

# Samarbejde

Bladet til VN-medlemmer

TEMA / FORANDRINGSPROCESSER

April 2015



## Landsbykøbmænd

Bindeleddet i landdistrikterne, læs side 5

## VN som værksted i forandringsprocesser

Læs om konferencen på side 6

# Samarbejde

## Hvad laver Samarbejdsrådet?

Samarbejdsrådet skal følge udviklingen i virksomhedsnævnene og virke for en fortsat effektivisering af deres arbejde.

- Formand: Susanne Westhausen, adm. dir., Kooperationen
- Næstformand: Lizette Risgaard, næstfmd. LO/Danmark

## Samarbejdskonsulenterne

### Kooperationen

Reventlowsgade 14, 2.  
1651 København V  
Tlf. 33 55 77 30  
v/konsulent Tom Klausen

### LO/Danmark

Islands Brygge 32 D  
2300 København S  
Tlf. 35 24 60 00  
v/konsulent Poul Schøning

### BAT-KARTELLET

Kampmannsgade 4  
1790 København V  
Tlf. 70 30 03 00  
v/konsulent Camilla Vakgaard

### HK/Privat Grafisk

Weidekampsgade 8  
0900 København C  
Tlf. 70 11 45 45  
v/konsulent June Halvorsen

### Serviceforbundet

Upsalagade 20  
2100 København Ø  
Tlf. 35 47 36 01  
v/konsulent Tonny Lauridsen

## Hvordan får I fat i os?

Ring til os i Samarbejdsrådets sekretariat, hvis I har brug for et godt råd i jeres virksomhed: Tlf. 33 55 77 30.

### Ansvarshavende redaktør

Tom Klausen, Kooperationen

### Produktionsstyring, tekst og redaktion

Ingrid Pedersen

### Forsidefoto

Jesper Voldgaard

### Layout og tryk

Eks-Skolens Trykkeri ApS

### Oplag

1.500 ex.

Bladet produceres og udgives af Samarbejdsrådets sekretariat

Redaktionen afsluttet den 20. marts 2015



## VN konference 2014

Konferencen gav inspiration til, hvordan forandringsprocesser kan gøres til en succes, ved at inddrage VN.

side 6



## fødevarerBanken

har som mål, at hjælpe samfundets udsatte med at få mad på bordet, ved at fordele overskudsvarer.

side 14



## Savnede sparring

Samarbejdet i VN, har som forudsætning, at der er en god dialog og engagement

side 10



## Ny i Kooperationen

Selvstændighed og uafhængighed, er nøgleord i Rådet.

side 16

## Sådan set!

# Samarbejde under forandring

**E**t af tidens buzzwords er omstillingsparathed. Virksomhederne er i dag nødt til at kunne omstille sig ekstremt hurtigt pga. nye teknologier, nye lovkrav eller nye konkurrencetiltag som for eksempel udenlandsk arbejdskraft til lavere lønninger end vi er vant til i Danmark.

For at imødekomme udfordringerne er det nødvendigt at have medarbejdere, der er vant til at møde forandringer. Ved at sætte medarbejdere fra forskellige hierakiske lag sammen i samarbejdsudvalg, virksomhedsnævn eller arbejdsmiljøudvalg kan der opnås en god forståelse for forandringer. Ligeledes kan man ved konstant udvikling gennem kurser fastholde og skabe forståelse for forandringerne.

Alle vil udvikles, men ingen ønsker forandringer, siges det. Dette udsagn fortæller, hvor svært accept af nødvendige tiltag er at opnå. Men ved at sætte forandringer på banen i hverdagen, og kommunikere åbent om det, kan forandringsprocesser nemmere gennemføres.

I den kooperative virksomhed Christiansen & Essenbæk, der arbejder med betonrenovering og mange ufaglærte medarbejdere, har vi valgt uddannelse som klargøring til forandringer. Vi har gennemført

uddannelse af vore timelønnede inden for så forskellige områder som: Trivsel, sprog, IT, sundhed, betonreparation og betonteknologi, samt konflikthåndtering. På mange af kurserne har vi sammensat hold bestående både af funktionærer og timelønnede.

Gevinsten har været et faldende sygefravær, en bedre udførelse af vore entrepriser og ikke mindst god kommunikation på tværs af alle lag i organisationen. Arbejdsglæden har vist sig at være selvforstærkende og stoltheden ikke til at komme udenom.

Når forandringens vinde blæser, bygger nogle læhegn og andre vindmøller, siges det. Basalt set er der brug for begge typer mennesker i en organisation, og sandsynligheden for at opnå accept af forandringer bliver størst, hvis dette anerkendes – Ikke mindst af virksomhedslederne.

Forandring er nødvendig, men der kan gøres meget for gøre forandringsprocesserne mere positive for alle.



Jon Buch  
Adm. Direktør  
Christiansen  
& Essenbæk

*Et mere dynamisk virksomhedsnævn, som de i virksomheden kalder samarbejdsudvalg, har ændret på hele stemningen i virksomheden – og sikret bedre fester*

Foto: Jesper Voldgaard

## Savnede sparring med medarbejderne

**Et aktivt virksomhedsnævn har skabt mere dynamik i hele virksomheden, og direktøren har fået et forum, hvor han kan sparre med medarbejderne.**

**M**C Malerforretning har altid haft et virksomhedsnævn – eller et samarbejdsudvalg, som administrerende direktør Leon Wågmann foretrækker at kalde det. Men med årene var det slumret lidt hen, så det fungerede ikke optimalt. Det gør det nu.

– Og det smittede af og har skabt en anden dynamik i hele virksomheden, siger Leon Wågmann, der er chef for omkring 50 medarbejdere i virksomheden i Aarhus.

Den store forandring skete, da de 40 malere i værkstedsklubben valgte nye repræsentanter til bestyrelsen. Den nye tillidsrepræsentant havde en anden tilgang til arbejdet.

– At blive tillidsmand er en intellektuel udfordring, som jeg gerne ville tage op, da den gamle forlod virksomheden, fremhæver Lena Sørensen, der blev valgt som tillidsrepræsentant i foråret 2014, og dermed automatisk blev næstformand i virksomhedsnævnet.

Leon Wågmann er glad for den vitalitet, der er kommet i virksomhedsnævnet.

– Jeg havde tit savnet at kunne sparre med medarbejderne i et forum som dette, siger han og indrømmer, at det var selvforstærkende, når virksomhedsnævnet før i tiden ikke blev brugt.

– Der var ingen interesse, møderne blev ikke holdt – og hvis de gjorde, blev der ikke lavet referat, siger han.

Han påtager sig skylden for, at nævnet ikke fungerede.

– Det er klart, at det var min skyld. Jeg godt kunne have gjort noget for

### MC Malerforretning A/S

**V**irksomheden blev grundlagt i 1924 som Malernes Cooperative Forretning, men skiftede senere navn til MC Malerforretning A/S. Den har i dag en omsætning på ca. 25 millioner kroner og har i gennemsnit 50 medarbejdere.

at få mere aktivitet. Men nu skete det heldigvis, da Lena blev tillidsrepræsentant, siger han.

### KLUBAFTALER

I dag er bl.a. malernes faglige klubs aftaler, arbejdsmiljøet og konkurrencesituationen blandt de emner, der bliver diskuteret og handlet på, når virksomhedsnævnet holder møder, og Leon Wågmann siger, at det er dejligt, at han altid kan ringe til Lena, når der for eksempel er nedgang i





Leon Wagtmann og Lena Sørensen:  
– Vi er ikke altid enige, men i virksomhedsnævnet kan vi snakke om tingene.

Foto: Jesper Voldgaard

#### ▶ arbejdsmængden.

Hvis der i en periode må fyres folk, kan ryterne hurtigt løbe. Gennem virksomhedsnævnet kan ledelsen orientere medarbejderne, der kan informere kollegerne, og de kan sige 'ro på' og dermed begrænse rygtedannelsen, så medarbejderne ikke tror, at MC Malerforretning er ved at lukke.

#### ØSTEUPRÆERNE

80 procent af arbejdet udføres på akkord. Det er normalt i malerfaget, og det er både Lena og Leon glade for, og der er ikke risiko for, at akkordarbejdet får malerne til at arbejde så hurtigt, at kvaliteten ikke holder.

Lena Sørensen fremhæver, at hvis de laver noget skrammel, skal de jo lave det om, og det får de ikke ekstrabetaling for. Akkordarbejdet bliver diskuteret i virksomhedsnævnet, selv om begge sider er enige om at beholde det, men konkurrencen er hård – bl.a. fordi nogle private mestre bruger østeuropæisk arbejdskraft, som får en lavere løn. Det er et problem i hele byggebranchen, og på trods af razziaer, SKATs besøg og RUT-register er problemet svært at komme til livs, når det ikke følges op af kontrol.

Både Lena og Leon skynder sig at tilføje, at de bestemt ikke har noget imod udenlandske kolleger. Men de har noget imod, at der laves løn aftaler, der ser fornuftige ud, men som alligevel betyder, at polske kolleger ender med at arbejde for 50-60 kroner i timen.

Leon Wagtmann nævner, at når ikke engang så stor en arbejdsplads som den københavnske metro kan styre det, kan man godt forstå, at det også er svært for andre arbejdspladser.

Han mener, at det først bliver løst, når bygherren og rådgiveren tager et ansvar gennem hele byggeriet. Det har vist sig, at det ikke er nok, at hovedentreprenøren bliver pålagt klausuler, for når der ikke gennemføres kontrol, viser det sig, at der alligevel bliver snydt, og han vurderer, at det nok varer længe, før der sker en holdningsændring.

#### BEDRE STYR PÅ SIKKERHEDEN

Virksomhedsnævnet bliver også brugt til at sikre, at sikkerhedsspørgsmål er en del af hele forretningsgangen. Virksomheden har ikke haft problemer med sikkerheden, men ikke desto mindre bliver det nu sat i system, og det bliver en del af hverdagen at aftale, hvordan man kontrollerer stiger,

#### Virksomhedsnævnet

**H**older møde fire gange om året. Det består af to medlemmer fra ledelsen og to fra medarbejderne. MC Malerforretning har ca. 50 ansatte. Heraf er de 40 malere.

stilladser, elværktøj og implementerer datablade på alle produkterne.

– Sikkerhedsspørgsmål bliver man aldrig færdige med. Det er noget, der altid er under udvikling, og som vi skal følge op på, siger Leon Wagtmann.

En af sikkerhedsudfordringerne i malerbranchen er nye stoffer i malingen. For nylig havde de en maling, der lugtede grimt, selv om sikkerhedsdatabladene viste, at den ikke indeholdt farlige eller forbudte stoffer. Firmaet kontaktede leverandøren, der mente, det bare var en enkelt sending, der lugtede forkert, men ikke var farlig.

Men de er meget opmærksomme på, at der kan være stoffer i malingen, hvis farlighed man bare ikke kender endnu. Derfor er medarbejderne

meget opmærksomme på, at sikkerhedsregler skal overholdes.

### FESTER FOR ALLE

Et aktivt virksomhedsnævn har haft en afsmittende virkning på hele arbejdspladsen, for sammen med værkstedklubben har det taget initiativ til vellykkede sommerfester og udflugter. Det er så populært, at samtlige medarbejdere får mulighed for at mødes til sociale arrangementer.

Det betyder utroligt meget for hverdagen, fordi medarbejderne ikke har en samlet arbejdsplads, men i hverdagen er spredt på mange forskellige arbejdspladser og kun meget sjældent møder hinanden. Selv for tillidsrepræsentanten kan der gå op til et halvt år mellem, at hun ser nogle af kollegaerne.

Lena nævner, at 90 procent af arbejdet er alenearbejde. Derfor er samvær og fester en vigtig del af at føle sig som én arbejdsplads, og det medfører, at folk også snakker sammen privat.

Hun er godt klar over, at nogle af kollegerne slet ikke kender deres tillidsrepræsentant, så derfor er der også planer om at gøre brugen af virksomhedens intranet mere aktivt, så hun kan kommunikere med dem via det.

### AFSKED

De erklærer begge, at der selvfølgelig er situationer, hvor der ikke er enighed. Det kan være spørgsmål om løn, tillæg og klubaftaler – for eksempel hvor stor startgebyret på et stykke arbejde skal være, eller der kan være problemer med afskedigelsessager. Det sidste bliver ikke drøftet i virksomhedsnævnet, men der bliver orienteret om dem og givet en forklaring.

– For det er træls, hvis Lena ikke er informeret og ikke kan svare ordentlig på, hvorfor den ene og ikke den anden er blevet fyret i nedgangstider, siger Leon Wagtmann. Virksomhedsnævnet et vigtigt forum til at få de rigtige budskaber kommunikeret ud – og til at undgå mytedannelser.



## Landsbykøbmanden –bindeleddet i landdistrikterne

**K**ooperationen har gennem Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering fået midler til et projekt til at udvikle lokale købmænd i landdistrikterne. Målet er at sikre tilførsel af varer fra grossister uden at skulle stille bankgaranti, dvs. projektet skal afdække mulighederne for at få grossister til at levere til små købmænd i landdistrikterne, som ikke er en del af en større indkøbskæde.

Projektet stiller således skarpt på en af vanskelighederne ved at bibeholde service og fællesskab i landsbyer og på landet. Begge købmænd er ejet af borgerne i fællesskab i form af andelsforeninger. De to involverede købmandsbutikker i projektet er Hjortdal Købmand og Torvekøbmanden i Bonderup. Projektet afsluttes 30. november 2015. Projektleder i Kooperationen er Anne Worning, aw@kooperationen.dk.

### HJORTDAL KØBMAND

Hjortdal Købmand AMBA er en socialøkonomisk virksomhed. Hjortdal Købmand er en lokal købmand med to målsætninger. Den ene er købmandsdrift, og den anden er et arbejdsrettet tilbud for unge med psykisk sårbarhed. Købmandsbutikken understøtter områdets behov for en lokal indkøbsmulighed og er med til at fastholde og bevare en udvikling i Hjortdal området. [www.hjortdalkobmand.dk](http://www.hjortdalkobmand.dk)

Hjortdal er kendetegnet ved at have et godt og aktivt foreningsliv, hvor mange er involveret. Købmandsbutikken bliver således et bindeled i lokalsamfundet, hvor fokus er på drift af en købmandsbutik og på et arbejdsrettet tilbud til psykisk sårbare unge.

### TORVEKØBMANDEN I BONDERUP

En rent kommerciel købmandsbutik i nordjyske Bonderup ville være en dødssejler. Men Bonderup ville have sin købmand og forsøger nu med sin helt egen løsning. I årevis har landsbyboerne i nordjyske Bonderup skulle træde tålmodigt på speederpedalen for at skaffe mælk og brød. Og det har slidt hårdt på lokalsamfundet med godt 200 indbyggere, som havde 12 kilometers afstand til nærmeste dagligvarehandel i Fjerritslev eller Brovst.

Derfor har lokale kræfter søgt fondsmidler til renovering og kontaktet den socialøkonomiske institution Råd & Dåd i den nærliggende by Attrup, som beskæftiger handicappede borgere under skånsomme arbejdsvilkår. Råd & Dåd ville gerne tage borgerforeningens udfordring op og starte en ny købmandsbutik. [www.raaddaad.dk](http://www.raaddaad.dk)

# Kulturen er stærkere end de fine planer

**120 medlemmer fra virksomhedsnævn fik inspiration til at gøre vanskelige forandringsprocesser succesfulde. Det skal være tydeligt for medarbejderne, hvad formålet med forandringer er.**

**A**rbejdsmoralen har en tendens til at falde i forbindelse med fusioner og kun hver fjerde fusion kan betale sig. Men virksomhedsnævne kan bruges til at gøre fusioner til en succes. Det var udgangspunktet, da 120 medlemmer af virksomhedsnævn mødtes i Odense for at drøfte, hvordan forandringsprocesser kan styrke virksomheden. Det kan nemlig være rigtig, rigtig svært.

I 70 procent af tilfældene bliver den forventede synergieffekt ikke indfriet, og i 80 procent af tilfældene ender forsøg på at ændre virksomhedskulturen i flasko. Hvis forandringer skal lykkes, er det en forudsætning, at medarbejderne bliver inddraget, og

det bruger man virksomhedsnævn eller samarbejdsudvalg til.

Chefkonsulent Birgitte Kurup, UKON, guidede de 120 medlemmer af virksomhedsnævn gennem dagen, og hun understregede, at forandringer ikke er et quick-fix. Andre virksomheders erfaringer viser, at forandringsprocesser tager tid, og kræver at medarbejdere hurtigt bliver inddraget.

– Kulturen er stærkere end de fine planer, og trods de gode viljer kan det være svært at få medarbejderne motiveret i en forandringsproces, sagde hun.

## STYRING NØDVENDIG

Hun fremhævede, at i begyndelsen af en forandringsproces er topstyring nødvendig, så medarbejderne tydeligt kan se, hvad formålet er, hvad der er besluttet, og hvad der er til debat, men derefter er det vigtigt at inddrage medarbejderne.

Forandringerne får nemlig kun den ønskede effekt, hvis medarbejderne

er med på den. Derfor skal de inddrages, så de kan deltage aktivt i forandringerne.

– Dårlig håndtering af menneskelige ressourcer er en af de væsentligste årsager, når forandringsprocesser ikke lykkes, sagde Birgitte Kurup.

Medarbejdernes store viden om virksomheden skal bringes i spil, for at forandringer kan lykkes, men Birgitte Kurup fremhævede også, at det er intelligent at yde modstand, hvis ikke man synes, de planlagte forandringer giver mening. Som medlem af et virksomhedsnævn er det vigtigt at forstå, hvorfor en bestemt beslutning skal træffes, så man kan påvirke den og være med til at implementere den og argumentere for, at ændringen er en god ide, når beslutningen er truffet.

## PLANEN KAN ÆNDRES

Mellemledere er vigtige medspillere. Det er vigtigt at tage hånd om deres situation, så de ved, hvad der skal ske. Alle nøglepersoner – herunder medlemmer af virksomhedsnævne skal være med til at gøre forandringerne til en del af hverdagen. Noget man taler om overalt – også når man møder kollegerne ved kaffemaskiner eller følges ad i en bil. Forandringer får kun en positiv effekt, hvis medarbejderne bliver involveret.

Selv om det er vigtigt at have et mål og en plan, må planen ikke være så

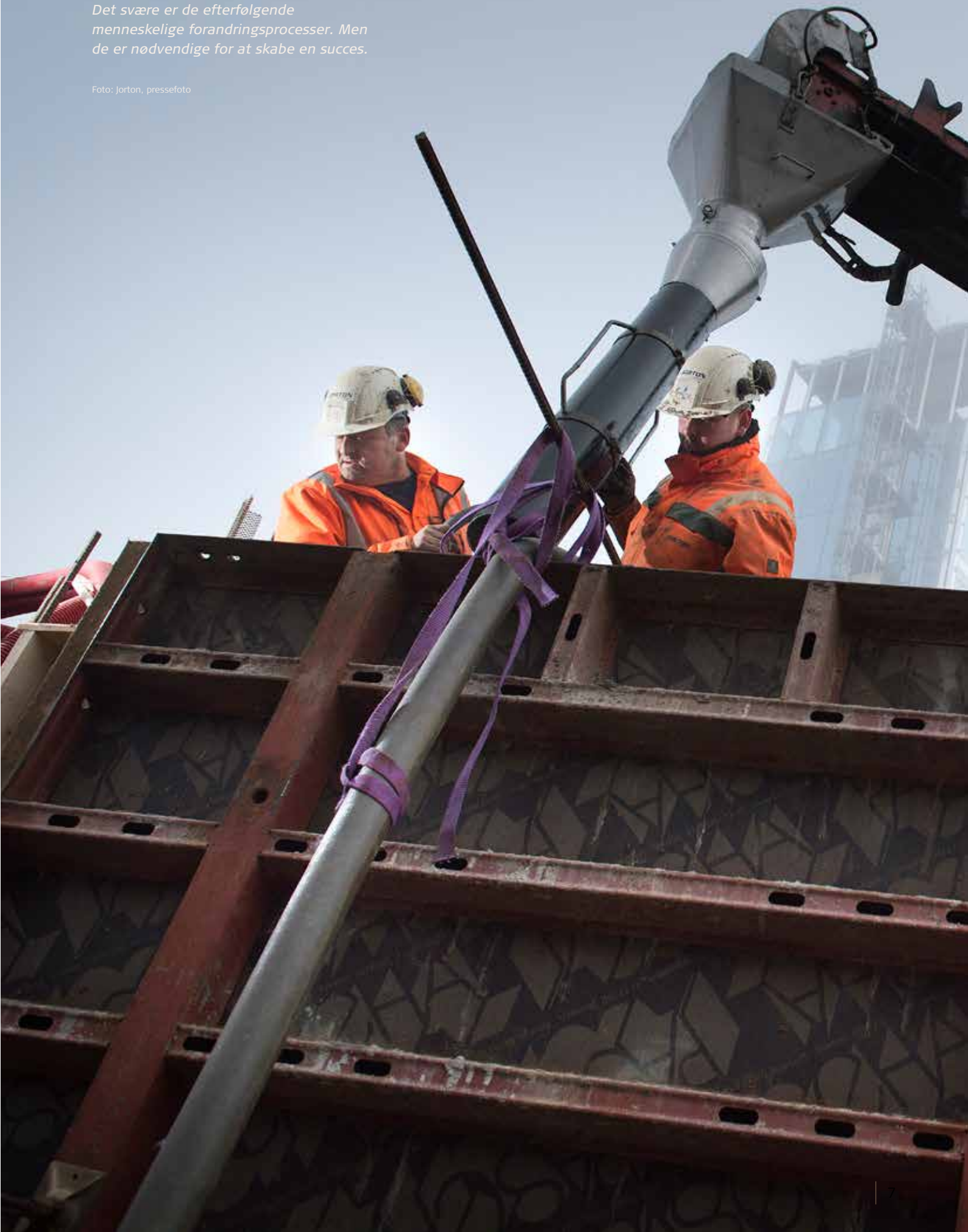


*Deltagerne sad sammen med medlemmer af deres eget virksomhedsnævn og diskuterede, hvad de vil gøre i fremtiden.  
Foto: Ingrid Pedersen*



*Selve forandringen er ikke vanskelig.  
Den er rationel og kan planlægges.  
Det svære er de efterfølgende  
menneskelige forandringsprocesser. Men  
de er nødvendige for at skabe en succes.*

Foto: Jorton, pressefoto





fast, at den ikke kan ændres, hvis det er nødvendigt. Det kan sjældent lade sig gøre at følge en fast plan, når man skaber forandringer.

– Ofte frygter ledelsen ballade eller frygter ikke at have en færdig løsning.

---

**VED DE FLESTE FORANDRINGER ER MEDARBEJDERNE DELT OP I TRE GRUPPER. EN STOR GRUPPE DER ER AFVENTENDE, OG EN LILLE GRUPPE ER POSITIVE, OG EN ANDEN LILLE GRUPPE DER ER NEGATIVE.**

---

Hvis der opstår en myte om, at ledelsen har en hemmelig plan, kan det virkelig give stof til paranoia forestillinger, fremhæver Birgitte Kurup.

Hun anbefaler derfor, at man lægger så meget frem, som man kan, drøfter det indgående i virksomhedsnævnet og indrømmer, at planen ikke er

fuldendt, men at man er åben for forandringer og input undervejs. Man skal bare holde målet klart.

I en forandringsproces er det vigtigt både at have bevægelse og ro. Det er vigtigt at få nogle elementer implementeret i bund, så der er ro om nogle ting, mens andet stadig er i bevægelse.

#### **BROKKERNE OG DET TAVSE FLERTAL**

I enhver forandringsproces oplever virksomhederne, at medarbejderne er delt op i tre grupper. Den største gruppe er dem, der er afventende, resignerede og venter på at se, hvordan det går. De flyder med strømmen.

Desuden er der en gruppe på 5-20 procent, der er positive, letantændelige ildsjæle, og en tilsvarende gruppe, der er modstandere og negative. Det er vigtigt, at man fokuserer på den store, afventende gruppe og får dem motiveret. De er dem, der lige afventer om det hele nu også bliver til noget. Personerne i den gruppe skal man få

## **Følelserne og hovedet**

**B**irgitte Kurup fremhævede også, at følelserne er vigtige, når man arbejder med forandringsprocesser. Arbejde med følelserne hjælper med til, at man træffer gode, konstruktive beslutninger.

Hun understregede, at forandringsprocesser ikke kun handler om at agere rationelt og effektivt, men ligeså meget om at håndtere folks følelser.

– Ellers risikerer man, at følelserne blokerer for, at man bruger hovedet, sagde hun.

til at kommunikere, være aktive og trække i den rigtige retning, og det gør de, når de kan se, at der sker noget, og at det går den rigtige vej.





## Konferencen for virksomhedsnævn

**K**onferencen for virksomhedsnævn i kooperative virksomheder blev holdt i Odense Congress Center 26. november 2014. Omkring 120 medlemmer fra virksomhedsnævn deltog.

Ulrik Brock Hoffmeyer, Bo-Vest, fortalte om erfaringer med at inddrage virksomhedsnævnet i en omfattende forandringsproces, og den administrerende direktør John Funch fra det kooperative entreprenørfirma Jorton fortalte om sine erfaringer med forandringsprocesser. Jorton har ikke et virksomhedsnævn, men har to medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen.

Jorton var igennem en stor forandringsproces i 2012 og måtte i den forbindelse lukke sin afdeling på Sjælland, og John Funch forklarede, at i den forbindelse var kommunikationen ikke god nok, men blandt andet ved hjælp af et godt samarbejde med nogle dygtige, stærke medarbejdere, som blev inddraget, lykkedes det at komme igennem krisen. Der skulle blandt andet skabes forståelse for, at kontrakter skulle være mere ensartede – og at omsætningen skulle være lønsom.

Men det er vigtigt at gå ud til medarbejderne, lytte til deres reaktioner og gentage, hvad der er besluttet, så deres skepsis kan ændres til en positiv holdning.

– Brokkerne skal også have plads, men ikke for meget, fremhævede hun og nævnte, at hun på en tidligere arbejdsplads havde oplevet en kollega, hvis brok fik lov at fylde alt for meget. Men forandringer rører ved folks tryghed og vaner, så det er naturligt at reagere, sagde hun.

Birgitte Kurup nævnte, at ledelsen også har behov for at reagere. Virksomhedsnævnet kan være et godt forum for ledelsen til at drøfte situationen, og det er vigtigt, at medarbejderne spiller ind, for her kan deres viden og erfaring være med til at kvalificere lederen, så processen fortsætter i den rigtige retning, for medarbejderne kender ofte virkeligheden bedre end lederen gør. Derfor er det vigtigt, at de bringer deres viden og erfaring ind i virksomhedsnævnet.

Samarbejdsaftalen mellem Kooperationen og LO:

## Virksomhedsnævnets opgaver

1. At fastlægge principper for lokale arbejds- og velfærdsforhold samt principper for virksomhedens personalepolitik, herunder principper for søgning, udvælgelse, ansættelse og uddannelse af arbejdsledere.
2. At drøfte fravær og forebyggelse af sygdom på arbejdspladsen.
3. At drøfte virksomhedens udviklings- og fremtidsplaner.
4. At fastlægge principper for en uddannelsespolitik i virksomheden i øvrigt.
5. At fastlægge principper for uddannelse og omskoling herunder for ansatte, som skal betjene ny teknologi.
6. At drøfte principper for telearbejde.
7. At fastlægge principper for virksomhedens interne indsamling, opbevaring og brug af persondata.
8. At drøfte retningslinier for produktion- og arbejdstilrettelæggelse og gennemførelse af omlægninger i virksomheden.
9. At fastlægge den daglige arbejdstid og pauser samt fastlæggelse af terminer for ferie.
10. At drøfte vurderingen af de tekniske, økonomiske, personale-, uddannelses- og miljømæssige konsekvenser vedrørende indførelse af ny eller ændringer i bestående teknologi.
11. At drøfte forslag til eventuelle produktivitetsfremmende lønsystemers principielle opbygning, virkemåde og anvendelighed.
12. At fastlægge principper for anvendelse af midler afsat til uddannelsesmæssige formål.
13. At fastlægge principper for ligebehandling og integration i henhold til tillægsaftale herom mellem Kooperationen og LO.



*Bo-Vest blev dannet af tre forskellige boligselskaber i 2007, men er for længst vokset sammen til én virksomhed. De gamle skel er der ikke mere.*

*Foto: Kim Agersten*

# Viden fra virkeligheden

## Medlemmerne fra virksomhedsnævnet i Bo-Vest er med til at kvalificere ledelsen og bringe viden fra afdelingerne ind i ledelsesrummet.

**B**åde sygefraværspolitik og politik for julegaver fra leverandører er blandt de emner, der med fordel kunne have været diskuteret i virksomhedsnævnet i Bo-Vest. Det blev de ikke.

Både administrerende direktør Ulrik Brock Hoffmeyer, Ulla Torp der er tillidsrepræsentant for HK'erne i administrationen, og Kim Corlin der er tillidsrepræsentant for 140 ejendomsfunktionærer deltog i konferencen for virksomhedsnævn, hvor Ulrik Brock Hoffmeyer var blandt oplægsholderne.

De fik meget ud af at deltage i konferencen og kan med den i baghovedet se en masse problemstillinger, der kunne have været løst mere gelinde, hvis de havde været diskuteret i nævnet.

– Konferencen var virkelig superspændende. Det tændte mig. Jeg tror sagtens, vi kan komme til at fungere mere effektivt i vores virksomhedsnævn, siger Ulla Torp.

Bo-Vest opstod i 2007, da tre boligselskaber slog deres administration sammen.

Der var ikke planlagt reduktion af medarbejderstaben, men som følge af sammenlægningen blev der gennemført en del rokader og ændringer i arbejdsgangene.

Synergieffekten har givet den ventede effektivisering. Der er efterfølgende sket en reduktion i medarbejderstaben ved naturlig afgang og der er kommet nye ansatte på næsten alle lederposter. Ulrik Brock Hoffmeyer blev ansat som administrerende direktør for knap fire år siden.

### SYGDOM OG GAVER

To af de emner, der kunne have været drøftet i virksomhedsnævnet, er sygefraværspolitik og politik for gaver fra leverandører. Det sidste afskaffede Ulrik Brock Hoffmeyer, selv om han godt vidste, at det var en indgroet kultur i mange boligselskaber, at man fik en flaske vin til jul af de håndværkerfirmaer, man havde samarbejdet med i årets løb.

Han frygtede, at det set udefra kunne se ud, som om gaverne kunne påvirke valget af leverandører, så derfor blev det fuldstændig forbudt.

Både Ulla Torp og Kim Corlin ærgrer sig over, at diskussionen om gavepolitikken ikke blev taget i virksomhedsnævnet, for de mener, det er en af den slags politikker, der hører hjemme der.

– Og det ville være nemmere at forstå beslutningen, hvis vi havde været med til at diskutere den, siger Kim Corlin.

De tilføjer også, at mange kolleger følte, at de blev straffet, fordi der var en mistanke om, at nogle få kunne have misbrugt systemet.

Ulla Torp fremhæver, at fra det administrative personales side kunne gaverne ikke gengældes med, at

leverandøren blev tilgodeset, for gaverne blev ikke givet til den individuelle medarbejder. De blev samlet i en pulje, og blev udloddet til medarbejderne, så det var tilfældigt, hvem der fik dem – og det havde afdelingen meget sjov og morskab ud af.

Ulrik Brock Hoffmeyer tilføjer, at man er nødt til at være konsekvent omkring den slags, og at det selvfølgelig også gælder ledelsen, der ikke må tage imod hverken fodboldbilletter, vin eller andre gaver.

Selv om resultatet formentlig havde været det samme, hvis det var blevet diskuteret i virksomhedsnævnet, mener Ulla Torp, at det ville have været godt, hvis de havde haft en lille seance om det, før beslutningen blev truffet.

På samme måde mener de, sygefraværspolitikken burde have været diskuteret. Det er ikke sikkert



### BO-Vest

**B**o-Vest er et af Danmarks ti største boligselskaber og administrerer flere end 10.500 boliger i Albertslund, Brønshøj, Ishøj og Greve. Bo-Vest blev dannet i 2007, da tre almene boligorganisationer slog deres administrationer sammen.

Virksomhedsnævnet er ikke paritetisk sammensat, da ledelsen kun har tre pladser, mens medarbejderne har fem.



▶ udfaldet ville have været anderledes, men måske kunne nogle nuancer i den have været påvirket med input fra medarbejdernes tillidsrepræsentanter i virksomhedsnævnet, og Kim Corlin siger, at det i hvert fald havde været nemmere at forklare kollegerne, hvorfor man nu bliver ringet op på tredjedagen under sit sygefravær.

#### NYTTIGE OG NØDVENDIGE

Ulrik Brock Hoffmeyer erklærer, at han ikke er i tvivl om, at man ved at bruge sit virksomhedsnævn kan undgå bule i køleren, når der skal gennemføres store forandringer i en virksomhed.

Han kalder virksomhedsnævnet både nyttigt og nødvendigt.

Ved at diskutere tingene på de fem årlige møder i VN er man med til at skabe samarbejde på tværs og nedbryde siloer, og det er ikke en floskel på en arbejdsplads, der servicerer beboere i 10.500 boliger fordelt på 36 adresser i fire kommuner.

For at kunne effektivisere og udvikle virksomheden er samarbejde nødvendigt. Boligselskaberne bliver tit nok kritiseret for at administrere for dyrt og ineffektivt, så derfor skal alle kunne arbejde sammen og yde deres bedste for at være effektive.

– Vi skal levere gode ydelser overfor beboerne, og det gør vi altså bedst,

når vi har tilfredse medarbejdere – på trods af besparelser og effektiviseringer, siger Ulrik Brock Hoffmeyer.

Et af de forhold, der har været med til at nedbryde unødvendige skel, er, at medarbejderne har fået ens arbejdstøj og dermed en mere fælles identitet. Og det har de selv været med til at bestemme.

Han kalder det en kulturrevolution på arbejdspladserne, når medarbejderne selv skal være med til at tage ansvar for deres eget arbejde, og han er godt klar over, at medarbejderne ikke efterspørger den, for i de fleste tilfælde synes de, at tingene kører godt, og de passer deres arbejde godt og effektivt.

– Og den kulturrevolution er det godt at bruge virksomhedsnævnet til at få gennemført. Det er nævnets opgave at være med til at kommunikere beslutningerne ud for at få det til at fungere, siger han og tilføjer, at der i dele af virksomheden har været en kultur, der hed: »Det skal ledelsen ikke bestemme«.

Den slags holdninger mener han, man kan tage i opløbet, hvis man ligeværdigt sætter sig og snakker om det i virksomhedsnævnet.

#### SELVBESTEMMELSEN RØG

En af de forandringer, der er blevet en succes, er indførelsen af elektroni-

ske kalendere. De har haft computere siden 1998, men det tog lang tid, inden de rigtig tog dem i brug.

– Og da de indførte den der møgkalender, følte jeg virkelig, at min selvbestemmelse røg, siger Kim Corlin.

Men i dag synes han, det er et praktisk og effektivt værktøj, så man fra central side, kan fortælle ham, at han skal tage sig af en beboers vandhane, der løber, når han er færdig med det, han er i gang med. Han er også blevet meget glad for Bo-Vests intranet, der gør det nemt for ham at holde kontakt med de 140 ejendomsfunktionærer i 36 boligafdelinger, han er tillidsrepræsentant for.

Ulrik Brock Hoffmeyer kalder en forandringsproces en rejse uden returbillet, og han mener, man skal bruge virksomhedsnævnet til at forklare, hvor man skal hen, og hvilken bagage der skal med i kufferten.

Og måske til at forklare, at ham, der bare bliver liggende på sofaen, ikke kommer med.

Men han skynder sig at forklare, at virksomhedsnævnene aldrig er inddraget i afskedigelse af medarbejdere. Ansættelse, uddelegering af opgaver og afskedigelse vil altid være et ledelsesansvar.

Ulrik Brock Hoffmeyer: – Der har været mange ledelsesskift, siden jeg kom til Bo-Vest. Det betyder også, at alle fra ledersiden er nye i virksomhedsnævnet.

Foto: Kim Agersten

Foruden i virksomhedsnævnet er medarbejderne også inddraget i diskussioner om virksomheden, når de inviteres til workshops i hovedkvarteret i Glostrup. Her diskuteres blandt andet, hvordan driften kan gøres mere miljøvenlig og bæredygtig.

#### LÆSEBRILLERNE

Beboerne er en meget blandet flok. Det samme er boligerne. Nogle af dem er nyrenoverede, lækre familieboliger med egen have, andre er mere traditionelle lidt slidte 60'er byggerier.

Ulrik Brock Hoffmeyer kalder en del af beboerne nogle af de fattigste borgere i landet – i nogle af landets fattigste kommuner. Det er vigtigt for ham og medarbejderne, at der er tid til at give beboerne både service og omsorg. Man kan godt yde beboerne lidt ekstra hjælp, hvis det er nødvendigt.

Ulla Torp nævner, at de for eksempel godt kan hjælpe beboere med at tage en telefonsamtale med Udbetaling Danmark.

– Vi tager også hånd om fru Jensen og hjælper hende med at læse forskellige papirer, hvis hun ikke lige har fået læsebrillerne pudset, siger Kim Corlin.

Ulrik Brock Hoffmeyer skynder sig at indskyde, at den slags jo er muligt, når man har gode, faste medarbejdere.

De kender beboernes rutiner. De holder øje med dem – og hvis de ikke har set en beboer gennem længere tid, og de ved, hun ikke bare er taget i kolonihavehuset, reagerer de. På samme måde holder de øje med, om der er fremmede biler på parkeringspladsen – og er i det hele taget med til at skabe tryk hos beboerne.

## VN konference 2015

**S**amarbejdsrådet har i år besluttet, at VN konferencen vil blive afholdt onsdag den 18. november 2015 i Odense.

Temaet i 2015 bliver CSR. **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY** er betegnelsen for virksomheders arbejde med at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i deres interaktion med interessenterne. 'Virksomheden samfundsansvar' er en dansk betegnelse for begrebet

CSR har fået en større betydning for virksomhedernes profilering i markedet, og har også betydning, når der skal rekrutteres arbejdskraft til virksomheden.

De kooperative værdier handler langt hen ad vejen om det samme, som CSR står for. Så det vil være nemt og helt naturligt at lave en CSR profil i de kooperative virksomheder. VN er i den sammenhæng det naturlige forum for at fastlægge CSR politikken.



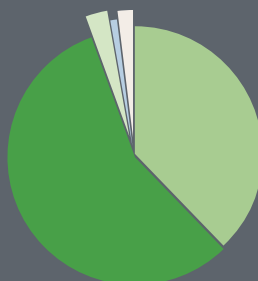
Reservér dagen allerede nu. Invitationen til konferencen vil blive udsendt efter sommerferien.

## Evaluering af VN konferencen

den 26. november 2014 i Odense Congress Center

**I**vores evaluering af VN konferencen 2014 har vi spurgt indtil, hvor tilfredse deltagerne var med indlæggene på konferencen. Og om temaet på konferencen var relevant.

Der er ca. 55% af deltagerne der har svaret, og som det fremgår af diagrammerne herunder, må konferencen betegnes som en succes.



37,97%	Meget tilfreds
56,61%	Tilfreds
2,71%	Utilfreds
1,01%	Meget utilfreds
1,61%	Ved ikke



96,61%	Ja
0%	Nej
3,39%	Ved ikke

*Frivillige kører maden ud til de over 60 modtagere af den gratis mad.*

Foto: Klaus Holsting

# Over en million måltider til samfundets udsatte

**Kooperationen matcher fødevarerBanken på værdier og bidrager med specifikke kompetencer.**

**D**a fødevarerBanken i 2013 takket være støtte fra Velux Fonden blev et større socialøkonomisk foretagende i stedet for en lille ngo, var det hensigtsmæssigt at melde sig ind i en arbejdsgiverforening, og valget faldt på Kooperationen, som banken blev medlem af i begyndelsen af 2014.

– Det blev vi, fordi det virkede som en arbejdsgiverforening, der både matchede os langt hen ad vejen på værdier, men ikke mindst kunne bidrage med specifikke kompetencer og viden, siger direktør Karen-Inger Thorsen.

Hun tilføjer, at fødevarerBanken har været en organisation i forandring og vækst de senere år.

– Vi har primært benyttet os af Kooperationens ekspertise indenfor områder som personalejura, organisationsformer og vedtægter.

Kooperationen har haft god forståelse for den type organisation, som fødevarerBanken er, så vi har været tilfredse med og umiddelbart kunnet bruge deres rådgivning.

## 15 TONS OST

fødevarerBanken modtager store mængder mad ad gangen. Der er ikke

tale om fødevarer, der er på grænsen af forrådnelse, men gode, sunde fødevarer, som bare er blevet i overskud og som producenter, supermarkeder og grossister kan se, de ikke får solgt i tide.

Blandt de store givere er Arla, Aarstiderne, Øllingegård Mejeri og nemlig.com. For nylig donerede Arla 15 tons ost, som virksomheden fik i overskud, fordi osten ikke kan eksporteres til Rusland.

Hver dag kører flere teams af frivillige rundt til over 60 sociale organisationer med mad i fem lastbiler. Bilerne fungerer som en gratis butik, hvor institutionerne kan tage det, de har brug for.

Enkelte særligt attraktive varer som oksekød eller frisk frugt kan dog blive rationeret, så der også er noget til dem, der ligger sidst på ruten.

## TIL SAMFUNDETS UDSATTE

Modtagerne er institutioner, der arbejder for samfundets udsatte – det er blandt andet både børn, kriseramte kvinder og hjemløse, der får glæde af maden, som der ellers skulle have været brugt ressourcer på at sende til destruktion.

– Så vi tjener et dobbelt formål, fremhæver fødevarerBankens presseansvarlige, Jesper Ingemann.

– Vi fordeler fødevarer i en meget, meget fin kvalitet til udsatte mennesker, og vi hjælper med at løse det



## fødevarerBanken

**f**ødevarerBanken blev dannet som en lille ngo i 2009, men en generøs donation fra Velux-fonden på 23 millioner kroner omskabte den pludselig til en virksomhed med 11 ansatte, der omsætter fødevarer svarende til over en million måltider om året.

fødevarerBanken har desuden over 100 frivillige, der bl.a. sørger for at distribuere fødevarerne til de institutioner, herberger og væresteder, der omdanner maden til måltider.

problem, at maden ellers skulle destrueres, siger han.

Han fremhæver også, at fødevarerBankens aktivitet er med til at sætte fokus på de enorme ressourcer, samfundet hidtil har mistet, fordi store mængder mad ikke blev brugt på den måde, den var tænkt. Det bliver den nu.



ødevarerBanken indsamlede og distribuerede i 2012 fødevarer nok til, at institutioner og herberger kunne omdanne dem til 761.904 måltider i 2012 og til 1.015.105 måltider i 2013 – og formentlig endnu flere i 2014.



erden over findes der over 1000 tilsvarende fødevarerbanker i flere end 50 lande.

Læs mere på:

[www.foedevarebanken.dk](http://www.foedevarebanken.dk)



Da Rabotnik skulle ansætte en elev, havde de stor glæde af at være medlem af Kooperationen

# I Rabotnik er vi alle chefer

**Ansættelse af en elev betød, at det var vigtigt for Rabotnik at have styr på juraen.**

**N**år alle er chefer, er det svært at være medlem af en traditionel arbejdsgiverforening. Derfor valgte bureauet Rabotnik – Revolutionary design og Propaganda at blive medlem af Kooperationen, da virksomheden havde brug for at melde sig ind i en arbejdsgiverforening.

Rabotnik laver visuelt design, webudvikling, kommunikation og kampagner og er en medarbejderejet virksomhed, hvor alle får det samme i løn, og alle er medbestemmende om virksomhedens dispositioner.

Arbejdsomt ligner de alle andre mediebyråer. De har mange forskellige typer kunder – og presseansvarlig Sarah Grøn fortæller, at mange af dem er helt almindelige kommercielle virksomheder.

Blandt kunderne er Dagbladet Arbejderen, den tyske avis Junge

Welt, sydsverige.dk, Irmatorvet og et bioraffinaderi.

## LYSTEN BESTEMMER

Sarah Grøn fremhæver, at de adskiller sig fra andre virksomheder ved, at de tager de opgaver, de har lyst til og som de tror på.

– Og når alle er chefer, tilføjer hun, er der ingen, der bliver pålagt opgaver, de ikke har lyst til.

Det er en helt almindelig diskussion i reklamebranchen, om der er produkter eller organisationer, man ikke vil arbejde for. Den har de også i Rabotnik. Men hidtil har de ikke måttet sige nej til kunder.

## ARBEJDSGIVER FOR ELEV

Det var især ansættelsen af en elev, der gjorde det oplagt at være medlem af en arbejdsgiverforening.

Folk fra Kooperationen hjalp ved at læse kontakten igennem, for at undgå at lave fejl i den.

– Det viste sig heldigvis, at den var i orden, men det var rigtig rart, at der var nogle, som vi vidste havde styr på

## Rabotnik

**E**r en medarbejderejet virksomhed med fire medejere. De laver kommunikation, webudvikling, visuelt design, illustrationer og kampagner.

juraen, der kiggede med, siger Sarah Grøn. Hun nævner også, at medlemskabet medfører, at de kan være medlem af Koop-Barsel, den kooperative barselsordning.

I det hele taget mener hun, at Kooperationen giver en helt anden sparring, fordi de forstår de rammer en kollektivt ejet virksomhed arbejder under. Rabotnik trækker også på ekspertisen i Kooperationen i forbindelse med at de ændrer virksomhedsmodellen fra et interentskab til partnerselskab.

– De hjælper os helt vildt meget med juridiske forhold, som vi ikke selv har kendskab til, siger hun.