

Den globale arbejdsplads

- en udfordring til samarbejdet



Samarbejdsnævnets
Årsrapport 2007-08



Dansk Arbejdsgiverforening
Landsorganisationen i Danmark

Den globale arbejdsplads - en udfordring til samarbejdet

Samarbejdsnævnets Årsrapport 2007-08

Udgivet af
Samarbejdsnævnet DA/LO
Produktion: Nexus Kommunikation A/S
Interview/foto: Ebbe Kyrø
Tryk: Scanprint
Udgivet i august 2008
Varenr.: 54827
ISBN: 978-87-7755-482-7

Indhold

1. del, Forord: Den globale arbejdsplads	side 5
Indledning	7
LEGO Koncernen: Handlekraftig ledelse og forstående medarbejdere har bragt et truet LEGO på rette vej igen. Operationen lykkedes på baggrund af generationers gensidige tillid	11
Alfa Laval i Kolding: ”Det overordnede perspektiv er vind eller forsvind”	27
Føtex, Vejle: ”Det var i alles interesse at få dygtige polske kolleger i bageriet. De er blevet godt modtaget af kollegerne, for de får vagtplanerne til at gå op. Samtidig kan vi holde fuld produktion.”	37
Danish Crown, Holstebro: ”Godt samarbejde med alle i planlægningen har gjort ansættelse af 60 polske slagtere til en succes”	47
Ideal Combi, Hurup: ”Vi er boligudlejere, revisorer og bankrådgivere for de nye tyske medarbejdere”	57
Det globale arbejdsmarkeds udfordringer – samarbejdets betydning for virksomhed og medarbejder	65
2. del, Årsrapport 2007-08	81
Samarbejdskonsulenternes studieture til London samt til Metalskolen i Jørlunde	81
Samarbejdsnævnets hjemmeside	84
Kontakt til konsulenttjenesten	85
Samarbejdsnævnets sammensætning	88

Forord: Den globale arbejdsplads

Gennem de senere år har beskæftigelsen i Danmark været historisk høj. Mange veletablerede virksomheder må kigge langt efter arbejdskraft – helt ud over Danmarks grænser. Andre søger at klare situationen ved at automatisere forskellige arbejds gange og outsource veldefinerede arbejdsopgaver til udlandet.

I forretningslivet har grænseegnene nydt godt af let tilgængelig arbejdskraft tæt på. I dele af København findes flere svenske end danske eksportører. Fødevarebranchen har måttet tage til Tyskland og Polen for at finde kvalificeret arbejdskraft.

Danmark har altid været et meget homogent samfund, og vi har en offentlig sektor, som ikke har haft behov for at servicere udlændinge i stort tal. Det er der blevet vendt op og ned på, og virksomhedernes erfaring med den offentlige service er meget varieret. Nogle steder har den offentlige sektors samarbejde med virksomhederne været eksemplarisk, mens det andre steder er præget af sprogproblemer og manglende erfaring med den type af opgaver.

Det har været en positiv bieffekt af arbejdskraftmanglen, at integrationen af nydanskere i Danmark er blevet mærkbart bedre. De fleste nydanskere føler sig velkomne og vil gerne være en del af det danske samfund. Erfaringer fra tidligere samarbejdsprojekter peger entydigt på, at den mest velfungerende integrationsindsats sker på arbejdspladsen, så den store medvind i konkurrenceevne og beskæftigelse har skubbet integrationsprocessen i en positiv retning.

Den globale arbejdsplads er ikke uproblematisk, f.eks. er der overalt sproglige problemer. Det kan give gnidninger, hvis kolleger hele tiden skal afbrydes i deres arbejde for at oversætte eller udføre opgaver for at kompensere for de dårlige sprogkundskaber. Hvis en egentlig langvarig integrationsproces skal kunne lykkes, må der være muligheder for at få

en hurtig og effektiv sprogundervisning, og helst med udgangspunkt i medarbejdernes faglige hverdag. De udlændinge, som satser på et liv i Danmark med familie og børn, har motivationen til at også de sproglige barrierer skal og kan overvindes.

Det danske arbejdsmarked er karakteriseret ved en høj organisationsgrad, men den afspejler sig ikke hos de udenlandske medarbejdere i danske virksomheder. Fra gammel tid i Østeuropa har ansatte en vis mistro overfor fagforeninger, da de ofte blev betragtet som systemets folk. Der er øjensynligt et påtrængende behov for at forklare ikke bare det danske skattesystem, men også det danske arbejdsmarkeds- og organiseringsystem på en let tilgængelig måde.

Vi takker forskningsleder Steen Navrbjerg, FAOS for hans bidrag, der sammenfatter perspektiverne i de globale udfordringer, som behandles i årsrapporten.

God læselyst!

*Povl-Christian Jensen, DA
Formand for Samarbejdsnævnet*

*Ejner K. Holst, LO
Næstformand for Samarbejdsnævnet*

Indledning

Outsourcing af arbejdsområder og ansættelse af udenlandske medarbejdere er for mange virksomheder nye områder. For andre er der så lang tid mellem det sker, at det hver gang er en ny udfordring. Mange af de ting, som har med disse områder at gøre, hører naturligt hjemme i det stedlige samarbejdsudvalg. Det er Samarbejdsnævnets holdning, at virksomhederne kan lære ganske meget af hinandens erfaringer, og i det følgende har vi samlet fem danske virksomheder, som arbejder globalt på meget forskelligartede områder.

I 2004 kom LEGO ud med et nedslående økonomisk resultat, og det stod klart for alle i og omkring virksomheden, at der måtte gøres noget drastisk. Med en udmelding om reduktion af medarbejderstaben fra 1.200 til 300 i Billund var der lagt op til en krise af dimensioner. Men som interviewet med produktionsdirektør Niels Duedahl og fællestillidsrepræsentant Berit Flindt Monberg Pedersen viser, blev mange af problemerne klaret af i Virksomhedsudvalget, hvor samarbejdsspørgsmål hører hjemme.

LEGO er kommet til den erkendelse, at det tager mange år at opbygge fremstillingskompetencer, og at det er en indre værdi, man ikke skal undervurdere. De virksomheder, man outsourcer produktionen til, skal også tjene deres egen profit på toppen af den outsourcende virksomheds besparelser. Billund skal fremover være et indkørcenter for nye teknologier og nyt udstyr. Når det er indkørt, kan LEGO sende det videre til en anden fabrik.

I et samarbejdsperspektiv er en af de interessante sidegevinster ved outsourcingen, at LEGO's danske samarbejdsorganisation har ønsket at formidle deres viden om samarbejdsrelationer til de nye europæiske kolleger.

AlfaLaval i Kolding har lang erfaring med at outsource, og det er en

strategi, som medarbejdere og ledelse er enige i. Da virksomheden i 2002 begyndte den første store runde med outsourcing, fik medarbejderne en skriftlig aftale, så de berørte medarbejdere fik en god behandling og f.eks. blev omplaceret til et andet passende arbejde. Efterhånden tegner der sig som et tydeligt mønster af, at produktionen af nye emner skal køres ind i Kolding, før det kan outsources. Da halvdelen af virksomhedens marked ligger i Europa og USA, har fabrikken i Kolding via sin nærhed til markederne også en fordel. Deres hurtighedsprojekt understreger nødvendigheden af dette. På den måde ser såvel medarbejdere som ledelse fortrøstningsfuldt på det globalt baserede arbejde med outsourcing i gensidig tillid.

Føtex i centrum af Vejle beskæftiger ca. 300 medarbejdere. De har altid haft relativt let ved at rekruttere medarbejdere med mange forskellige typer af baggrund. På faglærte områder som bagere og slagtere bliver det sværere og sværere, og både kolleger og ledelse har gode erfaringer med at hente veluddannede medarbejdere fra Polen. De polske kolleger kan smøge ærmerne op, er fagligt dygtige og de har en meget positiv indstilling til arbejdet.

Da et par danske slagterier i løbet af kort tid brændte, fik Danish Crown i Holstebro mere travlt, end almindeligt overarbejde kunne klare. Da lokalområdet var støvsuget for kvalificeret arbejdskraft, måtte de tage til Polen for at finde nye kolleger. I alt 60 nye polske medarbejdere er det blevet til i løbet af det seneste års tid. I forvejen havde samarbejdsudvalget sat rammerne for, hvordan kommunen, skattemyndighederne og virksomheden kunne tage bedst muligt imod dem, så de blev tilfredse kolleger fra første dag. Mange af de polske kolleger har i dag hentet ægtefæller og børn til Danmark.

Mens man i dele af byggebranchen indstiller sig på nye tider med lavere produktion, er der fuld kraft på produktionen hos Ideal Combi i Hurup. Virksomheden er i kraftig vækst, og fabrikken satser på at udvide meget af produktionen ved hjælp af automatisering. Der skal dog stadig ar-

bejdskraft til at producere de mange typer vinduer, og hos Ideal Combi har man hentet mange nye kolleger i Tyskland og Polen. Indslusningen af de velmotiverede udenlandske kolleger er takket være virksomhedens forberedelse gået godt, men kollegerne kunne godt tænke sig, at de nye kolleger lærte bedre dansk.



Fællestillidsrepræsentant Berit Flindt Monberg Pedersen og produktionsdirektør Niels Duedahl fremviser et af LEGO Koncernens succesprodukter: LEGO City. Det er et nutidigt tema, som handler om at lave nogle legetemaer, som børn kan forholde sig til i hverdagen: brand, politi, havn, lufthavn og bygningskonstruktion. I 2002 omsatte virksomheden for 300 millioner i denne produktgruppe. Ved at fokusere og videreudvikle det originale koncept blev omsætningen femdoblet på få år.

LEGO Koncernen: Handlekraftig ledelse og forstående medarbejdere har bragt et truet LEGO på rette vej igen. Operationen lykkedes på baggrund af generationers gensidige tillid

Interview med produktionsdirektør Niels Duedahl og fællestillidsrepræsentant Berit Flindt Monberg Pedersen

I 2004 kom LEGO Koncernen ud med et nedslående økonomisk resultat, og det stod klart for alle i og omkring virksomheden, at der måtte gøres noget drastisk. Den nye ledelse meldte senere en strategi med to hovedpunkter ud. Punkt 1 var en udflytning af væsentlige dele af produktionen til Tjekkiet og Ungarn, og det ville få drastisk indflydelse på medarbejderstaben i Billund. Punkt 2 var at finde tilbage til kernen i LEGO Koncernens klassiske produktlinjer og at videreudvikle disse. Med en udmelding om reduktion af medarbejderstaben i produktionen fra 1.200 til 300 i Billund var der lagt op til en krise af dimensioner. Men som interviewet med produktionsdirektør Niels Duedahl og fællestillidsrepræsentant Berit Flindt Monberg Pedersen viser, blev mange af problemerne klareret af i Virksomhedsudvalget, hvor samarbejdsspørgsmål hører hjemme.

I et samarbejdsperspektiv er en af de interessante sidegevinster ved outsourcingen, at LEGO Koncernens danske samarbejdsorganisation har ønsket at formidle deres viden om samarbejdsrelationer til de nye europæiske kolleger.

LEGO Koncernen har draget mange erfaringer af deres outsourcing, og Niels Duedahl og Berit Flindt Monberg Pedersen øser rundhåndet ud.

Niels Duedahl (ND): Vi har været nede at vende, men vi har en opskrift, som virker lige for øjeblikket. Vi er i forhold til de store internationale

konkurrenter en lille producent. Vi er et nicheprodukt, men vi skal være de bedste til det, vi laver. LEGO skal altid være et ”premium brand”, og vi vil måle vores succes på, om kunderne accepterer vores kvalitet og dermed vil være villige til at betale en højere pris for legetøjet. Høj kvalitet koster penge, og den dag forbrugerne siger nej til at betale ekstra, er vi ikke længere et ”premium brand”. Vi har taget en beslutning om at være små og profitable i stedet for at være store og ikke-profitable. Vækst er ikke nødvendigvis et gode – det er kun bundlinjevækst, som interesserer os, og som er målestok for, hvor mange procent, vi kan aflevere tilbage til vores aktionærer.

Hvordan har I klaret skærene?

Berit Flindt Monberg Pedersen (BFMP): Det har været en fælles opgave.

Hvad skete der konkret i 2006?

ND: Vi udliciterede store dele af produktionen til Flextronics i Ungarn og Tjekkiet. Ledelsen meldte i den forbindelse ud, at vores omsætning ikke ville stige i løbet af året. Når vi skulle flytte rundt på så meget udstyr, kunne vi heller ikke kalkulere med at omsætningen skulle stige.

Mange af de 900 udmeldte fyringer i 2006 blev aldrig effektueret. Hvorfor?

ND: I løbet af 2006 eksploderede vores salg, og vi måtte derfor revurdere vores planer for udflytning af produktionen til udlandet. Ellers kunne vi simpelthen ikke følge med.

Hvad har I gjort ved jeres produkter for at forbedre omsætningen?

ND: Det allerbedste eksempel er LEGO City, som er et nutidigt tema. Det handler om at lave nogle legetemaer til børnene, som de kan se i hverdagen: brand, politi, havn, lufthavn og bygningskonstruktion. I 2002 solgte vi for kr. 300 millioner globalt af denne produktlinje. Det

skete samtidig med, at vi koncentrerede os mere om at lave Star Wars og Harry Potter. Vi havde skubbet LEGO City ud og dyrkede det i virkeligheden meget lidt. Nu har vi fokus på LEGO City igen, og vi omsætter nu for kr. 1.5 milliarder ved at have genoplivet linjen og markedsført den kraftigt.

Hvorfor bliver produktlinjen pludselig så populær?

ND: Vi har lært meget af dette, og for år tilbage troede vi, at varerne solgte sig selv, bare der stod LEGO på æsken. I forhold til vores størrelse er vi verdens mest kendte varemærke. Vi omsætter for 9 milliarder, men det er ingenting på det internationale marked. Alligevel er vi i vores forbrugergruppe - som er familier med børn - verdens 3. mest



LEGO Koncernen har i dag egne fabrikker i Billund og Prag. Desuden er der produktionssteder i Polen, to øvrige i Tjekkiet, to i Ungarn og et i Mexico.

kendte varemærke, kun overgået af CocaCola og Kelloggs, og de er 80 gange større end os! Vi arbejder med legetemaer. Når børnene ser en LEGOæske, er det meningen, at de skal personificere sig med rollerne i æsken: én ser sig som kranfører, en anden som kaptajn på skibet. Når vi arbejder med adventurespil er det meget vigtigt, at drengene med det samme kan aflæse rollerne: ”good guy”, ”bad guy”. Emballagen skal love en legeoplevelse, og den fremgår af alle vores æsker.

BFMP: På et tidspunkt var vi kommet dertil, hvor man ikke længere kunne genkende LEGO. Vi var så fancy på så mange produkter, at vi som medarbejdere dårligt selv kunne kende dem. Farverne gik væk fra det typiske, og når man ser på City-æskerne, er det LEGOs basisfarver.

I alle andre sammenhænge får man tudet ørerne fulde med, at man skal lægge innovation i produktsortimentet og ”ekspandere eller dø”. Hvorfor gælder det ikke LEGO?

ND: LEGO er et ”funktionsbrand”, og forbrugerne kan kun knytte varemærket til klodsen og byggeoplevelsen. Andre ”brands” har haft succes med at tage tøj og tilbehør ind. Når LEGO Koncernen har gået ind i ure og tøj har det været et stort flop. Forbrugerne har et billede af, hvad LEGO er, og derfor skal vi hver gang bekræfte dem i denne antagelse. Det skal være sjovt at bygge, og det skal være tilfredsstillende at præsentere det bagefter.

Hvordan vil I beskrive LEGO Koncernens mission?

Vi føler, at vi er på en mission ved at lære børnene noget. Vores primære målgruppe er drenge fra 6-9 år, og de er bagud i forhold til pigerne både i motorik og koncentrationsevne. Med LEGO lærer de, hvordan tingene hænger sammen, og de får en succesoplevelse ved at præsentere det bagefter. Det er lige netop dét, der gør LEGO til noget mere end blot et produkt. Vi har en mission her i livet: jo mere LEGO, der bliver leget med, desto flere ingeniører vil der blive uddannet i verden. Og det er jo et af de store problemer, at der i de vestlige lande er så få, der søger ind på de naturvidenskabelige uddannelser. På et eller andet tidspunkt vil

lande som Kina og Indien overhale os intellektuelt. Uden ingeniører kan vi bare ikke producere, og hos LEGO tror vi faktisk på, at vi med vores produkter kan bane en mere teknologisk vej for børnene. Med vores Mindstormsprodukt er du f.eks. nødt til at forstå en pc, elektronik og byggestyring i forhold til at bygge din egen kran og din egen robot.

Hvor kan man se denne mission udmøntet?

I Korea er der op til 50.000 børn, som går i LEGOs skoler. Det er skoler, som følger LEGOMETODIKKEN, og som forældrene selv betaler for. Konceptet er også på vej ind i USA. Det skyldes, at der er noget rigtigt i konceptet med at forstå sammenhængen mellem motorik, kombinatorik og læring. På den måde er LEGO jo et fælles sprog. Alle kender det, og ingen har noget negativt at sige om navnet. Virksomheden har en ædel mission i verden, står for noget kvalitet og tager ansvar for sine omgivelser. Det er en position, som er ubetalelig i verden. Det er resultatet af 75 års vedvarende fokus på at behandle folk ordentligt, at fremstille produktet ordentligt og tænke langsigtet. Det er også et resultat af at være familieejet. LEGO har aldrig skullet levere kvartalsregnskaber til aktionærene og behøver derfor ikke at lave kortsigtede og uholdbare løsninger. Det er en holdbar filosofi, som vi desværre dummede os ved at glemme i nogle år, men det har vi så lært af. Det handler om at være tro mod, hvad forbrugerne forventer af os, og det får vi fuld tilbagebetaling for lige i øjeblikket.

I havde en krise for få år siden. Hvad gik den ud på?

BFMP: Ordet ”outsourcing” eller ”udflytning” hørte vi første gang i år 2000, hvor man besluttede sig for at bygge en fabrik i Tjekkiet. Målet var at flytte 100 arbejdspladser til udlandet, og selvom det var til vores egen fabrik, oplevede vi det som medarbejdere som en outsourcing. Nogle af Billund-medarbejderne kom ned til Tjekkiet for at lære medarbejderne op, og der kom også tjekkiske kolleger herop for at lære.

ND: Det var et meget stort program, hvor Danmark blot var et enkelt ben. Vi lukkede samtidig en fabrik i USA, tre fabrikker i Schweiz og en

i Korea og flyttede det hele til Europa. Samtidig skulle fabrikken i Billund neddrøses fra 1.200 til 300 medarbejdere. Det var et meget stort puslespil. I samme periode er salget steget med 30 %, så det er en meget stor ledelsesmæssig udfordring.

Hvordan var oplevelsen af at arbejde med tjekkerne?

BFMP: Tjekkerne var bange for at komme op til os i Billund, og vi syntes, det var møghamrende træls, at de skulle komme her og tage vores arbejde. Men det blev vendt til en rigtig positiv situation efterhånden, som vi opfattede hinanden som kolleger i samme virksomhed, bare i to forskellige lande. Vi lærte så at leve med hinanden, og det gik fint lige indtil den grimme dag, den 20. juni 2006, hvor vi fik at vide, at vi skulle nedbringe antallet af arbejdspladser med 900 over de næste 3 år.

Hvordan håndterede I den situation i Virksomhedsudvalget?

BFMP: Det var en frygtelig dag. Vi blev kaldt sammen, og Niels Duedahl og administrerende direktør Jørgen Vig stillede sig op foran medarbejderne og fortalte. Alle gik derfra meget trykkede. Vi gik fra lønmodtagerside ind i Virksomhedsudvalget og arbejdede på at få begrænset udflytningen. Selve processen gik sådan set godt. Vi fik de informationer, som vi ville have, og vi blev lovet fra ledelsen, at vi aldrig ville blive taget som gidsler i form af at være medspillere på besparelserne. Det er blevet overholdt hundrede procent. Vi har været i dialog med ledelsen, og der er blevet lyttet til os. Jeg har en tro på, at vi har flyttet ledelsens interesse for en hundrede procents udflytning til at begrænse det. Vi gik ind og bad om noget dokumentation for, hvordan det økonomisk kunne betale sig at udflytte.

Hvilke argumenter brugte I?

BFMP: Når det har taget os 50 år at lære fremstillingsprocesserne, hvordan kunne det så hænge sammen at flytte produktionen ud og lære de nye medarbejdere det samme på 1-2 år? Vi ved jo, hvor meget man bruger på uddannelse og udvikling, så vi spurgte ind til kompetencer og



LEGO Koncernen har gennem årtier opbygget produktionskompetencer. Virksomheden har gennem deres outsourcing lært, at det tager tid at overføre kompetencerne til produktion i udlandet.

økonomi, og det var svært at fremskaffe den dokumentation for os. Det blev en nødbremse for os.

ND: Som ledelse sidder man med en masse kort på hånden, men må samtidig køre det hele som en meget lukket proces. Samtidig var det en så stor transaktion, at vores nye børsnoterede samarbejdspartnere skulle skånes for rygter. Vi ønskede heller ikke en generel panikstemning i virksomheden omkring det. Men ude i virksomheden kunne man godt mærke, at der var noget i gærde.

BFMP: Allerede dagene efter at nedskæringen af arbejdspladser var meldt ud, var vi som medarbejderrepræsentanter i gang med at forhand-



Billedet snyder. Produktionen står ikke stille, men robotter sørger for at pallerne med LEGO bliver kørt fra A til B. Det er en fin afspejling af LEGOs mission: jo mere LEGO, der bliver leget med, desto flere ingeniører vil der blive uddannet i verden.

le med ledelsen om en loyalitetspakke. Det var besværlige forhandlinger, for der var så mange følelser for alle med i spillet. Loyalitetspakken gik ud på, at vi fik lovet en ekstra timeløn gennem de 3 år, udflytningen skulle stå på. Der blev også forhandlet nogle bedre fratrædelsesordninger for de kolleger, som ikke skulle blive her.

ND: Vi bad jo med det samme medarbejderne om at hjælpe med til udflytningen, og det er et meget vanskeligt budskab at sælge rent ledelsesmæssigt, når man siger, at vi fjerner jeres arbejdspladser, men regner med, at I bliver og hjælper til. Jeg synes, at vi meldte åbent og ærligt ud om, hvad vi havde at sige, og vi havde ikke noget skjult i ærmerne.

Nu fik I jo en uventet hjælp i form af mersalg i slutningen af 2006?

ND: Vi blev omkring julesalget i 2006 klart overrasket over, at vi pludselig begyndte at sælge så meget igen. Vi havde regnet med at skulle ligge i smult farvande, mens vi flyttede rundt på produktionsapparatet, og så blev vi faktisk tvunget til lige midt i processen at anskaffe ny kapacitet, at udvide og at bede folk om at blive længere – alt sammen i modstrid med vores forventninger.

Hvad kom medvinden ellers til at betyde for udflytningen?

ND: Vi valgte også at udskyde udflytningen af støberiet, og det skyldtes simpelthen, at vi ikke kunne undvære produktionskapaciteten i den tid, hvor maskinerne skulle flyttes og stilles op igen. Samtidig har det kostet os voldsomme beløb, at dollarkursen over få år er dalet fra 8 kr. til under 5 kr. Efter det store julesalg i 2006 var mange af vores lagre tomme, og vi fik i starten af 2007 travlt med at fylde dem igen. Forløbet gentog sig med et fantastisk julesalg i 2007, og her i foråret 2008 har vi igen haft travlt med at producere til lagrene.

BFMP: Faktisk havde vi så travlt, at vi kun havde fri juleaften og nytårsaften.

Hvordan er beskæftigelsessituationen på LEGO i Billund lige nu?

BFMP: Vi er knap 1.000 medarbejdere i produktionen, men vi mangler faktisk arbejdskraft lige nu. Det er både faglærte, ufaglærte og vikarer.

ND: De vikarbureauer, som vi samarbejder med, kan heller ikke finde medarbejdere.

I kom aldrig ned på det medarbejderantal, som I havde regnet med. Hvad ser det ud for fremtidens beskæftigelse i Billund?

ND: Der er ingen tvivl om, at vi kommer til at have mere aktivitet i Billund, end vi regnede med for nogle år siden. Den ene del er, at vi har brug for al den kapacitet, vi kan få. Den anden del er, at vi har lært af oursourcingprocessen. Dengang troede vi, at vi bare kunne flytte 80 %

ud, og at det så bare kørte. Vi har siden lært, at vi besidder nogle produktionskompetencer i LEGO, som er meget unikke. Der er ikke ret mange fabrikker i verden, som kan lave så mange klodser i så højt et kvalitetsniveau, så det er ikke bare en produktionsstandard, som man kan hægte sig på. Det andet er, at i sådan en æske her, ligger klodserne i poserne med nultolerance. Der må bare ikke mangle én ting i kassen juleaften. Reglen er, at jo mere unik du er som firma, jo mindre kan du outsource. Mobiltelefoner indeholder stort set ens komponenter, og det er derfor et velegnet emne at outsource med de stordriftsfordele, som følger med. Jo mere specifik du er, desto sværere er det at gå ud og finde en leverandør, som kan tilbyde en stordriftsfordel, som giver besparelser ved outsourcing. De skal jo også tjene deres egen profit på toppen af vores besparelser. Vi har nogle unikke kompetencer, som det er svært at beskytte, og derfor tror jeg, at vi får en højere egendel af produktionen, end jeg troede for nogle år siden. Så vi har ikke længere et mål eller planer for, ”at nu skal Billund ned på et vist antal medarbejdere”. Vi har brug for kompetencen og kapaciteten. Men der er ingen garanti for, at vi er 1.000 medarbejdere i produktionen her i Billund om 5 år.

BFMP: Vi har også talt om at køre Billund som et indkøringscenter for nye teknologier og nyt udstyr. Når det er indkørt, kan vi sende det videre til en anden fabrik.

ND: Billund er centeret og tyngdekraften for produkt- og produktionsudvikling. Vi har også verdens største plaststøberi, og omkostningerne ved at skulle betale for at lave det forfra et andet sted er meget store og opvejer ikke nødvendigvis den sparede lønomkostning.

Har man automatiseret sig til et niveau, hvor man ikke længere kan komme videre?

BFMP: Fabrikken er helt fuldautomatiseret, og i støberiet passes 64 maskiner af bare 3-4 medarbejdere.

Hvordan kommer I ud af det med hinanden efter krisen?

ND: Vi har været igennem nogle meget turbulente år, men stabiliteten i vores samarbejdsklima er god og har ikke lidt skade. Jeg synes, vi er blevet stærkere i samarbejdet med hinanden, og der er egentlig meget lidt dramatik, når man tænker over det. Der har været mange muligheder for at strejke osv., men vi har beholdt samarbejdet.

BFMP: Jeg tror, at det har betydet meget, at vi som tillidsrepræsentanter har kunnet tage dialogen, når der var behov for det. Derfor føler vi heller ikke som medarbejderrepræsentanter, at vi er blevet holdt hen med snak eller puttet blå i øjnene. I 2006 oplevede vi for første gang, at vi følelsesmæssigt var oppe at køre alle sammen. Det blev vi efterfølgende nødt til at få snakket igennem. Uanset hvor uenige vi har været i en forhandling, har vi altid bagefter kunnet give hinanden hånden og sige tak for forhandlingerne. Det har været gensidigt.

Det er jo en voldsom udmelding at skulle acceptere en nedskæring fra 1.200 til bare 300 medarbejdere. Var det forståelsen for virksomhedens overlevelse, som gav accepten?

BFMP: Jeg er også tit blevet spurgt af pressen, om hvordan man kan være så loyal overfor en virksomhed, som behandler én på den måde. Så siger jeg, at der er en stor loyalitet, fordi folk bliver behandlet ordentligt. Det er svært for pressen at forstå. For at anskueliggøre det, tager vi nu pressen med ud på fabrikken og lader dem snakke med hvem som helst i produktionen, for så kan de få det rette indtryk. Det er ikke til at trække noget negativt ud af nogen medarbejdere. Om det er en loyalitet, som opstår, fordi det er en familieejet virksomhed, som ligger ude på heden, ved jeg ikke. Men vi er jo ikke så loyale, at vi bliver dumme af det.

ND: Jeg opfatter LEGO som mere end et sted, hvor man bare arbejder. Ånden i virksomheden betyder meget for mange mennesker.

BFMP: Der er familier, som har arbejdet her i generationer, og mange

pensionerede medarbejdere er blevet ”LEGO-nister”, og dermed får de en række af de medarbejdergoder, som de øvrige medarbejdere har. Der er en omsorg fra vugge til grav, og vi må f.eks. gerne tage vores børn med på arbejde.

ND: Vores medarbejderomsætning er meget lav, kun 2-3 %, og vi har mange 25- og 40-års jubilarer. Det betyder også meget, at Kjeld Kirk Kristiansen deltager i alle jubilæumsmiddage. Der gror en ubetalelig loyalitet til virksomheden. Vi laver fem milliarder timers leg til børn om året – hvem kan prale af at lave noget, der er mere positivt?

BFMP: Vi har også været til nogle fantastiske fester, millenniumfesten og 75 års jubilæumsfesten.

Når I nu arbejder globalt, har I så samarbejdsspørgsmål hen over grænserne?

BFMP: Jeg er medlem af vores globale samarbejdsudvalg. Der er jo et direktiv om, at vi skal have et europæisk samarbejdsudvalg, men i bestyrelsen talte vi om, hvorvidt vi kunne udvikle det til et globalt samarbejdsudvalg. Det tyggede vores ejer på en tid, og det endte med, at vi gjorde det. Vi nedsatte en arbejdsgruppe, som arbejdede på at lave en forretningsorden, som er godkendt i bestyrelsen. Det er et medarbejderudvalg med et forretningsudvalg, som består af tre repræsentanter, og jeg er formand. Vi mødes en gang om året og holder møde, og desuden holder vi formøde i forretningsudvalget til næste møde.

Hvordan arbejder I i jeres globale samarbejdsudvalg?

BFMP: Sidst vi var sammen blev vi enige om som noget nyt at tage et emne op og arbejde med som samarbejdsudvalg. Det blev emnet ”worklife balance”, og vi har lige haft en videokonference om det. Vi får jo taget virksomhedens puls en gang om året med en undersøgelse om medarbejdertilfredshed. Den viste, at hvis man ikke har så meget liv hjemme, sluger LEGO meget. Det er et emne, vi skal arbejde videre med. Det er et interessant og spændende forum med mange kulturer. Jeg

skal lære, at hvad der er en selvfølge for mig, ikke nødvendigvis er det for andre.

Kan man nå hinanden i det globale samarbejde?

BFMP: Vi skal lære rigtig meget om hinandens kulturer, og der er sprogbarrierer. Men for hvert år vi mødes, lærer vi hinanden bedre og bedre at kende. Forretningsudvalget har indtil i år bestået af en amerikaner, en australier og mig. Vi har nu været sammen i fem år, og jeg kan se, at amerikaneren har forandret sig helt vildt. I starten syntes han, jeg var en underlig én, for når amerikanerne hører navnet ”fagforening”, stejler de fuldstændig. Men vi har haft mange gode samtaler, men der kommer jo hele tiden nye personer ind.

Hvad sker der med LEGO-følelsen i udlandet?

ND: Når vi kommer ud til fabrikker i udlandet, som vi ikke selv ejer, betyder det meget. Det er faktisk sådan, at fabrikkerne beder os om at deltage i den lokale markedsføring for at rekruttere folk. På Flextronics fabrik i Ungarn, hvor de fremstiller LEGO, får alle medarbejderne et hæfte udleveret, hvor de kan læse om, hvad LEGO står for, herunder virksomhedens værdier og kvalitetskrav. I Prag har vi overtaget fabrikken fra Flextronics igen, og LEGologoet er atter kommet på murene. Det betyder, at folk banker på døren for at blive ansat, og Prag er et område, hvor det er svært at finde arbejdskraft.

BFMP: Vi har som medarbejderrepræsentanter fået virksomhedens opbakning til at lave den sociale dialog med de tjekkiske medarbejderrepræsentanter. Vi er nu nået derhen, hvor vi har et oplæg til en samarbejdsaftale med vores virksomhed, som vi gerne vil præsentere. Vi bliver bakket op i at mødes med medarbejderrepræsentanter i den tjekkiske virksomhed 1-2 gange om året for at lave erfaringsudveksling. Det er så lidt anderledes, for vi mødes udelukkende medarbejderrepræsentanter imellem – uden ledelsesrepræsentanter. Da den danske leder rejste til Tjekkiet for at bygge virksomheden op, opfordrede tillidsrepræsentanten til at få bygget en samarbejdsorganisation op fra starten. Det var den første mundtlige aftale vi indgik, og den holder stadigvæk.

De har fået et flot samarbejdsudvalg i Prag. Vi har i LEGO vores ”code of conduct”, og det betyder, at vi behandler folk ens. Samarbejdsudvalget er bevis på, at det efterlever man.



LEGO Koncernens medarbejdere fik i juni 2006 en udmelding fra ledelsen om, at medarbejderstaben på grund af udflytning til udlandet skulle reduceres fra 1.200 til 300 medarbejdere i produktionen. At det ikke gik i hårdknude med arbejdsnedlæggelser tilskrives medarbejderne den store loyalitet, som generationers gensidig respekt og tillid mellem det familieejede LEGO og medarbejderne har opbygget. Ved fælles hjælp er det lykkedes nogenlunde at bibeholde medarbejderantallet i Billund. Samtidig er de røde bundlinjetal blevet afløst af sorte.



Gensidig tillid giver grobund for udvikling af virksomheden. Produktionsdirektør Jørn Krogager Henriksen og fællestillidsmand Michael Jensen.

Alfa Laval i Kolding: "Det overordnede perspektiv er vind eller forsvind"

Interview med produktionsdirektør Jørn Krogager Henriksen og fællestillidsmand Michael Jensen

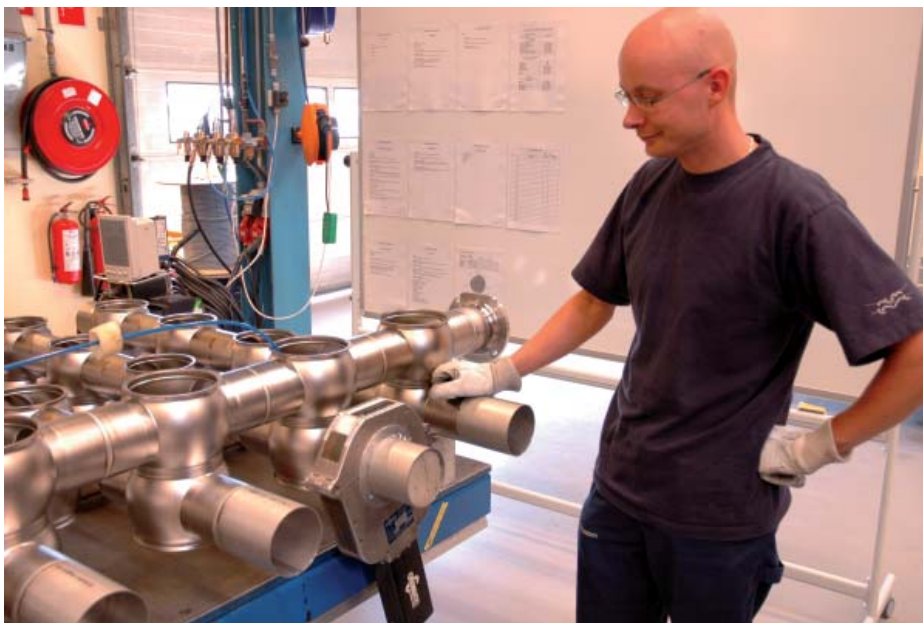
Alfa Laval er en virksomhed med hovedsæde i Sverige. Omsætningen er 20 milliarder svenske kr. om året. Virksomheden har afdelinger i 50 lande og er repræsenteret i andre 50 lande. I Danmark er der ca. 1.200 medarbejdere, og der er en omsætning på ca. 3,1 milliarder, hvoraf de 1,2 milliarder skabes af ledelsen og 500 medarbejdere i Kolding.

Administrerende direktør Jørn Krogager Henriksen og fællestillidsmand Michael Jensen, som er organiseret i Dansk Metal, starter deres outsourcingfortælling i 2001, hvor virksomheden foruden Danmark og Sverige også har produktionssteder i England, USA, Kina og Indien. Historien viser, at visse dele af virksomheden med fordel kan outsources, men fra medarbejderside tager man i dag situationen med ro. Virksomheden har erfaret, at kort leveringstid, avanceret produkt- og produktionsplanlægning er områder, som også fremover må og skal være i Kolding. Den fælles forståelse for virksomhedens strategier har gjort troen på virksomhedens fremtid stærk.

Michael Jensen (MJ): Op igennem 1990'erne gik vi og dukkede nakkene, når vi hørte navnet outsourcing. I 2001 oplevede vi det for alvor, idet en stor del af produktionen skulle flyttes til Kina og Indien. Det var en svær proces, og vi lavede på det tidspunkt en midlertidig aftale om outsourcing af de berørte afdelinger. Der var 45 mand i afdelingen, og det skulle egentlig have strakt sig over et halvt år. Men da vi samtidig havde vækst i vores produktion af pumper og ventiler kom det til at strække sig over et år. På den måde kunne vi outsource en afdeling med 45 mand helt uden afskedigelser. I 2005 skulle vores spjældventilafde-

ling så outsources, og der var en rimelig fortrøstningsfuld atmosfære blandt medarbejderne. Man havde jo set, at virksomheden tog hånd om medarbejderne i 2001, og det havde man en forventning om ville ske igen, og det kom til at holde stik. Siden har vi haft en del omlægning af produktionen i Danmark, og vi tager det rimeligt roligt ved ikke at søge væk fra afdelingen. Til gengæld forventer vi, at firmaet tager hånd om os, når det er muligt.

Jørn Krogager Henriksen (JKH): Vi sidder i ledelsen og taler jævnligt om "production planning". Det er f.eks. emner som hvilke kompetencer der skal være til stede i Indien, Kina og Kolding i fremtiden. Vi sætter ikke avancerede robotter op i Kina, for det kan vi ikke få til at hænge sammen – det gør vi derimod i Kolding, og det er en udvikling, som



En medarbejder hos Alfa Laval i Kolding overvåger, at en svejserobot udfører en svejsning med uhyre præcision. Ved at automatisere og rationalisere er det lykkedes for virksomheden at klare produktionen med den eksisterende medarbejderskare.

fagforeningen hér også støtter. Vi tror på, at vi på den lange bane skal udvikle virksomheden i Kolding ved hjælp af teknologiudvikling. Vi ved, at det kan føre til afskedigelser, men det sikrer konkurrencedygtigheden, så vi kan sikre mandskabsstyrken. Vi vinder vores projekter ved at kunne producere, hvor det er mest rentabelt. Parolen er "vind eller forsvind!".

MJ: Vores spjældventiler er et område med meget konkurrence, og vi havde ikke fået de ordrer, hvis vi ikke havde outsourcet i tide. Vi er heldigvis privilegeret af, at kunder ønsker hurtig levering, og det tager typisk 6 uger at fragte varerne fra Fjernøsten til Europa, og over 50 % af vores produktion går til USA og Europa. Mine kolleger kan godt nogle gange få stress af de korte leveringstider, men hvis vi ikke kunne levere hurtigt, lå produktionen nok ikke hér i Kolding. Så vi jubler lidt, hver gang vi kan konkurrere på den korte leveringstid.

JKH: Outsourcing er en proces, som vil fortsætte i fremtiden. Dollar-kursen er historisk lav, og det er Asean-landene begunstiget af. I det øjeblik dollar'en stiger, vil deres konkurrencedygtighed blive mindre. Så en del af den stærke konkurrencedygtighed i Asien skyldes dollar-kursen, mens materialerne koster det samme overalt.

Mange danske virksomheder piver over mangel på kvalificeret arbejdskraft eller arbejdskraft overhovedet. Kan I skaffe medarbejdere nok?

JKH: Sidste år tog vi nogle ekstra medarbejdere ind, men vi er meget forsigtige, når vi ansætter, og vi forsøger at ansætte på midlertidige kontrakter. Det er vigtigt for vores faste medarbejdere at vide, at de udgør kernen. De ved, at de midlertidigt ansatte ryger ud først, og det giver trygge medarbejdere. Fra arbejdsgiverside ved vi, at arbejdskraft ikke bare er et spørgsmål om tal, men om noget, man skal have meget respekt om.

MJ: Alfa Laval er en virksomhed, som har et godt ry i oplandet, så som regel har vi ingen problemer med at skaffe arbejdskraft – specielt ufag-

lært. Sidste år ansatte vi 8-10 tyskere, og de var rigtig dygtige. Det var pendlere fra det nordlige Tyskland, men der var sproglige problemer, og det danske samfund var ikke gearret til at tage imod den udenlandske arbejdskraft. Skat var ikke, kommunen var ikke. Selvom de kunne se, at medarbejderen havde bopæl i Tyskland, sendte de selvangivelsen på dansk, og de var fulde af fejl, for de kunne ikke finde ud af at få de rigtige fradrag. Vi havde dem ansat i et års tid, og da jeg efterfølgende vidste, at Rockwool og LM Glasfiber manglede folk, henvendte jeg mig til AF's Jobnet, men de skulle kunne dansk. Det synes jeg er et lidt flot krav at stille i forhold til det lille sprogområde, vi er i Danmark. Der er ganske vist en tysk side af Jobnet, men stillingsopslagene er på dansk. Hvis virksomhederne ønsker udenlandsk arbejdskraft, kan det ikke nytte noget at skrive dem på dansk. Så må de skrive dem på de pågældende landes sprog. Nu er der nogle portaler under udarbejdelse, som tager sigte på at rekruttere udenlandsk arbejdskraft.

Hvordan fik I fat på de udenlandske medarbejdere?

MJ: De syv af dem fik vi fat på gennem JKS, som er et vikarbureau.

Hvordan klarede I det sproglige?

MJ: De laver alt det manuelle arbejde, men de danske kolleger laver papirarbejdet. De fik et danskursus her på fabrikken, men de syntes det var svært. Det er også muligt at søge om danskurser hos Arbejdsamt i Tyskland.

Hvordan klarer I produktionstilpasningen, når I outsourcer?

MJ: Man spiller tidligt ud, giver efteruddannelse og giver frister, så kollegerne kan nå at omstille sig. Det starter i SU, og derefter går det over til pallemøder.

JKH: Der bliver taget et socialt ansvar med i betragtningerne.

MJ: Vi havde i 2002 et såkaldt PULS-projekt, hvor vi skulle fordoble vores produktivitet. Med andre ord skulle vi producere det samme med

den halve bemanning. Heldigvis var vi inde i en god vækst, så da PULS var blevet indført, havde man en meget større omsætning end i 2002, og på den måde kunne vi beholde folkene. Det viser, at når man outsourcer og effektiviserer, så bliver man mere konkurrencedygtig, og på den måde kan man bevare mandskabsstyrken.

MJ: I 2006 lavede vi igen en aftale om "Midlertidig aftale om indførelse af Six Sigma Lean", og det var også en aftale, som vi forventede skulle give et mandskabsmæssigt overskud. Det var et projekt, som i første omgang skulle bruges på pumpeområdet, men som med tiden skulle rulles ud over hele fabrikken.

JKH: Tidligere havde vi en gennemløbstid på fabrikken for en pumpe på ca. 2 uger. I dag kan vi producere den samme pumpe på 3 dage. Vi har fjernet spildtiden i processerne uden at den enkelte medarbejder skal



Tillidsrepræsentant Michael Jensen viser et af de præcisionsventilhusene, som Alfa Laval gennem mange år har gjort til sit speciale at fremstille.

arbejde hårdere. Det betyder rigtig meget for os at spare timer og være mere effektive. Vi er nødt til at forholde os til, at kineserne og inderne er så meget billigere end os.

MJ: Det bliver også mindre stressende, end vi var vant til.

Men buldrer outsourcingen så bare af sted?

JKH: Jeg tror, at der vil ske en opbremsning af outsourcingen. Hvis valutaen begynder at gå tilbage igen, bliver de mindre konkurrencedygtige, og så har vi hele problematikken omkring CO₂-udslippet, som der bliver ekstremt meget fokus på i fremtiden. Jeg tror, at vi bliver ”grønnere og blødere”, og det bliver nok et ledelsesprincip, man kommer til at se mere til i fremtiden. I vores virksomhed er vi begyndt at arbejde med CO₂-problematikken og omlægge vores flytransporter til skibstransport. CO₂ og transportation bliver en del af vores image i fremtiden.

Sker den øgede fokusering på CO₂ på grund af forholdet til forbrugerne eller lovgivningsmagten?

JKH: Jeg tror, at det er i forhold til forbrugerne. Den dag de trendførende amerikanere får en ny præsident, vil de få en ny profil, og så vil de virksomheder, der kan profilere sig på at være grønne, kunne markere sig på en helt anden måde. Den ekspansion i energiforbruget, man har i Kina og Indien, er helt uoverskuelig. Middelklassen vokser, og når de begynder at få penge mellem hænderne, bliver de også omsat til forbrugsgoder. Hvor alle for 20 år siden kørte på cykel, vil de nu have biler, og det koster. I Shanghai er der nu 6-sporede motorveje, hvor der for 10 år siden bare var en vej.

Hvordan kan virksomheden tage hensyn til miljøet og så samtidig outsource?

JKH: Jeg arbejdede i Indien som site-manager på en Alfa Laval-fabrik i 2002-2005, og der kørte vi et Corporate Social Responsibility-projekt på underleverandører. Vi kategoriserede 100 af vores leverandører i



På trods af, at medarbejderne og ledelsen hos Alfa Laval er enige om at outsource, har virksomheden fortsat en fremtid i Danmark. Det skyldes, at man her har årtiers kompetence samlet, og at man kan levere hurtigt og fleksibelt til et marked, som er tæt på.

A, B og C. A-niveauet var på højde med de bedste europæiske leverandører, og dem var der 15-16 af. På B-niveauet havde vi 50-55 leverandører, som havde en struktur, som kunne udvikles. C-niveauet var forfærdeligt. Enkelte leverandører fik vi flyttet fra C til A. Et eksempel var en poleringsleverandør, som betalte sine medarbejder alt for dårligt, og de havde ingen sikkerhedsmidler. Vi satte en af vores økonomer ind på hans virksomhed, og han lavede et produktionsregnskab, som viste, hvad varen skulle koste, hvis han skulle betale minimumslønningerne og leve op til arbejdsmiljø osv. Det viste sig, at vi bare skulle af med 10-15 % mere for at overholde alle de ting. Vi aftalte en prisstigning ud fra den klausul, at merprisen ikke skulle gå i hans lomme, men til medarbejderne, og det har vi tjekket også passer. Leverandøren lyser i dag af stolthed over sin virksomhed. Tidligere havde han en rigtig dårlig

kvalitet, for hans arbejdskraft var bønder, og når de skulle høste, forlod de hans virksomhed. Så skulle han hente nye folk, og det gav kvalitetsproblemer. Når lønnen steg med 20 %, blev det betydeligt mere interessant at gå på arbejde, og de kom hver dag. En dag tog vi en uanmeldt stikprøvekontrol på to virksomheder, og det gik helt fint. Med B-leverandørerne var det en kamp at holde niveauet, selvom der er sket store forbedringer.

MJ: I 2005 var jeg med en gruppe i Kina på virksomhedsbesøg, og her besøgte vi bl.a. Alfa Laval-fabrikken i Kunshan. Det var en øjenåbner for os alle sammen, og det har præget os siden. Der var ordnede arbejdsforhold med orden på fabrikken, ordentlig betaling, overarbejdsbetaling, arbejdstøj, uddannelse, baseballbane, kokke i kantinen osv. Jeg er stolt af at være i en virksomhed som Alfa Laval, hvor man behandler folk ordentligt. Men Kina var da også anderledes, f.eks. var den faglige repræsentant på den lokale Alfa Laval-fabrik også partimedlem og HR-chef! Partimedlemmerne er eliten, og det er dem, der styrer. De er både chef og partimedlem på én og samme tid.

Betalte virksomheden for jeres Kinabesøg?

MJ: Turen var arrangeret af 3F, men i samarbejde med Alfa Laval og SMUTC (Shanghai Municipal Union Trade Council). Vi var SMUTC's gæster. Vores daværende direktør jokede med det og sagde, at han sendte tillidsmandsgruppen til Kina, for så var vi lettere at forhandle løn med bagefter. Men han fandt ud af, at det ikke lige var tilfældet.

JKH: Vores fabrikker i Asien er i top, og vi betaler ordentligt. Det er en vigtig del af vores image at handle ordentligt og at behandle vores underleverandører ordentligt.

MJ: Da jeg startede i 1973 handlede vi med Tyskland og Sverige. I dag har vi et meget større marked og nogle vækstrater, som vi aldrig ville have oplevet, hvis vi havde klamret os til det kendte. Så havde vi alle sammen skullet være ude og søge nyt arbejde, så vi bakker helt op om

ledelsens strategi. Det giver os også mere kvalificeret arbejde, for det er mere spændende at lave maskinerne end at skulle være operatør ved dem.

JKH: Det er guld værd for mig at have nogle samarbejdspartnere med den indstilling. Det eneste tidspunkt, hvor vi ikke er enige, er når vi skal forhandle løn! Det er min opgave at finde ud af, hvor produktionen skal placeres på verdenskortet. Vi ser robotter som en sikring af vores arbejdsplads.

Er vores danske samarbejdssystem noget, som på et tidspunkt bliver indført i lande som Kina og Indien?

MJ: Fra fagforeningens side ser vi det gerne udviklet worldwide, men jeg tror, arbejdsgiverne skal presses til at indføre det.





Føtex i centrum af Vejle beskæftiger ca. 300 medarbejdere. De har altid haft relativt let ved at rekruttere medarbejdere med mange forskellige typer af baggrund. På faglærte områder som bagere og slagtere bliver det sværere og sværere, og både kolleger og ledelse har gode erfaringer med at hente veluddannede medarbejdere fra Polen.

Føtex, Vejle: ”Det var i alles interesse at få dygtige polske kolleger i bageriet. De er blevet godt modtaget af kollegerne, for de får vagtplanerne til at gå op. Samtidig kan vi holde fuld produktion.”

Torben Elmgaard er salgschef og Lars Rasmussen er produktionsleder i Føtex Bageri, hvor de siden sommeren 2007 har haft 4 polakker som kolleger. Der er i alt ca. 300 medarbejdere hos Føtex i Vejle, og heraf er 5-6 polakker.

Hvordan ser beskæftigelsen ud i jeres område?

Torben Elmgaard (TE): Vi har altid haft relativt let ved at rekruttere medarbejdere, og det skyldes, at vi kan bruge folk med mange forskellige typer af baggrund. Problemet opstår først, når vi begynder at tale om mere specifikke og faglærte områder. Her oplever vi i stigende grad, at det kan være svært at finde nye medarbejdere. Det er områder som bagere og slagtere.

Kan I ikke lære nogle af de ufaglærte op til specifikke arbejdsfunktioner?

TE: Nej, for vores ekspansion er så stor, at vi ikke kan nå at følge med. Desuden er det svært i dag at få unge til at gå i lære som f.eks. bager eller slagter. Jeg er selv udlært slagter, og dengang var man jo glad, bare man fik en læreplads. I dag har det ingen kultstatus at være i lære som bager eller slagter. Da Jamie Oliver var på sit højeste, kunne man mærke, at det var populært at være kok, men slagter og bager havde ikke samme status blandt de unge.

Hvornår er udviklingen vendt til dette?

TE: Det skete for 6-7 år siden. Der er helt klart en sammenhæng med de små ungdomsårgange, men da de fag vi efterspørger ikke har kultstatus,

bliver vi ramt meget. Det har givet os en del udfordringer, og vi har fået tilpasset vores detailflow, dvs. vi får lavet meget detailpakket kød for at kunne tilpasse os situationen.

Tager I selv lærlinge i Føtex?

TE: Ja, og vi tilbyder mange uddannelser. Vi har vores normale faglige uddannelser, og dem bygger vi ovenpå, så de senere har nogle gode karrieremuligheder, så de f.eks. kan blive salgsledere, slagtermestre eller bagermestre.

Hvornår viste behovet sig for at hente arbejdskraft i udlandet?

TE: Det skete for to år siden. Jeg sad i en arbejdsgruppe, fordi vi havde problemer med at finde bagere. Vores afdelinger i Åbenrå og Sønderborg startede med at hente nogle i Tyskland, og det gik meget godt. De startede med at køre frem og tilbage over grænsen, men så fandt de ud af, at køreturen var for lang. Samtidig måtte vi også hjælpe vores øvrige afdelinger på Sjælland og i Midt- og Nordjylland med arbejdskraft. Vi tog kontakt til Vejle-firmaet Flexworkers og forelagde dem, at vi på det tidspunkt manglede 22 bagere. De havde stor succes med at hente denne erhvervsgruppe i Polen, og vi indgik en aftale med dem. Sidste sommer fik vi fire bagere herop til Vejle, og det var en kæmpe succes fra starten. Vi var skeptiske overfor, hvad de danske kolleger ville sige til dem. Der var jo også de sproglige barrierer, for hvordan vi skulle fortælle dem, hvordan maskinerne fungerer og hvilke opskrifter de skal bruge. Imidlertid fik vi lavet et godt setup. Vi lavede en 100-ords liste over de 100 mest hyppige ord på bageriet. Vores bagere fik en ordliste, som gik fra dansk til polsk, og de polske medarbejdere fik en fra polsk til dansk, og det er lykkedes fantastisk godt.

Hvordan kan man sætte noget meningsfuldt indhold sammen med bare 100 ord?

TE: Det er ikke problemfrit, men i løbet af et par uger kender de ordene.

Hvordan gik det første møde med de nye kolleger?

TE: Vi tog ned til Polen for at tage os af dem. Flere af dem havde aldrig



Salgschef Torben Elmgaard fortæller om de polske medarbejdere, at de er lærenemme og har viljen til at lære alt muligt. "Og fordi vi også havde viljen, eftersom vi mangler arbejdskraften, så lykkedes det også. Så tålmodigheden var til stede fra begge parter side."

været udenfor deres by, og de havde aldrig hørt om et land med navnet Danmark. Men de er lærenemme og har viljen til at lære alt muligt. Og fordi vi også havde viljen, eftersom vi mangler arbejdskraften, så lykkedes det også. Så tålmodigheden var til stede fra begge parter side.

Hvordan er det gået med integrationen af polakkerne på arbejdspladsen?

Lars Rasmussen (LR): Det har været en udfordring for os alle. Vores nye polske kolleger er blevet godt modtaget af kollegerne, for det har været i alles interesse at få arbejdskraften. Alternativet ville have været at skulle skære ned i produktionen.



I forhold til Polske bagerier indgår der flere automatiserede arbejdsprocesser i et stort dansk bageri.

Har der været særlige udfordringer ved at skulle arbejde sammen med polakkerne?

LR: Der har været sproglige problemer, og da de skulle til at håndtere danske opskrifter, måtte vi tage dem i hånden og vise dem, hvordan tingene fungerer. Så der har været meget oplæring, og det skyldes også, at vi bruger mere avancerede maskiner, end de er vant til.

Hvor mange er tilbage af de fire første, som I hentede for et år siden?

TE: De er her alle sammen. To er flyttet herop permanent, de to andre bor hos hinanden, og jeg tror, at de på et eller andet tidspunkt flytter herop.

Hvorfor blev det netop i Polen, I valgte at hente nye medarbejdere?

TE: Der er rigtig mange dygtige bagere i Polen og de har nogle fine bagertraditioner. Vores samarbejdskontakt Flexworkers havde luret, at

der gik mange ledige bagere i Polen, og at bagere i det hele taget blev behandlet dårligt i deres hjemland, så de var forholdsvis lette at få fat i.

Hvordan er integrationsprocessen hos Føtex i Vejle foregået?

TE: Det har været en fornøjelse at arbejde med dem. Til jul kom en af dem og trykkede mig i hånden og sagde ”tusinde tak fordi du har reddet mit liv!”. De er meget taknemmelige, og det gør det også lettere for vores danske bagere at acceptere dem. Og så tager de mange af de opgaver, som danskerne helst vil være fri for. Indenfor bagerfaget er der nogle hårde fysiske opgaver, f.eks. at slå et rugbrød op, rengøre maskiner og rens plader. Det er opgaver som de danske bagere er trætte af, men som polakkerne gerne tager, for de vil gøre alt for at beholde deres job. I Polen fik de omkring kr. 3.000 om måneden – hvis de da i det hele taget var så heldige at få deres løn. Hos os starter de med kr. 19.000 om måneden, så de føler sig behandlet som grever og baroner.



De polske bagere går ikke af vejen for at påtage sig de tunge opgaver.

I det første år af deres ansættelse kan de køre på dobbelt husførelse og dermed slippe for at betale dansk skat.

LR: Polakkerne er jordens flinkeste folk, og de har en anden indstilling end de danske kolleger. De er meget glade for at arbejde og siger aldrig nej til at påtage sig overarbejde. Her er der en tendens til, at danskerne pr. automatik siger nej. Arbejdsmarkedet her i Danmark er også meget forskelligt fra Polen. De har f.eks. været vant til at blive råbt af – det gør vi ikke hos os.



Lars Rasmussen er produktionsleder ved Føtex' bageri i Vejle og er meget glad for de polske bagere, som har været hos dem i et år: "Polakkerne er jordens flinkeste folk, og de har en anden indstilling end de danske kolleger. De er meget glade for at arbejde og siger aldrig nej til at påtage sig overarbejde."



De nye polske kolleger kommer fra et land med en fin bagertradition, og på trods af de sproglige barrierer har de haft relativt let ved at komme ind i Føtex' bageri i Vejle.

Hvordan har samarbejdet med de danske myndigheder været omkring indslusning af de nye polske kolleger?

TE: Vi har brugt Flexworkers til at ordne alle papirgangene, og det er mit indtryk, at det kører rigtig godt.

Hvordan reagerede kollegerne, da de hørte, at de skulle have nye polske kolleger?

TE: Meget positivt. Vi havde jo det problem med arbejdskraftmanglen, at de danske kolleger ikke kunne få deres ferie og friweekender. Da de havde fået kørt de første polske kolleger ind, klappede de. Der var problemer rent sprogmæssigt, eftersom de ikke kunne snakke med dem. Det kunne jeg godt mærke, at de var trætte af i starten. Men efterhånden som de fandt ud af, at det var nogle fantastisk gode kolleger, og de hav-

de lært deres 100-ords liste, så kørte det. I dag vil de blive utroligt kede af det, hvis de rejser hjem igen.

På et eller andet tidspunkt opstår der vel et behov for at lære mere end 100 ord. Hvad gør I så?

TE: Vi har lavet en ordning med at koble dem til kommunale sprogskoler rundt omkring i byerne. De bruger deres fritid til undervisningen, men Føtex betaler.

Har I råd til andre virksomheder, som står overfor at skulle hente arbejdskraft i udlandet?

TE: Ja, det er vigtigt at alliere sig med et firma, som har kendskab til papirgange, for der er mere end man tror. Hvis vi ikke havde haft Flexworkers, ville vi ikke have været kommet i gang. Det er meget let at komme galt af sted. Samtidig har vi vores HR-afdeling i Føtex, som kigger det hele igennem i sømmene og sørger for, at alt holder vand.

LR: Det største problem er sproget, og det vil være en god idé, at de gik på sprogskole, inden de kommer til Danmark.

Danish Crown, Holstebro: ”Godt samarbejde med alle i planlægningen har gjort ansættelse af 60 polske slagtere til en succes”

Interview med driftschef Jens Jacobsen og TR Jørgen Christensen

Jens Jacobsen er fabrikschef på Danish Crown i Holstebro. Jørgen Christensen er fuldtids-TR og næstformand i SU.

Jørgen Christensen fortæller om deres situation (i maj 2008), at der er en fin beskæftigelse i området, og at der stort set ingen ledige er. Derimod er der et kapacitetsproblem, fordi slagteriet mangler grise.

Jens Jacobsen (JJ): Problemerne opstod for alvor sidste år, da der er brand på to Danish Crown-slagterier, og vi mistede 25 % af vores slagtekapacitet. Samtidig var der rigtig mange grise, og i løbet en nogen tid kom vi 3-500.000 grise bagud. Alle sejl blev sat, og vi skulle bruge al den arbejdskraft, som vi kunne finde. Det resulterede bl.a. i, at vi fik en del polakker ansat. Nu er puklen hentet ind, og det betyder, at vi fra at arbejde over i stort set hver weekend nu har en for høj slagtekapacitet. Samtidig er slagterierne i Blands og Esbjerg genopbygget, og så er der pludselig en stor overkapacitet på slagterierne. Da foderpriserne lige nu er på toppen, er der rigtig mange landmænd, der sanerer deres besætninger. Lige nu skærer vi ned i Skive og i Hurup, og det tager toppen af det. I sommerferien drosler vi ned, men efter ferien vil der opstå et stort tomrum. Så pludselig står vi i en situation, at vi har rigeligt med mandskab.

I har taget nogle polakker ind i produktionen – hvordan foregik det?

JJ: Vi har taget polakker ind i tre omgange, og det er blevet til godt 60 i alt. Desuden har vi haft nogle inde og arbejde i kortere perioder. Hovedparten af de 60 polakker er her endnu.



Danish Crown i Holstebro har hentet medarbejdere i Polen af tre omgange. Samarbejdsudvalget har været stedet, hvor de første diskussioner om modtagelse af de nye kolleger blev diskuteret. I samarbejdsudvalget blev der lagt en samlet strategi for, hvordan de skulle modtages.

JC: Mange af dem har taget deres familier med herop og har bosat her sig permanent.

Hvordan har de offentlige myndigheder taget imod de nye polske medarbejdere?

JC: Hos os er det virksomheden, der har håndteret dette. Vi har haft det oppe i vores samarbejdsudvalg, for der er mange skrækkelige historier om polakker, som bor under kummerlige forhold, og det skulle ikke foregå i Holstebro. Derfor lagde virksomheden en strategi for, hvordan de skulle hentes.

JJ: Vi havde det oppe i SU, og her nedsatte vi en undergruppe, som arbejdede med integration af nye medarbejdere. De har lavet noget forarbejde om, hvordan virksomheden skulle håndtere modtagelsen af de nye polske kolleger. Vi har som virksomhed en forhåndsgodkendelse til at modtage medarbejdere fra de nye europæiske lande, og det betyder, at vi lovligt kan ansætte medarbejdere herfra. Vi har kørt rekrutteringen af EURES, som er en international arbejdsformidling. Herigennem fik vi en kontaktperson i Polen, og de har været en kæmpe hjælp. De har gennem internet og medier i Polen formidlet information om, at vi søgte slagtere. De sørgede for, at der blev indkaldt 125 personer til samtale over 2 dage. Vi var en gruppe med 2 medarbejdere fra HR-afdelingen, 2 tolke, en kollega fra Horsens og undertegnede, som tog til Polen og over 2 dage gennemførte interviews. Rent praktisk tog vi dem ind 3 ad gangen. Vi meldte ud til EURES, hvem vi ønskede at ansætte, udfyldte ansættelsesblanketter på dansk og polsk, og EURES med mødetid og praktiske oplysninger.

Spændingen var stor, da vi 14 dage efter stod og skulle modtage de første 20 i Holstebro. Inden da havde vi lavet en aftale om at indkvartere dem på Struer Vandrehjem. Vi tog imod dem søndag og gav dem noget at drikke og spise. Mandag morgen kørte jeg forbi vandrerhjemmet og tog dem med til slagteriet i Holstebro. Vi havde fået fat i en tolk, og så havde vi en modtagelse, hvor vi bød dem velkommen. Der var en række



De polske slagtere er hurtigt blevet integreret på arbejdspladsen hos Danish Crown i Holstebro. Det er fagligt dygtige folk, og efter få dages introduktion kunne de arbejde på akkord.

praktiske ting, bl.a. at få udfyldt myndighedspapirer vedr. forhåndsgodkendelsen, ansøgninger til Udlændingestyrelsen, kopier af pas osv. Jørgen havde en snak med dem om fagforeningen og andet praktisk. Vi kom hele papirmøllen igennem. Over middag kom de fra Skat og forklarede lidt om det danske skattesystem, og det var en meget svær opgave at forklare dem, at jo mere du tjente, desto mere kom du til at betale i skat. De havde en fornemmelse af, at når du kom til Danmark, skulle du betale 14 % i skat, så vores skattesystem var en udfordring at forklare. Fra kommunen kom de og fortalte om, hvad der sker ved sygdom. De skulle registreres til et skattepersonnummer, og endelig lavede vi en fælles aftale med Jyske Bank om at få oprettet bankkonti til dem. Alt dette blev klaret på den første dag. Efter nogle dage skulle de så registreres på politistationen, og der gik vi bare ned og afleverede papirerne, hvorefter politiet tog over.

Dag 2 havde vi dem samlet igen til en gennemgang af sikkerhedsregler og faglige emner, og så blev de stille og roligt sat i gang med arbejdet. Det var nogle rigtig dygtige faglige folk, og det gik lynhurtigt med at komme i gang. Fra starten lavede vi en aftale med polakkerne, som gik ud på, at vi hver tirsdag og torsdag eftermiddag mødtes en halv time i kantinen med en tolk. Virksomheden betalte halvdelen af tiden, men efter et par gange bad polakkerne om at holde mødet udenfor arbejdstid. De var jo kommet for at arbejde!

Hvordan klarer I det sproglige i hverdagen?

JJ: Da vi fik 2. og 3. hold af polske medarbejdere kunne det første hold forklare dem mange ting. Der var et par af dem, som kunne engelsk, og de har så fungeret som tolke.

Hvordan med indkvartering i Holstebro?

JJ: Vores kontorleder pløjede aviser igennem og fandt lejligheder til polakkerne, hvor de kunne bo 3-5 i hver. I løbet af 1½ - 2 måneder var alle 20 integreret rundt omkring i Holstebro.

JC: Virksomheden lagde pengene ud for de første uger på vandrehjemmet, og det kunne de så siden afdrage, når de havde fået en permanent bolig. Det var for at undgå, at der kom nogle mellemmand ind, som skulle tjene penge på at finde boliger til dem. Det er der masser af skrækelige eksempler på, men vi vil have nogle ordninger, så vi kan se hinanden i øjnene.

JJ: Anden gang vi fik polakker til Holstebro havde vi lige haft besøg af kommunaldirektøren og borgmesteren. Her talte vi om, at der stod en kollegieblok tom overfor slagteriet, og den kunne vi leje os ind på. På den måde kunne vi tilbyde værelser til kr. 1.700 pr. måned med internet og alt, så det var en let måde at modtage dem på. Nu er de integreret i byen og klarer sig selv.



Samarbejdsudvalget hos Danish Crown i Holstebro var omdrejningspunktet for planlægning af ansættelse af nye polske kolleger. Tillidsmand Jørgen Christensen siger herom, at der er mange skrækelige historier om polakker, som bor under kummerlige forhold, og det skulle ikke foregå i Holstebro. Derfor lagde virksomheden en strategi for, hvordan de skulle hentes.

Har der været indslusningsproblemer?

JJ: De er jo ikke vant til at tjene så mange penge. I starten gik de ned på lønningdagen hver fredag og hævede alle deres penge, og så glemte de, at der måske skulle trækkes husleje om tirsdagen. Vi talte med banken om det, og så kom det i orden.

JC: Vi inviterede dem ned i vores lokale fagforening, hvor vores formand gav dem 2½ times introduktion til østaftalen, hvilke krav og aftaler der gælder i Danmark, hvad man skal yde for at være her og noget om overenskomsten. De fik også et måltid mad. Vi har høstet stor anerkendelse for dette. De er jo en del af fællesskabet og betaler også til det.

Har de en organisationstradition med sig fra Polen?

JC: Nej, jeg tror at bare 10-15 % af dem er organiseret i hjemlandet.

JJ: Da vi var i Polen, kunne vi se på deres CV, at mange af dem havde arbejdet i udlandet, og de fortalte om kummerlige arbejdsforhold. Vi kunne også se, at der var nogle huller i CV'erne, hvor de meldte ærligt ud, at de havde arbejdet sort. Så der er vist ikke meget organisatorisk styring, hvor de kommer fra.

JC: De har været glade for at komme herop, for her kunne de se, hvad de tjente, og hvad deres husleje og udgifter er. Tidligere havde de været udsat for dårlige arbejdsvilkår i udlandet, hvor de efter betaling af husleje og mad næsten ikke havde noget til overs. Vi har været garanteret for, at de blev behandlet på samme måde som deres danske kolleger. De siger også, at de aldrig er blevet behandlet så godt som i Danmark.

Har de en uddannelse, som matcher den danske?

JC: Jeg ved ikke, hvor meget uddannelse de har, men de er ekstremt hurtige til at lære at forarbejde de produkter, som vi fremstiller. Efter blot få dage kunne de være på akkord.

JJ: Jeg mener, at de har en rigtig god uddannelse. I Polen er der noget, der hedder en gymnasial slagteruddannelse, dvs. du går i gymnasiet i 5-6 år og går på en slagterlinje. De er meget bredt orienteret og kan slagte både kreaturer og grise og skære de forskellige ting op. Det foregår måske ikke helt på samme måde som hos os, men de er meget fagligt dygtige. Det er en helt anden kultur. I Polen mærker vi, at det er et meget traditionsbundet erhverv at være slagter. Vi oplevede mange fædre og sønner komme sammen i grupper. En slagter har også en rimelig god status i Polen.

Hvad sagde dine kolleger til at skulle til at arbejde med polske kolleger?

JC: Det har aldrig været noget problem. Vi starter med at lede i lokal-

området, om der er nogle ledige, vi kan få ind. Vi har også kørt kurser for ledige fra bistandskontoret for at søge at integrere dem. Det er fysisk hårdt arbejde, vi laver på slagteriet, så de falder ret hurtigt igennem. Når vi ikke kan få dansk arbejdskraft, er vi jo nødt til at søge i udlandet, ellers risikerer vi, at vi ikke kan udføre vores opgaver. Der er ingen alternativer, der har ikke været protester eller onde toner. Vi har bare problemet med, at vi har svært ved at tale med dem.

Har polakkerne lært noget dansk?

JC: De vil gerne lære dansk, og de går på danskkurser. Nogen af dem lærer det også, men da de er så mange polakker, der sidder sammen i pauserne, taler de mest med hinanden. Det gør vi andre jo også, så der er ikke ret meget kommunikation mellem os. Nogle af dem vil gerne tale dansk ved enhver lejlighed, og det er glædeligt.

JJ: Det var et krav, da vi ansatte dem, at de skulle gå på danskursus. Vi havde på forhånd aftalt det i SU, for det er vigtigt, at vi kan kommunikere sammen. Danskundervisningen gav dog nogle problemer i starten, for der kom så mange udlændinge til Danmark for at arbejde lige på det tidspunkt. Vi kunne ikke få sagerne gennem Udlændingestyrelsen hurtigt nok, og derfor måtte danskundervisningen vente. Nu har vi en aftale om, at hvis de ikke følger danskundervisningen, vil vi ikke have dem til landet. Det er også et ligestillings spørgsmål, for når vi forlanger at danskerne skal tale dansk, skal det også gælde polakkerne – blot på et andet niveau naturligvis.

JC: Vi har også nogle kinesere, som ”hænger” noget i sprogkundskaberne. I alt er der ca. 20 % af medarbejderne, som er af anden etnisk oprindelse end dansk, og de er fordelt på ca. 30 nationaliteter. Hovedgruppen er polakker, og dernæst følger kineserne.

Hvorfor blev det lige Polen, I hentede arbejdskraft fra?

JJ: Vi havde gode erfaringer med polakker fra vores slagteri i Ringsted. Polakkerne er vant til at tage arbejde i Tyskland, og der er gode traditioner for slagterfaget i Polen.

Hvordan har samarbejdet med de lokale myndigheder været?

JJ: Der er stor ros til de lokale myndigheder, og vi fik alt parat i løbet af de første 5 dage. Vi udfyldte arbejdssedler i et regneark for at komme den tvivl i møde, som de har efter alle de gange, de er blevet snydt i udlandet.

Har der været knaster?

JJ: Selvom alt gik glat, må der alligevel have ligget en tvivl hos dem. Ved årsskiftet havde skattevæsenet rod i systemerne, og det betød, at de trak alt for meget i skat ved de første lønudbetalinger. Vi måtte hurtigt indkalde til et møde og forklare dem sammenhængen, og at de ville få deres penge igen. Vi måtte tage avisudklip og andet med, som dokumenterede, at vi ikke var i gang med at snyde dem – og på det tidspunkt havde de været her i ½ år. Det lykkedes os at holde på dem, men de var ved at true med at rejse hjem kollektivt. Der ligger altså en dyb mistro hos dem, og det er også til at forstå, når man hører, at de er blevet truet med pistol og alverdens ting i Tyskland.

Har I lavet tilfredshedsundersøgelser blandt de polske kolleger?

JJ: Nej, men de er blevet interviewet masser af gange, og der har de givet udtryk for at være meget tilfredse.

JC: Det er meget lettere at blive integreret, når det økonomisk går frem. Det er rimeligt nemt at holde humøret højt hos dem, for de gør en stor indsats og tjener en fornuftig løn.

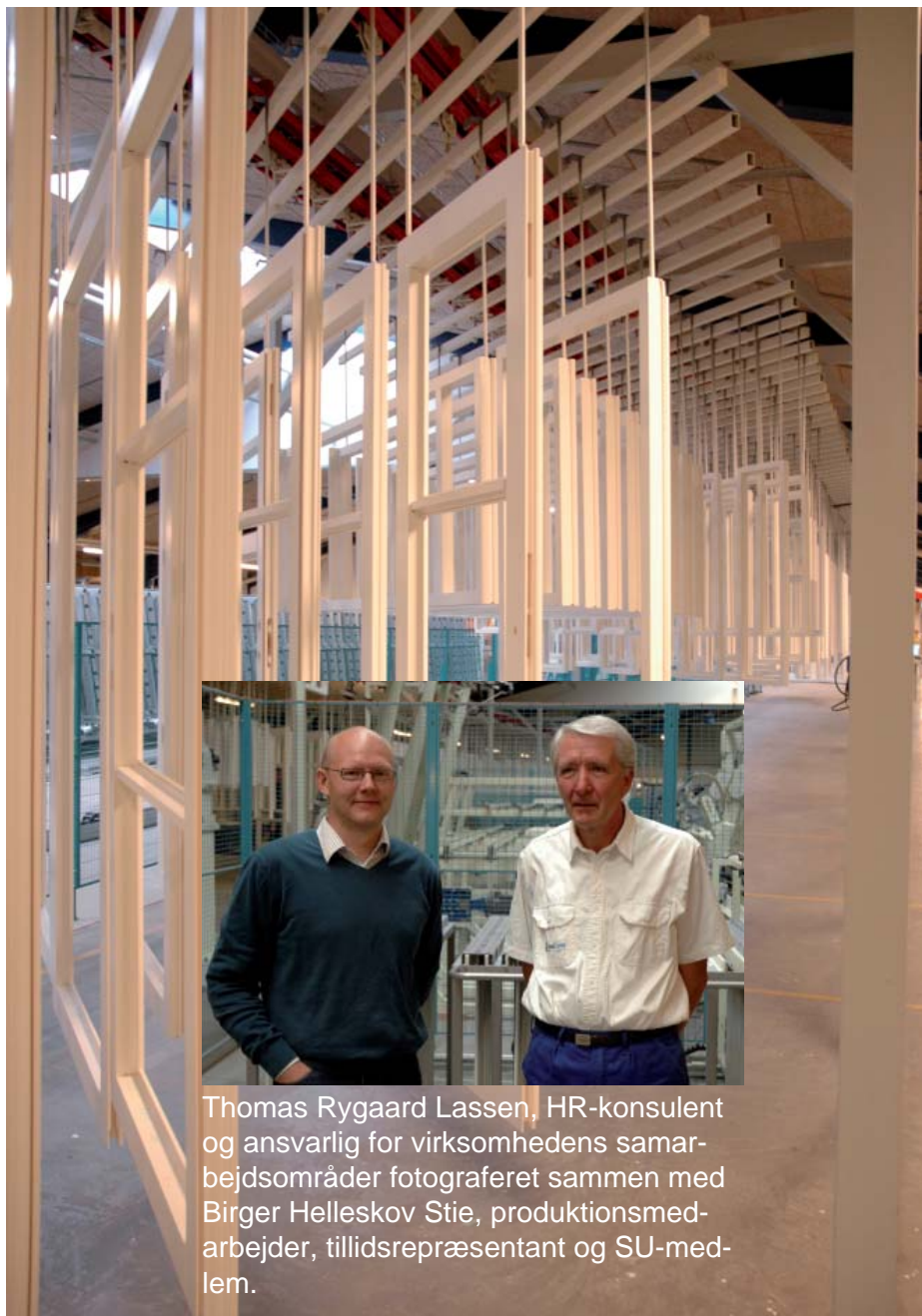
JJ: Der er stor forskel på at arbejde i Polen til et par tusinde kroner om måneden og så tjene mere end 20.000 i Danmark. Selv når man regner med de højere leveomkostninger, er det et stort løft. Vi kan også se, at bilparken er blevet højnet væsentligt blandt dem, der har været her nogen tid. Efter 2-4 år i Danmark har de til at etablere sig i Polen med nyt hus og bil, og så er det egentlig blot at tjene til dagen og vejen. Det er en kæmpe fordel.

JC: Nogle af polakkerne tager hjem igen, men mange bliver integreret i det danske samfund. Hvis vi på et tidspunkt kommer ind i en afskedsituation, vil man da tage sociale hensyn til de familier, som har bosat sig heroppe.

JJ: Det har været en positiv oplevelse for os, at de fleste er blevet. Nogle af dem bliver her sikkert 3-4 år, og så siver de nok hjem igen. Andre af dem bosætter sig her. F.eks. arbejder nogle af konerne med rengøring på slagteriet for ISS, men de har nogle uddannelser, så de med tiden vil kunne søge andre jobs.



Hos Danish Crown i Holstebro har de gode erfaringer med at samarbejde med de lokale myndigheder om integration af polakkerne på arbejdspladsen. Skat, kommunalforvaltning og politi gav forbilledlig service.



Thomas Rygaard Lassen, HR-konsulent og ansvarlig for virksomhedens samarbejdsområder fotograferet sammen med Birger Helleskov Stie, produktionsmedarbejder, tillidsrepræsentant og SU-medlem.

Ideal Combi, Hurup: "Vi er boligudlejere, revisorer og bankrådgivere for de nye tyske medarbejdere"

Interview med Birger Helleskov Stie, produktionsmedarbejder, tillidsrepræsentant og medlem af SU og Thomas Rygaard Lassen, HR-konsulent og ansvarlig for virksomhedens samarbejdsområder.

Når man nærmer sig Ideal Combi i Hurup er virksomheden ikke til at komme udenom. Med et indendørs areal på omtrent 10 fodboldbaner i internationale mål må de have flere kantiner, og minicykler sørger for, at det er muligt at komme rundt på de 85.000 m² produktionsareal på en rimelig tid. Der er 575 medarbejdere til at fylde aktiviteterne ud, hvoraf de 390 arbejder i produktionen. Desuden er der 20 medarbejdere i deres store showroom i Hvidovre og andre 20 medarbejdere i London. Virksomheden er familieejet og blev startet som maskinsnedkeri i 1973 af brødrene Bent og Henning Søgaard.

Birger Helleskov Stie fortæller om baggrunden for at virksomheden havde brug for at hente nye kolleger i Tyskland:

- Fra 2004 og frem har der jo været et byggeboom, og det har været let at låne penge til en forholdsvis lav rente. Det har givet en stærkt øget efterspørgsel på døre og vinduer, og da vi har en høj kvalitetsstatus, rygtet det blandt bygherrerne. Derfor steg efterspørgslen, og selvom vi har en stor produktionskapacitet, er der alligevel grænser for, hvor meget man kan køre igennem produktionsmæssigt. Der er selvfølgelig sæsonudsving, og om vinteren har vi lidt mindre produktion, men allerede i marts-april går det drastisk op igen. I foråret 2006 begyndte vi at skulle sig nej til mange ordrer, og virksomheden besluttede derfor at tage tyske medarbejdere ind.

Hvordan kom I i gang med at hente tyskere til virksomheden?

BHS: Vi havde på natholdet en tysker, som havde været på virksomheden i mange år. Han kommer fra Nordtyskland, hvor der i mange år har været en høj arbejdsløshed. Han foreslog, at virksomheden skulle begynde at kigge sig om efter arbejdskraft i det nordtyske område. Det skete ved at rette henvendelse til nogle tyske fagforeninger og arbejdsformidlinger. Det hele startede med, at 5-6 busfulde tyskere kom herop til en rundvisning, så de kunne danne sig et indtryk af fabrikken og af forholdene i Danmark. I første kuld blev der ansat 20-25 tyskere.

Flyttede de herop, eller blev de pendlere?

BHS: De fleste af dem blev ansat på aftenhold. De møder kl. 15.20 og arbejder i en 4-dages uge. På den måde får de en forlænget weekend og kan tage hjem efter torsdagsvagten. Mange af dem blev ansat i glasafdelingen, hvor jeg også selv arbejder, og de var glade og tilfredse. Nogle af dem fik også familien med herop. I dag har vi 10-12 medarbejdere, som bor med familierne i Danmark.

Hvordan forberedte I jer til at modtage de nye tyske kolleger?

BHS: Vi startede med at holde nogle informationsmøder, hvor vi gennemgik alle de praktiske oplysninger, f.eks. løn og feriepenge. Der var mange spørgsmål vedr. fagforening, bolig og bospisning, og firmaet har gjort en stor indsats for at hjælpe dem. Fra fagforeningen TIB var de også heroppe og fortælle om det danske arbejdsmarked, og det var tyskerne glade for.

Thomas Rygaard Lassen (TRL): Virksomheden sørgede også for formidling af boliger til tyskerne. Nogle gange var der boliger parat til dem, når de kom herop for at arbejde. Vi bor jo i et lille lokalområde, og folk på virksomheden har kontakter rundt omkring. De medarbejdere, som tager hjem i weekenderne, bor typisk sammen i en lejlighed eller et hus. Virksomheden sørgede også for, at de fik et CPR-nummer, en bankkonto og fik ordnet deres skatteforhold. Vi har mange, som stadig i dag kommer og får hjælp til deres selvangivelse, for der er nogle helt særlige forhold for udenlandske medarbejdere.



Arkitekturen med de kæmpe vinduespartier hos Ideal Combi afspejler virksomhedens produkter.

Hvordan er det gået med indslusningen af de nye medarbejdere?

TRL: Da vi lavede den første medarbejdertilfredshedsundersøgelse i slutningen af 2006 var der en markant forskel på de svar og den tilfredshed, som de danske og de tyske medarbejdere signalerer. Den indsats, som der var gjort fra virksomhedens side for at de skulle føle sig godt til rette på fabrikken og i fritiden, blev belønnet.

BHS: Mange af tyskerne bor 4 under samme tag. Da de også laver mad sammen, betyder det, at de har nogle meget lave leveomkostninger. Da de også har et kørselsfradrag, har de en ganske god fortjeneste ved at arbejde i Danmark i forhold til hvad de kunne tjene i Tyskland. I Tyskland er de også mere pressede på lønnen af f.eks. polakker på arbejdsmarkedet.

Hvordan var kollegernes reaktioner på at skulle have nye tyske kolleger?

BHS: Der var en stor skepsis, og der er der indimellem stadigvæk. Vi laver allesammen fejl, men det er nogen gange let at sige, at det er tyskerne, der laver fejlene. Nu har vi også fået en del polakker ind, og det er der også nogle, som ser lidt skævt til. Vi har kørt en del sprogundervisning, og mange af dem er blevet gode til at tale dansk - eller prøver på det. Man taler jo med de kolleger, som kan sproget, og det giver et skel medarbejderne imellem, som jeg personligt ikke bryder mig om. Jeg har altid arbejdet i et internationale miljø, hvor man har skullet tale med alle.

Hvis I skulle hente nye tyske kolleger igen, var der så noget, I ville have gjort anderledes?



Hos Ideal Combi foregår produktionen på en avanceret teknologisk platform. De mange skærmterminaler rundt omkring på fabrikken stiller krav til alle medarbejdernes dansk kundskaber.

BHS: Jeg tror, at man var lidt for hurtige til at få kørt tyskerne ud i produktionen. Hvis de havde fået 8 dage på skolebænken om vinduesproduktion, havde det måske gået lidt lettere. De var for dårligt forberedt, da de kom ud i produktionen, og det kan give irritation blandt kollegerne, hvis de hele tiden skal fortælle om bagateller. Men i dag synes jeg, det fungerer godt med tyskerne på arbejdspladsen.

Hvordan går det med sproget nu?

TRL: Vi har lige nu 50 udenlandske medarbejdere, hvoraf 30-35 er fra Tyskland og 10-15 fra Polen. Vi har kørt interne dansk kurser over et par gange, men motivationen er forskellig, alt efter om du bor her fast eller kører hjem til Tyskland i weekenden. Blandt tyskerne er der nogle af dem, hvor både mand og kone har job her i virksomheden og børn i danske skoler, og deres motivation er i top. Hvis du arbejder på en produktionslinje, hvor arbejdslederen taler tysk, og du tager hjem i weekenden, er motivationen og lysten ikke altid lige stor. I dag gør vi en større indsats for at synliggøre virksomhedens forventninger om at de går på sprogskole og lærer dansk. Det er polakkerne - som vi har ansat senere - noget mere opmærksomme på. Vi har imidlertid ikke kunnet samle fulde danskhold her på fabrikken, og derfor tager de ud på sprogskoler i byen, hvor de skal betale for undervisningen. Pendlerne bor jo i Tyskland og kan derfor ikke få tilskud til danskundervisning, og så koster det jo en formue. Medarbejdere med fast bopæl i Danmark kan gå på sprogskole gratis, og det giver et skel.

BHS: Marec har boet i Danmark gennem mange år, er gift og bor her i nærheden. Ham bruger vi som tolk. De øvrige polakker er ikke meget motiverede for at lære dansk. Nogle af de ældre danske medarbejdere på virksomheden kan hverken engelsk eller tysk, og de kan derfor ikke tale med polakkerne. Det påvirker effektiviteten og produktionslønnen, og så får polakkerne skyld for at sænke niveauet.

TRL: Alle polakkerne er i gang med danskundervisning.

Hvor meget dansk skal man kunne for at det er "godt nok"?

BHS: Det må være et minimum at beherske dansk på et niveau, der svarer til, hvad man lærer af engelsk i folkeskolen.

TRL: Der var forleden et forslag fra en medarbejder om, at vi skulle lave en "Ideal Combi-ordbog", så vi har alle fagordene med. Virksomheden har nok nået et mætningspunkt, hvad angår manglende sprogkundskaber.

BHS: Vi har pc'er stående overalt ude i produktionen, og så kan man komme ud for, at de udenlandske kolleger beder om at hjælpe med forskellige opgaver. Det kan engang imellem være irriterende for nogle.

Hvordan ser det ud med organiseringen af de tyske og polske medarbejdere?

BHS: Det er ikke så godt. Ud af ca. 42 tyskere var der kun 28, som var organiserede. Organisationerne står ikke så stærkt i Tyskland som i Danmark, og vi kan ikke tvinge dem til at blive organiseret. Vi kan fortælle dem om, hvordan forhandlingssystemet fungerer og argumentere overfor dem, men vi kan ikke tvinge dem.

Hvad vil der ske, hvis I på grund af konjunkturerne en dag står overfor afskedigelser?

BHS: Vi læser jo hele tiden om ændringerne i konjunkturerne, og det påvirker medarbejderne. Vores konkurrenter i branchen har ikke brug for at tage nye medarbejdere ind, men der må jo være noget, vi gør anderledes og bedre. Hos Ideal Combi har vi en stor troværdighed på pris og leveringssikkerhed. Hvis du kan opbygge en stor troværdighed, vinder du også på den lange bane. Når bygmesteren skal bruge sine vinduer på fredag, skal de også leveres på fredag.



Hos Ideal Combi klarer de meget af den store efterspørgsel ved at investere i automatisering af produktionen. Nederst ses deres nye Lemuth-produktionsapparat, som de for øjeblikket er ved at køre ind. Det vil give virksomheden et stort løft i produktionskapacitet.





En af de mange automatiserede fræsere hos Ideal Combi i Hurup. Det er et eksempel på, hvordan danske virksomheder automatiserer sig ud af arbejdskraftmangel til fordel for konkurrenceevnen med udenlandske virksomheder.

Det globale arbejdsmarkeds udfordringer – samarbejdets betydning for virksomhed og medarbejder

Sammenfatning til
Samarbejdsnævnets
årsrapport 2007-08

Af **Steen E. Navrbjerg**
Forskningsleder, Lektor, PhD,
Forskningscenter for Arbejds-
markeds- og Organisationsstudier
(FAOS), Københavns Universitet



Introduktion

Globalisering har været et vigtigt emne i den politiske debat i de seneste år. Et globaliseringsråd er oprettet, en globaliseringsfond er etableret, og i mange politiske debatter fremhæves nødvendigheden af, at Danmark er parat til at konkurrere på et globaliseret marked. Det diskuteres til stadighed, om globalisering er noget nyt, ligesom det diskuteres, om der ikke ofte snarere er tale om internationalisering eller regionalisering (Wallerstein, 1999; Hirst & Thompson 1999). Fx påpeges det, at større internationale handelssamarbejder og politiske samarbejder som EU og NAFTA måske nok forholder sig til globalisering – men reelt er der tale om regionale samarbejder og ikke globale samarbejder.

På mange områder kan der alligevel argumenteres for, at markedet i almindelighed og arbejdsmarkedet i særdeleshed er blevet mere globalt. I midten af 1990'erne blev den internationale konkurrence mere mærkbar – på flere måder. Nye teknologier spredte sig med stor hast på tværs af grænser, og den teknologi, der var konkurrencedygtig i 1996, kunne

være forældet i 1997. Tilsvarende kunne danske virksomheder være førende ét år, for næste år at opleve, at de i den internationale konkurrence kunne tabe deres forspring til Sydøstasiatiske konkurrenter. Murens fald og dermed åbninger mod alternative arbejdsmarkeder i nærheden af Danmark betød, i hvert fald i teorien, at der åbnede sig relativt nemmere muligheder for outsourcing fra danske virksomheder til fx Polen og Tjekkiet – frem for Kina og Indien. Men samtidig har Kina og Indien vist sig som nye arbejdsmarkeder, hvor stadig bedre kvalificeret arbejdskraft byder sig til og konkurrerer inden for områder, hvor mange vestlige lande ellers hidtil har troet sig sikre. Forskning og udvikling er ikke længere noget, som kun de højtudviklede, især vestlige, lande har patent på. I Indien uddannes fx omkring 260.000 ingeniører om året, mod ca. 2.500 i Danmark (Petersen 2004), og tilsvarende er Kina blevet storproducent af universitetskandidater. Og efterhånden kan virksomheder i disse lande udvikle service og produkter på stadig højere niveau – og med stadig bedre kommunikationsteknologi kan de også levere varer og serviceydelser til virksomheder, der geografisk er langt væk. Det gør, at den internationale arbejdsdeling er i konstant bevægelse, og udviklingen kunne godt give både nationaløkonomer og den almindelige dansker sved på overlæben – for kan vi konkurrere på dette marked med stadig bedre uddannet arbejdskraft fra Sydøstasien? Og hvilken betydning har østarbejdere i Danmark for danske løn- og arbejdsvilkår? Det forunderlige er, at globaliseringens overordnede konsekvenser for beskæftigelsen og arbejdsmarkedet ikke bekymrer ret mange danskere. I en undersøgelse fra 2003, udført af Eurobarometer, blev medarbejdere i de daværende 15 EU-lande spurgt, om globalisering udgør en trussel for beskæftigelse og virksomheder i deres respektive lande. I Danmark svarede 30% ja, og kun Sverige var med 25% mere optimistisk end Danmark (ERM (2007):60). Det var tilmed i en periode, hvor globaliseringsdebatten i Danmark var på sit højeste, herunder diskussionerne om, hvorvidt outsourcing ville true danske arbejdspladser.

Noget tyder altså på, at danske arbejdstagere og danske virksomheder føler sig godt rustet i forhold til globaliseringen og deler ikke en ellers

udbredt opfattelse af, at globalisering er lig med outsourcing og jobtab. Vi vil i denne sammenfatning se nærmere på, hvorfor dette er tilfældet, og sætte det i relation til samarbejdet i virksomhederne.

Tre globale udfordringer for det danske arbejdsmarked

Overordnet set kan man pege på tre store udfordringer for det danske arbejdsmarked, når det gælder globalisering.

For det første outsourcing. Blandt de nationer, som Danmark almindeligvis sammenligner sig med – Sverige, Norge, Finland og Holland – er danske virksomheder dem, der outsourcer mest. 19% af danske virksomheder med over 50 ansatte har outsourcet i perioden 2001-2006 – mens det gælder 16% af finske virksomheder, 14% norske hhv. hollandske, mens kun 4% af svenske virksomheder har outsourcet (Danmarks Statistik 2008).

Man kan tale om tre bølger i outsourcing i Danmark (Navrbjerg 2006): I den første bølge i 1980'erne år var de ufaglærte rutinejobs, der forsvandt. I dansk sammenhæng blev særligt tekstil-industrien ramt, og det var denne bølge, der for alvor skabte opmærksomhed om problemer og muligheder ved outsourcing. Problemerne tegnede sig først, idet mange mistede deres arbejde. Men set i bagklogskabens lys, kan det konstateres, at dansk tekstilindustri samlet rykkede op i værdikæden: Dansk modedesign beskæftiger i dag flere end man gjorde på tekstilfabrikkerne i 1980'erne. Det skal dog ikke glemmes, at for den enkelte medarbejder, som er ufaglært og har vanskeligt ved at finde et job i lokalområdet, kan det være en personlig katastrofe, når en produktion således omlægges. Når omstruktureringen medfører, at service, marketing, design og udvikling bliver de ny kernekompetencer, er der færre muligheder for ufaglærte – som dog via efteruddannelse kan finde nyt arbejde.

Anden bølge kom i slutningen af 1990'erne, hvor en række serviceerhverv blev outsourcet. Det kunne være ticket-handling i SAS, som kunne udføres i Sydøstasien, eller desk-top publishing, som kunne ud-

føres i fx Pakistan. Dette er muliggjort af ny kommunikationsteknologi, hvor opgaverne kan formidles via internet, og denne bølge var måske en øjenåbner for mange, når det gjaldt forståelsen af, hvad ny teknologi kunne gøre ved den internationale arbejdsdeling.

Den tredje bølge er nok den, der har overrasket mest. Tredje bølge er højt kvalificerede jobs som forskning og udvikling, ingeniørarbejde, design etc. som, både i kraft af bedre kommunikation, men også i kraft af stadig højere uddannelsesniveauer i andre lande, har betydet, at også videnstunge opgaver er i konkurrence på et globalt arbejdsmarked. I de vestlige lande var forventningen ellers, at netop disse jobfunktioner var de 'sikre' – at netop de videnstunge jobfunktioner ville være forbeholdt de 'gamle' førende nationer, som så ellers kunne fordele de mindre interessante jobs til andre nationer i den internationale arbejdsdeling.

Hvis man vil have en indikation af, hvorfor danske virksomheder out-sourcer, viser Etableringsundersøgelsen 2003, at der er forskelle på, hvorfor virksomhederne etablerer sig i andre lande. Investeringer i Øst-europa og Asien er typisk begrundet i omkostningsfordele, mens man etablerer sig vestlige lande, fordi det giver markedsfordele (Etableringsundersøgelsen 2003).

Efter hver outsourcing-bølge har man dog også set flere eksempler på, hvad man kalder en tilbagerulning af bølgen, hvor nogle virksomheder har trukket arbejdsfunktioner hjem igen. Selv om der har været flere gode grunde til at søge udenlands – lavere omkostninger i produktionsprocesser, billigere arbejdskraft, nærhed til nye markeder – så har mange virksomheder også måttet sande, at dansk arbejdskraft besidder nogle kvaliteter, som ikke umiddelbart kan opnås i andre lande. Danske medarbejdere har ofte et højt kompetenceniveau, kan arbejde selvstændigt og behøver ikke konstant overvågning. Flere virksomheder har erfaringer med, at omkostninger til mellemlidelse og efteruddannelse øges, når produktionen flyttes til udlandet, ligesom kvaliteten kan være et problem i indkørfasen, når virksomheder i andre lande overtager produktionen (Navrbjerg, forthcoming).

Disse tre bølger afløser ikke hinanden, men finder sted samtidig. Arbejdsintensive jobs er i stadig konkurrence, ligesom visse servicejobs og højt kvalificerede jobs. Men for personer i servicejobs og måske især i de videnstunge jobs har det været en brat opvågning, at deres job kunne udsættes for global konkurrence. Og måske disse brancher kan lære af, hvordan man tackler denne udfordring i samarbejdsudvalgene på virksomhederne.

Den anden store udfordring i relation til det globale arbejdsmarked er arbejdskraftens bevægelighed. I den store sammenhæng er det ikke noget helt nyt fænomen. Vandrende svende har eksisteret i mange hundrede år, ligesom der også tidligere har været større grupper af bl.a. polakker, som har taget arbejde i Danmark. I nyere tid har der været et større antal arbejdstagere fra Tyrkiet, der kom til Danmark i slutningen af 1960'erne og starten af 1970'erne. I relation til det europæiske samarbejde blev den fri bevægelighed for arbejdskraft, varer og tjenesteydelser kraftigt styrket med den europæiske fællesakt i 1987 og blev for alvor en realitet i starten af 1990'erne. I begyndelsen frygtede især en del arbejdstagere i de mere velhavende EU-nationer, at arbejdskraft fra de fattigere EU-lande ville vælte ind over grænserne, og måske også dumpe priserne på arbejdskraft. I Nordeuropa viste der sig imidlertid kun at være ganske få arbejdere sydfra, der benyttede sig af mulighederne, og det fik reelt ingen effekt på danske løn og arbejdsvilkår. Geografien – nærheden til familie og hjemland – har givet spillet en rolle.

Med indlemmelsen af de østeuropæiske lande i EU åbnede sig et nyt arbejdskraftmarked, og her er geografiske afstande mere overkommelige. Indlemmelsen af de østeuropæiske lande faldt sammen med meget positive konjunkturer, og hvor diskussionen i starten af 1990'erne handlede om frygten for at miste danske arbejdspladser, er dagsordenen i dag en helt anden, nemlig hvordan man tiltrækker (og fastholder?) arbejdskraft til og i Danmark. En udfordring i den forbindelse er at sikre dels at den nye arbejdskraft tilbydes rimelige løn- og arbejdsvilkår, dels at arbejdskraften ikke presser løn og arbejdsvilkår i forskellige brancher. I mod-

sætning til situationen i 1990'erne ser det denne gang ud til, at Danmark reelt vil blive en del af et større europæisk arbejdsmarked, og derfor er der også denne gang grundlag for at gå dybere ind i diskussionen om, hvordan udenlandsk arbejdskraft integreres i den danske model.

Den tredje store udfordring i den globaliserede verden er udenlandske investeringer i danske virksomheder og den betydning, det kan få for samarbejdet og overenskomstsyste­met. Udfordringen er her, at udenlandske virksomheder ikke altid har forståelse for det danske samarbejds- og aftalesystem, og det kan skabe konflikter på virksomhederne. Dette emne er behandlet indgående i Samarbejdsnet­nets Årsrapport 2004 samt i Navrbjerg (2006) og vil derfor ikke blive behandlet yderligere her. I det følgende vil vi derimod se nærmere på, hvordan de to udfordringer outsourcing og integrationen af udenlandsk arbejdskraft tackles på virksomhederne.

Fra defensiv til offensiv outsourcing

Ser vi på de to virksomheder i denne årsrapport, som har været igennem en outsourcing, LEGO og Alfa Laval, er der en ting, der går igen: Processen med outsourcing kan i begge tilfælde betegnes som efterhånden mere offensiv end defensiv. Den defensive outsourcing kan være et resultat af flere omstændigheder: En virksomhedsledelse, som ikke viser rettidig omhu i en international hård konkurrence eller en forhandlingskultur, hvor truslen om outsourcing indgår i de årlige lønforhandlinger. I begge tilfælde har outsourcingen mere karakter af et forsvar end et angreb i forhold til den internationale konkurrence. Som en tillidsrepræsentant siger det, så var tendensen, at man op gennem 1990erne 'gik og dukkede nakken, når vi hørte ordet outsourcing'. Og den første outsourcing er da også traumatisk for enhver virksomheds ledelse og ansatte – for er det første skridt mod enden eller er det et skridt op i værdikæden?

I både LEGOs og Alfa Lavals tilfælde viser det sig at være et skridt op i værdikæden, og i begge tilfælde undgår man de forventede afskedi-

gelser. I begge tilfælde var åbne diskussioner i samarbejdsudvalgene helt afgørende for, at medarbejderne gik ind i en konstruktiv dialog om, hvordan man bedst kunne sikre medarbejderne og virksomhedens fremtid. I begge tilfælde har man tilmed været igennem en anden runde af outsourcing. I Alfa Laval gik denne runde meget smertefrit – netop fordi man havde erfaringer fra første runde om, at ledelsen dengang havde taget hånd om medarbejderne. Lidt anderledes var det på LEGO, hvor man stadig husker 'den grimme dag den 20. juni 2006', hvor man meddelte, at 900 medarbejdere skulle afskediges over tre år. Selv om afskedigelserne ikke blev effektueret, huskes dagen stadig, men det huskes også, at informationsniveauet var højt og tilliden mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter var betydelig.

Outsourcingprocessen har på begge virksomheder betydet, at medarbejderne er rykket op i den internationale værdikæde inde for koncernen. På Alfa Laval ved man i dag, at man er hurtigere end datterselskaberne til at levere til tiden. Man ved også, at en vigtig forudsætning for kvalitet og effektivitet er en relativt stabil mandskabsstyrke – og dermed at virksomheden søger at bevare sine kerneansatte. På LEGO betød samarbejdet i Virksomhedsudvalget, at parterne måtte reflektere over, hvilke kompetencer medarbejderne i Billund besad. Og LEGO i Billund er i dag det sted, hvor produkter udvikles og nye teknologier afprøves, inden det sendes til datterselskaber i udlandet. På både Alfa Laval og LEGO har man således i dag en bevidsthed om, at man arbejder på kerneområder i koncernen, på områder, som ikke kan undværes i resten af organisationen. Case-studierne viser, at både ledelse og medarbejdere er blevet klogere på den danske virksomheds forcer og svagheder. Konsekvensen er, at outsourcing i dag på disse virksomheder er et offensivt værktøj, der bruges til at styrke den danske virksomhed og hele koncernen i den internationale konkurrence.

Samlet betyder det, at man er fortrøstningsfuld i forhold til fremtidige outsourcing'er. Outsourcing er nu blot en del af arbejdslivet, og man har nu kendte procedurer for, hvordan man tackler det bedst muligt.

Men det kritiske moment i denne sammenhæng har uden tvivl været, hvordan samarbejdsudvalgene tacklede den første outsourcing. Ordet tillid går igen og igen i begge case-studier, og der er således ikke tvivl om, at den udfordring, som outsourcing udgør, har startet en positiv tillidsspiral, som gør kommende udfordringer nemmere at tackle. Her har samarbejdsudvalget i alle casene spillet en betydelig rolle som fora for skabelsen af tillid.

Udenlandske kolleger – og (arbejdsplads-)integration

De fire virksomheder i denne årsrapport, som har erfaringer med ansættelse af udenlandsk arbejdskraft, har overordnet haft succes med de nye medarbejdere – om end der også har været nogle enkelte mindre knaster.

Fælles for de fire virksomheder har været, at manglen på arbejdskraft har betydet, at der ikke har været frygt for, at de nye udenlandske medarbejdere ville tage job fra danske medarbejdere. Tværtimod har Føtex haft et stort problem med at skaffe faglærte bagere; Ideal Combi havde arbejdskraftmangel i 2006; og Danish Crown i Holstebro kom 3-500.000 grise bagud i produktionen i 2007, da to andre slagterier brændte. Her har samarbejdsudvalgene spillet en vigtig rolle. På Danish Crown nedsatte man en undergruppe under SU, der skulle arbejde med integration af de nye medarbejdere, og i det hele taget er det fælles for de fire virksomheder, at de har forberedt modtagelsen af de nye medarbejdere omhyggeligt, så hverken de eller eksisterende medarbejdere er blevet overrasket. Over én kam udtrykker ledere og medarbejderrepræsentanter i de fire virksomheder stor tilfredshed med de nye polske og tyske medarbejdere.

Danish Crown gik systematisk til værks med kontakt til et rekrutteringsbureau, interview i Polen, udvælgelse af de medarbejdere, der skulle tilbydes job, modtagelse i Danmark over to dage med informationskurser om skat, fagforening, ansøgninger til udlændingestyrelsen etc. – og indkvartering. Ideal Combi har også været ganske systematisk og inviteret nordtyskere på besøg på fabrikken og tilsvarende holdt møder med

praktiske oplysninger om faglige forhold, løn, feriepenge osv. Føtex brugte dels et rekrutteringsfirma, dels sendtes medarbejdere til Polen for at fortælle om jobbet. Alfa Laval benyttede et vikarbureau til at rekruttere sine nordtyske medarbejdere.

De danske kolleger har som nævnt ikke som udgangspunkt haft problemer med at skulle have nye udenlandske kolleger. Men i den praktiske dagligdag tegnes der et lidt mere broget billede. Nogle steder fremhæves det, at de nye kolleger gerne vil tage det tunge og sure arbejde, som danske kolleger helst er fri for. Andre steder er der en vis irritation over, at de nye kolleger ikke altid lige med det samme forstår alle detaljer og skal have det forklaret – eller som tillidsrepræsentant siger det: 'Vi laver alle sammen fejl, men det er nogen gange let at sige, at det er tyskerne, der laver fejlene.' Det hænger til dels sammen med sprogproblemer, og det synes at være den eneste større og mere permanente barriere: Hvor meget dansk skal de nye medarbejdere lære? Så længe de nye kolleger ikke lærer sproget, vil der være en tendens til opdeling mellem medarbejderne – ligesom der vil være risiko for misforståelser og fejl i produktionen. Her spiller tidsperspektivet givetvis en rolle: Kan man som polsk eller tysk medarbejder forvente at være på virksomheden i et halvt år, et helt år – eller vil man faktisk integrere sig helt i det danske samfund? Hvis perspektivet er kort, vil motivationen til at lære dansk været begrænset. Det fremhæves også i flere af casene, at der er betydelige forskelle på, hvor stort incitamentet er til at lære sproget – alt varierende fra, om den enkelte er pendler til at medarbejderens hele familie er kommet til Danmark.

De fire historier i denne rapport peger på best practice for integration af nye medarbejdere. Men der er også tilløb til malurt i bægeret. For det første kan der i flere af casene ses tilløb til en opdeling i A- og B-medarbejdere, hvor nogle altså tildeles det arbejde, som danske medarbejdere ikke bryder sig om. Det kan diskuteres, om det er godt eller skidt for integrationen. På kort sigt kan det være en fordel for de danske kolleger – men på længere sigt kan det også fremstille de udenlandske

medarbejdere som mere fleksible og omstillingsparate og på den måde bliver en faktor i den interne konkurrence om at beholde jobbet, hvis en virksomhed skal nedskære. For det andet er det et åbent spørgsmål, om de udenlandske medarbejdere accepteres, netop fordi man ved, at det er dem, der ryger først, når produktionskapaciteten skal tilpasses i nedadgående retning.

Jokeren i de positive historier: Konjunkturerne

Indledningsvis blev det påpeget, at danskere er blandt de arbejdstagere i Europa, som er mindst nervøse for globaliseringen, og de fem cases i denne årsrapport illustrerer hvorfor: Selv når danske virksomheder outsourcer, er det gået sådan, at kollektive afskedigelser ikke har været nødvendige. Og de kolleger fra Polen og Tyskland, som er kommet til de danske virksomheder, har der været brug for, og de er blevet integreret i et tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter. Men i alle casene fremgår det også, at konjunkturer for den enkelte virksomhed og i samfundet i almindelighed har spillet en vigtig rolle.

LEGO fik et uventet boost i salget, netop da der skulle outsources, og Alfa Laval havde en vækst i salget af pumper og ventiler netop i den periode, der ellers skulle have været skåret arbejdspladser. Både Føtex, Danish Crown og Ideal Combi oplever mangel på kvalificeret arbejdskraft, hvilket betyder, at man enten må sige nej til ordrer eller, at medarbejdere må gå på overarbejde. På bundlinjen ender både outsourcing og ansættelse af udenlandsk arbejdskraft med at være uden negative konsekvenser for de danske medarbejdere, og måske dét kan forklare, hvorfor danskere ikke frygter globaliseringen. Det har hidtil ikke kostet os noget.

Det store spørgsmål er, om det samme positive billede kan holdes, når og hvis konjunkturerne vender. Her bliver plus-sum spillet potentielt til et nul-sum spil. Når det gælder udenlandske medarbejdere i Danmark, kan man som nævnt spørge, om de udenlandske medarbejdere afskediges først – eller har nogle af de nye medarbejdere vist sig så gode og

stabile, at de foretrækkes frem for danske medarbejdere? Konkret er det en udfordring, som Danish Crown meget snart skal møde. Tilsvarende kan en mere en mere stabil udvikling i en vigende økonomi og i et stadig hårdt konkurrerende marked betyde, at virksomheder må outsource, men nu med afskedigelser til følge.

Det almindelige løft i uddannelser i andre lande kan også betyde, at outsourcing ikke kun drejer sig om arbejdsintensive funktioner eller lavere kvalificeret medarbejdere. Danske virksomheder kan vælge, at produktudvikling og indkøring af ny teknologi finder sted andre steder i verden, og at den danske virksomhed dermed rykker ned i koncernens interne værdikæde.

Pointen her er, at konjunkturer i Danmark de seneste ti år måske har spillet en betydelig rolle for, at danske arbejdstagere ikke i samme grad som arbejdstagere i mange andre lande har haft grund til at frygte globaliseringen. Kommer der recession, kan det være en betydelig udfordring for parterne på virksomhederne, selv om samarbejdssystemet, når det fungerer bedst med maksimal information og koordinering, kan afbøde negative konsekvenser. De virksomheder, som indgår i denne årsrapport, har givet et godt beredskab til sådanne kriser, og det har vist vejen frem: Åben kommunikation i rette tid – og her er samarbejdsudvalget et vigtigt forum.

Perspektivering

De fem cases i årsrapporten illustrerer på mange måder best practice ved organisationændringer i almindelighed og ved outsourcing og rekruttering af udenlandsk arbejdskraft i særdeleshed. Det handler om rettidig information og kommunikation, og det er oplagt, at samarbejdsudvalgene er meget vigtige fora for dette. Når det kører bedst, laves planer, så medarbejdere kan nå at indstille sig på de nye tider. Ved outsourcing kan det handle om efteruddannelse, så den enkelte er klar til ny teknologi i virksomheden, eller så den enkelte står bedst muligt rustet til et nyt arbejde. For nogen kan det måske være en aftrædelsesordning,

der er aktuell. Ved ansættelse af udenlandsk arbejdskraft kan det være at give fleksibilitet nok til, at de danske medarbejdere kan oplære de nye medarbejdere via sidemandsoplæring. Som ved alle organisationsændringer er det absolut vigtigste, at alle medarbejdere kan se sig selv i den nye organisation – selv om den måske fodrer stor omstillingsparathed.

Samarbejdsudvalgets involvering sikrer også, at alt går ordentligt til, når den udenlandske arbejdskraft kommer til landet. Som alle casene viser, er hele den koordinerende indsats mellem virksomhed, myndigheder og andre aktører – boligudlejere, banken, lokalbefolkningen – en betydelig opgave, som særligt samarbejdsudvalget står for. Dermed strækker samarbejdsudvalgets opgaver sig ud over virksomheden, selv om det selvfølgelig kommer virksomheden til gode.

På længere sigt tegner der sig imidlertid nogle udfordringer i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, som også handler mere overordnet om, hvordan Danmark og danske medarbejdere bliver en integreret del af den globale arbejdsdeling.

Beslutningen om ansættelsen af udenlandsk arbejdskraft har øjensynligt ikke været noget stort problem på virksomhederne; der har simpelt hen været brug for arbejdskraften, og i den forstand har den været velkommen. Til gengæld peges der i flere af casene på, at når først de nye kolleger kommer på virksomheden, er der medarbejdere, der ser lidt skævt til de nye udenlandske kolleger. Her synes der at være en vigtig erfaring at arbejde videre med i samarbejdsudvalgene: Integrationen af kollegerne finder sted i det daglige arbejde, og her må det sikres, at de medarbejdere, der skal lære de nye op, får den tid og det rum, der er brug for, fordi det kan tage mere tid på grund af sprogproblemer.

Her er det også værd at gøre sig overvejelser over, at både udenlandske arbejdstagere og virksomhederne kan have ganske forskellige visioner om ansættelsesforholdets varighed. Virksomhedernes behov for arbejds-

kraft er meget forskellige. Der kan være brug for midlertidig arbejdskraft, hvor virksomhedernes incitament til at integrere medarbejderne i samarbejdet er begrænset, samtidig med at medarbejdernes lyst til at integrere sig helhjertet er begrænset. I sådanne situationer kan der være behov, af hensyn til alle parter, for mere løs tilknytning til virksomheden og det danske arbejdsmarked, og i sådanne situationer kan lysten til at organisere sig være begrænset – for måske er man ikke på virksomheden eller i landet om tre måneder. Et andet scenarium er virksomheder, som faktisk ønsker at knytte medarbejdere mere fast til virksomheden, efteruddanne og opkvalificere dem, men som på grund af manglende tilknytning til virksomheden og til det danske arbejdsmarked mister potentielt gode medarbejdere. Her kan samarbejdsudvalget spille en meget vigtig rolle i tilrettelæggelsen af en fastholdelsespolitik, måske i samarbejde med lokale myndigheder. Også i det daglige arbejde kan det være af stor betydning for integrationen af en medarbejder, at alle kan inddrages i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, så der ikke skabes et A- og B-hold på virksomheden. Oplagt er sproget være et problem, hvorfor 'isbrydere' i form af udenlandske men dansktalende medarbejdere kan være afgørende for integrationen af nye medarbejdere.

Som påpeget er outsourcing noget, som en ud af fem danske virksomheder har benyttet sig af i løbet af de seneste fem år, og alt tyder på, at det bliver endnu flere i fremtiden. Outsourcing er med andre ord et vilkår, en mulighed, som virksomhederne konstant forholder sig til – og det handler derfor nu om at finde måder at diskutere emnet på, som ikke tegner katastrofer for medarbejdere og virksomhed op. Som flere af case-studierne viser, er den første outsourcing traumatisk – mens de efterfølgende bliver diskuteret langt mere offensivt og ofte ses som et nødvendigt element i en styrkelse af virksomhedens konkurrenceevne. Spørgsmålet er, om emnet skal indarbejdes mere eksplicit i samarbejdsaftalen. Dermed kunne det måske sikres, at diskussionen tages op i god tid og på en måde, så alle parter er med fra starten af processen – et element, som er blevet fremhævet i flere af casene i årsrapporten.

De fem cases i denne rapport viser, at samarbejdet og ikke mindst samarbejdsudvalgene er meget vigtige brikker i de organisationsændringer, som outsourcing og integration af udenlandske medarbejdere udgør. Det kan imidlertid også bekymre, hvordan det går på virksomheder, hvor samarbejdet er mere anspændt og problematisk end på de fem case-studier i denne årsrapport. Nogle steder bruges fx outsourcing som en trussel i forhandlingsspillene på virksomhederne, og så vil globalisering og alt hvad det indebærer ses som en trussel mere end som en mulighed. På de fem virksomheder her i årsrapporten er globalisering blevet en mulighed, men alle steder stiller de globale udfordringer nye krav til samarbejdsudvalgene. Spørgsmålet er, om de retningslinjer, som Samarbejdsaftalen opstiller, på længere sigt skal justeres og opdateres, så globaliseringen indgår som et naturligt og dynamisk aspekt i samarbejdsudvalgenes arbejde, der retter sig mod en offensiv tilgang til globalisering. Virksomhederne i denne årsrapport har i hvert fald vist hvordan.

Referencer

Danmarks Statistik (2008): International Sourcing. Moving Business Functions Abroad. København: Danmarks Statistik.

ERM (2007): Restructuring and the impact of globalisation. ERM Report 2007. Dublin: The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Etableringsundersøgelsen 2003: Danske virksomheders etablering i udlandet. København: Dansk Industri og Handelshøjskolen.

Hirst, P. & Thompson, G. (1996): Globalization in Question. London: Polity Press.

Navrbjerg, S.E. (2006): Ledelse på tværs af grænser – konsekvenser af virksomhedsovertagelser i Danmark. Forskningsnotat nr. 67. København: FAOS. <http://faos.sociology.ku.dk/dokum/fnotat67.pdf>

Navrbjerg, S.E. (forthcoming): Virksomhedsovertagelser og den danske model. Et case-studie af den danske models styrke og svagheder på virksomhedsplan. Forskningsnotat. København: FAOS.

Pedersen, T. (2004): Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen. Århus: Magtudredningen og forfatteren.

Wallerstein, I. (2000): "Globalization or The Age of Transition? A Long-Term View of the Trajectory of the World-System" i *International Sociology*, Vol 15(2): 251–267.

2. del

Årsrapport 2007-08

Samarbejdskonsulenternes studieture til London samt til Metalskolen i Jørlunde

Samarbejdskonsulenterne har været på efteruddannelse i London og i Jørlunde på Metalskolen.

Det praktiske udbytte fra studieturene kan sammenfattes i fem anbefalinger til dialogen med samarbejdsudvalgene:

- **Spørg ind til samarbejdsudvalgenes succeser**
- **Identificer medlemmernes stærke personlige egenskaber**
- **Samarbejdsudvalget skal formulere sin egen vision**
- **Gør visionen til virkelighed her og nu i form af en handlingsplan for samarbejdsudvalget**
- **Samarbejdsudvalget skal holde fokus på sin primære opgave - at fremme de fælles interesser på virksomheden.**

Bilag

London 3.-5. september 2007

Formål med studieturen

- at udvikle fælles forståelse og indsigt i processer og metoder i rollen som samarbejdskonsulenter
- med udgangspunkt i samarbejdskonsulenternes arbejde som par og

på grundlag af Samarbejdsaftalen gennemføres seminar på to forskellige institutter med hvert sit fokus på teori og praksis, Kensington Consultation Center og The Tavistock Institute.

Kensington Consultation Center

Program for seminar på Kensington Consultation Center

- Forståelse af organisationer som eksisterer i sproget ved hjælp af spørgsmål, som skaber historier om vækst og udvikling samt visioner for fremtiden.
- Peter Lang, som leder instituttet, gennemgik teorien om anerkendende tænkning og praksis (systemic appreciative practice) til forståelse og udvikling af organisationer for at skabe engagement, fleksibilitet og resultater.

The Tavistock Institute

Program for seminar på The Tavistock Institute

- Introduktion til gruppedynamik.
- STS modellen af virksomheden som et teknisk og et socialt system.
- Forandringer skaber uro og bekymring om fremtiden blandt de ansatte i det sociale system.

Metalskolen i Jørlunde

Uddannelsesdag med Project ApS den 22. april 2008

Formål med uddannelsesdagen

- at give samarbejdskonsulenterne mulighed for at sætte fokus på, undersøge og reflektere over egne arbejdsopgaver og arbejdsroller i forhold til de organisatoriske systemer de er en del af og i forhold til arbejdet som konsulenter for (SU) samt
- at introducere organisatoriske begreber til forståelse af, hvad der foregår i disse arbejdsprocesser.

Program

- Samarbejdsudvalgets primære opgave - at fremme de fælles interesser på virksomheden.
- Gruppefænomener og forandringer.

Det velfungerende samarbejdsudvalg holder fokus på den primære opgave, men kan miste opgaven af syne p.g.a. ydre og indre pres ved forandringsprocesser. Det viser sig som:

- kamp/flugt strategi for at bevare gruppens sammenhold
- fokusere på en idé i fremtiden
- afhængighed af personer uden for samarbejdsudvalget.
- Samarbejdskonsulenternes udfordring

Hvad siger samarbejdskonsulenten for at få samarbejdsudvalget tilbage på sporet med at løse sin primære opgave ?

Samarbejdsnævnets hjemmeside

Samarbejdsnævnets hjemmeside: www.samarbejdsnaevnet.dk

På hjemmesiden er der oplysninger om:

- Samarbejdsaftalen
- Samarbejdsnævnet
- Konsulenttjenesten
- Samarbejdsnævnets udgivelser, materialer, pjecer m.m.
- Nyheder
- Samarbejdstemaer
- Engelsk version af Samarbejdsaftalen

Hjemmesiden er tænkt som et stykke praktisk værktøj for primært medlemmer af samarbejdsudvalgene på virksomhederne. Det er nemt at komme i kontakt med samarbejdskonsulenterne i sin branche. Det er muligt at bestille pjecer og materialer direkte, ligesom det er muligt at downloade relevante og centrale tekster og afsnit fra Samarbejdsaftalen og tema-publikationerne efter aktuelle behov. På nyhedssiden kan man holde sig á jour med udviklingen på samarbejdsområdet.

Samarbejdsnævnets hjemmeside er et supplement til den vejledning og oplysning, der i øvrigt fra Nævnets side foregår over for samarbejdsudvalgene.

Honorar

Honorar for deltagelse i samarbejdsudvalgsmøder uden for normal arbejdstid er p.t. 250 kr.

Kontakt til konsulenttjenesten

Samarbejdsudvalgets sekretariat

Dansk Arbejdsgiverforening
Vester Voldgade 113
1790 København V
tlf. 33 38 94 04
Mobil: 29 20 04 04
Samarbejdskonsulent Sven-Peter Nygaard

Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32 D Postboks 340
2300 København S
tlf. 27 27 76 70
Samarbejdskonsulent Mogens Frederiksen

Medlemmer af SU på virksomheder inden for DI's områder retter henvendelse til:

DI
1787 København V
tlf. 33 77 33 77
Chefkonsulent Lars Poulsen
Konsulent Flemming Ehlerth Jørgensen

CO-Industri
Vester Søgade 12, 2. sal
1790 København V
tlf. 33 63 80 00
Konsulent Peter Dragsbæk
Konsulent Ole Larsen
Konsulent Erling Jensen

Medlemmer af SU på virksomheder på de øvrige brancheområder retter henvendelse til:

Dansk Arbejdsgiverforening
Vester Voldgade 113
1790 København V
tlf. 33 38 94 04
Samarbejdskonsulent Sven-Peter Nygaard

eller til

Dansk Erhverv
Vester Farimagsgade 19, Postboks 500
1506 København V
tlf. 33 74 60 00
Advokat Mette de Voss

eller til

BAT-kartellet
Kampmannsgade 4, Postboks 392
1790 København V
tlf. 88 92 11 11
Miljøkonsulent Ulrik Spannow

eller til

HANDELSKARTELLET I DANMARK
C.F. Richs Vej 103
2000 Frederiksberg
tlf. 38182018
Konsulent Susie Kristensen

eller til

Transportområdet under Fagligt Fælles Forbund (3F)
Kampmannsgade 4, Postboks 392
1790 København V
Tlf. 33 14 21 40
Konsulent Finn Liisborg

eller til

HK/Privat
Grafisk Industri & Medie Kartel (GIMK)
Weidekampsgade 8, Postboks 470
0900 København C
tlf. 33 30 43 43
Konsulent Kurt Bosse

eller til

Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32 D, postboks 340
2300 København S
Samarbejdskonsulent Mogens Frederiksen
Tlf. 27 27 76 70

I tvivlstilfælde rettes henvendelse til LO eller DA.

Samarbejdsnævnets sammensætning i 2007 og frem til 24. april 2008

Vicedirektør Povl-Christian Jensen
(formand for Samarbejdsnævnet)
Dansk Arbejdsgiverforening

Sekretær Ejner K. Holst
(næstformand i Samarbejdsnævnet)
Landsorganisationen i Danmark

Udpeget af DA i øvrigt:

Vicedirektør Bolette Christensen
Dansk Industri
Direktør Knud Erik Linius
HTS

Udpeget af LO i øvrigt:

Sektorformand Jørgen Hoppe
HK-Handel
HANDELSKARTELLET I DANMARK

Gruppeformand Børge Frederiksen
Fælles Fagligt Forbund (3F)
CO-Industri

Udpeget af Ledernes Hovedorganisation:

Adm. direktør Svend Askær
Ledernes Hovedorganisation