrymmet? Ja, när de konkurrensstärkande åtgärderna inte räcker tvingas de förlita sig till att staten ska gripa in. De rika kommunerna måste hjälpa de svaga, menade man i en kommun. Den kommunalekonomiska utredningens förslag till skattetransfereringar måste genomföras. De kommuner som inte redan är inom stödområdet arbetar för att bli inordnade och de som är inordnade för att bli uppflyttade i en högre stödområdesklass.

Det är anmärkningsvärt att ingen av de intervjuade kommunerna sett någon som helst möjlighet att skapa alternativ genom aktivering av kommuninnevånarna av det slag som skedde i Vikmanshyttan. Det finns enligt de intervjuade bara en väg för aktivering - den går genom de politiska partierna. Och slutligen: några idéer om alternativa handlingsvägar utöver de redan existerande och beprövade gav tjänstemän och politiker i de berörda kommunerna inte exempel på.

6.7 KONSEKVENSER AV ANPASSNINGEN PÅ KOMMUNAL NIVÅ

Kommunerna har i dag ytterst små möjligheter att skydda sig emot tillbakagång i basnäringarna. De tvingas anpassa sig till ett krympande näringsliv som på sikt ovillkorligen innebär ett krympande utrymme för den kommunala verksamheten. Det allvarligaste är att den stegvisa anpassningen till nya förutsättningar i strukturomvandlingen innebär att strukturomvandlingen med dess negativa sociala konsekvenser, social utslagning och utarming, normaliseras i den kommunala planeringsprocessen. De små och medelstora kommunerna är så pass beroende av sina företag att de inte heller kan agera dramatiskt. Det är endast när företagen trampat utanför vad som kan betraktas som vanligt eller anständigt, t ex vid överraskande nedläggningsbesked, som kommunerna vågat ryta till. Konkurrensen mellan kommunerna tvingar varje enskild kommun att vara ytterst försiktig och defensiv. För även om man slipar konkurrensmedlen till det yttersta, är det ett led i en defensiv kommunal utvecklingspoli-

tik, så länge den totala sysselsättningen i basnäringarna krymper.

Det är inte kommunernas planering eller samhällets planering som avgör människors levnadsförhållanden. Det är näringslivets utveckling som spelar den helt avgörande rollen. Det har redan visat sig under expansionsåren och det kommer att bekräftas under kommande tillbakagångsdecennier. Människorna blir över och det är då politikerna ställs inför frågan - vad ska vi göra med alla utslagna? Vad händer i det läge då marknaderna inte förmår svälja arbetskraften och då pendling eller flyttning inte erbjuder någon kortsiktig lösning? I kommunerna finns inget svar på den frågan.

De viktigaste slutsatserna av intervjuerna med tjänstemän och politiker i kommunerna gäller demokratin. Den kommunala beslutsprocessen är uppbyggd så att kunskap om strukturomvandlingens orsaker, om dess mekanismer och om de egna möjligheterna till alternativ över huvud taget inte produceras på lokal nivå. Beslutsunderlaget är anpassat efter beslutsfattarnas kortsiktiga behov av att kunna sköta den löpande verksamheten. Kommunerna fungerar därför i samhället på många sätt som ledandefunktionerna i ett företag. De helt avgörande besluten fattas på central nivå. Kommunerna förvandlas till genomförandeapparater med små möjligheter till självständig handling. Det återspeglas inte minst i kunskapsproduktionen och i kunskapens roll i beslutsprocesserna.

Kommunerna producerar inte något självständigt perspektiv på strukturomvandlingen. Det är ett nivåpräglad och sektoriellt beslutsunderlag som tillverkas. Det avskärmar samhällsutvecklingen. Det underbygger inte bara konkurrens med andra kommuner utan också ett vertikalt tänkande som innebär att kunskap om lösningar och alternativ alltid förväntas komma från högre makter, eftersom det är de högre makterna som besitter de resurser som rent teoretiskt skulle kunna utvidga kommunernas handlingsramar.

Jag har tidigare visat att de gångna decenniernas expansionsprocesser medfört en sådan mekanik i beslutsprocesserna att bekräftelsen på "riktig" kunskap om strukturomvandlingen centraliserats. (89) Det var bl a för att bättre kunna styra resursfördelningen på central nivå som många av dagens lokala

planinstrument infördes, t ex de kommunala bostadsbyggnadsprogram och barnomsorgsplanerna. Kommunerna agerade i sin tidigare planeringspraktik relativt vilt. De övertrumfade varandra med positiva prognoser om framtiden. Ett av syftena med länsplaneringen var att de centrala myndigheterna ville ha en möjlighet att bättre bedöma vad som var en realistisk utveckling i de olika kommunerna. Man bör bara komma ihåg det enorma expansionsöverbudet i kommunernas prognoser på 60-talet. När alla prognoser räknades ihop hade Sverige plötsligt en flerdubblad befolkning. I dag måste den totala prognosramen stämma med rikets folkmängd. Det har skett en avstämning mot verkligheten. Ur den enskilda kommunens perspektiv innebär det att: De prognoser är riktiga som ger en kommun rätt att hämta resurser ur de totala ramarna. Om bilden av framtiden är riktig eller inte avgörs inte av beslutsfattarna i kommunen utan av hela det system av domstolar på länsnivå och på centralstatlig nivå vars domslut så småningom visar sig i bekräftelsen "Vi fick bostäder" eller "Vi klarade oss ganska bra i alla fall". Det är det vertikala systemets bekräftelse på att man agerat riktigt på lokal nivå.

Många av de redovisade kommunerna är fast i expansionsdecenniernas tänkande. Man hoppas att de åtgärder man arbetar med ska ge utdelning. Det vertikala tänkandet kan inte brytas förrän kommunerna får klart för sig att det finns nationella restriktioner som ger ett marginellt utrymme för kommunal konkurrens. Det för diskussionen upp på central nivå. Men liksom i fråga om fackföreningarna måste det också handla om att bryta sektoriseringens förlamning och söka möjligheter till en horisontell samverkan, i det här fallet över de administrativa gränserna, verksamhetsgränserna, kommundelsgränserna och kommungränserna.

Av redan nämnda skäl fullföljs inte problemanalysen i den här rapporten. Enligt min planerade uppläggning (se sid 157) leder de frågeställningar som hittills behandlats vidare till statens och fackföreningens centrala nivå. Hur har man där mött strukturomvandlingen i stålbranschen? Det material jag tagit fram är vid tryckningen av den här rapporten fortfarande obearbetat och kommer att publiceras i senare sammanhang. För den intresserade läsaren finns en sammanfattning av det publicerade materialet på sid 271.

Noter

- 1) Begreppet reproduktion är hämtat ur marxistisk teori och betyder ungefär den del av konsumtionen som behövs för återskapandet av mänskliga arbetskraften. Reproduktionsmiljö betyder den lokala livsmiljön i ekonomisk och fysisk mening.
- 2) Se exempelvis del 8 i Maunsbach-Mårtensson: Samhällsplanering, mönster, inflytande och alternativ, BFR 32:1978 s 233-248. Här redogörs för det inflytande som positivistisk teori, kritisk teori och dialektisk teori haft på författarnas planeringsforskning.
- 3) Marx, K: Till kritiken av den politiska ekonomin, Arbetarkultur Stockholm 1955, se s 9-10.
 Det bör tillfogas att Marx' syn på förhållandet mellan produktivkrafter och produktionsförhållanden har tolkats mekaniskt. Det innebär att större delen av den kommunistiska och den socialdemokratiska rörelsen betraktar tekniken som fri från prägling av klassförhållandena. Tekniken är alltid god, med andra ord. Denna uppfattning tenderar att få kastastrofala följder och är en av grundstenarna till att det sovjetiska samhället utvecklats till ett starkt centraliserat klassamhälle. Vi känner också igen oss i diskussionen om kärnkraftens för- och nackdelar, där Ja-sidans förespråkare inte kan se kärnkraften som ett kapitalistiskt missfoster utan betraktar den som en problematisk men i huvudsak positiv teknologi.
- 4) Jag anser att detta går att härleda ur marxistisk teori. Jag använder mig ibland av de något luddiga begreppen faktorer och förutsättningar, när "bestämningar" vore teoretiskt riktigare.
- 5) Philipson, D: Kapitalfunktioner och arbetarnas ställning, Ekonomiska institutionen, Linköpings Universitet, 1980.
- 6) Beskrivningar av produktionsprocessen i avsnittet bygger på Marx, K: Kapitalet del I, Cavefors, Clarté, Uddevalla 1969.
- 7) Philipson, D (1980) a.a. s 72-85.
 Jfr P:s kritik av företagsekonomin, där han t ex säger att "den normativa teorins problem, att översätta allmänna lagar till speciella fall, är inte ett vetenskapligt problem, utan vad man skulle kunna kalla en konststart, som alltid kommer att vila på en mycket hög grad av intuition och personlig lämplighet hos den enskilde företagsledaren, finansministern etc även om han skulle ha en förment vetenskaplig teori som ledstjärna för detta konstnärliga handlande. Betydelsen av sådana centrala personer råder det också stor medvetenhet om hos ledande företrädare för näringslivet."
- 8) Meändner, J: Teknologisk utveckling i den kapitalistiska arbetsprocessen. Röda Bokförlaget. Kungälv 1977.

- 9) Philipson, D: a.a. s 94.
- 10) Se Maunsbach-Mårtensson (1978b)
- 11) a.a. se s 52-53
- 12) I fortsättningen utesluts alla andra sidor hos staten, t ex dess repressiva funktioner.
- 13) Se Maunsbach-Mårtensson (1978b) kap 2 och 4.
- 14) The Boston Consulting Group: En ram för svensk industripolitik, Okt 1978, stencil.
- 15) Betänkande från särskilda näringspolitiska delegationen (Bjureldelegationen): Vägar till ökad välfärd ds Ju 1979: 1 Liber, Stockholm.
- 16) IUI: Att välja 80-tal, IUI:s långtidsbedömning 1979, Almquist och Wiksell, Stockholm 1979.
- 17) SOU 1977:15, Handelsstålsindustrin inför 1980-talet, Stockholm 1977.
- 18) Industridepartementet: 1977 års specialstålsutredning, del I (övriga delar är hemliga) DS I 1977:3, Stockholm 1977.
- 19) Bostongruppen a.a. s i och ii samt tablå 1.
- 20) Resonemangen om nationalstaten Sveriges litenhet bygger på en analys i Philipsons avhandling. a.a. s 142.
- 21) Bostongruppen säger t ex: "Det är också väsentligt att inse att en stor marknadsandel inte automatiskt leder till ett bättre kostnadsläge. Ett företag som inte investerar tillräckligt för att dra fördel av de rationaliseringsmöjligheter som dess stora marknadsandel medger blir inte nödvändigtvis en lågkostnadskonkurrent. U.S. Steel är ett bra exempel på ett sådant företag." a.a. s 28.
- 22) Bostongruppen a.a. s 48.
- 23) Bostongruppen a.a. s 31.
- 24) Se Tengström (1978)
- 25) SOU 1979:24. Sysselsättningspolitik för alla. Liber, Kungälv 1979.
- 26) Bostongruppen a.a. s i-ii.
- 27) Svenska Metallindustriarbetarförbundet: Vi måste klara jobben. Stockholm 1978.
- 28) a.a. s 89. Bert Lundin citerad.
- 29) a.a. s 90. Bert Lundin citerad.

- 30) a.a. s 92. Bert Lundin citerad.
- 31) Philipson, D: Sverige mellan 1930 och 1990, svensk politik under omprövning. Stencil i projektet Framtidsplanering i kommuner med strukturproblem." KTH reg plan 1979.
- 32) Philipson (1979) a.a. s 9-10.
- 33) Philipson (1979) a.a. s 13
- 34) Philipson (1979) a.a. s 16.
- 35) IUI a.a. s 341-344.
- 36) Axelsson, B, Håkansson, H: Vikmanshyttans uppgång och fall. Studentlitteratur 1979.
- 37) Arpi, G: Sveriges järnhantering, Industriens upplysnings-tjänst. Stockholm 1957.
- 38) Mätt med internationella mått var de svenska företagen små och i flera fall föråldrade. Produktionskapaciteten var ofullständigt utnyttjad. Kostnaderna för arbetskraft ökade. Produktionen minskade med 30 % enbart 1926. De flesta företagen befann sig i en mycket bräcklig finansiell ställning. En våg av nedläggningar skjölde obönhörligt genom 1920-talet och drabbade främst fristående masugnar och välljärnbruk, skriver ekonomihistorikern Martin Fritz. Detta ledde 1926 till att företrädare för flera stålföretag träffades och enades om en strategi som gick ut på att sluta samman ett antal bruk och bilda en pris-kartell efter utländskt mönster. Efter långvariga diskussioner drog sig flera företag ur. Återstående företag bildade Fagerstakoncernen.
Se Fritz, M: Svensk järn och stålindustri i kris, Jernkontorets Annaler nr 6/77
- 39) Wijkander, R: Jernkontorets Annaler 156, 1972.
anm. Specialstål har ett betydligt högre värde/ton än handelsstål.
- 40) Arpi, G. a.a. s 51.
- 41) Specialstålsutredningen (1977) a.a. s 30.
- 42) Höök, E: Specialstålets strukturfrågor, Jernkontorets Annaler nr 1 1977.
- 43) Hagnell, H: Bergslagens Framtid- och Sveriges, Jernkontorets Annaler nr 2 1979.
- 44) Modin, M: Specialstålsindustrin, stencil från Pris- och Kartellnämnden feb 1973.
- 45) Rostfri Plåt; Konstruktionsstål; Rostfri tråd; Verktygsstål; Snabbstål; Kallvalsade band; Rostfritt stångstål; Rostfria rör.

- 46) Modin a.a. s 44.
- 47) Modin a.a. s 88
- 48) De flesta ingångna före 1973, ett fåtal därefter. PKN
- 49) Prop 1972:135 CECA:s prissystem. Kommerskollegium
- 50) NO beslut 1976-12-21, Dnr 221/70, 237/74, 184/76
- 51) NO Föredragningspromemoria 1976-10-28, Dnr 221/70, 237/74, 186/76 s 13.
- 52) Specialstålsutredningen samt Omberg, T: Svensk stålindustri - Utveckling och dagsläge, Jernkontorets Annaler 6/78
- 53) Specialstålsutredningen. a.a. s 23
- 54) Nathorst, H: Stålintustrins ekonomiska situation, Jernkontorets Annaler nr 2 1977.
- 55) Specialstålsutredningen 1977, a.a. s 1
- 56) Specialstålsutredningen 1977, a.a. s 36
- 57) Specialstålsutredningen 1977, a.a. s 38
- 58) Trolle, U: Frågan om divisionalisering, Jernkontorets Annaler nr 3/77
- 59) Trolle, U: (1977) a.a. s 89
- 60) Lindkvist, L: Ekonomisk styrning i divisionaliserade företag. Arbetslivscentrum rapport 1979:5
- 61) Begreppet funktionellt företag används om företag som är organiserade med funktionsområden som tillverkning, ekonomi, FoU etc.
- 62) Trolle, U (1977) a.a. s 90
- 63) Trolle, U (1977) a.a. s 88
- 64) Lindkvist, L (1979a), a.a. s 5
- 65) Lindkvist citerar en intervju med Michel Walhein vid den franska elektronikjätten Thomson-Brandt i vilken systemet av controllers beskrivs som "toppledningens bevakningsmän (watchdogs) och bevakar omkostnader, lager, kundfordringar m m. Den siffermässiga kontrollen utförs av ett system av internrevisorer.
- 66) Lindkvist (1979a) s 6
- 67) Figurerna bygger på Philipsons illustrationer och disk. med förf

- 68) Bylund, B, Viklund, L: Arbetsrätt i praktiken, en facklig handbok, Tidens handböcker, Borås 1978
- 69) Intervju med två av gruppens deltagare
- 70) Kronlund, J, Wigblad, R: Boxholmsprojektet del I. Ekonomiska institutionen, Linköping 1979
- 71) Håkansson, L. Stencil om boardindustrin i Piteå, länsstyrelsen i Norrbottens län, 1979
- 72) Sekretariatet för framtidsstudier: återblick på den svenska modellen om den fanns - uppsatser. 1979-11-23. Stencil
- 73) Höök, E ibid, s 18
- 74) Möller, G: Kampen mot arbetslösheten, 1936
- 75) Olin, B: Fri eller dirigerad ekonomi, Folkpartiets ungdomsförbund, Göteborg 1937
- 76) Leion, A: Solidarisk lönepolitik eller löntagarfonder, Rabén & Sjögren, Stockholm 1979
- 77) Dahlberg, Å, Holmström, L: Arbetsmarknads- och regionalpolitik, ALMA-serien, Wahlström & Widstrand, Stockholm 1978
- 78) Henström, E m fl. Artikel i Planeringens Gränser, Forum, Lund 1976 samt Urbaniseringen och den statliga politiken, KTH, Reg plan 1971
- 79) Dahlberg, Å, Holmström, L (1978)
- 80) Liljeström, R: Våra barn, andras ungar, samhället och barns utveckling, Liber förlag Publica, Uddevalla 1976, s 27
- 81) Hedman, E: Social isolering och sociala kontakter, rapport 21 sociologiska institutionen, Umeå Universitet, 1974, publ i Ronnby (red) Studiematerial till Samhällsarbete, Studentlitteratur, Lund 1976
- 82) Lagheim, P: Resurser för planering på kommun- och länsnivå, BFR rapport R 68:1978, Stockholm 1978
- 83) Maunsbach, T, Mårtensson, B: Samhällsplanering, mönster, inflytande och alternativ. BFR-rapport R 32:1978, Stockholm 1978
- 84) Maunsbach, T, Mårtensson, B (1978b) s 32
- 85) Maunsbach, T, Mårtensson, B (1978a)
- 86) Brox, O: Generativ Planering, i Samhällsförändringar och brottslighet, Daun, Å m fl red, Tiden-Folksam, Stockholm 1974

- 87) FRN: Forskning om samhällsutveckling i en utplanande ekonomi, forskningsrådsnämndens inbjudan till forskare okt 1979
- 88) FRN, a.a. s 4
- 89) Maunsbach-Mårtensson (1978b) kapitel 3 och 4

FRÅGOR ATT ÅTERKOMMA TILL

Jag är medveten om att det material som redovisats i det föregående kan ge intryck av att samhällsutvecklingen är obeveklig och saknar mottendenser. Detta intryck förstärks av att de viktiga frågorna om den centrala nivåns roll i strukturomvandlingen inte publiceras här och genom att även diskussionen om alternativ saknas. För att något motverka sådana oönskade effekter redovisas här kortfattat något av huvudinnehållet i de planerade avsnitten.

STATLIGA INGRIPANDEN OCH CENTRAL POLITIK

Kapitel 5 och 5 i del 2 handlar övervägande om fackföreningarnas och kommunernas agerande i krissituationer. Man är medveten om att det uppstår en situation då det lokala handlingsutrymmet är otillräckligt. Det sker framför allt då varken fackföreningarna eller kommunerna har några konkurrensfördelar i kampen om sysselsättningen, och då det inte finns några förhandlingslösningar som kan nås via företagens beslutssystem. Fallstudierna ger flera exempel på detta. Vid varje kristillfälle riktas förväntningarna uppåt. När det verkligen gäller ska lösningarna komma från central nivå.

På lokal nivå är man ibland beredd att hålla med om de risker det innebär att vara inordnad i en tillbakagångsstrategi under ledning av enskilda ägargrupper. De som ser riskerna att hela branschen långsamt slaktas ner reser också stora förväntningar på den centrala nivån. Och framför allt riktas förväntningarna till den socialdemokratiska parti- och fackledningen.

I det här kapitlet kommer jag att mer utförligt ge exempel på hur förväntningar slussas uppåt. Att så sker är ett uttryck för de lokala beslutssystemens vertikala inriktning. Överblick, samordning, strategiformulering och mötet med kapitalismen som system överläts åt den centrala nivåns expertis. "Vi här nere tvingas vara bypolitiker" säger många i kommunerna.

Det leder till två frågor:

Vilket handlingsutrymme finns på den centrala nivån?

Vilka garantier kan den centrala nivån ge åt människor i krisorterna?

För att besvara frågorna fordras en genomgång av den centrala nivåns agerande i stålbranschens omstrukturering. Faktamaterialet om detta har hämtats från riksdagsbehandlingen av special-

stålspropositionen, propositionen om SSAB 1978 och 1979 samt behandlingen av Uddehomslånet och Nubolaget. Två olika inriktningar kan urskiljas: det borgerliga blockets politik, som varit utslagsgivande, och det socialistiska blockets politik. Det konkreta resultatet för de viktigaste skillnaderna mellan de två inriktningarna redovisas. Vidare diskuteras vad de faktiska konsekvenserna skulle bli av socialdemokraternas förslag till lösningar, bl a fondkravet.

Eftersom just fondfrågan varit en avgörande skiljepunkt diskuteras, mot bakgrund av ett omfattande arbete som gjorts inom ämnet Regional Planering, vilken betydelse olika fondsystem skulle få för den lokala nivån. Avsikten är att komma åt skillnaderna i den borgerliga och den socialdemokratiska politiken för stålindustrins orter och kommuner.

Slutligen diskuteras också den roll som den regionala nivån - länsmyndigheterna - haft vid omstruktureringar inom stålindustrin.

Sammanfattningsvis diskuteras på vilket sätt de centrala styrmedlen i de två strategierna påverkar handlingsutrymmet på den lokala nivån och vilka garantier det ger för sysselsättning åt krisorternas befolkning.

STRUKTUROMVANDLINGENS KUNSKAP SINNEHÅLL OCH BEHOVET AV SJÄLVSTÄNDIGHET

Med dagens styrsystem inom stat och kommun finns inga möjligheter att lösa de problem som uppstår i en tillbakagående (utplanande) ekonomi. En av de viktigaste förutsättningarna för de nödvändiga åtgärderna är kunskap. Men under vilka förutsättningar produceras kunskap om behov och behovet av åtgärder. Det finns ett direkt samband mellan de materiella förutsättningarna för en förändring och kunskapen om möjligheter och alternativ. För att komma åt principerna för alternativ planering och alternativa styrmedel fordras en analys av å ena sidan de existerande beslutssystemens kunskapsinnehåll och å den andra sidan om möjligheterna till och behovet av självständig - partsrelaterad - kunskapsproduktion. Som en del i en sådan analys har jag avsett att summera kunskapsinnehållet i de analyserade beslutsprocesserna.

Tyngdpunkten ligger vid sambandet mellan de organisatoriska förutsättningarna och handlingsutrymmet på lokal nivå samt vid beslutsprocessernas kunskapsinnehåll. Viktigare frågor är bristen på kunskap om omvärldsrelationer, om långsiktiga sociala och miljömässiga konsekvenser och om alternativ.

En andra del i analysen skall handla om omvärldsrelationer och utgå ifrån exempel på redan gjorda studier i expansions- och tillbakagångssituationer. Här skall också finnas ett perspektiv på brukssamhällets förändrade omvärldsrelationer. Söderfors på 1800-talet jämförs med dagens Söderfors. Jämförelsen tar framför allt fasta på förändringar i det horisontella och det vertikala systemet

En tredje del skall handla om konsekvensbeskrivningar. En förutsättning för demokrati och självständigt agerande på den lokala nivån är att man har möjlighet att göra detaljerade konsekvensbeskrivningar, hotbilder. Exempel på sådana studier skall analyseras. Vidare diskuteras kortfattat resultatet från intervjuerna.

För det fjärde handlar det om alternativ. Olika alternativ har prövats under de senaste åren. Alternativens möjligheter analyseras med hjälp av den referensram som byggts upp i del 2. I vilken grad är det möjligt att bygga alternativ inom de existerande horisontella och vertikala systemen. Hur långt fram ligger erfarenheterna av alternativ, t ex alternativ produktion och produktionsmässig samordning, samordning av produktion och konsumtion? Bland annat diskuteras här scenarior, där alternativa produktions- och konsumtionssystem växer fram för att skydda (delar av) ekonomin från världsmarknadens diktat. Vidare analyseras den bild av alternativ som framkommit i intervjuerna och liknande studier.

Sammanfattningsvis skisseras vägar att nå självständig kunskap och vinna en högre grad av lokal kontroll över samhällsutvecklingen. Cirkeln i analysarbetet sluts genom att den inledningsvis resta frågan besvaras:

På vilket sätt kan samhällsplaneringen bidra till att skapa en självständig lokal kunskapsgrund som en av utgångspunkterna för de berörda människornas, fackens och kommunernas strävan att styra strukturomvandlingen?

Bilaga 1

PLANERINGSFORM	PLANFÖRFATTARE ^{A)}	PLANERINGSOMRÅDE	HORISONT ^{B)} CYKEL ^{C)}	
Länsplanering	Länsstyrelse	Befolkningsutv. Sysselsättning Infrastruktur Samordning	5år/15år	1år/3år
Bostadsför- sörjning	Kommun	Bostäder Bostadskompl. Bostadssanering	5år (15år) ^{G)}	1år
Fysisk riksplanering	Riksdag Regering Departement	Markutnyttjande Bebyggelse	20-30år	10-12år ^{I)}
Generalplanering (Kommunöversikt)	Kommun	Markutnyttjande Bebyggelse	5-10år	Rullande ^{L)}
Detaljplanering Stads- o byggnpl	Kommun	Bebyggelse Markutnyttjande		
Vägplanering Statsvägar	Vägförvalt- ning ^{P)}	Statsvägar	15år	3år
Vägplanering Statskommunvägar	Kommun ^{R)}	Kommunvägar	15år	3år
Kommunalekonomisk långtids- planering (KELP)	Kommun	Investeringar Drift Personal	5år	1år
Förskoleplanering	Kommun	Barnomsorg	5år	Rullande
Service- planering i glesbygd	Kommun	Kommersiell service i glesbygd		1år
Lokal trafikför- sörjningsplan.	Kommun	Lokal kollektiv- trafik		
Beredskaps- planering	Kommun	Civilförsvaret		
Skyddsrum- planering	Kommun	Civilförsvaret		
Energi- planering	Kommun	Energi- hushållning		
Sjukvårds- planering	Landsting	Lokalisering Standard		
Regional trafikplanering	Länsstyrelse	Transporter Transportsystem		
Naturvårds- planering	Länsstyrelse	Naturvård		

KÄLLA: LAGHEIM (1978)

Samhällsplaneringssystemet

VERKSAM SEDÅN ÅR	D) PLANERINGS- RIKTNING	E) LEGAL RAM	F) UNDERLAG FÖR RESURSTILLSKOTT	VILKA KOMMUNER PÅVERKAS?
1967	Nivå	SFS 1977:88	Indirekt. Statliga myndigheter ska följa länsplaneringens intentioner	Samtliga
1947	Sektor	SFS 1947:523	Låneramar	Samtliga ^{H)}
1967	Nivå	Saknas	Statsbidrag till översiktlig fysisk planering	Samtliga ^{K)}
1947 (1971)	M) Nivå	BL och BS ^{N)}	Nej	Samtliga
1934	Nivå	BL och BS ^{O)}	Nej	Samtliga
1966	Sektor	SFS 1971:948 :954	Anslag till vägbyggande	Samtliga
1966	Sektor	SFS 1971:948 :954	Statsbidrag till kommunalt vägbyggande	Kommuner som är egna väghållare
1969	Nivå	Saknas	Nej	Samtliga
1975	Sektor	SFS 1973:1205	Nej	Samtliga
1973	Sektor	SFS 1973:608	Förutsättning för statsbidrag till verksamheten	Kommuner i inre stöd-området
1973	Sektor	SFS 1973:639	Förutsättning för statsbidrag	Samtliga ^{S)}
1964	Nivå	SFS 1964:63	Nej	Samtliga
1976	Sektor	SFS 1975:553	Nej	203 st "krigsviktiga"
1977	Sektor	SFS 1977:439	Nej	Samtliga
	Sektor	Saknas	Nej	T)
1972	Nivå	Saknas	Nej	Samtliga
1967 ^{U)}	Sektor	Saknas	Nej	Samtliga

Bilaga 2

Om studiens uppläggning

1 VAL AV ORTER

Följande beskrivning av några tankar kring uppläggnings av intervjuerna bygger på de resonemang som fördes inledningsvis (se utgångspunkter s 5) på begreppen direkt, indirekt och potentiellt beroende i det horisontella systemet (se del 3) samt begreppen ägandefunktion, förvaltandefunktion och ledandefunktion (se s 165).

Vid val av orter har Söderfors varit basort för undersökningen. Det har inneburit att Söderfors betraktats som centrum i ett system av beroendeförhållanden. Dessa beroendeförhållanden har dels legat i det horisontella systemet, dels förmedlats genom det vertikala systemets ägande- och förvaltandeförhållanden. I nedanstående schema har fem beroendeförhållanden mellan Söderfors och övriga företag i undersökningen skisserats.

HORISONTELLT

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. <u>Direkt_beroende</u> | <u>Morgårdshammar AB</u> (tillverkar tyngre kapitalvaror, valsverk m m, är ej lokalt bunden) |
| 2. <u>Indirekt_beroende</u> | Inget företag i undersökningen, dock ingår sådana företag i konsekvensstudie (serviceföretag) |
| 3. <u>Potentiellt_beroende</u> | <u>Långshyttan och Österbybruk</u> , tillverkar bl a snabbstål, båda ligger inom Fagerstakornern |

VERTIKALT

- | | |
|--|--|
| 4. <u>Ägandefunktionen</u> | <u>Degerfors, Hagfors och Storfors</u> , alla inom Uddeholmsbolagets stål rörelse. Inga företag ur skogsindustrirörelsen finns med |
| 5. <u>Förvaltandefunk. faktiskt</u>
(potentiellt) | <u>Hagfors</u> ingår i dag tillsammans med Söderfors i Uddeholmsbolagets V-sektor
<u>Vikmanshyttan</u> ingick i går tillsammans med Söderfors i Stora Kopparbergs Specialstålsrörelse |

Eftersom de här fem beroendenaspekterna ger ett stort underlag för valet av företag och orter tvingades jag på grund av bl a tidsskäl välja ett mindre antal företag. Tio företag sattes som gräns för att garantera en möjlighet till utblickar från basorten Söderfors. Valet av företag och möjligheten att gå på djupet i studierna av beroendeförhållandena påverkades sedan också av att ambitionen med studien i första hand är problem-analyserande. (1)

Utöver de företag som jag redovisat ovan har också handelsstålverken Smedjebackens Valsverks AB och Hallstahammars Järnverks AB ingått i intervjuundersökningen, trots att de inte har så mycket gemensamt med Söderfors bruk som basföretag. Anledningen är bl a att detta ger en viss möjlighet till jämförelser med en parallell utveckling inom handelsstålsindustrin. Det skulle inte innebära något större merarbete att ta med Smedjebackens Valsverk i undersökningen då företaget ligger i samma kommun som Morgårdshammars AB. Valet av just dessa två handelsstålsföretag påverkades också av att de vid en första ytlig jämförelse verkade ha så olika utvecklingsförutsättningar. Smedjebackens Valsverk verkade ha störst överlevnadsmöjligheter av de små handelsstålverken, medan Hallstahammars Järnverk verkade ligga mycket dåligt till. De båda företagen ingick hösten 1978 i en undersökning som gjordes av industri-departementet om de små handelsstålverkens framtid.

Valet av förutsättningar gav ett annat urval företag än det som skisserades iden ursprungliga ansatsen. (2) Det ger en utgångspunkt för att systematiskt hantera sambandet mellan basföretaget och dess system av omvärldsrelationer. Det ger också vissa möjligheter att betrakta alla övriga företag som basföretag i relativt jämförbara beroendesystem. Särskilt gäller det grupperna av specialstålsföretag och handelsstålsföretag.

2 EN INLEDANDE PROBLMATISERING

På ett tidigt stadium av undersökningen fördes följande resonemang.

Syftet med att göra detaljerade intervjuer på den lokala nivån med fack- och kommunrepresentanter är att få en detaljerad bild av

- den materiella situation utifrån vilken de försöker ingripa i strukturomvandlingen

-
- 1) jfr diskussionen om undersökningens problemanalyserande karaktär, s .
 - 2) se Mårtensson, B (1978) s 6. Det första urvalssystemet, det administrativa området, ryms delvis under det direkta beroendet. Den administrativa utgångspunkten är som ska framgå senare oklar och irrelevant som utgångspunkt. Kopplingen till den lokala arbetsmarknaden faller inom ramen för det direkta beroendet. Den branschmässiga kopplingen faller både inom det potentiella beroendet och de beroenden som skapas inom ramarna för det vertikala systemet.

- kunskapen om möjligheter att påverka strukturomvandlingen, om intresse motsättningar, hinder för att påverka samt alternativ.

Intervjuerna måste läggas upp så att det går att skilja på vad som är beskrivningar av verkligheten och vad som är en ideologiserad bild av verkligheten.

Bilden av verkligheten kan förankras i nuet och i det förflutna så att det blir möjligt att bedöma tillförlitligheten. Det sker genom systematiseringen av intervjustrukturen som gör det möjligt att för varje företag välja frågor som går att kontrollera mot hårddata, men som också gör det möjligt att göra jämförelser företagen emellan. Systematiseringen måste möjliggöra en sammankoppling av den beskrivande bilden med teoribildning på en överordnad nivå.

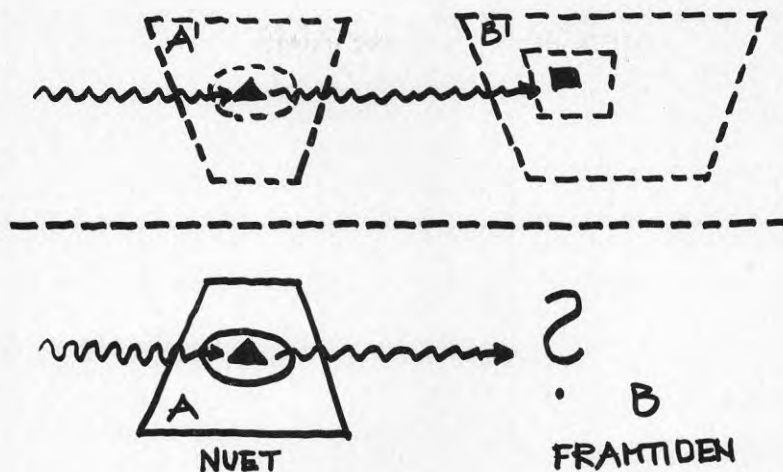
Det skulle också bli nödvändigt att i intervjuerna dra en relativt skarp gräns mellan två subjektiva bilder, nubilden och framtidsbilden? Hur förhåller sig de till varandra? Hur förhåller sig de till den materiella situationen?

Förutsättningen för att man ska kunna göra en åtskillnad mellan aktörernas materiella situation och deras verklighetsbilder är att man kan göra en processanalys. Intervjumaterialet måste gå att relatera till en processbild av det slag som tagits fram i del 2 kap 2 och 3. Det måste också vara möjligt att analysera sambandet mellan övergripande utvecklingsprocesser och lokala processer (av det slag som beskrivits i 'del 1'). Det kräver att de lokalt studerade utvecklingsförloppen kan sättas in i sitt större sammanhang, vilket inte är möjligt enbart från det faktaunderlag som kan hämtas från de lokala situationerna. Jag har i efterhand, särskilt vid arbetet med framställningen av hela materialet i rapporten, tvingats pendla fram och tillbaka mellan övergripande nivå och lokal nivå.

Vid uppläggningsen av intervjuerna tänkte jag mig förhållandet mellan bilden av nuet och bilden av framtiden på det sätt som beskrivs i nedanstående figur. I bilden återspeglar sig den lokala situationen (inom cirkeln) i verkligheten som en bild i medvetandet. Det jag kan fånga upp genom intervjuer är medvetandebilden av nuet (A') och av framtiden (B'). Det förutsätter att de intervjuade ur kunskapen om nusituationen (A) och kunskapen om de krafter och den utveckling som lett till denna drar slutsatser om de krafter som leder till en förändrad framtid.

I min figur överensstämmer bilden av nuet i hög grad med verkligheten. Det kan man naturligtvis inte förvänta av intervjuerna. Man kan snarast förvänta sig att de intervjuade är experter på vissa delar av mikroverkligheten och ger en mycket detaljerad bild av den egna situationen men att deras bild av omvärlden är oklarare. Dessutom kan man förvänta sig att de intervjuades bild rent allmänt är mycket präglad av deras egen situation, och att de har en begränsad bild av motsatta parterers verklighet. Min uppgift har inte varit att hjälpa fackföreningarna och kommunerna att i största allmänhet skaffa sig en så noggrann bild av nusituation och framtid som möjligt, utan att

försöka komma åt på vilka väsentliga punkter deras kunskap om verkligheten måste kompletteras.



En viktig frågeställning vid uppläggnen av intervjuerna har varit: I vilken mån är de lokala beslutsfattarna öppna för ett alternativtänkande?

Eftersom jag av tidigare erfarenhet visste att beslutsfattare på den lokala nivån ofta prognostiserar framtiden och har svårt att tänka sig några större avvikelser från den inslagna (normala) kursen, ville jag se om intervjuerna bekräftade detta. I så fall skulle det visa att de lokala beslutsfattarna i hög grad var inordnade i en alfa-strategi. Följdfråga: Hur sammanhänger ett alfa-tänkande med de materiella förutsättningarna på lokal nivå? Ger de materiella förutsättningarna över huvud taget något utrymme för ett tänkande som radikalt bryter mot tillväxtsamhällets dominerande ideologier?

Jag befarade att de lokala beslutsfattarna skulle omge sig med motiveringar att förtränga det som är hotfullt och därför egentligen komma ner till kunskap om orsakerna till det hotfulla. Det skulle kunna visa sig i inställningen till alternativ kunskapsproduktion.

Uppläggnen av intervjuerna har påverkats av att jag också velat undersöka vilken betydelse som gränsdragningar har för kunskapsbildningen. Med gränsdragningar menar jag sektorisering, framför allt genom avgränsning av verksamhetsområden; t ex fackföreningarnas, kommunernas eller planeringens verksamhetsområden.

I intervjuerna har jag tagit upp den egna situationen och omvärldsrelationerna, för att få en möjlighet att diskutera sambandet mellan kunskapsbilderna och de intervjuades roll i det horisontella och det vertikala systemet.

3 UPPLÄGGNING

Intervjuerna har skett i dialogform. De inledande frågorna har framför allt handlat om produktionsprocesserna i går och i dag. De har varit helt avgörande för min möjlighet att sätt mig in i den lokala situationen. Efterhand som de intervjuade givit en sådan bild har frågor av betydelse för analysen kunnat föras in. Det har å andra sidan krävt omfattande motiveringar från min sida. Efter sådana redogörelser för begrepps-system och hypoteser har det vanligtvis utvecklats en diskussion där både de intervjuade och intervjuaren varit aktiva.

Schemat nedan beskriver huvuduppläggningsen av frågestrukturen som redovisas mer detaljerat i avsnitt 5 denna bilaga.

<u>Nutid</u>	HORISONTELLT SYSTEM	
	1 <u>Den egna situationen</u>	Typ av produktion. Produktionsprocesser. Historiskt perspektiv på produktionsprocesserna.
	2 <u>Omvärldsrelationer</u>	Marknadsrelationer. Koppling till olika slags företag. Beroende. Arbetsmarknadskoppling. Indirekt beroende i ort-kommun.
	VERTIKALT SYSTEM	
	3 <u>Den egna situationen</u>	Företagets system - ägande, förvaltande, ledande. Samråds-systemet. Historiskt perspektiv.
	4 <u>Omvärldsrelationer</u>	Möjligheter att påverka. Historiskt perspektiv
<u>Framtid</u>	HORISONTELLT SYSTEM	
Framskrivning	5 <u>Den egna situationen</u>	Förändringar i produktion och produktionsprocesser. Alternativ.
	6 <u>Omvärldsrelationer</u>	Kedjeeffekter vid förändring, i det direkta beroendet och indirekt
	VERTIKALT SYSTEM	
	7 <u>Den egna situationen</u>	Samrådssystemets möjligheter.
	8 <u>Omvärldsrelationer</u>	Möjliga ingripanden utifrån, t ex via myndigheter, stat, regering.
<u>Framtid</u>	HORISONTELLT SYSTEM	
Alternativ	9 <u>Den egna situationen</u>	Alternativa förändringar.
	10 <u>Omvärldsrelationer</u>	Alternativa förändringar.
	VERTIKALT SYSTEM	
	11 <u>Den egna situationen</u>	Alternativa förändringar.
	12 <u>Omvärldsrelationer</u>	Alternativa förändringar.

4 KOMMENTAR TILL INTERVJURESULTATET OCH REDOVISNINGEN

Undersökningen är en del av en sökprocess. Redovisningen av intervjuerna måste därför utgå ifrån de problemställningar som visat sig viktiga. Exempel från de olika fallen tas med för jämförelsens skull. För att läsaren inte ska drunkna i det omfattande faktamaterialet har jag valt att som princip utgå ifrån problemställningarna i Söderfors och göra utblickar, jämförelser och summeringar från Söderforsfallet som skär rakt igenom hela materialet som en löpande tråd. Detta lämnar naturligtvis mycket odiskuterat från de enskilda fallen.

5 STOMME AV FRÅGOR TILL INTERVJUER AV FACKFÖRENINGSPRESENTANTER

Följande frågor har legat till grund för intervjuerna på den lokala nivån (fackföreningar och kommun). Frågorna är här redovisade i rubriksystem

NUTID

5.1 Nutid-horisontellt. Egen situation

- 1 Viktigare produkter (i dag). Användning.
- 2 De större produktionsprocesserna hur är de organiserade och vad förbinder dem? (i dag)
- 3 Vilka produkter och produktionsprocesser fanns 1965 utöver dagens? Vilka har försvunnit?
- 4 Vilket är det viktigaste råmaterialet?

5.2 Nutid-horisontellt. Omvärldsrelationer

- 1 Gör ett schema med beroendeförhållanden enligt marknadsmodell. Vilka är de viktigare underleverantörerna mätt i kronor eller timmar? Vilka är de viktigaste kunderna?
- 2 Gör en bedömning av hur beroendeförhållandena enl 1 såg ut 1965.
- 3 Bild av sysselsättningen för kollektivanställda och tjänstemän 1978 och 1965.
- 4 Hur är möjligheterna för de anställda att finna alternativ sysselsättning på den lokala arbetsmarkaden i dag? Bedömning.
- 5 Pendling mellan arbete-bostad - hur många bor utanför orten antal-procent? Hur många mer än 2 mil?
- 6 Ålder, kön, familjeförhållande, dubbelarbetande, invandrare vid företaget 1978.

5.3 Nutid-vertikalt. Egen situation

- 1 Huvudsakligt ägande, vilka äger och var finns de? Förändringar under tiden 1965-78.
- 2 Kontrollen, var ligger den? Genomgång av var olika slags beslut fattas: Marknadsfrågor, investeringar-teknologi, underhåll, råvaror m m.

- 3 Hur såg kontrollfunktionen ut 1965?
- 4 Hur är ledningssystemet utformat? Vilken roll har MBL? Har det skett några viktigare förändringar sedan MBL?
- 5 Hur ser samråd-systemet ut i dag? På vilka nivåer finns de fackliga representanterna?
- 6 Har det skett viktiga förändringar i fackets arbete sedan MBL?
- 7 Deltar facket i beslut om förädlingsgången, maskinell utrustning, råvaruförsörjning, inköspolitik, finansiering, kreditfrågor, produktutveckling, produktinriktning?
- 8 Jämför omfattningen av den tid som används till ovanstående frågor med den tid som används till arbetskraftsfrågor som löner, arbetsmiljö, utbildning etc.
- 9 Vilken bild av framtiden har företagsledningen givit de anställda under tiden 1965-1978? Exempel. Finns de dokumenterade? Hur stämmer löften med den faktiska utvecklingen?
- 10 Exempel på situationer då facket överraskats av strukturbeslut typ nedläggning eller nedskärning? Hur agerade fackföretag då?
- 11 Exempel på hur de anställda engagerats vid strukturbeslut? På vilket stadium i beslutsprocessen? Vad har de gjort?
- 12 I vilken grad har facket kunnat påverka viktiga omstruktureringar? Vilka slags beslut? Vilka krav har ställts?
- 13 Hur har olika nedskärningssituationer lösts? Friställningar? Naturlig avgång? Ersättningsindustri? Alternativ sysseletning?

5.4 Nutid-vertikalt. Omvärldsrelationer

- 1 Beroendeförhållanden genom ägande och kontroll. Vilka är de viktigaste? Konkurrens? Samverkan?
- 2 Hur såg dessa beroendeförhållanden ut tidigare? Erfarenheter av konkurrens och samverkan?

Sammanfattande A'1-4. Hur ser ni på möjligheterna att påverka struktursituationer om fackföreningarna skulle få bättre kunskapsunderlag? Vilket annorlunda-nytt kunskapsunderlag behövs?

FRAMTID - FRAMSKRIVNING

5.6 Framtid-horisontellt. Egen situation

- 1 Hur ser ni på framtidsutsikterna för produktion och sysselsättning? Vilken typ av produktion kommer att överleva under de närmaste åren? Hur blir sysselsättningen? Behov av bättre kunskapsunderlag?
- 2 Har ni någon beredskap mot ett nedläggningshot?
- 3 Vad händer med de anställda vid en nedläggning? Vilka grupper bland de anställda drabbas? Hur många jobb försvinner från orten och från närregionen? Hur många blir pendlare, flyttare, förtidspensionerade, arbetslösa, långtidssjuka?
4. Hur påverkas individer, familjer, olika grupper vid en nedläggning? Ekonomiskt? Socialt?
- 5 Vilka lösningar kan erbjudas (av företag och myndigheter)? Ersättningsindustri, ny produktion? Hur förhåller det sig till de lokala förutsättningarna, resurserna?

5.7 Framtid-horisontellt. Omvärldsrelationer

- 1 Kedjeeffekter för omvärlden?
- 2 Hur påverkas samhällets kostnader vid en nedläggning? Olika typer av samhällskostnader (ort-kommun-"stat"). Ungefärlig omfattning.
- 3 Är ni beredda att överta produktion från andra företag om det skulle visa sig företagsekonomiskt möjligt? T ex? Varför?

5.8 Framtid-vertikalt. Egen situation, omvärldsrelationer

- 1 Hur handlar ni om företaget vill lägga ner en del av produktionen i morgon? Har ni någon möjlighet att ifrågasätta företagets kalkyler? Hur då? Fungerar samrådssystemet i en sådan?
- 2 Fungerar samrådssystemet när det gäller att påverka strukturbeslut? Vad kan man åstadkomma genom samråd?
- 3 Hur skulle ett bättre beslutsunderlag i fråga om konsekvenser påverka möjligheterna att förhandla med företaget? Möjligheterna att i övrigt påverka en nedskärningssituation?
- 4 Är ni beredd att acceptera en nedläggning om företaget kan visa att den är företagsekonomiskt nödvändig? Eller om myndigheterna kan visa att den är en nödvändig del i struktur-omvandlingen för att stärka den svenska industrin internationellt?
- 5 Har ni något annat val än att acceptera en nedskärning? Finns det någon handlingsberedskap?
- 6 Om samrådssystemet inte fungerar vilka möjligheter att påverka har facket (lokalt), kommunen, länsmyndigheterna, de centrala myndigheterna, fackförbunden, de politiska organisationerna?

- 7 Vad kan fack-förbund samt kommun, län, arbetsmarknadsmyndigheter, regering, departement etc göra för att motverka negativa konsekvenser alternativt stoppa en nedläggning?
- 8 Hur förändras de berörda människornas möjligheter att påverka och styrkepositioner när en nedläggning och omorganisering väl skett?
- 9 Vad skulle de berörda kunna göra om de fick klart för sig konsekvenserna? Skulle de kunna arbeta mot en nedläggning?

FRAMTID- ALTERNATIV

5.9 Framtid-horisontellt. Egen situation

- 1 Vilka lokala resurser i den nuvarande produktionen är värdefulla? Hur påverkas de av en nedläggning? (Yrkeskunnande, produktionsprocesser, demokrati, samhörighet, koppling till lokala företag, lokala råvaror etc)
- 2 Vad innebär alternativ produktion för er?
- 3 Skulle ni kunna tänka er satsa på en alternativ produktion som inte bara ligger inom de nuvarande företagsekonomiska förutsättningarna? Typ Algots Nord, Lucas. Vilka förutsättningar finns? Vilka hinder?
- 4 Tror ni att det skulle vara möjligt att starta ett alternativproduktionsarbete genom att dra in de anställda och tillsammans gå genom vad som skulle kunna vara möjligt?

5.10 Framtid-horisontellt. Omvärldsrelationer

- 1 Marknadsmässiga och andra hinder att skapa alternativ produktion?
- 2 Hur garanterar man att meningsfulla produkter verkligen når dem som behöver dem?
- 3 Vilka möjligheter ser ni att bygga upp en samordning mellan dem som berörs av en nedläggning, inte bara lokalt utan även i beroendesystemen och mellan dem som producerar och konsumerar? Vad fordras för att bygga upp en sådan samordning?

5.11 Framtid-vertikalt. Egen situation

- 1 Skulle statligt ägande och statligt kapital lösa problemen vid en nedläggning? Vilka är möjligheterna att få statligt kapital?
- 2 Finns det utrymme för alternativa produkter inom ert företag? Kan man intressera andra företag? Vilka bedömningar gör de?

5.12 Framtid-vertikalt. Omvärldsrelationer

- 1 Finns det några garantier för att de makthavande inom företag, näringsliv och stat lyssnar på kraven-förslagen till alternativ produktion? Vad gör man om de inte går med på kraven?
- 2 Vilka möjligheter ser ni att bygga ett alternativ-kontroll-

system, dvs en facklig och kommunal samordning efter beroendesystemet i första hand men kanske även så att krisdrabbade kommuner allmänhet samarbetar, krisdrabbade företag inom vissa branscher och krisdrabbade företag i allmänhet?

- 3 Hur skulle man arbeta för att verkligen uppnå samordning i stället för konkurrens? Skulle det fungera genom olika sorters kontrakt t ex?

Sammanfattande fråga: Vilket kunskapsbehov har ni när det gäller alternativ produktion och alternativa produktionsförhållanden?

6 KOMPLETTERANDE FRÅGOR - KOMMUNEN

Frågor till kommunen har delvis gått in på pkterna 5.3, 5.1-4, 5.11-12. Nedanstående frågor har särskilt ställts till kommunen.

6.1 Utvecklingen i orten-kommunen (enbart till myndighet, mest hårddata)

- 1 Befolkningsutveckling sedan 1965. Näringsgrensutveckling sedan 1965. Industrisysselsättningen sedan 1965. Pendlingen mellan orten och omlandet sedan 1965. Sysselsättningsgraden.
- 2 Planmaterial.
- 3 Bostadsbyggandet 1965-78. Större kommunala investeringar 1965-78. Statliga bidrag 1965-78. Lånesituation. Skattesituation 1978.
- 4 Bedömning av läget på den lokala arbetsmarknaden (arbetsförmedlingen)

6.2 Beslutsprocesserna i kommunen (till kommunen)

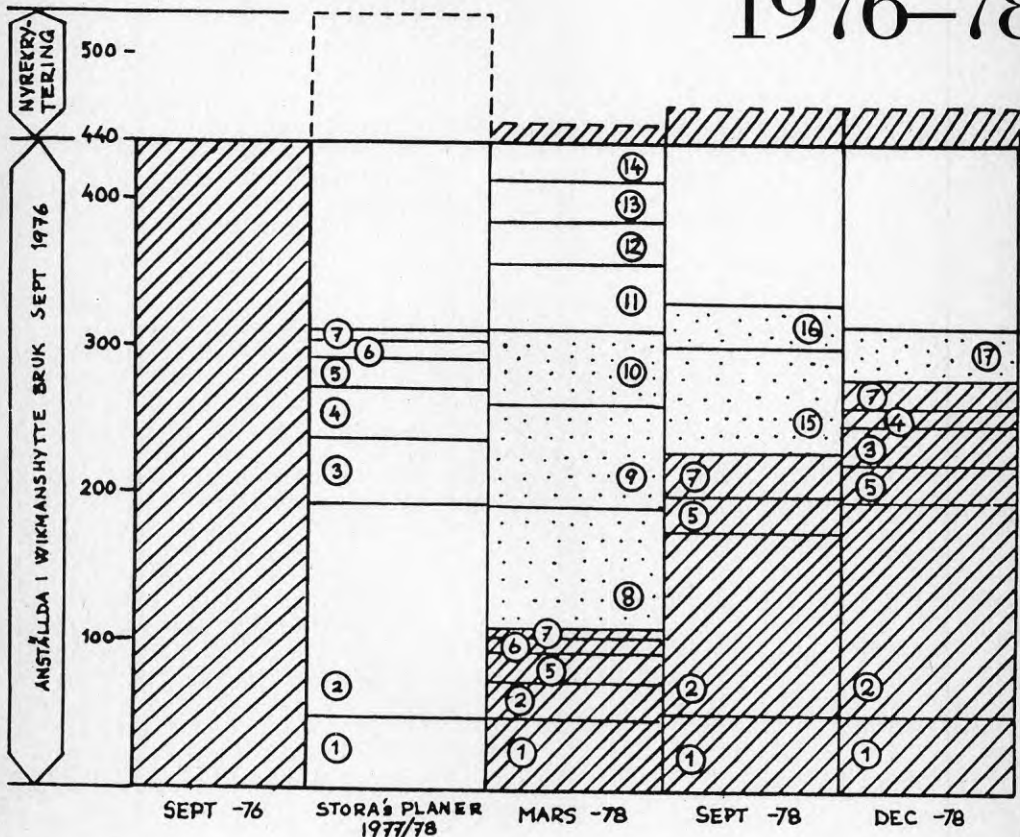
- 1 Hur ser samrådet mellan företag och kommun ut? Hur sker det? Deltar andra myndigheter regelbundet?
- 2 Vilken typ av beslut inom företaget har kommunen hittills kunnat påverka? Exempel? (jfr pkt 2 ovan)
- 3 Vilken bild av framtiden har företagsledningen givit kommunen under perioden 1965-78? Olika exempel? Finns de dokumenterade? Hur har löften stämt med den faktiska utvecklingen? (handlandet)?
- 4 Exempel på situationer då kommunen blivit överraskad av strukturbeslut? Vad har hänt?
- 5 I vilken omfattning har man försökt engagera kommuninnevarnarna i nedläggningsfrågor? Information?
- 6 Hur har olika nedläggningsituationer påverkat kommunen? Hur har de lösts? Konsekvenser?
- 7 Hur ser ni på möjligheterna att påverka strukturförändringar med bättre beslutsunderlag? Typ av kunskap?

Bilaga 3

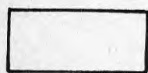
ANSTÄLLDA VID SÖDERFORS BRUK 1965, 1975, 1977 och 1978 (slutet av juni)								
VERKSAMHET	1965		1975		1977		1978	
	koll- anst.	tj- män	koll- anst.	tj- män	koll- anst.	tj- män	koll- anst.	tj- män
<u>Produktion</u>								
Elektrostålverket	62		101		66ac		61	
Götvalsverket	37		40		31b		31	
Stålsmedjan	41		26		24		29	
Medium & finvalsverket	93		113		80bcd		68a	
Färdigställningen	148		125		93c		110e	
Kompakteringen	-		6f		6		10	
Breddbandverket	107		119		89g		44h	
Hårdmetallen	57		-		-		-	
Manufaktureringen	27		-		-		-	
Totalt	572		530		389		353	
<u>Underhåll</u>								
Valsverk	40							
Mek.verkstad	42		66j		62		57	
Elektrisk verkstad	31		23		23		22	
Snickeriverkstad	7		-		--		-	
Byggnadsavdelning	62		7m		6		6	
Transport	48		66k		56l		48	
Totalt	230		162		147		133	
<u>Övriga</u>								
Stållab.	32							
Kontrollavd.	26							
Drifts- -Forskningslab.	-		40h		37		37	
Trädgård & park	19		8		5		4	
Övriga	23		35		15		16	
Totalt	100		83		57		57	
SUMMA HELA BRUKET	902		775		593		543	

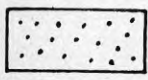
- a) Nedskärning pga att 3:ans och 5:ans ugn stängde.
b) Nedskärning pga att snabbstålsbanden gick till Fagersta vid affären 1976.
c) Nedskärning pga att verktygsstålet gick till Hagfors (8 000 ton)
d) Nedskärning pga projektkoncentration och legotillverkning (minskade)
e) Ökning pga ökad orderingång. Förstärkt genom 75-kronan se h)
f) Ökning pga ASP-stålet
g) Nedläggning av plåten. Slutänden valsades före sommaren.
h) 44 pers. går på TRA-bidrag. 75%igt statligt lönestöd speciellt för denna verksamhet i Uddeholm sedan 24 nov 1977 (till en början 100 pers.), dessa har sedermera sugits upp i produktionen. Utbildning.
j) Motsvarar ungefär Valsverk och mek.verkstad. Omorganisering. Nedskärning.
k) Ökning pga omorganisation. Delar av lager (se övr-övr) infördes under transport.
l) Minskning av transport och ökning pga att terminalen från övr-övr fördes in under transport
m) Byggnadsarbeten läggs ut.
n) Omorganisation. Motsvarar ungefär stållab. + kontrollavd.


Sysselsättningen vid Bilaga 4 Vikmanshytte Bruk 1976-78



- | | | | |
|---------------------|--------------------------------|-------------------|----------------|
| ① FAGERSTA | ⑧ Arbetsmarkn. utb. | ⑮ Reg. för arbete | ⑰ Personalpool |
| ② MEKANISK VERKSTAD | ⑨ Beredskapsarb. | | |
| ③ ISOLERGLAS | ⑩ Reg. hos STORA
för arbete | | |
| ④ WICUM | ⑪ Slutat | | |
| ⑤ WIKMANSHYTTE BRUK | ⑫ Pension | | |
| ⑥ DALFORSÅN | ⑬ Ej uttagna för jobb | | |
| ⑦ ÖVRIGA FÖRETAG | ⑭ Långtidssjuka | | |

 EJ I ARBETE

 EJ I ARBETE (PERSONALPOOL)

 I ARBETE

KÄLLA: AXELSSON, B., MFL
MANUS TILL BOK OM WIKMANSHYTTE
UTK. 1980.

Bilaga 5 Österbybruk och Långshyttan

1 ÖSTERBYBRUK

1965 sysselsatte Österbyverken 645 personer. Den tillverkning som fanns då har inte förändrats särskilt mycket. Då tillverkades konstruktionsstål, rostfri stång, verktygsstål, snabbstål, gjutgoods och sparskär. Konstruktionsstålet överfördes till Forsbacka i början av 60-talet. Den rostfria stängen gick, genom produktbyte, till Uddeholmskoncernen 1967. Verktygsstålet tog vägen via Bofors till Hagfors. Under 70-talet har tillverkningen genomgått små förändringar. (3) Inga större inskränkningar har skett.

Tillverkningsvolymen har, som framgår av figuren, skurits ner från omkring 6 000 årston till 2 000. Sysselsättningen har skurits ner, genom t ex minskad skiftgång. Ståltillverkningskapaciteten har sjunkit. En integrering mellan Österbyverken och Långshyttan har också skett. Som ett led i rationaliserings- och omorganiseringsarbetet delades Österbyverken upp i två divisioner i början av 70-talet. Snabbståltillverkningen blev en resultatenhet (Österbydivisionen). Senare blev denna och snabbståltillverkningen i Långshyttan en snabbstålsdivision. 1977 övertog Långshyttan tillverkningen av snabbstålsgöt i Österby.

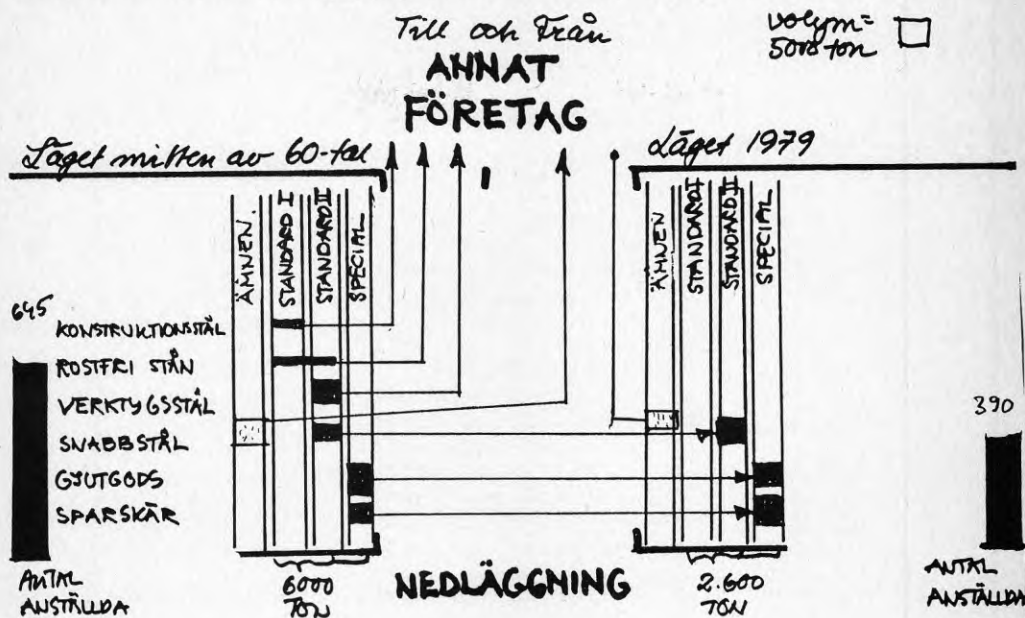
På gjuterisidan har en motsvarande volymminskning skett. Samtidigt övergick man till bättre legeringskvaliteter och superlegeringar (streetlegeringar). Två 1 500 kgs högfrequensugnar förser i dag gjuteriet med göt, som hålls i gjutflaskor med formar efter modeller. Efter bearbetning av godset går gjutbitarna till ett finrenseri, och därefter till den mekaniska verkstaden för bearbetning efter beställningsritningar. Här tillverkas inga standardprodukter. Avsättningen är beroende av vilka slags legeringar man kan göra och till vilket pris. Gjuteriet binds ihop med de undre avdelningarna genom råståls- och göttillverkningsledet.

Det som tillverkas i Österbyverken kan tillverkas i de flesta andra gjuterier. Branschen har en ca 100%ig överkapacitet. Den stora minskningen av råstålsvolymen har möjliggjort att man återupptagit en viss tillverkning av snabbstålsgöt.

Under 70-talet har Österbybruks tillverkning ifrågasatts vid flera tidpunkter. 1975 visade en utredning att gjuteriet inte var tillräckligt lönsamt. Fagersta försökte då sälja gjuteriet till Kohlswa, som dock inte ville ha det. Nedläggning hotade och fackföreningarna argumenterade för en tidsfrist. "Vi hade nog aldrig haft gjuteriet kvar om inte Trolle hade blivit övertygad av oss och han tänkte på det här. Eftersom han var tungviktare och redde upp Fagersta så satsade Fagersta när han sa det." (3)

3) Intervju med representanter för SIF, SALF och Metall 23.1.79

ÖSTERBYBRUK PRODUKTER OCH SYSSELSÄTTNING



Källa: Intervjuer med fackföreningarna i Österbybruk

Anm: se figur 4.

Koncernledningen beslutade i samma veva att satsa på en ökning av snabbstålsproduktionen, och investerade i ett nytt stångvalsverk.

Sedan 1973 har det på Sandviks initiativ skett en successiv samordning mellan Fagersta och Sandvik. 1973 köpte Sandvik 65% av aktierna i Fagerstas verktygsindustri Seco-Tools. Sandvik var redan 1973 den största tillverkaren i världen av hårdmetall och Seco-Tools låg på fjärde plats. 1978 köpte Kinnevik, den dominerande aktieägaren i Sandvik, Industrivärdens aktiestock i Fagersta och kom därigenom i åtnjutande av 40% av röstetalet.

I början av 1979 bröts sparskärsheten i Österbybruk ut till egen division, vilket kan vara första steget till att göra enheten till ett eget bolag. Under våren 1979 förde Sandvik och Fagersta förhandlingar om sparskärstålet. Resultatet blev att Sandvik skulle ta upp sparskär på sitt försäljningsprogram i eget namn. I maj 1979 köpte Sandvik företaget SVA-Tyringe som är den vid sidan av Österbybruk enda tillverkaren av sparskär i Sverige. Österbyverkens sparskärdivision är i praktiken en del av Sandvik-koncernens verktygsrörelse.

Utvecklingen har sedan mitten av 1975 inneburit att de tre enheterna i Österbyverkens produktionsapparat avskiljts från var-

andra och var och en gjorts till självständiga enheter. Gjutgodsensheten är helt fristående, medan de andra enheterna är integrerade i andra produktionsprocesser (snabbstål) eller marknadsprogram. Snabbståls- och verktygsstålsdivisionernas framtid avgörs genom dessa förändringar av krafter som ligger utanför Österbybruk. Dessa förändringar påminner om de som skedde i Vikmanshyttan före nedläggningen 1976.

2 LÅNGSHYTTAN

På 50-talet tillverkades i Långshyttans stålverk - de s k Klosterverken - framför allt kallvalsade kolstålsband och kvalitetstråd av kolstål. Processen var baserad på sur martin. Kolstålstillverkningen har efterhand avvecklats. Man har övergått till högkvalificerat stål - rostfritt och snabbstål.

Klosterverkens produktion är integrerad med övriga tillverkningsenheter i Fagerstakoncernen. De centrala delarna av produktionsapparaten utgörs av ett valsverk för tråd och band. Det är i detta valsverk som företaget, från mitten av 60-talet till i dag, gjort sina stora satsningar. Expansionen har inte skett genom några viktigare produktbyten. Kolstålstillverkningen har avvecklats genom nedläggning. Tillverkningen av rostfri tråd, rostfria band, snabbstålstråd och snabbstålsband har expanderat genom utbyggnad av produktionsapparaten.

Snabbstålstillverkningen börjar med götframställning i ett elektrostålverk. Göten valsas i ett moderniserat götvalsverk. Vidare finns ett trådvalsverk, som moderniserats vid flera tillfällen, ett äldre varmbandverk och två större kallvalsverk. Anläggningarna omfattar också ett antal mindre valsverk och två kvartoverk. Kallvalsning av smalare snabbstålsband sker också i Vikmanshyttan.(4)

Klosterverken är endast mellanstation när det gäller rostfria band. Utgångsmaterialet är varmvalsade band från Fagersta. A kallbanden konverteras uppåt 30% till svetsade rostfria rör i Fagersta. Andra delar går till tillverkning av köksutrustning, bildetaljer och utrusning för kemisk industri.

En motsvarande integrering mellan olika enheter finns för den rostfria tråden som färdigställs i bl a tråddrageriet och linslageriet i Fagersta.

I huvudsak kan man säga att både de rostfria banden och den rostfria tråden legotillverkas i Långshyttan åt divisioner med tyngdpunkt i Fagersta. De enda "egna" produkterna är snabbståls-tråd, snabbstålsband och tillverkning av snabbstålsgöt åt Österbyverken.

4) Länsstyrelsen i Falun, reg ek, Studie av de regionala effekterna av utvecklingen inom stålindustrin. 1977
Uppgifter från fackföreningarna, samt telefonintervju med chefen för band- och tråddivisionerna i Klosterverken.
Verksamhetsberättelser.

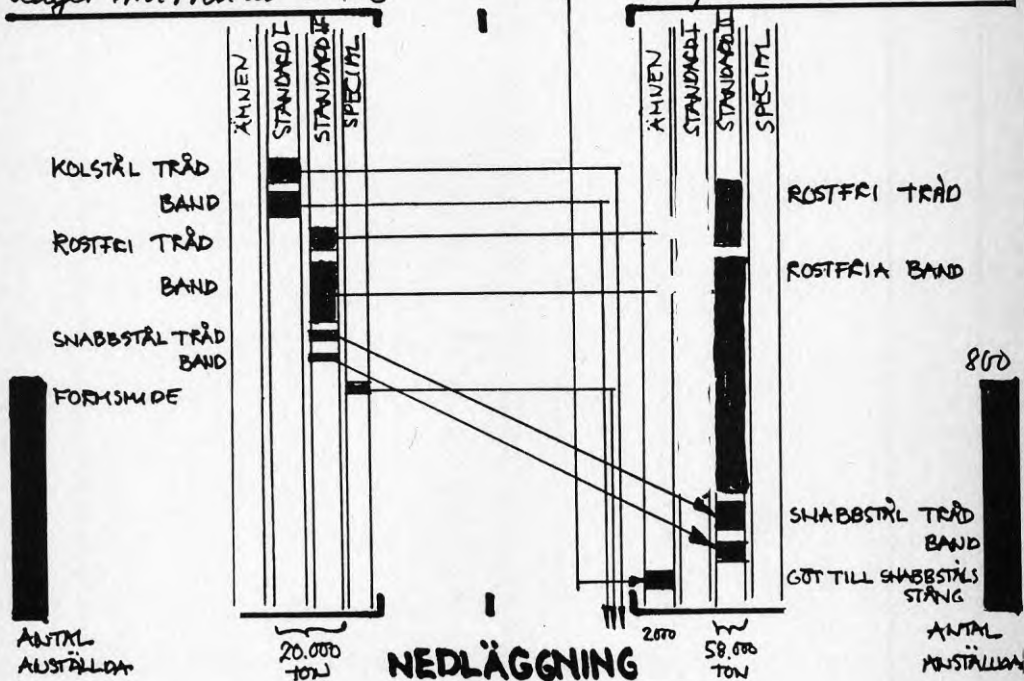
LÅNGSHYTAN PRODUKTER OCH SYSSELSÄTTNING

Till och Från

ANNAT FÖRETAG

Läget mitten av 60-tal

Läget 1979



Källa: Fackföreningar och företagsledning i Långshyttan

Anm: se figur 4

Omstruktureringen i Långshyttan ser på pappret oproblematiskt ut (se figuren). Den kan jämföras med omstruktureringen i Hagfors, som också gått mot högvärdigare produkter och lett till bibehållen sysselsättning.

En viktig skillnad är emellertid att Fagerstakoncernen är en koncern med många produkter. Utvecklingen går därhän att koncerner med ett stort antal produkter upplöses i sina beståndsdelar. Fagersta har inte den nödvändiga finansiella styrkan för att kunna satsa på så många produkter. De rostfria banden är t ex ingen unik produkt. Den svenska marknaden delas mellan Gränges Nyby, Fagersta och Avesta. För alla tre är bandtillverkning en svag länk. En ytterligare uppdelning är trolig i samband med nyinvesteringar. Av Specialstålsutredningen framgår att den svaga länken för alla dessa verk ligger i göt och varmvalsningsledet. För Fagerstas del ligger den i att varm-

valsverket bara kan valsa plåt ner till 3,2 mm tjocklek. För Avestas del ligger den i att man inte har någon stränggjutning, och för Gränges Nyby att man varken har götvalsverk, stränggjutning eller varmvalsverk. Ett modernt internationellt varmbandverk som Klöckners i Tyskland kan tillverka de svenska producenternas årsproduktion av varmband på två månaders tillverkning. Ett stålverk med både stränggjutning (för göttillverkning) och varmvalsverk med hög kapacitet skulle bli centrum för Sveriges bandtillverkning. Oavsett om detta skulle komma att ske i Fagersta eller Avesta, så måste man fråga sig om inte kallvalsningen i Långshyttan kommer att ifrågasättas, när det kan bli tal om nya satsningar i kallvalsverk.

Bilaga 6

PRODUKTBYTEN MM I SPECIALSTÅLSBRANSCHEN FÖRE 1975.

ROSTFRIA RÖR
ROSTFRI TT
STÅNGSTÅL
KALLVALSADE BAND
SNABBSTÅL
VERKTYGSSTÅL
ROSTFRI TRÅD
KONSTRUKTIONSTÅL
ROSTFRI PLÅT

STORA KOPPARBERG
SKERFVÖRS

SKF STÅL

BOFORS

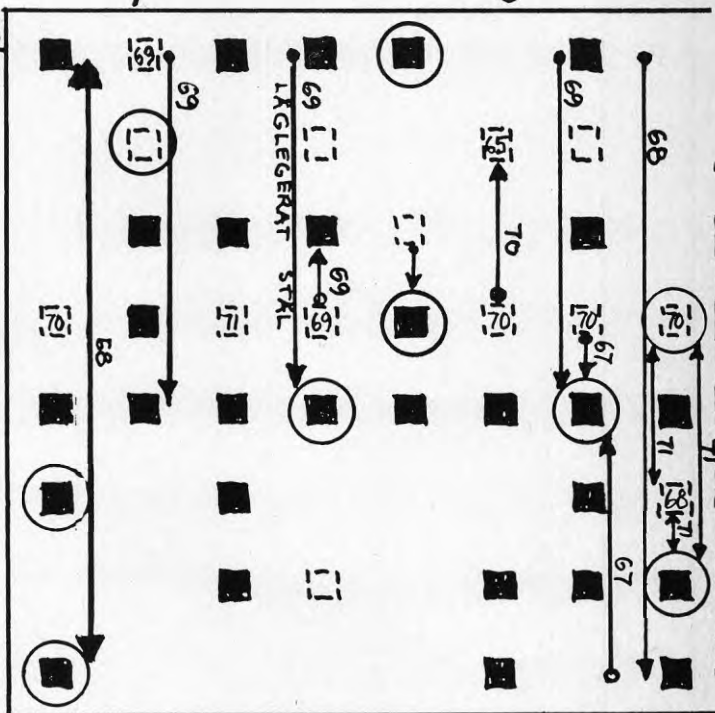
FAGERSTA

UDDEHOLM

AVESTA

SANDVIK

GRANGES



■ PRISAVTAL

□ GÅTT UR GRUPPEN
1969

→ PRODUKTUTBYTE

↔ UPPDELNING AV
PRODUKTER

○ DOMINERANDE
INOM PRODUKT-
OMRÅDET ELLER
STOR DEL DÄRAV

I vissa grupper har tidigare ingått ett flertal företag (tex konstruktionsstål ursprungligen 9 med!) Inom rostfri plåt är Avesta störst på varmvalsad och Nyby på kallvalsad plåt. Inom rostfria rör är Sandvik störst på sömlösa och Fagersta på svetsade rör. Inom hårdmetall har en kraftig centralisering skett till Fagersta med avtal med Stora och Uddeholm

KÄLLA: MOLIN (1972)

Figurer

Figur 1	Tierps kommun	26
Figur 2	Anställda vid Söderfors bruk	28
Figur 3	Folkmängd i Söderfors	28
Figur 4	Söderfors - produkter och sysselsättning	30
Figur 5	Söderfors bruk - tillverkningsprocess vid slutet av 60-talet	32
Figur 6	Divisionsorganisationen inom Uddeholmsbolaget 1977-78	44
Figur 7	Sektorsorganisationen inom Uddeholmsbolaget 1979-	45
Figur 8	Från världsmarknad till lokal utslagning	54
Figur 9	Hagfors; Degerfors och Storfors kommuner	58
Figur 10	Hagfors - produkter och sysselsättning	61
Figur 11	Degerfors - produkter och sysselsättning	67
Figur 12	Storfors - produkter och sysselsättning	73
Figur 13	Uddeholmsbolaget och Värmland	79
Figur 14	Anställda i Uddeholmsbolaget 1965-80	80
Figur 15	Första omorganisationen I	84
Figur 16	Första omorganisationen II	85
Figur 17	Uddeholmsbolagets finansiella läge 1978	91
Figur 18	V-sektorns huvudorganisation	95
Figur 19	Hedemora kommun	104
Figur 20	Anställda vid Vikmanshytte Bruk	107
Figur 21	Folkmängd i Vikmanshyttan	107
Figur 22	Vikmanshyttan - produkter och sysselsättning	108
Figur 23	Smedjebackens kommun	124
Figur 24	Beijerinvest och Morgårdshammar AB	127
Figur 25	Smedjebackens valsverk - produkter och sysselsättning	136
Figur 26	Hallstahammar kommun	141
Figur 27	Hallstahammar - produkter och sysselsättning	142
Figur 28	Världsmarknadens effekter på nationell nivå; och lokal nivå	164
Figur 29	Produktionsprocess och marknadssystem	168
Figur 30	Produktionsprocess och kapitalfunktioner	170
Figur 31	De vertikala och de horisontella systemen	172
Figur 32	Svenska stålproduktionen 1950-77	198
Figur 33	Stålindustrins lönsamhet	199

Figur 34	Kapitalfunktioner inom Stora Kopparbergs 1976	208
Figur 35	Kapitalfunktioner inom Uddeholmsbolaget 1977	208
Figur 36	Kapitalfunktioner inom Uddeholmsbolaget 1974	211
Figur 37	Kapitalfunktioner inom Uddeholmsbolaget 1977	211
Figur 38	Kapitalfunktioner inom Uddeholmsbolaget 1979	212
Figur 39	Meidner-Rehns modell	239
Figur 40	Planeringssystemets uppbyggnad	245
Figur 41	Planeringssystemets vertikalitet	246

**Denna rapport hänför sig till forskningsanslag
780744-2 från Statens råd för byggnadsforskning
till Tekniska högskolan, Stockholm.**

R163: 1980

ISBN 91-540-3400-0

Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

Art.nr: 6700263

**Abonnemangsgrupp:
X. Samhällsplanering**

**Distribution:
Svensk Byggtjänst, Box 7853
103 99 Stockholm**

Cirka pris: 40 kr exkl moms