



SAMARBEJDSNÆVNETS ÅRSRAPPORT 2012-13

Kompetenceudvikling – med intern drivkraft



Dansk Arbejdsgiverforening
Landsorganisationen i Danmark

Samarbejdsnævnets Årsrapport 2012-13

Kompetenceudvikling – med intern drivkraft

Samarbejdsnævnets Årsrapport 2012-13

Kompetenceudvikling – med intern drivkraft

Udgivet af

Samarbejdsnævnet DA/LO

Grafisk tilrettelæggelse: DA Forlag

Tryk: PRinfo Trekroner AS

Tekst/foto: Ebbe Kyrø

DA-varenr. 5596 I

Udgivet i september 2013

ISBN 978-87-7755-596-1

Indhold

| | |
|---|----|
| Forord | |
| Kompetenceudvikling – med intern drivkraft..... | 5 |
| KMD A/S | |
| Intern kompetencefond har givet medarbejderdrevet innovation..... | 8 |
| Esbjerg Mejeri | |
| ”Vi skal være helt fremme i bussen med nye produkter” | 14 |
| Rynkeby Foods A/S | |
| ”Efteruddannelse skal være relevant og nærværende” | 24 |
| JP/Politikens Hus | |
| Kompetencefonde giver arbejdsglæde og fastholdelse..... | 34 |
| Jakon A/S | |
| Der er gevinster ved alt samarbejde | 40 |
| Kontakt til konsulenttjenesten | |
| Samarbejdsnævnets sekretariat..... | 49 |

Forord

Kompetenceudvikling – med intern drivkraft

Samarbejdsnævnets årsrapport har i år fokuseret på kompetenceudvikling. Undertitlen er ”med intern drivkraft”, og der er tale om en bred vifte af kompetenceudviklende tiltag, som medarbejdere og ledelse rundt på nogle af Danmarks store virksomheder har sat i værk. Ved at læse de fem cases i årsrapporten får man et stærkt billede af en fælles energi, som har til formål at skabe gode arbejdspladser og øget konkurrencekraft.

Kompetencefondene så dagens lys ved en aftale mellem arbejdsmarkedets parter tilbage i 2008. Ideen med fondene var, at alle under de berørte overenskomster skulle kunne søge om selvvalgt uddannelse. Virksomheder med over 100 ansatte kan søge om at oprette en intern kompetencefond. Det er, hvad både KMD A/S og JP/Politikens hus har gjort, og i de to cases fremgår det, hvor forskelligt virksomhederne og medarbejderne kan bruge de interne kompetencefonde.

Men kompetenceudvikling er meget andet end fonde. Den øgede konkurrence betyder, at beslutninger og kompetence må lægges decentralt ud til de medarbejdere, som i hverdagen står med arbejdsopgaverne. Hos Arla Foods Esbjerg Mejeri arbejder de på at få alle medarbejders uddannelse op på faglært niveau. På den måde får de et overblik over det komplicerede produktionsapparat og kan selv omstille produktionen mellem deres mange produkter. Hos Rynkeby Foods A/S er tendensen den samme. Og hos håndværkervirksomheden Jakon A/S bruger de samarbejdsseminarer til at få arbejdet mellem forskellige medarbejdergrupper og firmaer til at fungere gnidningsløst.

KMD A/S har oprettet sin egen interne kompetencefond, og det har givet mere efteruddannelse for pengene. På grund af KMD's størrelse og interne uddannelsesfaciliteter vælger de i mange tilfælde at hyre eksterne undervisere, og det giver rundt regnet en halvering af kursusrisen. Medarbejderne hos KMD A/S er meget tilfredse med ordningen, for ved at holde kurserne internt undgår man spildtid, f.eks. i form af transport.

KMD's medarbejdere har i stort mål søgt kurser i udvikling af apps til smartphones. Dette har givet virksomheden et forspring, for da man skulle til at bruge app-teknologien for alvor, var virksomheden allerede gearet til det. Hos KMD A/S mener de ligefrem, at den interne kompetencefond har givet medarbejderdrevet innovation.

JP/Politikens Hus har oprettet en intern kompetencefond, og her har kompetencefonden både givet arbejdsglæde og fastholdelse. JP/Politikens Hus består af Politiken, Ekstra Bladet, Jyllands-Posten, forlagene og lokalaviserne. I alt har 2.435 medarbejdere deres gang i koncernen, hvoraf ca. 1.200 arbejder i Politikens Hus på det kendte hjørne af Rådhuspladsen og Vestergade. I forbindelse med overenskomstfornyelserne i 2007 oprettede JP/Politikens Hus sin egen kompetencefond for HK-området 420 medarbejdere, og den har siden uddelt penge to gange årligt til meget forskelligartede uddannelses- og kursusforløb.

I 2012 var der ansøgninger for kr. 740.000, som skulle deles om fondens kr. 240.000. Kriterierne for uddeling af penge handler om at få en så fair fordeling af midler som muligt. Derfor ser udvalget også på, om ansøgerne tidligere har fået bevilget penge. De vil i første omgang blive sat lidt til side. Den interne kompetencefond har givet arbejdsglæde blandt medarbejderne.

Arla Foods Esbjerg Mejeris 190 medarbejdere er højt specialiserede i produktion af et meget stort sortiment af langtidsholdbare nicheprodukter, som eksporteres til 51 lande i verden. Og interessen fra nye markeder er stigende. De udtrykker det selv, at "vi skal være helt fremme i bussen med nye produkter".

Den konstante fokus på konkurrence, udvikling og kvalitet gør det helt nødvendigt at satse på en kompetent, motiveret og veluddannet medarbejderstab. I de senere år har alle på virksomheden arbejdet med en fælles målsætning, og det giver godt arbejdsmiljø, god produktivitet og håb for fremtiden.

Det velfungerende samarbejde og viljen til kompetenceudvikling er resultatet af en positiv spiral, hvor mejeriet har valgt at investere i kompetenceudvikling og har set, at det betaler sig i hverdagen på mejeriet.

Jakon A/S skulle i 2010 være med som entreprenør til at renovere Tryg Vestas hovedkvarter i Ballerup. De gennemførte planlægningen ved at mikse de forskellige faggrupper, så de kunne koordinere, hvornår der skulle laves installationer, gulve osv. Sjakkene lavede på egen hånd en smidig plan for processen med faglig støtte fra underviserne.

Der blev sat en pc med Byggeweb op på byggepladsen, så de selv kunne gå ind og finde opdaterede tegninger og beskrivelser og printe dem ud. De kunne også tilmelde sig opdateringer, så de hele tiden havde de nyeste udgaver, og det fungerede til alles tilfredshed. Et helt synligt resultat af projektet var, at man hjalp hinanden på tværs af fag og arbejds-giver. Det gav bedre kvalitet, større arbejdsglæde og mindre sygefravær. Jakons hovedkonklusion på projektet var, at "der er gevinster ved alt samarbejde".

Rynkeby Foods A/S etablerede i 2011 "Rynkeby Produktionsakademi", som tager sig af al uddannelse på virksomheden. De tilrettelægger en lang række kurser, og flere af dem er meritgivende til en faglært uddannelse som procesoperatør.

Produktionsakademiet er seneste initiativ i en række, som startede i 1999 med arbejde i medstyrende produktionsgrupper. Denne nye organisering stillede krav til bedre uddannelse af medarbejderne, både på faglige og personlige kompetencer. Arbejde i medstyrende grupper, opgradering af ufaglærte til faglært niveau, virksomhedstilpasset efteruddannelse og kvalifikationsløn har samlet styrket medarbejdertilfredsheden, givet mindre sygefravær og forbedret Rynkebys konkurrenceevne.

Det er vores håb, at artiklerne vil give inspiration og ideer til det fremtidige arbejde ude i de lokale samarbejdsudvalg. Virksomhederne viser, at det gode samarbejde og den fælles forståelse for virksomhedernes konkurrencekraft kan give drivkraft til udvikling af rigtig gode virksomheder.

God læselyst!

Povl-Christian Jensen, DA
Formand for Samarbejdsnævnet

Lizette Risgaard, LO
Næstformand for Samarbejdsnævnet

KMD A/S

Intern kompetencefond har givet medarbejderdrevet innovation

Interview med Henriette Halvorsen, udviklings- og rekrutteringschef samt Tom Jersborg og Bjerne Kaj Nielsen, begge tilidsrepræsentanter.

Med den nye it-overenskomst i 2010 var der et krav om, at virksomheden skulle oprette en kompetencefond, hvor man betalte et årligt beløb pr. medarbejder. KMD A/S har en størrelse, hvor det gav mening at undersøge, om man kunne administrere fonden selv. I første omgang var KMD A/S en del af den centrale kompetencefond, men efter ansøgning fik KMD A/S lov til at oprette sin egen fond. Det var et krav, at den var underlagt samme regler som den offentlige fond, og der skulle være fuld åbenhed omkring regnskaber og overholdelse af retningslinjer for fonden i forhold til overenskomsten.

Så meget kompetenceudvikling som muligt for pengene

Vi har mødt KMD A/S og spurgt, hvad de ser som fordele ved en intern kompetencefond. Henriette Halvorsen: "Det giver god mening at have en intern kompetencefond. Det første år brugte vi den centrale kompetencefond, og det virkede også udmærket. Men ved at placere fonden internt får vi mere ud af pengene." Kurserne blev i første omgang købt "i byen", men i Kompetencefonden valgte man i enighed at afholde dem internt. Da KMD A/S i forvejen har kursusfaciliteter, var det en nærliggende løsning, og det halverede prisen. På den måde fik man økonomi til at sende flere medarbejdere på kursus for de samme penge. Tom Jersborg fortæller, at den interne afholdelse af kurser er noget, kollegerne er meget



Den interne kompetencefond hos KMD A/S har betydet, at virksomheden samtidig har kunnet afholde mange kurser internt. Det har givet meget mere efteruddannelse for pengene, og samtidig giver intern efteruddannelse stor medarbejdertilfredshed. På billedet ses fra venstre: Bjerne Kaj Nielsen, Tom Jersborg og Henriette Halvorsen.

tilfredse med: ”de fleste er interesserede i at være på arbejdspladsen i en fastsat tid og levere et produkt. Ved at holde kurserne internt undgår man spildtid, f.eks. i form af transport. Og en ekstraordinært god frokost på et eksternt kursussted er ikke længere et trækplaster”.

Fingeren på pulsen

Henriette peger på en anden fordel ved, at kompetencefonden er blevet intern: ”Vi får fingeren mere på pulsen, fordi vi tager stilling til medarbejdernes ønsker. Et eksempel kan være, at medarbejderne har ønsket at komme på kursus i pro-

OM KMD A/S

- * KMD A/S består af 3.500 medarbejdere, som arbejder med softwareudvikling og drift af it-systemer.
- * Virksomhedens medarbejdere er spredt ud over fire lokationer.
- * Det store domicil i Ballerup dækker sammen med en lokation i Herlev København. Desuden er der afdelinger i Århus, Odense og Aalborg.



Hos KMD A/S har de valgt at oprette en selvforvaltet intern kompetencefond, hvor medarbejderne årligt kan søge om selvforvaltet efteruddannelse. Ordningen har fra starten været et hit både for virksomheden og blandt medarbejderne.



Efteruddannelse hos KMD A/S er meget langt fra den gamle skoletavle. Specielt selvalgt uddannelse i programmering af apps til smartphones har været populært, og det har givet virksomheden et konkurrencemæssigt forspring. På billedet ses fra venstre Bjerne Kaj Nielsen og Tom Jersborg.

grammering af apps til smartphones. Det var ikke en teknologi, som vi selv brugte særlig meget. Her kan man sige, at medarbejderne var lidt på forkant med det nye og ønskede at være parat til den dag, efterspørgslen fra kunderne kom. Så det var medarbejderne, der trak i virksomheden.”

Hvem og hvad støtter fonden?

Alle medarbejdere omfattet af IT-Landsoverenskomsten har, ud over den kompetenceudvikling, der aftales mellem leder og medarbejder, mulighed for op til 10 dages selvvalgt uddannelse med løn, pr. år, forudsat at der kan bevilliges midler til uddannelsen af KMD Kompetencefond. Nogle af de mest søgte kurser er pt. programmering af apps til smartphones, certificering til bestemte programmeringssprog, projektledeelse og sprogkurser.

KMD A/S ønsker at tilgodese så mange medarbejdere som muligt og dække organisationen bredt, og derfor har man i Kompetenceudvalget fastsat en maksimal kursusrpris på kr. 18.000. Man dækker rejse og ophold, kursusmateriale og certificeringer, men ikke hardware. Virksomheden har ikke et egentligt idékatalog over mulige kur-

ser, men henviser til det interne kursus-katalog og f.eks. hjemmesiden www.kursusplanen.dk.

Administration af Kompetencefonden

Hos KMD A/S har de et kompetenceudvalg, der forvalter Kompetencefonden. Udvalget består af 3 ledere og 3 tillidsrepræsentanter. Henriette Halvorsen er formand for udvalget og understreger, at ”det har været meget positivt, at vi er meget enige om, hvordan vi vil forvalte pengene, tildelingskriterierne og de problemstillinger, der kunne opstå.”

Den interne kompetencefond er en win-win-situation

Tom Jersborg fortæller, at den interne kompetencefond giver kollegerne mulighed for at dygtiggøre sig, og at kurserne i høj grad er med til at holde deres markedsværdi ved lige: ”Man kan finde et andet job, beholde sin markedsværdi eller søge et nyt job internt i virksomheden”. Henriette Halvorsen fremhæver KMD’s interne kompetencefond som en løftestang, idet medarbejderne har tilegnet sig ny viden og dermed har været klar i det øjeblik,

virksomheden har været parat til at bruge teknologierne.

Er Kompetencefonden kommet for at blive?

De faglige organisationer mener, at det er en af vejene frem, at man uddanner sig mere og mere. Fordelen ved Kompetencefonden er, at den er personligt drevet. Bjerne Kaj Nielsen underbygger det med, at kollegerne har en stor viden og et vidt forgrenet netværk: ”– kollegerne ved godt, hvad der rører sig ude i den virkelige verden!” Den

selvvalgte uddannelse kan ikke erstatte den faglige uddannelse, men Henriette Halvorsen mener i dag, at det er et godt supplement, og at det har vist sig at sætte virksomheden mere på forkant konkurrencemæssigt: ” Det er en balancegang at være på forkant med udviklingen og samtidig skulle passe den daglige drift. Den viden, som medarbejderne bibringer på app-udviklingsområdet, havde vi ikke selv fanget.”. Endelig understreger begge tillidsrepræsentanter, at der kun har været positive tilbagemeldinger fra kollegerne.

Esbjerg Mejeri

”Vi skal være helt fremme i bussen med nye produkter”

Interview med fabriksdirektør Jan Vraa Mikkelsen og fællestillidsrepræsentant Carsten Hjort.

Esbjerg Mejeri hører under Arla-paraplyen. Mejeriets 190 medarbejdere er højt specialiserede i produktion af et meget stort sortiment af langtidsholdbare nicheprodukter, som eksporteres til 51 lande i verden. Og interessen fra nye markeder er stigende.

Med sin beliggenhed mindre end en times kørsel fra grænsen til Tyskland er Esbjerg Mejeri udfordret på den internationale konkurrence. Desuden er Arla i sig selv en stor international virksomhed, hvor der også er intern konkurrence om, hvem der kan producere varerne mest lønsomt. Endelig har produkterne en vis levetid, så det handler om hele tiden at se fremad. Den konstante fokus på konkurrence, udvikling og kvalitet gør det helt nødvendigt at satse på en kompetent, motiveret og veluddannet medarbejderstab. I de senere år har alle på virksomheden arbejdet med en fælles målsætning, og det giver godt arbejdsmiljø, god produktivitet og håb for fremtiden.

Men globaliseringen rummer konkurrencemæssige udfordringer på flere måder. Et af mejeriets nye ”eksotiske” produkter er f.eks. gaveæsker med 12 økologiske UHT-sødmælk til det kinesiske marked, hvor der er efterspørgsel efter danske specialprodukter af høj kvalitet. Mere velhavende kinesere vil gerne betale for gode varer.



Fællestillidsrepræsentant Carsten Hjorth og fabriksdirektør Jan Vraa Mikkelsen foran et af udstillingskabene, som viser nogle af de 266 langtidsholdbare nicheprodukter, som mejeriet producerer.

Det velfungerende samarbejde og viljen til kompetenceudvikling er resultatet af en positiv spiral, hvor mejeriet har valgt at investere i kompetenceudvikling og har set, at det betaler sig i hverdagen på mejeriet. Derfor har mejeriet fortsat stor fokus på og lyst til at investere på denne front.

Kompetenceudvikling på gulvniveau

For øjeblikket har Esbjerg Mejeri ca. 266 forskellige produkter, som dækker alt fra kakaomælk til indonesisk karrygryde. Samtidig har mejeriet rigtig mange nye produkter i pipelinen. Faktisk forventer de at have nærmere 366 produkter i løbet af 2014. Jan Vraa Mikkelsen har siddet i direktørstolen siden 2008, og han kan godt være lidt nervøs for, om de kan klare denne konstante omstilling: ”Jeg

OM ESBJERG MEJERI

- * 190 medarbejdere, 2-3 holdskift, fast weekend & nat, 6 døgn/uge.
- * Indvejer ca. 120 millioner kg mælk/år.
- * 266 forskellige færdigvarenumre i 2013 stigende til ca. 366 i 2014.
- * Leverer til alle salgsorganisationer i Arla.



er meget glad for, at vi for nogle år siden for alvor fik sat noget mere tryk på kompetenceudviklingen – især på operatørsiden. Det gør, at ledelsen har frirummet til at samle strategierne.” Mejeridirektøren mener, at det er vigtigt at have medarbejderne med i strategiarbejdet. Det er ikke alle, som er lige interesserede i dette arbejde, men han mener, at mange får energi ud af at være med til at udvikle, hvad virksomheden tror på, de skal leve af i fremtiden. Carsten Hjorth understreger også, at det stiller store krav til kollegernes omstillingsparathed: ”Når vi får nye kolleger, siger vi ”Velkommen til Arlas mest komplicerede og højteknologiske mejeri!”

I dag har mejeriet et stort fokus på strategisk kompetenceudvikling, men sådan har det ikke altid været. At få tid til kompetenceudvikling i en travl hverdag kan være en udfordring af de større. Jan Vraa Mikkelsen fortæller, at de tidligere hutlede sig lidt igennem: ”Vi var måske lidt kvalt i succes, for i mange år gik det bare op og op. Konsekvensen var, at man aldrig nåede at komme frem til at få medarbejderstaben opgraderet i takt med behovenes opståen. Mange initiativer – store som



Sprogkundskaber og vidensdeling er centrale elementer i den nye faglige virkelighed. Her instruerer en udenlandsk maskinleverandør en gruppe medarbejdere i brugen af en ny maskine.

små – blev igangsat med meget kort varsel, fordi ledelsen følte sig meget presset af flere grunde. Dermed blev både ledere og operatører frustrerede – og fordelene ved at komme i gang med kompetenceudvikling ”druknede” dermed til en vis grad.

Samarbejdsklimaet på mejeriet var altså blevet dårligt. Det skyldtes i høj grad, at driften ikke kørte godt nok i forhold til behovene, og det ledte i sidste ende til frustrationer hos både ledere og operatører. Samtidig havde man ikke overskud til at sikre, at der også i

fremtiden var produkter at producere. På den baggrund satte virksomheden nogle initiativer i gang, som skulle forbedre kompetenceudviklingen.

Fleksibilitet giver effektivitet

Som svar på kompetenceudfordringen besluttede ledelsen at involvere medarbejderne og at nedbryde grænser. Det var ikke længere nok at bestride f.eks. jobbet som pakkedame, for virksomheden havde brug for mere fleksibilitet. Jan Vraa Mikkelsen nævner som eksempel, at det tidligere var sådan, at arbejdslederne af og til kunne give



Esbjerg Mejeri har konstant over 260 forskellige produkter i ordrebogen. Selv om der er tale om langtidsholdbare produkter, kræver det konstant omstilling af produktionsapparatet, og det stiller store krav til medarbejdernes samarbejdsevner og faglige kompetencer.

en hånd med i produktionen, når det kneb. Det anser han i dag for at være en umulighed, for ”vores produktion er i dag så kompliceret, at man skal være helt fremme i busen for at følge med. Medarbejderne skal kunne tage ansvaret og vide, hvad de arbejder med. Ingen nøglepersoner kan overskue alle processerne. Det kan medarbejderne se, og det er stærkt motiverende.”

Desuden har de i uddannelsesudvalget en formodning om, at medarbejderne og kollegerne ville blive gladere, når de kunne håndtere flere områder. Carsten Hjorth fortæller: ”Så længe man kommunikerer åbent og ærligt om, hvor vi skal hen, så føler folk også, at de er med i det. Det er udfordringer, vi skal klare sammen. Bare kommunikationen om ”hvorfor” gør, at folk går mere ind i det. Vi har i fællesskab bygget en samarbejdskultur op, og vi har et fundament, som gør, at vi kan tage de udfordringer op, som de mange produkter kræver.”

Teambuilding foregår i grupperne

I Esbjerg har de fokuseret på samarbejdet internt i grupperne. En gang om året lukker mejeriet et par dage for

at lave vedligeholdelsesopgaver. Under overskriften ”Kend dit mejeri” har de bl.a. lavet teambuilding. Samtidig fik de information om mejeriets strategier og forretningsplaner. Desuden har mejeriet også Lean med, og det er sket under nøgleordet ”involvering”.

Når man starter en ny produktionslinje op, er der medarbejderinvolvering lige fra starten. Det giver, siger Carsten Hjorth, medejerskab fra starten.

Nyt uddannelsesudvalg

Hos Arla har de lavet et bredt uddannelsesudvalg, hvor alle faggrupper er repræsenteret. Det hele er bundet op på en overordnet vision om ”at Esbjerg Mejeri altid har de rette kompetencer for at kunne levere de bedste langtidsholdbare mejeriprodukter”. Dette skal ske ved at sikre relevant uddannelse eller udviklingsaktiviteter, som udvikler mejeriets medarbejdere og organisation på det faglige og personlige plan.” Visionen er godkendt i samarbejdsudvalget, så alle er taget i ed på, at det er virksomhedens mål med uddannelse.

I det daglige fungerer uddannelsesudvalget sådan, at de på vegne af kollegerne planlægger, koordinerer og

VISIONER FOR ESBJERG MEJERIS UDDANNELSESUDVALG:

- * At Esbjerg Mejeri altid har de rette kompetencer for at kunne levere de bedste langtidsholdbare mejeriprodukter, ved at sikre relevant uddannelse eller udviklingsaktiviteter, som udvikler vores medarbejdere og organisation på det faglige og personlige plan.
- * At være forgangsmøjeri i Arla med uddannelse og udviklingsaktiviteter.
- * At være kendt for at prioritere medarbejderudvikling højt.
- * At være en attraktiv og inspirerende elev- og arbejdsplads..

evaluerer alle uddannelsesaktiviteterne. Udvalget skal sørge for, at uddannelsesaktiviteterne foregår under optimal udnyttelse af økonomi og tid. Og endelig skal medlemmerne af udvalget være rollemodeller, som skal inspirere kollegerne til at uddanne og udvikle sig løbende gennem arbejdslivet.

For at opretholde en synlighed blandt kolleger og medarbejdere, sørger uddannelsesudvalget for løbende at kommunikere ud, hvad de foretager sig.

Fremgangsmåder ved kompetenceudvikling

Det er mejeriets overordnede målsætning, at alle medarbejdere i sidste ende skal kompetenceudvikles til at være på et fagligt niveau. Hvis man er mejeriarbejder, er målet at blive mejerist. Arbejder man på lageret, er målet at blive uddannet indenfor lager og logistik. Alle uddannelsesforløb tilrettelægges individuelt i forhold til den enkelte medarbejder, og mejeriet accepterer ikke standardløsninger på dette område.

Det vedvarende kompetenceløft hos den enkelte medarbejder, som Esbjerg Mejeri har brug for i den internationale konkurrence, bygger på en strategi, som kan udmøntes i punktform:

- Hvad vil vi? (strategi)
- Hvad skal vi kunne? (kompetencebehov)
- Hvad kan vi allerede? (kompetenceberedskab)
- Hvad skal vi tilføjes? (kompetencegab)
- Hvordan skal vi lære det? (uddannelses- og udviklingsaktiviteter)
- Hvad har vi lært? (evaluering- og effektsikring).
- Mejeriet afholder dialogsamtaler
- Der kan være aftalte individuelle uddannelses-/udviklingsforløb
- Faglig udvikling for at kunne udføre sin jobfunktion
 - * F.eks. hygiejne-, rengøring-, printer-, instruktør- udviklingsaktiviteter m.v.
 - * Organisatorisk udvikling gennem virksomhedsrelaterede aktiviteter.
 - * F.eks. ”Barometerhandlingsplaner” og ”Kend dit Mejeri”.

Sprog, regning og kommunikation er helt nødvendige værktøjer til at kunne klare de daglige udfordringer. Virksomheden screener medarbejderne for ordblindhed, og mange modtager dansk- og regneundervisning. Også fremmedsprog er vigtige for at kunne bruge maskinerne. Når en maskinleverandør har installeret en ny maskine, er det medarbejderne i teamet, som skal kunne arbejde videre med den.

Værktøjerne til at nå målene indenfor kompetenceudvikling er mange:

Endelig kan kompetenceudvikling også være de daglige processer med feedback, evalueringer, udvidelse af ansvar, projektledelse – deltagelse, jobrotation, skifte arbejdsopgaver, skift af job, søge råd og vejledning, spørge kollega/netværk/leder, udfordres af mål og faglige udfordringer, inddrage erfaringer/kompetencer fra andre livsområder.

Kompetenceudviklingsfondene står bag

Finansieringen til efter- og videreuddannelsen foregår på forskellige måder.

Nogle gange kan finansieringen komme op til 204 kr./time. Det sker gennem Arlas interne kompetenceudviklingsfond suppleret med SVU, Statens Voksenuddannelsesstøtte. Desuden afholdes AMU-kurser med almindelig lønkomensation.

Kompetenceudvikling er mange ting

Da Arla er en virksomhed, som strækker sig over flere landegrænser, trækker et mejeri jævnligt på et andet mejeris kompetencer. Eksempelvis var 3 medarbejdere udsendt til et mejeri i Sverige, fordi de havde brug for noget hjælp. Carsten Hjorth nævner dette som en

rigtig god form for vidensudveksling, som også gav megen inspiration for alle parter.

Carsten Hjorth understreger vigtigheden af kompetenceudvikling ved at referere til et jobopslag for en anden stor virksomhed, hvor man fyrrer de ufaglærte for at ansætte faglærte i stedet. "Vi uddanner os til det faglige niveau for overhovedet at kunne bestrejde vores jobs i dag". Endelig påpeger de i fællesskab, at strategien jo må holde vand, for medarbejderne bliver på virksomheden.



Gode samarbejdsevner er vigtige personlige kompetencer i en selvstyrende hverdag. Kommunikation og samarbejde er med i Arlas efteruddannelse.

Positiv udvikling i sygefraværet

Medbestemmelse og godt samarbejde giver også et bedre arbejdsmiljø. Det har givet sig kontante udtryk på mejeriets årlige medarbejdertrivselsundersøgelse, som blev løftet fra 50 point i 2007 til 79 point i 2010. I samme periode faldt sygefraværet fra 7 til 3,8 pct.

Gruppearbejde er kompliceret

På spørgsmålet om, hvorvidt der fortsat er ting, som er svære at håndtere, nævner Jan Vraa Mikkelsen og Carsten Hjorth samstemmende, at gruppearbejdet endnu ikke har fundet sin endelige form, og at det kan give problemer. Det er lige nu organiseret på demo-

kratisk vis, hvor der ikke er faste roller eller ledere i de enkelte grupper. Så en af udfordringerne er ansvarsfordelingen i gruppen, og det er en proces, som man ikke bliver færdig med fra den ene dag til den anden. På mejeriet er de også enige om, at uden den nye samarbejdsorganisering ville mejeriet ikke kunne overkomme de udfordringer og arbejdsmængder, som stigningen i produktiviteten kræver.



Et mejeri er en højteknologisk arbejdsplads, og det stiller store krav til alle medarbejdernes kompetencer hele tiden at drive og omstille produktionsapparatet.

Rynkeby Foods A/S

”Efteruddannelse skal være relevant og nærværende”

Interview med Villy Christiansen, TR for produktion og blanderi samt næstformand i SU, Henrik Skou, produktionschef, Pierre Gydesen, TR for chauffører og lager og Lars Petersen, produktionsdirektør samt formand i SU.

I Rynkeby har de i 2011 etableret ”Rynkeby Produktionsakademi”, som tager sig af al uddannelse på virksomheden. De tilrettelægger en lang række kurser, og flere af dem er meritgivende til en faglært uddannelse som procesoperatør. Produktionsakademiet er seneste initiativ i en række, som startede i 1999 med arbejde i medstyrende produktionsgrupper. Denne nye organisering stillede krav til bedre uddannelse af medarbejderne, både på faglige og personlige kompetencer. Arbejde i medstyrende grupper, opgradering af ufaglærte til faglært niveau, virksomhedstilpasset efteruddannelse og kvalifikationsløn har samlet styrket medarbejdertilfredsheden, givet mindre sygefravær og forbedret Rynkebys konkurrenceevne.

Lars Petersen fortæller, at da han startede i virksomheden i 2001, fik han den besked fra sin forgænger, at man ikke uddannede folk. Imidlertid gik det hurtigt op for den nytiltrådte direktør, at virksomheden faktisk brugte en del ressourcer på uddannelse, idet der var en personaleudskiftning på 25 pct. om året. Denne erkendelse var baggrunden for, at tillidsrepræsentanter og ledelse gik sammen om at lave et kvalifikationslønsystem. ”Det var for at få sat systematik i uddannelsen af medarbejderne, og det var meget den interne uddannelse. Så kom der senere



Produktionsdirektør Lars Petersen.

mere fokus på vores grupper og selvstyreende teams, som vi har kørt siden 1999. Her kunne vi gøre noget for at forbedre samarbejdet i grupperne.”

Samarbejdet udmøntede sig i udviklingen af nogle ”bløde kurser”, dvs. kurser i kend-dig-selv og konfliktløsning. Sideløbende blev der arrangeret kurser i bl.a. kvalitetssikring. Det gik godt, men efter nogen tid blev det åbenbart, at de var nødt til at gentage nogle af kurserne overfor nytillkomne medarbejdere. Hermed

OM RYNKEBY FOODS A/S

- * Rynkeby Foods A/S producerer ca. 130 mio. liter om året, heraf går ca. 45 pct. til eksport.
- * Rynkeby Foods A/S har 207 ansatte, heraf ca. 100 timelønnede medarbejdere, som arbejder i produktion og lager/logistik.
- * Rynkeby Foods A/S blev kåret som Fyns sundeste arbejdsplads i 2011.
- * Rynkeby Foods A/S har som mål at sælge 400 mio. liter ved udgangen af 2015.

var grunden lagt til Rynkeby Produktionsakademi.

Uddannelse giver fælles sprog på arbejdspladsen

Villy Christiansen fortæller, at kollegernes kompetencer bliver hævet af efteruddannelsen. Og dermed stiger deres værdi på arbejdspladsen også. Nogle af de områder, hvor kollegerne kan vise fremdrift, er ved at være forebyggende i deres måde at arbejde på. Feks. er det ikke nok at fylde pap på en maskine. Medarbejderne skal sige til i god tid og forebygge at problemer opstår. Og det kræver viden udefra. Villy Christiansen nævner kurset i pumper under faget maskinforståelse: ”Der er masser af pumper på en virksomhed som Rynkeby, og det giver medarbejderne mulighed for at have en bedre kommunikation med teknikerne om, hvad der skal gøres. Uddannelsen giver et fælles sprog og en fælles forståelsesramme.”

Uddannelse skal have relevans på arbejdet

Villy Christiansen lægger vægt på, at meget af uddannelsen nu foregår under Rynkeby Produktionsakademi, for det har gjort uddannelsen meget mere

nærværende for kollegerne. Samtidig har man stillet krav til AMU-kurser om, at de skal være virksomhedsrelevante. For øjeblikket kører AMU en række kurser i maskinforståelse, udelukkende for Rynkeby-medarbejdere. Her giver Rynkeby-medarbejderne højlydt udtryk for utilfredshed, hvis indholdet ikke er medarbejderrelevant nok. I starten kunne kursisterne ikke relatere indholdet til den virkelighed, de arbejder i. Derfor sætter Rynkeby nu også nogle af deres egne folk på kurserne som medundervisere. På den måde er der den faglige ballast i uddannelsen, som sikrer, at kurset kan meritoverføres, og på samme tid er det relevant for medarbejderne.

Der er stor efterspørgsel på efteruddannelse. Pierre Gydesen fortæller, at kollegerne på logistikområdet, som ikke har lageruddannelse, er blevet spurgt, om de vil have efteruddannelse. På den måde kan de få merit til at tage en uddannelse, hvor de kan afløse en lagerchef. Det har alle ønsket at være med til. Nogle har ønsket at tage uddannelsen via merit, andre vil være voksenlærlinge.



Villy Christiansen, tillidsrepræsentant for produktion og blanderi, sidder i SU.

Også chaufførerne har været på efteruddannelse i økonomi- og glatførekørsel. Det har med det samme givet en kontant besparelse på 10 pct.

Produktionsakademiet giver overblik

Inden Rynkeby Produktionsakademi blev en realitet i 2011 var der så at sige ingen, som søgte at blive udlært til faglært niveau. Det skyldtes, at det ikke var til at overskue, hvordan man kunne søge om merit for det, man allerede kunne. Produktionsakademiet har bragt denne viden ud i alle kro-

ge af virksomheden. Villy Christiansen fortæller, at det også er væsentligt, at man kommer på kursus med kolleger fra andre hold og skift. Det giver også socialt et helt andet forhold til andre kolleger. Men alderen giver også en forskellig interesse i uddannelse. De ældre hænger mere i håndbremsen med uddannelse end de yngre.

Produktiviteten er steget

Henrik Skou ser en klar sammenhæng mellem uddannelsesaktiviteten og produktiviteten: "Kompetenceniveauet er højt, og folk er meget indstillede på



Juice i lange baner. Hos Rynkeby Foods A/S har de haft en produktionsstigning på 18,7 pct. pr. mandetime på bare to år.

at uddanne sig. De ved meget om de maskiner og det udstyr, de har med at gøre, og processerne de indgår i. Det afspejler sig også i linjeeffektivitet, og produktiviteten ligger på et højt niveau og har haft en fantastisk udvikling hen over de seneste år. Og det skyldes, at der har været gjort meget omkring uddannelse.” Tallene taler deres eget sprog: Produktiviteten er 10 pct. bedre end for tre år siden.” Der er et ”mindset”, som gennemsyrrer virksomheden”, fortsætter produktionschefen.

Medstyrende grupper giver bedre samarbejde og produktivitet

Nogle af redskaberne til den gode produktivitet hedder arbejde i medstyrende produktionsteams, og det har givet en fladere struktur. Tidligere gik kommunikation omkring planlægning, teknisk afdeling og kvalitet eksempelvis altid gennem produktionslederen. Nu er der en direkte dialog mellem parterne, og produktionslederen behøver ikke at være mellemleder hele tiden. Hos Rynkeby har de i hver enkelt medstyrende gruppe udnævnt fire koordinatører:

1. Flowkoordinator til at sørge for produktivitet
2. Ergo-, trivsels- og sundhedskoordinator til at sørge for fremmøde
3. Kvalitetskoordinator til at sørge for kvalitetsomkostninger
4. Teknikkoordinator til at tage sig af uplanlagte stop.

Resultatet af denne nye organisering har givet en høj grad af medarbejderinvolvering, og der er ikke skabt et nyt lag af mellemledere. Medarbejderne arbejder selvstændigt og viser interesse for områderne og kommer uopfordret med forslag til forbedringer. Produktionslederen er ikke blevet til overs i den nye organisation, men fungerer i dag mere som coach for de enkelte produktionsteams. Lars Petersen fremhæver en af de mange kvaliteter i den nye organisering: ”I dag har flowkoordinatoren meget fokus på produktivitet, mens det tidligere var ledelsen, som fokuserede på dette.” For at fastholde succes'en med koordinatørerne samles de på tværs af grupper og skift én gang om året. Her finder de



Pierre Gydesen, tillidsrepræsentant for chauffører og lager.

nye veje til at lave forbedringer i det kommende år.

Endelig har de ude i produktionen lavet et system med smileys, som skal fremme samarbejdet i gruppen. Hvis man sætter en glad smiley, har arbejdsdagen været god, og hvis man sætter en sur, har den ikke været så god. Her kan sundhedskoordinatoren tage fat, hvis der er problemer. Alt i alt giver denne form for organisering gode rammer for medarbejderudvikling, både på det faglige og personlige plan.

Motivation til fastholdelse af medarbejdere

Men træerne vokser som bekendt ikke ind i himlen. Omkring 2010 var der et stort indtag af nye medarbejdere, og de var ikke vant til at arbejde under stort ansvar i medstyrende grupper. Det er der nemlig ikke ret mange, der gør på Fyn, hvor man netop ikke har de store produktionsarbejdspladser. Det betød, at nogle grupper i en periode måtte gå tilbage til den gamle organisering med en leder i gruppen. Det tog noget tid at få de nye samarbejdsformer ”masseret ind i de nye medarbejdere”, som Lars Petersen udtrykker det. Produktionsakademiet hjalp til at opkva-

lificere de nye kolleger, og det var en øjenåbner i forhold til vigtigheden af at arbejde på bedre fastholdelse af medarbejderne. Virksomheden satte nogle motivationsværktøjer op. Det var i form af kvalifikationsløn, som gives i forhold til den enkelte medarbejders kendskab til maskinerne, funktionærliggende ansættelsesaftaler og målstyring via Lean-løn. Alt sammen har skabt en mere tilfreds medarbejderskare, som holder bedre fast i jobbet på Rynkeby. Det giver også en ret stor lønspredning – fra ca. 19.000 til 25.000 kr. om måneden – og det var der i starten en del utilfredshed med blandt medarbejderne. Lars Petersen: ”I dag opfatter medarbejderne lønspredningen som noget naturligt, for uddannelsen og erfaringen gør, at man har forskellig værdi på arbejdspladsen.”

Forbillederne i organiseringen

Lars Petersen nævner to virksomheder, som har været inspirationskilder til måden at bygge produktionen op på. Det er Coloplast og Gumlink (tidligere Dandy). Som en kuriositet nævner Lars Petersen, at Gumlink har været på besøg på Rynkeby Foods A/S for at se, hvordan de organiserer arbejdet: ”Når eleven lærer sin lærer no-



Henrik Skou, produktionschef.



Hos Rynkeby Foods A/S arbejder medarbejderne i medstyrende produktionsteams. Medarbejdernes interesse i uddannelse, deres selvstændige initiativ og parathed til omstilling er helt nødvendige for at opretholde konkurrenceevnen.

get, så må det være lykkes”, som han grinende udtrykker det.

Langsigtet strategi giver pote

Gennem de seneste 10 år har kompetenceløftet givet sig udtryk i en stigende produktivitet, og gennem årene 2004-11 er medarbejdertilfredsheden steget fra 3,6 til 4,2 på en skala til 5. Villy Christiansen fremhæver ledelsens

konsekvente fastholden i strategien som en af succes'erne på de opnåede resultater. Der har ikke været større udskiftninger i ledelsen, og kursen har været holdt. Produktiviteten er alene i årene fra 2010-12 steget med 18,7 pct. målt på mandetime. Endelig er personaleomsætningen gået kraftigt ned og sygefraværet halveret.

OM RYNKEBY FOODS A/S

- * Hæve kompetenceniveauet i fabrikken:
- * 10 pct. bedre produktivitet over 3 år.
- * Nedbringe personaleomsætningen.
- * Tiltrække kvalificerede medarbejdere.
- * Nedbringe kvalitetsomkostningerne.

ARBEJDSORGANISERING I MEDSTYRENDE GRUPPER

Hos Rynkeby Foods A/S har de i hver enkelt medstyrende gruppe udnævnt fire koordinatore:

- * Flowkoordinator til at sørge for produktivitet.
- * Ergo-, trivsels- og sundhedskoordinator til at sørge for fremmøde.
- * Kvalitetskoordinator til at sørge for kvalitetsomkostninger.
- * Teknikkoordinator til at tage sig af uplanlagte stop.

Koordinatorerne sørger for at produktivitet, trivsel og kvalitet bliver optimeret.



Rynkeby Foods A/S producerer ca. 130 mio. liter juice om året, heraf går ca. 45 pct. til eksport.

JP/Politikens Hus

Kompetencefonde giver arbejdsglæde og fastholdelse

Interview med koncernpersonalechef Peter Borup, JP/Politikens og TR for HK'erne Anne-Mette Arndt

JP/Politikens Hus består af Politiken, Ekstra Bladet, Jyllands-Posten, forlagene og lokalaviserne. I alt har 2.435 medarbejdere deres gang i koncernen, hvoraf ca. 1.200 arbejder i Politikens Hus på det kendte hjørne af Rådhuspladsen og Vestergade. I forbindelse med overenskomstfornyelserne i 2007 oprettede JP/Politikens Hus sin egen kompetencefond for HK-området 420 medarbejdere, og den har siden uddelt penge to gange årligt til meget forskelligartede uddannelses- og kursusforløb. Tillidsrepræsentant for HK'erne Anne-Mette Arndt fortæller, at kompetencefonden er noget, man taler meget positivt om, og at de muligheder, som fonden giver, har øget arbejdsglæden blandt medarbejderne. Fra arbejdsgiversiden fremhæver koncernpersonalechef Peter Borup, at kompetencefonden har betydet en bedre fastholdelse af medarbejderne på arbejdspladsen.

Aviser og lokalaviser er udfordret på læsere, forretningsmodel og kunder. Glidningen fra trykte medier til de elektroniske foregår med uændret styrke. Det betyder også store omvæltninger at være HK'er på en mediearbejdsplads. Hvor de indtil for få år siden i stort tal var ansat til at servicere kunderne telefonisk, er deres arbejdsopgaver omstillet til den digitale virkelighed. Som et eksempel på, at nye forretningsområder dukker op, nævner Peter Borup, at koncernen har lanceret SPOTdeal, som går ud på, at en kro i Jylland f.eks. kan lave et tilbud på et ophold. Bladene tjener så penge på annoncerne, og det opvejer i nogen grad



Peter Borup husker sin første reaktion, da kompetencefonden kom til verden: "Pokers også – endnu en udgift!, men efterfølgende har vi faktisk været glade for den, for den betragtes som et personalegode, som fastholder medarbejderne og skaber trivsel."

alle de annoncer, man har mistet over de senere år. SPOTdeals er på få år gået fra nul medarbejdere til næsten 20 i 2013. Et andet eksempel er Infomedia, som er det, man tidligere kaldte et udklipsbureau. Det drives sammen med Berlingske, og hos Infomedia har man også oplevet et øget aktivitetsniveau.

OM JP/POLITIKENS HUS

- * JP/Politikens Hus beskæftiger i alt 2.435 medarbejdere.
- * I forbindelse med overenskomstfornyelsen i 2007 blev det besluttet, at virksomheden pr. 1. april 2008 skulle indbetale 260 kr. pr. medarbejder, der er omfattet af overenskomsten til en kompetencefond. Beløbet blev pr. 1. april 2009 reguleret til 520 kr.
- * Medarbejdere omfattet af funktionæroverenskomsten mellem DMA og HK/Privat kan søge tilskud fra kompetenceudviklingsfonden. Man skal have været ansat i mindst 9 måneder for at kunne søge om tilskud.
- * Et uddannelsesudvalg som refererer til Samarbejdsudvalget fastlægger retningslinjer for ansøgning og uddeling af midlerne. Udvalget består af tre medlemmer fra A-siden og tre fra B-siden.



Den berømte hjørnebygning er ikke blot klemt af metrobyggeriet på Rådhuspladsen. Også mediekonkurrencen er hård, og deres interne kompetencefond kan give medarbejderne flere kvalifikationer, så de kan følge med udviklingen.

Sådan kom kompetencefonden til verden

Anne-Mette Arndt fortæller om fondens fødsel, at "de midler, som selskabet skulle indbetale, var der en vis rimelighed i, at vi også selv var med til at fordele. Og så blev vi enige om, at vi ville prøve at lave den internt og se, hvordan det gik. Hvis der ikke var nogen interesse, så måtte vi vælge at sige, at så lægger vi det ud i den store kompetencefond. Men det har ikke været nødvendigt." Peter Borup husker sin første reaktion, da kompetencefonden kom til verden: "Pokkers også – endnu en udgift!, men efterfølgende har vi faktisk været glade for den, for den betragtes som et personalegode, som fastholder medarbejderne og skaber trivsel."

Markedsføring af kompetencefonden

To gange årligt er det muligt at ansøge kompetencefonden om midler. Der bliver sendt ansøgningskemaer rundt til alle HK'erne. Anne-Mette Arndt fremhæver, at dette jo ikke sker i de store centrale kompetencefonde, for der skal man selv være obs på, når det sker.

Hvad kan fondens midler bruges til?

Uddannelsesudvalget har lagt et loft over, hvor meget der kan udbetales til hver ansøger, så flest muligt kan få glæde af fondens midler. På spørgsmålet om, hvad kompetencefondens midler kan bruges til, anfører Peter Borup, at ”hvis en medarbejder har brug for et regnskabskursus, så skal virksomheden betale. Midlerne fra kompetencefonden er beregnet til at få folk til at blomstre. Det er den fortolkning, vi har lagt i kompetencefonden.”

Når man ser på listen over midler, der sidste år blev uddelt fra kompetencefonden, er de da også noget ud over, hvad man ser af traditionelle arbejdsmarkedskurser. Det er eksempelvis kurser i mindfulness og meditation. Det er med Peter Borups ord noget, som ”giver folk et kick”. Men grænsen for, hvad man kan søge penge til skal ligge inden for det skattemæssige forsvarlige. Som et eksempel på, hvad man ikke vil lade gå igennem, nævner Peter Borup et sprogkursus til Østrig med skisport på programmet. Anne-Mette Arndt tilføjer, at man heller ikke kan tage sydpå for at plukke druer!



JP/Politikens Hus.

Kriterier for uddeling af penge handler også om at få en fair fordeling af muligheder. Derfor ser udvalget også på, om ansøgerne tidligere har fået bevilget penge. De vil i første omgang blive sat lidt til side. ”På den måde kan vi også glæde nogle af dem, som søger for første gang”, siger Anne-Mette Arndt.

En af de mere kuriøse uddelinger var en medarbejder, som søgte tilskud til at blive master i familie og parterapi, og efterfølgende redigerede en sexbrevkasse for Ekstra Bladet, så der er nogle, som har fået rigtig meget glæde af det”, fortæller Peter Borup.



Anne-Mette Arndt: Kompetencefonden er noget, man taler positivt om, og de muligheder, som fonden giver, har øget arbejdsglæden blandt medarbejderne.

I 2012 blev der søgt om kr. 740.000 i fonden, og der blev uddelt ca. kr. 240.000, så interessen overstiger langt midlerne. Der er 420 HK'ere i koncernen, som har mulighed for at søge tilskud fra fondens midler.

Fornøjelig uddeling af midler fra fonden

To gange årligt mødes en udvalg bestående af tre medlemmer fra A-siden og tre fra B-siden for at gennemgå ansøgninger og uddele midler fra fonden. Møderne afholdes som videomøder, og Peter Borup beskriver disse møder

som meget hyggelige og fornøjelige. Anne-Mette Arndt beretter også, at "når man taler med de folk, som har fået bevilget pengene, er de meget glade. Det er positivt."

Hvad gjorde man før kompetencefonden blev opfundet?

På listen over bevillinger fremgår det, at der er mange aftenskolekurser, og kompetencefonden støtter da normalt ikke uddannelsesaktiviteter, som foregår i arbejdstiden. Anne-Mette Arndt fortæller, at "når folk ønskede at stu-



På balkonen over Politikens berømte hjørneværelse ses HK-tillidsrepræsentant Anne-Mette Arndt og koncernpersonalechef Peter Borum. De fortæller, at virksomhedens interne kompetencefond giver både arbejdsglæde og fastholder kolleger og medarbejdere.

dere sprog og lignende, betalte vi (HK) kursusafgiften, og det var der nogle ganske få, som gjorde brug af. Men da vi først fik kompetencefonden, kom der gang i det.”

Interne kompetencefonde er kun til større virksomheder

Virksomheder med over 100 ansatte kan oprette deres egen kompetence-

fond, og den lokale tilknytning mener Anne-Mette Arendt og Peter Borup stemmende har haft en afgørende betydning for medarbejderes interesse og fondens succes. De har også oplevet, at der er andre faggrupper, som er lidt misundelige på ordningen, og det fremhæver bare fondens succes, siger de.

Jakon A/S

Der er gevinster ved alt samarbejde

Interview med uddannelsesansvarlig Jørgen Abildgaard.

I Entreprenørvirksomheden Jakon A/S siger de, at ”vores håndværkere er tættest på problemerne, og det er derfor også dem, der kan gøre noget ved det.” Virksomheden beskæftiger ca. 200 håndværkere og har gennem en del år arbejdet med udvikling af samarbejdet på de byggepladser, hvor de har været involveret. I 2009 indgik virksomheden i et projekt, som blev støttet af Bygge- og Anlægsbranchens Udviklingsfond.

Det startede med, at Jakon A/S i 2010 skulle være med til at renovere Tryk Vestas hovedkvarter i Ballerup. I den forbindelse ville man udnytte de åbne atriumgårde ved at overdække dem. En entreprenør skulle lave overdækningen, og så skulle Jakon lave det indvendige. Desuden skulle andre entreprenører ind over på specielle entrepriser. ”Lågene” på atriumgårdene skulle laves successivt, og uddannelsesansvarlig Jørgen Abildgaard husker, at samarbejdet omkring de første to etaper ikke kørte godt: ”Der var en masse frustrationer mellem de forskellige grupper, og det var ikke specielt rart at være på byggepladsen. Alle var pressede, og håndværkerne følte, at de ikke rigtig kunne få indflydelse på, hvad der skete”.

Baggrunden for samarbejds- og kompetenceudviklingsprojektet

Hos Jakon A/S havde man længe talt om at løse opgaverne bedre ved at uddele kompetencer til sjakkene på byggepladsen, og Bygge- og Anlægsbranchens Ud-



Uddannelsesansvarlig Jørgen Abildgaard fortæller, at de hos Jakon A/S mener, at der er gevinster ved enhver form for samarbejde. Baggrunden viser en af de avancerede åbninger, som Jakon A/S er specialister i at fremstille.

OM JAKON A/S

- * Jakon A/S er et tømrer- og snedkerfirma, som blev stiftet i 1978 og udførte i starten mest møbelsnedkeropgaver, men snart kom egentlige byggeopgaver til, og dermed blev konturerne skabt til den virksomhed, der i dag er blandt landets største på sit felt. I dag løser virksomheden både opgaver inden for nybyggeri og restaurering.
- * Jakon A/S har hovedsæde og værksted i Ballerup og beskæftiger ca. 300 mand, herunder ca. 25 lærlinge.
- * Jakon A/S gennemgik i 2010 et projekt, som skulle forbedre samarbejdet på en byggeplads. Formålet med projektet var at opkvalificere medarbejderne ved uddannelse på AMU-kurser, at forbedre samarbejdet mellem fagene og at samarbejde med leverandør om afhentning af affald og levering af byggematerialer.
- * Projektet blev finansieret dels ved Jakons egenfinansiering og af tilskud fra Bygge- og Anlægsbranchens Udviklingsfond.
- * Jakon A/S er et af de firmaer i Danmark, som har flest medarbejdere ansat på funktionærvilkår. Det giver mulighed for en langsigtet kompetenceudvikling, og Jakon A/S ser dette som et godt signal i forhold til kunderne.

* Hos Jakon A/S mener de, at deres håndværkere er tættest på problemerne, og det er derfor også dem, der kan gøre noget ved tingene.

* Jakon A/S vil til hver en tid anbefale opstartsforløb til længere byggeprojekter.

dannelsesfond bevilgede penge til et projekt. Det handlede om at se, hvor langt virksomhederne kunne gå i en proces med at få sjakkene til selv at styre deres hverdag på byggepladsen. Jakon A/S indgik et samarbejde med Erhvervsakademiet Nordsjælland, som stillede op med lærerkræfter til at gennemgå nogle AMU-uddannelser. Med bygherrens velsignelse blev der gennemført et fælles uddannelsesforløb for alle entreprenørvirksomhederne på byggepladsen. Undtaget herfra var dog entreprenøren på råhuset, for de var ude af byggeprocessen, da de øvrige kom ind. Desuden valgte enkelte andre entreprenører at springe fra. Det endte med, at det var Jakon A/S og nogle gulv- og teknikfolk, som kørte projektet.

Projektet

Projektet kom til at bestå af et opstartsforløb, som bestod af et halvdags

socialt arrangement. Dernæst kom en række AMU-kurser. Det hele blev en stor succes. Faktisk var 3. etape i byggeriet tidsmæssigt kortere end de tidligere, så den samlede byggeperiode for etappen var presset. Byggelederen var ret bekymret over dette, da de to første etaper havde været noget kaotiske. Jørgen Abildgaard uddyber: ”Vi lod håndværkerne selv lave en procestidsplan som led i kursusforløbet, og de kom frem med en tidsplan, som faktisk var 2 dage kortere end vores egen byggeledelse. Byggelederen var skeptisk overfor tidsplanen, men de tog hinanden i ed på planen, som viste sig at holde.”

Måden de gennemførte planlægningen på, var ved at mikse de forskellige faggrupper, så de kunne koordinere, hvornår der skulle laves installationer, gulve osv. Sjakkene lavede på egen hånd en smidig plan for processen med fag-



Det giver arbejdsglæde og kvalitet at holde orden på pladsen.

lig støtte fra underviserne. Og de var selv ude på pladsen og mærke op, fotografere og tegne.”Det gav sindssygt meget at tale med kollegerne fra andre fag. Det gav en gensidig forståelse for hinandens opgaver, og det gav en god stemning”, siger tømrersvend Tobias Laursen.

Fra at være på kant med hinanden til bedste venner

Ved starten af 3. etape lavede håndværkerne både inde og ude nogle ”opmarchzoner”. Ude handlede det om, hvor de måtte stille materialer og affald, og inde i huset lavede man nogle afmærkninger, hvor der måtte stå materialer og værktøj. Desuden var der områder, som ikke måtte blokeres. Endelig lavede håndværkerne nogle indbyrdes aftaler om, at alt skulle stilles

på paller, så hvis det var nødvendigt at flytte noget, så var det let at komme til med en løftevogn. Jørgen Abildgaard siger om beslutningen, at ”det fungerede aldeles upåklageligt”. Tegningerne om byggepladsindretningen blev sendt til byggeledelsen og blev godkendt med det samme. Derefter blev det hele lagt ud på Byggeweb, og så var den byggepladsplan lavet.

Selv om det ikke var alle entreprenørerne, som var med i projektet, fik det en afsmittende virkning på alle. Håndværkerne fik at vide, at projektets deltagere havde besluttet at indrette byggepladsen på denne måde, og at det var en beslutning, som var taget efter en uddannelsesproces. De øvrige håndværkere bakkede op om beslutningerne, og hele projektet blev

dermed en succes. Det blev et byggeprojekt, hvor håndværkerne fik en stor indflydelse på tilrettelæggelsen af deres eget arbejde.

Håndværkerne havde tidligere oplevet at stå med forskellige udgaver af tegninger, og det gav diskussioner og problemer. Nu blev de uddannet til at bruge Byggeweb som it-værktøj til brug for deres selvstændige opgaveløsning. Der blev sat en pc op på byggepladsen, og så de selv kunne gå ind og finde opdaterede tegninger og beskrivelser og printe dem ud. De kunne også tilmelde sig opdateringer, så de hele tiden havde de nyeste udgaver, og det fungerede til alles tilfredshed.

Et helt synligt resultat af projektet var, at man hjalp hinanden på tværs af fag og arbejdsgiver. Hvis man manglede en hånd, var der altid nogle i nærheden, som var parate. Tømrersvend Tobias Laursen fortsætter: "Når man kender elektrikerens, er man også villig til at hjælpe og finde på løsninger på kollegaens problem. I stedet for kun at se på egne opgaver, var vi sammen om byggeriet. Det var et fælles projekt."

Gennem hele projektperioden delte håndværkerne kantine, men i starten sad de altid sjakvis. Efter projektet startede var posen rystet, og de blandede sig med hinanden.

Kompetenceudvikling hos Jakon A/S

Hos Jakon A/S lægger de vægt på, at deres folk hele tiden har de rette kompetencer. Og når der kommer nye emner, sender de folk på kursus. Jørgen Abildgaard nævner, at virksomheden lige har haft 150-200 mand på dampspærrekurser, fordi der er kommet nye regler om, hvordan arbejdet skal udføres. Det er et ordinært AMU-kursus med løntabsgodtgørelse. Jakon A/S har også flere gange sendt medarbejdere på kursus, når de f.eks. på værkstedet ikke har haft så meget at lave. Det har udviklet dem og givet dem nogle kompetencer, som virksomheden har gavn af. Endelig har Jakon A/S årlige medarbejderudviklingssamtaler. Jørgen Abildgaard fortæller, at "vi har gjort det til en frivillig sag for ikke at tvinge nogen. Så taler vi om, hvorvidt den enkelte medarbejder mangler noget i sin kvalifikationsværktøjskasse, vi kan opkvalificere. Hvis medarbejderen har ambitioner om at avance-

re, taler vi om eventuel uddannelse. Vi har konstant ca. 25 lærlinge ansat, og dem laver vi jævnligt særarrangementer for, så vi giver dem noget, de ellers ikke får i deres uddannelse. For et par år siden vandt vi tømmerprisen på en entreprise. Vi valgte at bruge pengene på vores lærlinge. De fik et ophold på Skovskolen i Nødebo, og opgaven var, at de skulle bygge en bjælkehytte. De fik nogle rå træstammer, de kunne gå i gang med, og med kyndig vejledning fik de bygget en hytte. Det synes de jo var rigtig spændende og sjovt, og udover det faglige var det også et teambuildingkursus.”

Bedre affaldshåndtering

Jakon A/S har også arbejdet på at optimere deres affaldshåndtering. Deres affaldsleverandør gav virksomheden gode ideer og indspark til, hvordan de kunne arbejde mere effektivt. Jørgen Abildgaard fortsætter: ”Vi startede med at kigge på, hvorfor der altid er beskidt på en byggeplads. Når vi så gik håndværkerne på klingen, sagde de, at hvis der er for langt til en affaldscontainer, så er det lettere at smide det på gulvet og rydde op en gang gang imellem. Vi løste problemet ved at få fat i

nogle containere, som ligner husholdningscontainere. De er nemme at flytte rundt på. Kravene til kildesortering er jo stigende, så det handlede også om at lægge det rigtige affald i de rigtige containere. Det fik vi rigtig god succes med.”

Men der er også en anden måde at løse affaldsproblemet på, nemlig at skabe mindre af det. I projektet begyndte de at bestille materialer, f.eks. stålregler og gipsplader på fixmål. Målene var meget ensartede, og ved at bestille materialer i de mål, de havde brug for, sparede de ressourcer samtidig med, at de nedbragte affaldsmængden. Jakon A/S har aldrig målt den økonomiske gevinst herved, men deres transportør af affaldet gav udtryk for, at de tydeligt kunne se en forskel på de mængder, der blev transporteret væk, mens de kørte projektet. Alle tiltagene til planlægning og samarbejde resulterede i, at etappen blev færdig før den planlagte tid.

”Rod koster kassen – ryd op på pladsen!”

I forbindelse med projektet lavede man også en oprødningskampagne. Til formålet blev der fremstillet nogle små

standere, hvor der var koste, skovl, sva-ber og affaldsposer. Så var der nogle beskrivelser af, hvordan de forskellige ting skulle separeres og noget førstehjælpsudstyr. De blev stillet ind på byggepladserne. Sammen med sven-deklubben blev folk udstyret med T-shirts og plakater, og så blev der sat fokus på det.

Hos Jakon A/S har de brugt mange af ideerne fra projektet i deres senere arbejde. Jørgen Abildgaard siger: "Det er klart, at sådanne lavtængende frugter er lette at plukke. Vi tager så meget med som muligt. Men omvendt må vi også sige, at træerne ikke vokser ind i himmelen. Det handler meget om, hvad det er for en byggesag, og hvad det er for samarbejdspartnere. Men vi forsøger at tage så meget af erfaringen med til næste projekt, så vi får gavn af det på længere sigt. Eksempelvis har vi siden kørt med standerne fra oprydningskampagnen."

Jakon A/S: Vi vil til hver en tid anbefale et opstartsforløb

På spørgsmålet om, hvorvidt bygher-nerne i udbudsmaterialet stiller krav til opstartsforløb, svarer Jørgen Abildga-

ard: "Man ser ofte, at bygherren øn-sker et opstartsforløb. Det kan f.eks. være et opstartsseminar, workshop el-ler kurser til at samle entreprenørerne på byggepladsen. På den måde kan man lave nogle fælles aftaler og retningslin-jer for, hvordan man griber byggeriet an. Men desværre bliver det næsten aldrig gennemført. På vores case med TrygVesta var bygherren med på det fra starten, men vi skulle helt hen til 3. etape, før det blev gennemført. Vi vil til hver en tid anbefale et opstarts-forløb, for det tjener sig hjem på sigt. Specielt på længerevarende projekter kan man vinde meget."

Projektet fik også en afledt gevinst, idet sygefraværet faldt. Det var ikke en para-meter, der var sat fokus på i projektet, men hos Jakon A/S kunne de konsta-tere, at sygefraværet var faldende på denne etape. Jørgen Abildgaard forklar-er det med, at "når folk er glade for at komme på arbejde, falder fraværet."

Hele projektføløbet er evalueret af Teknologisk Institut, som roser pro-jektet og medarbejderinvolveringen i samarbejdet og planlægningen. Tøm-nerformand Isak Frederiksen slutter:

”Jo mere ansvaret bliver fordelt ud, des kortere bliver vejen fra manden, der udfører opgaven, til manden der projekterer opgaven. Dermed opnår man et meget bedre arbejdsmiljø og større produktion. Til gavn for alle.”

JAKON A/S VÆRDIER:

- * Vi bygger på gode håndværksmæssige traditioner og kombinerer dem med moderne ledelsesprincipper, professionel byggestyring og en højt kvalificeret medarbejderstab.
- * Vi tror på, at dialog fremmer processen. Derfor giver vi vores medarbejdere kompetencer og bemyndigelse til at føre denne dialog. Det kan være på byggepladsen, i mødet med kunden, sammen med rådgivere eller over for andre byggevirksomheder.
- * Vi tror nemlig på, at en flad struktur og en uddelegering af beslutningskompetencen er med til at fremme den ansvarlighed og det medejerskab, som i sidste ende sikrer det bedste resultat.

Kontakt til konsulenttjenesten

Samarbejdsnævnets sekretariat

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

Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32 D, Postboks 340
2300 København S
Tlf. 35 24 60 00
Samarbejdskonsulent
Lone Jacobsen

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

DI
1787 København V
Tlf. 33 77 33 77
Chefkonsulent Dion Danekilde
Chefkonsulent Flemming Ehlerth
Jørgensen
Chefkonsulent Torben Rentzius Jans

CO-Industri
Vester Søgade 12, 2. sal
1790 København V
Tlf. 33 63 80 00
Konsulent Peter Dragsbæk
Konsulent Ole Larsen
Konsulent Erik Mosegaard

FOA – Fag og Arbejde
Stauning Plads 1-3
1790 København V
Tlf. 46 97 23 73 / 23 80 30 74
Konsulent Mogens Frederiksen

HK Privat samt Grafisk Industri & Medie Kartel (GIMK)
Weidekampsgade 8, Postboks 470
0900 København C
Tlf. 70 11 45 45
Konsulent June Halvorsen

Handelskartellet i Danmark
C.F. Richs Vej 103
2000 Frederiksberg
Tlf. 38 18 20 18
Konsulent Susie Kristensen

**Medlemmer af SU på
virksomheder inden for Dansk
Byggeri's område retter
henvendelse til:**

Dansk Byggeri
Nørre Voldgade, Postboks 2125
1015 København K
Tlf. 72 16 00 00
Konsulent Ann Mills Karlslund

Fagligt Fælles Forbund (3F)
Kampmannsgade 4, Postboks 392
1790 København V
Tlf. 70 30 03 00
Samarbejdskonsulent
Paw Sjørsløv Jensen

**Medlemmer af SU på
virksomheder inden for Dansk
Erhvervs områder retter
henvendelse til:**

Dansk Erhverv Arbejdsgiver
Børsen
1217 København V
Tlf. 33 74 60 00
Advokat Mette de Voss

FOA – Fag og Arbejde
Stauning Plads 1-3
1790 København V
Tlf. 46 97 23 73 / 23 80 3 074
Konsulent Mogens Frederiksen

Handelskartellet i Danmark
C.F. Richs Vej 103
2000 Frederiksberg
Tlf. 38 18 20 18
Konsulent Susie Kristensen

HK/Privat
Weidekampsgade 8, Postboks 470
0900 København C
Tlf. 70 11 45 45
Konsulent June Halvorsen

Mejeriområdet/Transportområdet
under Fagligt Fælles Forbund (3F)
Kampmannsgade 4, Postboks 392
1790 København V
Tlf. 70 30 03 00
Samarbejdskonsulent
Paw Sjørsløv Jensen

Medlemmer af SU på virksomheder inden for HORESTAs områder retter henvendelse til:

HORESTA
Vodroffsvej 32
1900 Frederiksberg C
Advokat Lise Buhl
Tlf. 35 24 80 80

Privat service,
Hotel & Restaurant området under
Fagligt Fælles Forbund (3F)
Kampmannsgade 4, Postboks 392
1790 København V
Tlf. 70 30 03 00
Samarbejdskonsulent
Paw Sjørsløv 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

BAT-kartellet
Kampmannsgade 4, Postboks 392
1790 København V
Tlf. 88 92 11 04
Konsulent Camilla Vakgaard

Transportområdet m.v.
Kampmannsgade 4, Postboks 392
1790 København V
Tlf. 70 30 03 00
Samarbejdskonsulent
Paw Sjørsløv Jensen

Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32 D, Postboks 340
2300 København S
Samarbejdskonsulent Lone Jacobsen
Mobil.: 27 27 76 70

I tvivlstilfælde rettes henvendelse til LO eller DA.

Samarbejdsnævnets sammensætning i 2011-12

Vicedirektør Povl-Christian Jensen
(Formand for Samarbejdsnævnet)
Dansk Arbejdsgiverforening
Vester Voldgade 113
1790 København V

LO Næstformand Lizette Risgaard
(Næstformand for Samarbejdsnæ-
vet)
Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32D, Postboks 340
2300 København S

Udpeget af DA i øvrigt:

Direktør Peter Stenholm
Dansk Byggeri
Nørre Voldgade 106
Postboks 2125
1015 København K

Direktør Laurits Rønn
Dansk Erhverv
Børsen
1217 København K

Viceadm. direktør Kim Graugaard
DI
1787 København V

Underdirektør Michael Nordahl Heyde
DI
1787 København V

Udpeget af LO i øvrigt:

Gruppeformand Mads Andersen
3F
Kampmannsgade 4
1790 København V

Gruppeformand Jan Villadsen
3F
Kampmannsgade 4
1790 København V

Sektorformand Simon Tøgersen
HK-Privat
Weidekampsgade 8, Postboks 470
0900 København C

Forbundsformand
Jørgen Juul Rasmussen
Dansk El-Forbund
Vodroffsvej 26
1900 Frederiksberg C

Tilforordnet af Nævnet udpeget af Ledernes Hovedorganisation:

Adm. direktør Svend Askær
Ledernes Hovedorganisation
Vermlandsgade 67
2300 København S