

# Socialt ansvar der betaler sig



Obtec A/S:

Historien om Sydfyns første sideproduktion med job på særlige vilkår



**SJOV & ALVOR**

## OBTEC SOM MODEL FOR VIRKSOMHEDERNES SOCIALE ANSVAR

Projektet "*Obtec som model for virksomhedernes sociale ansvar*" blev etableret foråret 2000 og har været økonomisk støttet af *Udviklingscenter for beskæftigelse på særlige vilkår*. Hans Lassen, *Sisyfos*, har været leder af projektet.

Projektet har haft tre hovedformål:

- *ACTION*: at få etableret en sideproduktion med job på særlige vilkår.
- *HISTORIEFORTÆLLING*: at få fortalt sideproduktionen som en historie, både lokalt, regionalt og på landsplan.
- *BEST PRACTICE*: at få foretaget en erfaringsopsamling, således at andre virksomheder kan drage nytte af erfaringerne.

For at opfylde disse målsætninger er der blevet afviklet en større erhvervskonference om Obtec's erfaringer, der har været omtale af projektet i diverse medier, og nærværende pjece med en sammenfattende beskrivelse af projektet og dets erfaringer bliver nu udgivet.

Projektet er blevet fulgt af en følgegruppe med følgende medlemmer: Torben Madsen, produktionschef, Ole Augustinus, SID-tillidsrepræsentant, Lonny Madsen, KAD-tillidsrepræsentant, Peder Hviid, administrerende direktør på Scan Vibro A/S samt formand for Industrien Sydlyn og Sydfyns Erhvervsråd, Kaj Chr. Larsen, formand for SID-Svendborg, Birgit Bagge, afdelingschef i Svendborg Kommune samt Else Pedersen, konsulent i Udviklingscenter for beskæftigelse på særlige vilkår.

Teksten i denne pjece står alene for Hans Lassens egen regning, men det skal fremhæves, at de centrale aktører i projektet alle har fået teksten til gennemlæsning og kommentarer, inden den gik i trykken.

## SJOV & ALVOR

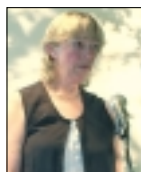
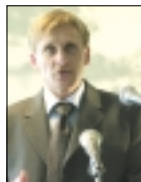
Projektet er opstået som en knopskydning på kampagnen *Sjov & Alvor*, som blev afviklet i de tre sydfynske kommuner: Egebjerg, Gudme og Svendborg i perioden 2000-2001 med stor succes. Bag kampagnen stod erhvervskontoret i Svendborg Kommune og Sydfyns Erhvervsråd, og formålet var at sætte skub på det sociale ansvar blandt virksomhederne i de tre sydfynske kommuner ved at gøre dette ansvar prestigefyldt. Alene i 2000 voksede antallet af fleksjob i de tre sydfynske kommuner med 67%, hvor det på landsplan "kun" voksede med 52%. Og for Svendborg Kommune alene var der tale om en vækst på hele 86%.

*Sjov & Alvor* bliver nu videreført i *Den Sociale Ambassadørordning*, hvor Obtec og 11 andre virksomheder på Sydfyn frivilligt har påtaget sig en særlig oplysningsindsats i forhold til virksomhedernes sociale ansvar, fortsat med det særlige formål at gøre dette ansvar prestigefyldt.

Ønskes yderligere oplysninger om projektet på Obtec, kampagnen *Sjov & Alvor* samt *Den Sociale Ambassadørordning*, er man meget velkommen til at kontakte

Hans Lassen, *Sisyfos*, Niels Juels Vej 18, 5700 Svendborg.  
Tlf 6220 1956, fax 6220 1617, mobil 4025 1845, e-mail [sisyfos@mobilixnet.dk](mailto:sisyfos@mobilixnet.dk).

# Indhold



5	<b>En virksomhed i provinsen</b>
6	<b>Det hele startede med et Wienerbal!</b>
7	• Ledelsens initiativ og beslutning
7	• Obtec har indhentet Grundfos
9	• Bolden trillede op i Jylland
10	<b>Fundamentet</b>
11	<b>Den gode forretning</b>
11	• Den driftøkonomiske gevinst
13	• Fordele ved den daglige produktions-tilrettelæggelse
14	• En stabil arbejdskraft med lavt fravær
15	<b>Modstanden</b>
17	<b>Hovedpersonerne</b>
20	<b>Kommunen</b>
22	<b>Historien</b>
25	<b>Perspektiverne</b>
27	<b>Anbefalinger</b>

## SOCIALT ANSVAR DER BETALER SIG

Redaktion, idé og tekst: Hans Lassen, Sisyfos

Design og lay-out: Lars Lauge, MDD

Foto: Ulrik Borgermann

Tryk: tryk team svendborg a/s

Udgiver: Udviklingscenter for beskæftigelse på særlige vilkår

Oplag: 1000

Marts 2002

ISBN-NR. 87-90932-29-3

## BESTILLING OG DOWNLOADING AF PJECE

Kan ske via kontakt til

Udviklingscenter for beskæftigelse på særlige vilkår  
Jernbanegade 4, 3 sal, 1608 København V

Tlf. 3332 6696, Fax 3332 6695

E-mail [info@fleksjob.dk](mailto:info@fleksjob.dk)

Hjemmeside [www.fleksjob.dk](http://www.fleksjob.dk)



*Obtec - Svendborg*



*Obtec - Holstebro*



*NK - Støvring*



# En virksomhed i provinsen

Denne pjece fortæller historien om Sydfyns første og hidtil eneste sideproduktion med job på særlige vilkår. Den giver svar på hvorfor og hvordan, det skete. Med hvilket resultat. Og hvad andre kan lære af det.

Vi er i Svendborg og befinder os på Obtec A/S. En dansk børnsnoteret koncern, som har en førende position på det europæiske marked for bremsekomponenter til biler og på det globale reservedelsmarked for bremseklodser til motorcykler. Koncernen, der afsætter 90% af produktionen udenfor Danmark, har produktionsafdelinger i Svendborg, Holstebro og Støvring med en samlet omsætning i 2000 på ca. 400 mio. kr.

Obtec, der startede i 1964, er i dag en af de største industrivirksomheder på Sydfyn med en samlet beskæftigelse på omkring 215 medarbejdere (ca. 145 timelønnede i produktionen og ca. 70 funktionærer).

Obtec er en moderne drevet virksomhed, hvilket viser sig på mange måder:

- I 1998 modtog virksomheden Kong Frederik IX's hæderspris for fortjenstfuld indsats for dansk eksport.
- Virksomheden har markeret sig med en intensiv og systematisk efteruddannelsesindsats, hvilket gav LO's voksenuddannelsespris i 1998.
- Obtec's kvalitetsstyringssystem er certificeret efter den internationale standard DS/EN ISO 9001 og senest – for bremsebakkers vedkommende – efter QS 9000, som er en

opfyldelse af de skrappeste kvalitetskrav, der findes.

- Virksomheden har de seneste år udarbejdet grønne regnskaber.
- Virksomheden er i færd med at øge sin produktionskapacitet og har indført produktionsgrupper med visse selvstændige beføjelser til medarbejderne.

Obtec havde tidligere erfaringer med at tage hensyn til handicappede og sygdomsramte medarbejdere. Men det er først, da virksomheden i sommeren 2000 opretter en sideproduktion udelukkende med fleksjobbere, at det sociale ansvar bliver en fast del af produktions- og arbejdstilrettelæggelsen.

Sideproduktionen er organiseret som en permanent afdeling, der udenfor kerneproduktionen tager sig af diverse små montage- og pakkeriopgaver med det formål at forbedre virksomhedens evne til fleksibelt at kunne opfylde individuelle og dermed forskelligartede ønsker hos kunderne. Fleksjobberne refererer til en af afdelingslederne i produktionen, men har ofte arbejdsreference til en anden nøgleperson eller medarbejder i en af produktionsgrupperne.

Det nye i forhold til sideproduktionen var endvidere, at virksomheden begyndte at ansætte i fleksjob, og at det skete i form af arbejdsintegration, det vil sige ved at tage folk ind med nedsat arbejdssevne udefra.

# Det hele startede med et Wienerbal!

Sideproduktionen tog sin begyndelse ved et Wienerbal den første tirsdag i 2000 i Borgerforeningens Guldal i Svendborg! Den dag gik startskuddet til den sydfynske kampagne Sjøv & Alvor (se boks på side 2).

*"Man kan spørge: "Hvorfor er vi så gået ind i dette projekt?" Personligt kendte jeg ikke ret meget til virksomhedernes sociale ansvar, selvom jeg selvfølgelig havde fulgt debatten i pressen, men der dumpepe så en dag en indbydelse ind til et Wienerbal, og jeg kan sige ærligt, jeg kan huske, at den rørte papirkurven. Det med forretningsmiddage, det har jeg rigeligt af, og ikke behov for mere af, men heldigvis slog jeg lige kort op på side 3, og der så jeg så, at det ikke bare var en middag, det var altså også en masse interessante indlæg. Det gjorde så, at jeg tog den med hjem til min kone – og spurgte hende, om det var noget. Det blev vi enige om, at det var og satte et kryds i kalenderen. Den aften blev jeg meget klogere"*

Mogens Thorseng, administrerende direktør

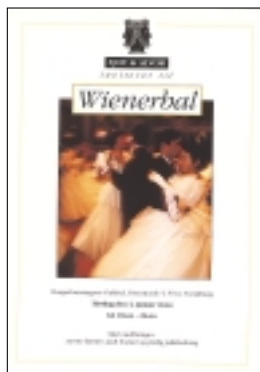
Den administrerende direktør Mogens Thorseng og hans kone deltog i Wienerballet og sad til bords med den daværende souschef i Udviklingscenter for beskæftigelse på særlige vilkår, Kirsten Junge. De fik en god kontakt og hørte på et oplæg fra Grundfos' store fleksafdeling, holdt af den daværende leder Jens Overgaard.

Derved var kimen lagt til Sydfyns første sideproduktion med job på særlige vilkår på Obtec's hovedkvarter i Svendborg. Og til Udviklingscentrets beslutning om at gå ind og støtte sideproduktionen i form af projektet, "Obtec som model for virksomhedernes sociale ansvar", hvis særlige opgave har været at indsamle erfaringerne og sprede dem til andre virksomheder samt styrke historiefortællingen omkring projektet (se i øvrigt boks på side 2).

Som det fremgår af ovenstående citat fra Mogens Thorseng, var det i virkeligheden *tilfældigt*, at han deltog. Det var tæt på, at han slet ikke var dukket op sammen med sin kone! Det var først, da han kiggede lidt nærmere på invitationen til Wienerballet og fandt ud af, at det var et anderledes arrangement, at han besluttede at deltage sammen med sin kone.

Allerede dagen efter Wienerballet om morgenen henvendte Mogens Thorseng sig straks til produktionschef Torben Madsen og spurgte ham, om det var muligt at bruge erfaringerne fra Grundfos til noget på Obtec. Torben Madsen drøftede det med sine mellemledere i produktionen, og de blev hurtigt enige om, at der skulle arbejdes videre med idéen. De havde en række problemer i den daglige produktionstilrettelæggelse, som bestod i at sikre den mest hensigtsmæssige afvikling af en række små montage- og pakkeriopgaver uden for kerneproduktionen. Eller med andre ord: virksomheden havde et konkret behov for en sideproduktion. Og det havde ikke været muligt at få opfyldt dette behov tilfredsstillende, hverken ved at inddrage de ordinært ansatte eller ved at få opgaverne udført uden for huset.

En sideproduktion bestående af mennesker på særlige vilkår kunne *måske* løse disse problemer og på den måde øge fleksibiliteten i produktionen. Det var i hvert fald helt klart et forsøg værd. Det orienterede Torben Madsen herefter Mogens Thorseng om, der herefter gav grønt lys og sagde til Torben Madsen: "Bare køør løs med projektet, og det er dig, der skal stå som ansvarlig for det".



Primo april 2000 var man nået så langt i processen, at de 2 første fleksjobbere blev bestilt hos Svendborg Kommune indenfor rammerne af Sjøv & Alvor-kampagnen, og inden da havde Hans Lassen deltaget i 3 møder med virksomhedens ledelse som en del af den generelle opfølgning på Wienerballet. Efter de to første bestillinger overtog virksomheden selv den direkte kontakt til Svendborg Kommune i forbindelse med de senere fleksjobbestillinger.

Der er 2 niveauer på spil i forbindelse med beslutningen om sideproduktionen. Der er et kampagneniveau, hvor Sjøv & Alvor bevæger sig med Wienerballet som den store satsning. Og der er et niveau, der består af den daglige produktionstilrettelæggelse, hvor der er et konkret problem, som ledelsen under alle omstændigheder skal have løst.

Man kan sige, at et element af *uforudsigelighed* (Mogens Thorsengs deltagelse i Wienerballet og Mogens Thorsengs møde med Kirsten Junge) bliver koblet med noget, der er meget *forudsigeligt*, nemlig et konkret driftmæssigt problem, som er registreret af virksomhedens ledelse, men som samtidig er uløst.

Det er selve mødet mellem de to elementer – det forudsigelige og det ikke-forudsigelige – der er den faktor, der udløser beslutningen om sideproduktionens etablering. Og man kan sige, at Wienerballet fungerer som den katalysator, der starter hele processen. Det kan selvfølgelig ikke udelukkes, at en sideproduktion med job på særlige vilkår vil være blevet etableret på et senere tidspunkt, men at det skete nu, må tilskrives Wienerballet.

## Ledelsens initiativ og beslutning

Der er en anden afgørende pointe i ovennævnte hændelsesforløb: sideproduktionen med fleksjobberne var fra starten et entydigt ledelsesinitiativ. Og det var også ledelsen, der selv tog beslutningen. Først efter at beslutningen var taget, orienterede ledelsen ved produktionschef Torben Madsen de ansatte, dels på et personalemøde for alle ansatte, og dels på et møde med tillidsrepræsentanterne.

På den måde blev sideproduktionen introduceret på virksomheden som ét blandt andre ledelsesinitiativer. I selve introduktionen blev det klart for alle på virksomheden, at det her virkelig var noget, ledelsen ville. Om man skulle oprette sideproduktionen med fleksjobberne stod ikke til diskussion. Det var udgangspunktet. Nu handlede det *alene* om at få den etableret på den bedste mulige måde og i det rigtige tempo. Og i den proces var det selvfølgelig helt afgørende, at der skete en reel involvering af såvel tillidsrepræsentanter som de øvrige medarbejdere.

## Obtec har indhentet Grundfos

De første tre fleksjobbere blev ansat i arbejdsprøvning maj/juni 2000. Og i januar 2001 – kun et år efter Wienerballet – var der allerede ansat 5 fleksjobbere i faste stillinger i produktionen. Personerne var før ansættelsen enten på kontanthjælp eller sygedagpenge. Og for dem alle gjaldt det, at det var mennesker, som virksomheden ikke kendte til før. Altså dét, der kaldes arbejdsintegration.



Mogens Thorseng - Direktør

Udover disse 5 fleksjobber i produktionen er der en fleksjobber i en fast stilling i receptionen. Endvidere er der blevet oprettet et fleksjob som værktøjsmager i produktionen, hvor opgaven er at klargøre og vedligeholde værktøj. Det vil sige 7 fleksjob i alt. Hertil kommer, at der i 2000/01 endvidere har været ansat en førtidspensionist i et skånejob. Han henvendte sig selv til virksomheden, da han så den første medieomtale af sideproduktionen og sagde selv op, da han skulle rejse fra byen.

Obtec's andel af job på særlige vilkår i forhold til alle ansatte er dermed i løbet af kort tid nået op på et meget højt niveau. Det kan man se i den følgende tabel. Obtec's andel

ligger betydelig højere end landsgennemsnittet. Og hvad der er nok så interessant: den ligger på niveau med Grundfos, hvis praksis hører til noget af det mest excellente, der findes indenfor virksomhedernes sociale ansvar. Således var Grundfos den første danske virksomhed, der i 2001 modtog Socialministeriets S-mærke som bevis på højt socialt engagement.

Nu skal man jo være forsigtig med brug af sådanne tal, idet virksomhedernes sociale ansvar ikke alene kan beskrives ud fra andelen af job på særlige vilkår. Det handler jo også om arbejdsfastholdelse, omfanget af jobtræning, integrationsforløb m.v.

Job på særlige vilkår i forhold til alle ansatte	A. Alle ansatte	B. Job på særlige vilkår	B i % af A
Grundfos A/S	3.632	123	3.4
Obtec A/S i Svendborg	215	7	3.3
Hele landet	2.750.080	15.311	0.6

#### Noter

- 1) Obtec-tallene stammer fra februar 2002 og omfatter alene fleksjob.
- 2) Grundfos-tallene stammer ligeledes fra februar 2002 med Mogens Lindhard, lederen af Grundfos' Sociale Engagement, som kilde. De omfatter skånejob, fleksjob og aftalebaserede fleksjob.
- 3) Tallene for alle ansatte i hele landet svarer til dagbefolkningen pr. 1. januar 2000, opgivet i Danmarks Statistik: Statistiske Efterretninger. Arbejdsmarked, 2001:21, den 26. april 2001. Og job på særlige vilkår svarer til samtlige fleks- og skånejobs i hele landet, 4. kvartal 2000, hentet fra Danmarks Statistik: [www.statistikbanken.dk](http://www.statistikbanken.dk).





Andelen af job op særlige vilkår er således kun en måde at måle det sociale ansvar på. Men på det punkt kan man rolig sige, at netop indlægget fra Grundfos under Wienerballet gjorde sin virkning! Kun ca. 2 år efter, at Mogens Thorseng hørte indlægget, har Obtec indhentet Grundfos. Dette viser mere end noget andet det *kvantespring*, som Obtec's sociale ansvar har taget på relativ kort tid.

## **Bolden trillede op i Jylland**

Men bolden er ikke bare blevet i Svendborg. Den er trillet fra Fyn og op i Jylland. Til koncernens afdeling i Støvring, Nordjysk Kobling A/S, hvor der er ansat ca. 60 medarbejdere. Denne virksomhed havde Obtec overtaget foråret 2000. Og nogle måneder senere er produktionschefen Torben Madsen på besøg, hvor han har et møde med Peter Egelund Larsen, der er driftleder. Torben Madsen informerer bredt om Obtec-koncernens politik og strategi og kommer i den forbindelse ind på sideproduktionen i Svendborg. Det er slet ikke noget hovedpunkt, men det tages med, fordi projektet allerede nu er ved at blive til en del af historien om Obtec (se det senere afsnit "Historien").

Når Torben Madsen nævner sideproduktionen, er det altså ikke for at sige, at det skal de også gøre i Støvring. Imidlertid kommer det til at virke som en katalysator på samme måde, som Wienerballet havde gjort det i Svendborg. Peter Egelund Larsen havde et behov for at rekruttere og oplære ny arbejdskraft og tænker, at måske kan et socialt projekt være med til at løse noget af det. Efter mødet tog han selv kontakt til Støvring Kom-

mune, som blev meget glad for henvendelsen. Det var bestemt ikke hver dag, at de fik den slags henvendelser fra virksomheder i området! Resultatet blev, at der i foråret 2001 blev etableret en sideproduktion med 4-6 mennesker, der enten er på kontanthjælp eller sygedagpenge.

Denne sideproduktion er ikke en integreret del af produktion ligesom i Svendborg, men fungerer alene som en arbejdsprøvning, som *kan* medføre overgang til beskæftigelse i den egentlige produktion eller på andre virksomheder i Støvring. Status medio januar 2002 er meget positiv: 2 personer er kommet i ordinær beskæftigelse i produktionen, og en tredje er blevet ansat i et fleksjob på 1/2 tid. Alle sammen i faste stillinger.

Men bolden bliver ikke kun i Støvring. Den bliver ved med at trille. Den er nu er kommet lidt længere op i Jylland. Til Spar Nord i Aalborg, hvor Susanne L. Hansen holder til. Hun er ansat som inspirator ved Nordjysk Netværk for virksomhedernes sociale ansvar, som Nordjysk Kobling har meldt sig ind i. Derved har hun fået mulighed for at bruge de positive erfaringer fra Nordjysk Kobling som *eksemplets magt*, når hun i det nordjyske område arbejder for, at der bliver etableret sideproduktioner i et samarbejde mellem virksomheder og kommuner.

# Fundamentet

Sideproduktionen på Obtec er ikke bare en almindelig succeshistorie. Det er en meget markant succeshistorie, der på relativ kort tid har bragt virksomheden i en dansk superliga for virksomhedernes sociale ansvar. *Alene* af den grund er det afgørende at gå mere i dybden med erfaringerne.

Lad os først lige repetere *anslaget* eller optakten til projektet, der fortæller noget om, hvordan og på hvilken måde projektet kom fra start.

Som det fremgår af det forrige resumé over projektforløbet, blev der fra starten spillet på tre tangenter:

**1. Ledelsen som initiativ- og beslutningstager.** Det var ledelsen, der entydigt tog initiativet til sideproduktionen, og det var også ledelsen, der entydigt tog beslutningen om selve etableringen, og først herefter blev de ansatte og tillidsrepræsentanterne involveret. Ledelsen signalerede således meget klart fra starten: *"Det her er noget, vi vil, og som kommer til at ske!"*.

**2. En forankret del af driften.** Sideproduktionen blev fra første sekund tænkt som et tiltag, der skulle opfylde et regulært behov i den daglige produktionstilrettelæggelse og kom således helt fra starten til at være solidt forankret i driftøkonomiske overvejelser.

**3. Også i de ordinært ansattes egen interesse.** Ledelsen har fra projektets start gjort det meget klart, at fleksjobberne ikke skulle tage sig af opgaver i kerneproduktionen, men derimod af opgaver, der lå udenfor denne

produktion. Disse opgaver blev før sideproduktionen i et vist omfang udført af de ordinært ansatte, uden at det talte med i deres resultatlø. Med sideproduktionen fik de ordinært ansatte derfor mulighed for i øget omfang at koncentrere sig om opgaverne i kerneproduktionen, hvilket alt andet lige vil øge den del af deres løn, der er resultatbestemt.

Det blev ikke ved anslaget. De tre tangenter udviklede sig til at blive 3 grundpiller i projektets fundament. Sandsynligvis en afgørende årsag til projektets succes, fordi det har tilført projektet en fundamental robusthed.

*Direktør Mogens Thorseng i produktionshallen*



---

# Den gode forretning

*"Vi gør det hverken af ren godhed eller for kynisk at skabe os et bedre image, men det er simpelthen en regulær forretning."*

Torben Madsen, produktionschef

## Den driftøkonomiske gevinst

Obtec har fra første færd tænkt deres sociale ansvar dobbelt.

Man har set det som et etisk ansvar, erhvervslivet frivilligt må påtage sig af hensyn til samfundet og de mennesker, der har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet. Men man har *samtidig* hele tiden koblet det med driftøkonomien. Og forsøgt at finde de steder, hvor virksomhedens driftøkonomiske hensyn kunne forenes med et socialt ansvar. Eller formuleret på en lidt anden måde: man har været på jagt efter den fællesmængde, hvor driftøkonomiske hensyn lapper ind over det sociale ansvar.

Hvordan kan man gøre noget godt for samfundet og mennesker med nedsat arbejdsevne og så *samtidig* opfylde nogle driftøkonomiske behov? Dette har været Obtec's udgangspunkt. Og det er blandt andet det, der gør, at erfaringerne har en generel relevans for andre virksomheder.

Ledelsens udgangspunkt var erkendelsen af, at virksomheden – socialt ansvar eller ej – under alle omstændigheder havde et konkret behov for en sideproduktion. Derfor er det vigtigt at forstå, hvad en sideproduktion er for noget rent driftøkonomisk.

*"Hvorfor etablerede vi sideproduktionen med fleksjobberne? Det gjorde vi af to grunde. For det første – og det ønsker vi ikke at lægge skjul på – er der nogle økonomiske årsager. Vi kunne se nogle muligheder, som vi troede på kunne blive til en fordel for virksomheden. Vi tænkte også, at vi kunne bruge det til at tænke anderledes og på nogle nye måder. Dernæst så vi en social opgave, som erhvervslivet bør være med til at løfte. Det er urimeligt, at mange mennesker, som gerne vil i arbejde, og som har gode kvalifikationer, ikke kommer det."*

Mogens Thorseng, administrerende direktør

For alle former for sideproduktion er det et grundlæggende karaktertræk, at man ikke kan producere 100% hele tiden. Det skyldes, at der løbende skal bruges tid på at lukke, forberede og åbne de mange små og forskelligartede produktioner. På den måde bliver der nødvendigvis tale om tomgang i produktionsprocessen, det vil sige tidspunkter, hvor der ikke bliver produceret. Dette er et vilkår, som nødvendigvis vil knytte sig til alle former for sideproduktion, og som netop ikke gælder for kerneproduktion, hvor der omvendt kan produceres i stor skala uden tomgang eller i hvert fald meget lidt tomgang.

Disse karaktertræk ved sideproduktionen kan gøre fleksjobberne økonomisk attraktive ud fra en driftøkonomisk betragtning, fordi fleksjobbernes reduktion i arbejdsevnen i en vis forstand modsvarer af den tomgang, der strukturelt er indbygget i sideproduktionen. Omvendt stiller det sig med den ordinære

arbejdskraft, der med sin fulde arbejdsevne i behold, økonomisk set ikke er særlig attraktiv at anvende på fuld tid i en sideproduktion, fordi tomgangsperioderne vil betyde manglende udnyttelse af denne arbejdskrafts fulde produktionskapacitet.

Disse sammenhænge er vist i figuren, som viser, at der kan spares helt op til 40% og mere pr. produceret enhed ved at have fleksjobbere til at udføre arbejdet i en sideproduktion.

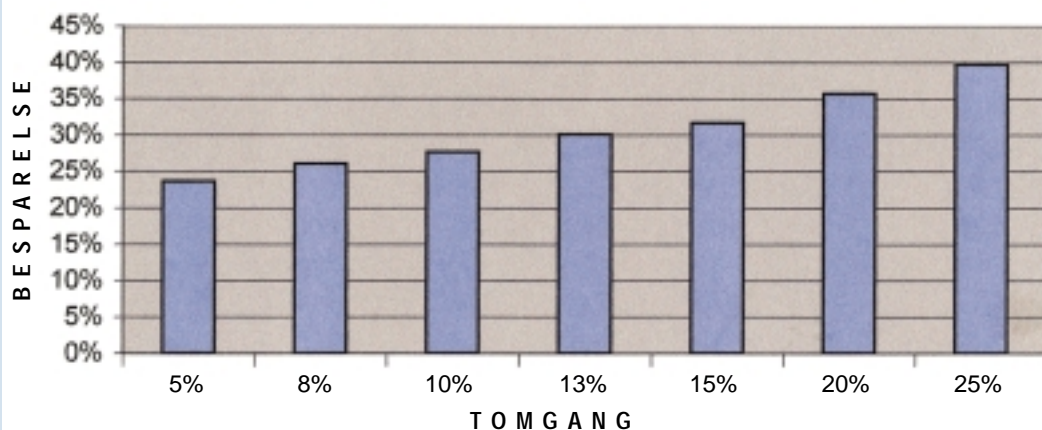
Figuren skal læses fra venstre mod højre. Og de procentsatser, der er angivet, viser forskellige eksempler på tomgang i sideproduktionen. Hvis tomgangen f.eks. er 25%, betyder

det, at der kun kan produceres 75% af tiden. Som man kan se, giver det en besparelse på 40%.

Det skal understreges, at figuren har en række forudsætninger:

- En ordinært ansat medarbejder med fuld arbejdsevne kan producere 150 enheder i timen, hvorimod fleksjobberen kun har en halv arbejdsevne, hvorfor det forventes, at vedkommende kan producere 75 enheder i timen.
- Det offentlige betaler for den halve arbejdsevne, som fleksjobberen ikke længere har i behold.

### **Oversigt over mulige besparelser pr. produceret enhed ved fleksjobsansættelse i sideproduktioner**



Kilde: Figuren er hentet fra et notat, udarbejdet af produktionschef på Obtec, Torben Madsen, 23. oktober 2000.

- Fleksjobberen aflønnes med en løn, som er mindre end de ordinært ansattes grundløn, men højere end den overenskomstmæssige mindsteløn.
- Fleksjobberen har et fravær, der ikke er større end ansatte på ordinære vilkår.
- Fleksjobberen leverer et regulært stykke arbejde på niveau med de ordinært ansatte.
- Virksomheden har behov for en sideproduktion, der kan bruges til formålet

Som figuren viser med al ønskelig tydelighed, er det muligt for virksomheder under disse forudsætninger at opnå betydelige økonomiske fordele ved at ansætte fleksjobbere til at stå for en sideproduktion.

## Fordele ved den daglige produktionstilrettelæggelse

Med ansættelserne af fleksjobberne løste virksomheden behovet for sideproduktionen indenfor huset. Der er åbenlyse fordele forbundet hermed, fordi det har givet virksomheden *en øget kontrol* med de produktionsopgaver, der ligger i sideproduktionen.

Det har stor betydning i forhold til det daglige produktionsflow. Produktionsemnerne på hovedlinjen har mange gange brug for en sidebehandling *ved siden af* hovedlinjen, f.eks. hvis der skal påsættes en lille fjeder eller etiket, inden de igen kan vende tilbage til hovedlinjen for at blive gjort færdig og klar

til salg. Her er det en fordel, at denne sidebehandling finder sted i huset, fremfor at den overlades til en anden organisation udenfor huset, f.eks. muliggør det, at den kan finde sted omgående. Denne fordel kan direkte aflæses på leveringstiden, der er blevet mindre og mere præcis efter sideproduktionens etablering. På dette punkt har sideproduktionen haft en direkte målbar effekt.

Et andet område, hvor fordelene viser sig, er i forhold til eventuelle fejl i produktionen. Fejl kan hobe sig op, hvis opgaverne løses udenfor huset. Det kan gøre det betydelig mere bekostelig at rette fejlen, fordi den først opdages på et for sent tidspunkt og måske endda først efter, at produktionen er kørt til ende.

Sideproduktionen med fleksjobberne har endvidere givet to yderligere fordele:

- før var der mindre arbejdsopgaver, der hobede sig op, fordi de ordinært ansatte havde travlt med at passe kerneproduktionen. Denne ophobning, der med jævne mellemrum gav anledning til stor frustration, er i dag væk, hvorfor der opnås en mere effektiv udnyttelse af kerneproduktionen, der påvirker produktiviteten i en gunstig retning.
- fleksibiliteten i tilrettelæggelsen af den daglige produktion er generelt blevet øget, hvorfor virksomheden er blevet bedre rustet til at imødekomme kundernes øgede specielle krav til produkterne. Og det er vel at mærke en udvikling, der i fremtiden sandsynligvis vil tage til i styrke.

## En stabil arbejdskraft med lavt fravær

Det er en udbredt påstand, at fleksjobberne skulle være en ustabil arbejdskraft, og at mange af dem falder fra efter relativ kort ansættelsestid. Her peger erfaringerne fra Obtec i en stikmodsat retning. På nuværende tidspunkt, hvor der har været ansat 5 mennesker i faste fleksjob i godt og vel et år, viser det sig faktisk, *at fleksjobberne holder fast i arbejdet og er en lige så stabil arbejdskraft som den arbejdskraft, der er ansat på ordinære vilkår.*

*"Vores erfaringer har været positive. Der er en helt utroligt høj grad af loyalitet og arbejdsglæde hos fleksjobberne. Og det er lidt misvisende at bruge ordet nedsat arbejdsevne om dem. Der er måske brug for lidt mere hjælp, men i realiteten udfører de et utroligt godt stykke arbejde. Og myten om, at fleksjobberne skulle have mere fravær og flere sygemeldinger end ordinært ansatte, er også gjort til skamme. Der er ikke større fravær i denne gruppe end blandt alle andre medarbejdere."*

Torben Madsen, produktionschef

Obtec registrerer fravær indenfor følgende 8 kategorier: 1) sygdom under 14 dage, 2) sygdom mere end 14 dage, 3) læge-/tandlægebesøg, 4) børns sygdom, 5) arbejdsskade, 6) for sent møde, 7) udeblivelse samt 8) diverse. For 6 af disse kategorier har fleksjobberne et fravær, der er lavere end de ordinært ansatte. Kun i to af kategorierne – nr. 3 og nr. 6 – har de det samme fravær, og det er endda to områder, hvor der stort set ikke er noget fravær for nogen af grupperne.

Til ovennævnte kan man måske indvende: *"Det er jo meget godt, men hvordan er kvaliteten af der udførte arbejde?"*. Indvendingen holder ikke. Fleksjobberne er meget ansvarsbevidste i det arbejde, de udfører. De er engageret i arbejdet og kvalitetsbevidste. De får noget for hånden. De er i stand til at samarbejde i de funktioner, de indgår i. De leverer et stykke arbejde, der tilfører virksomheden værdi. Deres loyalitet er høj. Og de begår ikke flere fejl end de medarbejdere, der er ordinært ansatte.

Det er også virksomhedens *generelle* erfaring, at fleksjobberne indbyrdes er lige så forskellige som de ordinært ansatte. Ligeledes har det vist sig, at det nok tager længere tid at oplære dem til de konkrete jobfunktioner, hvis sammenligningsgrundlaget er den gennemsnitlige oplæringstid for de ordinært ansatte.

En anden indvending kan være: *"Det siger måske ikke så meget, hvis det nu er sådan, at kommunen har gjort sig ekstra umage med at henvise de mest ressourcestærke blandt de potentielle fleksjobbere"*. Dette er imidlertid ikke tilfældet. Det henvisningskriterie, som jobkonsulenterne fra Svendborg Kommune har anvendt, har i stedet gået på, om personerne var interesseret i at blive beskæftiget indenfor industrien. Og ud fra en ressourcemæssig betragtning har de vist sig at være typiske for den samlede gruppe af potentielle fleksjobbere i Svendborg Kommune.

# Modstanden

*"Fleksjobberne kommer for at trykke lønnen og tage arbejdet fra de ordinært ansatte."*

Denne påstand sammenfatter den væsentligste modstand, som projektet har mødt. Den er blevet fremsat af nogle af kollegaerne. Både åbent og mere skjult i krogene. Det vil være forkert at påstå, at denne påstand er fuldstændig fjernet. Og spørgsmålet er da også, om man overhovedet kan fjerne den én gang for alle.

*"Alle var venlige og rare i begyndelsen, men på et tidspunkt begyndte nogle af medarbejderne at se skævt til os og småhviske i krogene. Vi fik på fornemmelsen, at de mente, at vi var løntrykkere og ville tage arbejdet fra dem. Fornemmelsen var rigtig, men forholdet til dem er blevet bedre nu, hvor de har lært os at kende."*

Anne Marie Stjerneborg, fleksjobber

Men det er også en påstand, der på ingen måde har kunnet true projektet. Det er der mange grunde til, og flere af dem kan føres tilbage til projektets fundament (se herom i tidligere afsnit).

**1.** På intet tidspunkt har der været nogen som helst tvivl om ledelsens opbakning til projektet. *Netop* på grund af denne fasthed fra ledelsens side har det været muligt at praktisere en meget stor åbenhed omkring kollegaernes modstand. Ved at give plads til en åben drøftelse heraf, bliver det muligt enten helt at opløse eller svække den. Åbenheden gør, at man kan argumentere imod den del af modstanden, der ikke holder, og som skyldes

manglende viden. Ligesom den også gør, at man kan udarbejde nogle løsninger og justeringer, der præcist tager højde for den relevante del af modstanden.

**2.** Projektet er skruet sådan sammen, at kollegaerne hele tiden har haft en kontant egeninteresse i ansættelsen af fleksjobberne. Før måtte de ordinært ansatte som tidligere nævnt ind imellem gå fra kerneproduktionen for at passe mindre opgaver udenfor denne produktion, hvilket reducerede deres resultatløns. I dag er det fleksjobberne, der tager sig af disse opgaver.

**3.** Ledelsen har været meget omhyggelig med i videst mulige omfang at undgå forskelsbehandling og har forsøgt at behandle fleksjobberne og de ordinært ansatte ens. Der er i udgangspunktet blevet stillet de samme krav til fleksjobberne som til de ordinært ansatte, selvfølgelig tilpasset den kendsgerning, at deres arbejdsevne er reduceret. Flexjobberne har således også deltaget i de overenskomstmæssige arbejdsfordelinger, der iværksættes på virksomheden, når ordrerne svinder ind som følge af sæsonmæssige udsving. Endvidere har virksomheden indført et kvalifikationstillæg for fleksjobberne på samme måde som for de ordinært ansatte. Det skete med virkning fra den 1. januar 2002, og formålet har været at tilnærme fleksjobbernes ansættelsesvilkår de vilkår, der gælder for de ordinært ansatte.

**4.** Før ansættelsen af fleksjobberne var ledelsen meget påpasselig med at definere nogle regulære arbejdsopgaver til dem, der alle lå udenfor kerneproduktionen. Det var

en vigtig del ledelsens information inden projektets opstart, dels på et møde for alle ansatte og dels på et møde med tillidsrepræsentanterne.

5. Fra ledelsens side blev der arrangeret regulære ansættelsessamtaler med fleksjobberne på niveau med ordinære ansættelsessamtaler, hvilket var et klart signal om, at fleksjobberne kom for at gøre nytte og tilføre virksomhederne reelle værdier.

6. Ledelsen tog initiativ til og indgik en lokaleaftale med SID- og KAD-tillidsrepræsentanterne i juni 2000. Her blev løn- og ansættelsesvilkårene for fleksjobberne aftalt.

7. Ledelsen har signaleret, at de ønsker at udvide den arbejdsintegration, der hidtil har kendetegnet sideproduktionen, med en styrket arbejdsfastholdelsespolitik. Det vil bl.a. sige, at virksomheden i videst muligt omfang vil tilbyde medarbejdere, der f.eks. har gået på sygedagpenge gennem længere tid, at komme tilbage på fleksjobvilkår. Det har den allerede gjort i en konkret tilfælde, men den pågældende medarbejder besluttede imidlertid at tage imod et arbejde i en svømmehal i stedet for. Men det har ikke fået virksomheden til at stoppe af den grund.

8. Og en sidste ting, der ikke skal undervurderes: Projektet er blevet til *en historie* (se afsnittet herom senere). Det er blevet en del af det, som Obtec er blevet kendt for. Noget, som efterhånden "bare" kører på virksomheden. Og som skaber stolthed, ikke bare hos ledelsen, men også hos tillidsrepræsentanter og de øvrige medarbejdere.

*"Da vi forleden snakkede om nedskæringer og lønbesparelser, var der ingen, der nævnte de tre skåne-/fleksjobber. Det er flot!"*

Daværende SID-tillidsrepræsentant, Kim Hansen, på følgegruppemøde i oktober 2000

Det er et sammenfald af disse 8 punkter, som gør, at kollegaernes modstand stort set er væk i dag, og at hvis den i ny og næ popper op, hvilket ikke kan udelukkes, så vil den ikke kunne true projektets eksistens.

Det *generelle* billede her snart 2 år efter, at sideproduktionen startede op, er helt klart, at kollegaerne over en bred front har accepteret fleksjobberne. Det kom bl.a. til udtryk, da nogle medarbejdere i en af produktionsgrupperne i februar 2001 tilbød en af fleksjobberne at blive medlem på lige fod med de ordinært ansatte. Den pågældende fleksjobber sagde imidlertid pænt nej tak til tilbuddet.



# Hovedpersonerne

På Obtec har fleksjobberne løst et problem, der *alligevel* skulle løses i den daglige produktionstilrettelæggelse, hvorfor de fra starten er blevet en del af det værdiskabende arbejde i virksomheden. Det har givet fleksjobberne en høj grad af værdighed og selvtillid, fordi det er åbenlyst for alle, og ikke mindst dem selv, at de udfører et reelt stykke arbejde, der har betydning for virksomheden.

Men alt har alligevel ikke været rosenrødt.

*"Skal vi tage ordet, eller skal vi ikke?"*

Det var det spørgsmål, fleksjobberne baksede med op til den konference, der blev holdt den 17. maj 2001 om Obtec's erfaringer med sideproduktionen. På konferencen vil der komme oplæg fra den administrerende direktør, produktionschefen, tillidsrepræsentanterne og de kommunale jobkonsulenter, og deltagerne ville blive erhvervsfolk, borgmesteren, erhvervschefen, kommunale ledere og jobkonsulenter m.v. De eneste, der manglede på talemappen, var sådan set hovedpersonerne selv!

Først sagde fleksjobberne ja. Så sagde de nej, hvilket faldt sammen med det tidspunkt, hvor invitationerne til konferencen skulle sendes ud, hvorfor de ikke kom med i det officielle program for konferencen. Efter at programmet var sendt ud, ombestemte fleksjobberne sig engang til og besluttede alligevel at holde et indlæg på konferencen (se boks på den kommende side, hvor det er i sin fulde udstrækning).

Anne Marie Stjerneborg, fleksjobber: Vi må lære af vores erfaringer

*»Jeg hedder Anne Marie og er 48 år. Jeg kom på arbejdsmarkedet, da jeg var 15. Det var som ung pige i huset, og siden da har jeg arbejdet på fjerkræslagterier og i køkkenet på kroer og de sidste 20 år som tjener i Svendborg. Jeg har været enlig mor til 3 dejlige børn i mange år, så der skulle tjenes penge ind, så de kunne få en ordentlig tilværelse.*

*For 2 år siden var det slut med tjenerjobbet. Jeg gik psykisk ned med flaget på grund af dårligt arbejdsmiljø og fik epilepsi. Jeg føler ikke, at jeg er færdig med at arbejde endnu, så jeg håber og tror, at fleksjobbet er et springbræt til at arbejde op til et normalt job igen.*

*Vi, der er ansat i fleksjob her på Obtec, er alle glade for arbejdet. Vi er blevet godt modtaget. Alle var venlige og rare i begyndelsen, men på et tidspunkt begyndte nogle af medarbejderne at se skævt til os og småhviske i krogene. Vi fik på fornemmelsen, at de mente, at vi var løntrykkere og ville tage arbejdet fra dem. Fornemmelsen var rigtig, men forholdet til dem er blevet bedre nu, hvor de har lært os at kende.*

*En ting er sikkert: vi er ikke kommet for at ødelægge noget for nogle, vi er kun ude på at arbejde det, vi kan. Problemet var, sådan som vi ser det, at de øvrige medarbejdere ikke havde fået nok at vide om, at vi fleksjobbere hverken er løntrykkere eller ude på at tage arbejdet fra dem. Derfor tror vi, at det har været svært for dem at tackle os, og omvendt. Men min opfattelse er, at det er blevet bedre efter, at de har lært os at kende, og for mit eget vedkommende føler jeg, at de har glemte, at jeg er fleksjobber.*



Anne Marie Stjerneborg - Fleksjobber

*Men der er en anden ting, der også har været svært for os. Og det er at tackle de forskellige regler på grund af fejlinformation eller forskellige råd fra kommunen, både med sygedagpenge, ferie og A-kasse. Det, vi har manglet, har været én, der var helt inde i reglerne. Vi har mødt for megen uvidenhed, og det har gjort os forvirrede, sure og frustrerede. Vi følte på et tidspunkt, at vi stod i et ingenmandsland, hvor ingen vidste noget om os, og vi vidste heller ikke noget selv, men det er der heldigvis ved at blive en ordning på, har kommunen nu lovet os.*

*Til sidst vil jeg gerne sige noget om, hvad man så kan lære af vores erfaringer.*

*For det første: Det er utrolig vigtigt, at kollegaerne får en god og ordentlig information fra ledelse, værkførere og tillidsrepræsentanter, der sikrer, at der ikke er nogen, der tror, at vi kommer for at trykke lønnen eller tage arbejdet fra nogen andre.*

*For det andet: Det er afgørende, at vi får en fast kontaktperson i kommunen, der er 100% inde i reglerne, således at vi ved, hvor vi står, og hvor vi ikke står, f.eks. med hensyn til feriepenge, sygedagpenge og A-kasse. Vi tror på, at en sådan kontaktperson kan være med til at give os fleksjobbere den helt nødvendige tryghed.*

*Og for det tredje: Vi har lært, at det er vigtigt, at vi fleksjobbere også selv tager ansvaret ved ikke at være bange for at sige vores mening. På den måde kan der ske forbedringer, både i forhold til kollegaerne og kommunen.*

*Vi er alle pisket til at lære af vores erfaringer, og hvis vi gør det, er vi sikker på, at fleksjob bliver en rigtig god idé.»*

Indlægget gjorde et stort indtryk, og det havde stor betydning for hele konferencen, at det blev holdt. Det udslagsgivende for fleksjobbernes beslutning om alligevel at holde det var, at de følte, at der var noget, der skulle frem. Og dét, der skulle frem, var primært den utryghed, de havde oplevet som følge af manglende og modsatrettede oplysninger omkring deres rettigheder og pligter i forhold til ferieloven, A-kasseområdet, sygedagpenge m.v. Men også at de havde oplevet, at nogle af kollegaerne snakkede skævt om dem og sagde, at de var løntrykkere og kom for at tage arbejdet fra dem, jf. det forrige afsnit "Modstanden".

At indlægget blev holdt, fik tre særlige betydninger:

1. *det var medvirkende til, at der kom ekstra fokus på løsningen af problemet med de manglende og modsatrettede oplysninger, som fleksjobberne havde fået om deres rettigheder og pligter.*

Problemet var nemlig blevet løst inden konferencen som følge af, at det var taget op på et følgegruppemøde. Løsningen bestod af 3 ting, som fleksjobberne fik opfyldt:

- De fik en – og kun en – kontaktperson i kommunen, som tager sig af alt vedrørende deres rettigheder og pligter.
- De fik en let adgang til denne person, der "altid" kan træffes.
- Og de fik en person, der er 100% inde i reglerne. Den pågældende person er uddan-



net revisor og leder den administrative gruppe i socialforvaltningens afdeling for forsørgelse og erhverv

Denne grundlæggende struktur i kontakten mellem den enkelte fleksjobber og kommunen fungerer i dag fuldt ud tilfredsstillende, hvilket jo ikke er det samme som lutter tilfredshed med de konkrete afgørelser i forbindelse med specifikke henvendelser!

**2.** *det var medvirkende til, at tillidsrepræsentanterne fik ekstra fokus på de problemer, som fleksjobberne havde haft, hvilket var med til at styrke deres opbakning til projektet, som klart kom til udtryk i tillidsrepræsentanternes indlæg på selve konferencen.*

Det "gode" ved de problemer, som fleksjobberne stod med, var, at det var kendt stof for tillidsrepræsentanterne, hvorfor de pludselig fik en mere direkte og mere motiverende adgangsport til projektet. Tillidsrepræsentanterne fik på den måde nemmere ved at engagere sig i projektet, hvilket skete på forskellige møder, der blev afholdt i perioden op til konferencens afholdelse.

**3.** *det var en stærk manifestation af, at fleksjobberne selv ønskede at tage ansvaret for at være med til at løse problemerne.*

Samtidig var det et meget kraftigt signal til alle (ledelsen, kommunen, tillidsrepræsentanterne m.v.) om, at fleksjobberne virkelig ønskede at blive hørt og taget alvorligt. Og endelig klargjorde det deres seriøse intentioner med at arbejde på virksomheden.

*"Det er meget godt med al det engagement, som det offentlige udviser med hensyn til at få folk ansat på særlige vilkår. Men der er en stor fare for, at man taber målet. Simpelt hen fordi der er al for meget usikkerhed omkring, hvordan de menesker, der er ansat på særlige vilkår, skal forholde sig i den situation, de befinder sig i. Der er for lidt hjælp at hente, og der er oplysninger, som ikke passer eller direkte er misvisende. Dette skyldes primært, at det kommunale system er meget bureaukratisk, også for meget, det er så meget, at det er en fare for, at det bliver dræbende for den gode idé."*

Ole Augustinus, SID-tillidsrepræsentant

Forløbet omkring fleksjobbernes indlæg på konferencen er et meget godt udtryk for den åbenhed, der har været en væsentlig del af projektets styrke. Det var først, da fleksjobbernes kritik åbent kom frem, at det blev muligt at skabe de forandringer, der skulle til for at få problemerne løst.

*"Det er vigtigt med INFORMATIONER. Det er meget vigtigt at fortælle hele virksomheden, hvad det er, der er formålet med dette tiltag. Brug tillidsfolkene for at sikre, at det lokale benarbejde er på plads. Det er jo det, vi er her for. Vi skal prøve at se mere positivt og anderledes på, at der skal være plads til de svage i samfundet. Og det er vores pligt som tillidsfolk og som repræsentanter for fagforeningerne at gøre vores bedste for at lave plads til så mange som overhovedet muligt. Men vi har også en pligt til at sørge for, at de bliver "behandlet" ordentligt. Det er jo bevist mere end en gang, at hvis man behandler folk ordentligt, så behandler folk også en selv ordentligt, og så er vi nået meget langt"*

Ole Augustinus, SID-tillidsrepræsentant

# Kommunen

## Fleksjobbernes overenskomst - ABC

I projekter sker der tit det, at der opstår gode idéer, som det af den ene eller den anden grund ikke er mulig at realisere indenfor projektets rammer. En sådan idé opstod på et følgegruppemøde, hvor fleksjobbernes utryghed i forhold til deres rettigheder og pligter blev drøftet. Forslaget gik ud på at fremstille en lille folder, bygget omkring det samme skelet, der kan findes i enhver ordinær overenskomst på det danske arbejdsmarked. Punkt for punkt skulle den så fortælle om fleksjobbernes stilling på det nye arbejdsmarked, som der er ved at blive bygget op omkring job på særlige vilkår. Idéen er hermed bragt videre.

## Sidste Nyt

Efter redaktionens afslutning har Anne Marie Stjerneborg fået nyt arbejde. Hun er den 25. februar 2002 startet som køkkenmedhjælper på Skårup Lærerseminarium. Ligeledes i et fleksjob. Det viste sig, at fabriksarbejdet var en for hård belastning for hendes nakke, skulder og ryg. Hun håber nu, at arbejdet som køkkenmedhjælper ikke belaster hende på samme måde.

Anne Marie startede Obtec den 18. november 2000. Og som det fremgår af denne pjece, har hun spillet en meget stor rolle med hensyn til, at fleksjobberne ikke bare får ordet. Men også tager det og giver deres mening til kende, hvilket er meget afgørende for, om virksomhedernes sociale ansvar bliver til en succes.

Med hensyn til det ledige fleksjob efter Anne Marie er det allerede blevet besat med en ny fleksjobber, der startede den 28. februar 2002.

*"I vores arbejde opererer vi med en tilfredshedsmodel. Vi betragter os selv som aktører, der er placeret i midten af en trekant med følgende hjørner, der hver i sær har forskellige faktorer, der betinger tilfredshed, hvilket er angivet i parentes:*

- *Virksomheden (overskud og implementering)*
- *Den enkelte (tryghed og værdsættelse).*
- *Kommunen (borgervelfærd og overholdelse af lov og regler)*

*Formålet med vores arbejde er at få disse tre forskellige former for tilfredshed til at gå op i en højere enhed. Og status lige nu på projektet er, at der er tilfredshed hos såvel virksomheden og kommunen. Derimod halter det med tilfredsheden, hvis vi ser på den enkelte, og her er det trygheden, der ikke er på plads, i og med at der opleves usikkerhed med hensyn til hvilke rettigheder, den enkelte har i forhold til feriepenge, sygedagpenge, A-kassemedlemskab m.v.*

*Det er altså i forhold til den enkeltes utryghed, at vi nu må sætte ind. Og der gør vi med en ordning, hvor der kun er en person i kommunen, som alle fleksjobber kan gå til med det, der har givet utryghed. Eller med andre ord: vi samler kompetencen vedrørende den enkelte fleksjobbers rettigheder og pligter hos én og kun en person, som det i øvrigt skal være nemt at få fat i.*

*Denne ordning er direkte afledt af Obtec-projektet, og vi er helt sikker på, at andre og kommende fleksjobber vil få stor gavn af den. Det håber vi i hvert fald."*

Dorthe Bang og Niels Peter Nielsen, konsulenter fra Koordinationsudvalget i Gudme, Egebjerg og Svendborg Kommuner

*Dorthe Bang og Niels Peter Nielsen -  
Konsulenter fra Koordinationsudvalget i  
Gudme, Egebjerg og Svendborg Kommuner*



Hele forløbet omkring fleksjobbernes kritik rummer en anden væsentlig pointe: at Svendborg Kommune trådte i karakter som en åben og fleksibel samarbejdspartner. Da projektet startede op, løb virksomheden noget sur i at skulle snakke med for mange i kommunen. Også dette problem blev hurtigt løst ved, at virksomheden fik sikret en en-strengt kontakt til kommunen.

Lige fra sideproduktionens start har der i det hele taget været et tæt samarbejde med Svendborg Kommune, hvis ydelserne til projektet kan beskrives i fire punkter, hvoraf de tre første er meget konkrete og veldefinerede. Kommunen har

- fundet og henvist potentielle fleksjobbere til ansættelsessamtaler på virksomheden.
- bevilget og betalt et truckførerkort til en af fleksjobberne.
- betalt for visse ergonomiske ændringer af såvel maskiner som arbejdspladsindretning.
- fungeret som all-round konsulent med hensyn til at hjælpe virksomheden, bl.a. med at sikre kontakt til andre offentlige myndigheder, f.eks. i forbindelse med en sag om personlig assistance indenfor AF-systemet.

Virksomheden er blevet positivt overrasket over kommunen, som er blevet oplevet som en villig og hurtig samarbejdspartner, der har udvist den fleksibilitet, der skal til for at nå resultater. Og virksomheden er endvidere blevet positivt overrasket over, at papirarbejdet har været forholdsvis overskuelig.

*"Etableringen af sideproduktionen på Obtec har givet os en masse brugbar viden. Vi har lært, hvor vigtigt det er med en hurtig sagsbehandling, der kan afklare mennesker til fleksjob. Vi har også lært, hvor afgørende det er, at virksomheden kun har en kontaktperson i kommunen.."*

Dorthe Bang og Niels Peter Nielsen, konsulenter fra Koordinationsudvalget i Gudme, Egebjerg og Svendborg Kommuner

Kommunen har haft stor nytte af projektet på Obtec. For det første har det været en erfaring, der har givet en masse brugbar viden og dermed mulighed for at ændre og justere egen praksis med det formål at styrke den generelle indsats overfor virksomhederne. Dernæst har jobkonsulenterne kunnet bruge Obtec som modelvirksomhed i deres arbejde i forhold til andre virksomheder.

*"Obtec har haft stor betydning for vores arbejde. Alle kender til projektet. Og det har helt klart været med til at åbne op for den sociale tankegang på en lang række virksomheder på Sydlyn. Derved er vores arbejde blevet meget lettere. Ingen tvivl om det."*

Niels Peter Nielsen, konsulent fra Koordinationsudvalget i Gudme, Egebjerg og Svendborg Kommuner

Flemming Kjeldsen, afdelingsleder,  
og Anne Marie Stjerneborg, fleksjobber,  
i TV-Danmark, den 25. maj 2001.



# Historien

Sideproduktionen på Obtec er blevet til en *historie*.

Den er efterhånden blevet en uadskillelig del af virksomheden. Den siger noget om ånden på Obtec: "*Sådan gør vi, sådan er vi...*". Den skaber og bekræfter dermed en virksomhedsidentitet, som alle, der færdes til daglig på virksomheden - ledelsen, tillidsrepræsentanterne og kollegaerne - er stolte af bliver forbundet med netop *deres* arbejdsplads.

Når en historie på den måde går fra at være en enkeltstående begivenhed eller episode til at blive en del af det, mennesker har til fælles, kan der skabes et meget stærkt holdningsmæssigt ejerskab til det, som historien handler om. I det her tilfælde, at virksomhederne bør påtage sig et socialt ansvar som en del af den almindelige forretningsmæssige drift, og at ansættelser i job på særlige vilkår kan være en god forretning.

På Obtec er der skabt et sådant ejerskab. Og det har været en væsentlig del af projektets styrke. Det har produceret et forsvarspotentiale, der kan aktiveres, hvis og når projektet trues og angribes. Og mange gange sker en sådan aktivering helt af sig selv. Nærmest intuitivt. Men ejerskabet kan også skabe en fornyende dynamik, der i sig selv kan fungere som katalysator for nye initiativer.

Et godt eksempel på en sådan dynamik er spredningen af idéen om sideproduktionen, fra hovedkvarteret i Svendborg til afdelingen i Støvring. Når produktionschef Torben Madsen på mødet i Støvring tog sideproduktionen med i en generel præsentation af Obtec-

koncernens politik og strategi, var det udtryk for, at den allerede på det tidspunkt var ved at blive til en historie. Han gjorde det ikke for at sige, at nu *skulle* de i Støvring også gøre det samme. Men for at fortælle, hvad Obtec står for. At det så lynhurtigt gav anledning til oprettelse af en sideproduktion med arbejdsprøvning, er en hel anden sag og udtryk for den dynamik, der kan ligge i den gode historie med stærk fortællekraft.

I projektet er der blevet arbejdet med historiefortælling på en lang række forskellige niveauer, hvilket fremgår af den følgende oversigt. Niveauerne fungerer samtidig og understøtter hinanden.

## De forskellige niveauer i historiefortællingen

1. *Mund til mund*: Et temmelig uforudsigeligt, men samtidig meget afgørende niveau. Det er først og fremmest hér, at den gode historie skabes, huskes og vedligeholdes. Hvis historien ikke fungerer på dette niveau, så fungerer den slet ikke!
2. *Virksomhedsoffentligheder*: De forskellige møder (personalemøder, møder mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne m.v.) er oplagte steder til at fortælle historien, således at den løbende får nuancer og tilført nye momenter.
3. *Mediedækning*: Et utrolig væsentligt niveau, hvor de konkrete aktører på virksom-

hedsplanet - ledelsen, tillidsrepræsentanter, kollegaerne og fleksjobberne - kan spejle sig selv med stolthed over at "være på" og mærke omverdenens anerkendelse. Og som tilskynder dem til *selv* at fortælle historien videre i den lang række forskellige sammenhænge, de færdes i udenfor virksomheden.

Samtidig er det et niveau, man slet ikke kan komme udenom, når det handler om at få historien udover rampen til andre virksomheder, det politiske niveau i kommunen, borgerne i lokalsamfundet m.v. Der har derfor været løbende dækning af projektet i de lokale og regionale medier: Fyns Amts Avis, Fyens Stiftstidende, Radio Fyn, TV Danmark m.v.

4. *Konference*: Blev afholdt den 17. maj 2001 og fungerede som et afdansningsbal, hvor talenterne blev vist frem for erhvervsfolk på Sydfyn, centrale aktører i kommunerne og Koordinationsudvalget, borgmesterne i Svendborg m.v. Om selve arrangementet, se boksen "*Da Obtec's spisekantine blev lavet om til en nyudsprunget forårsskov af japanske kirsebærtræer!*"

Konferencen har haft stor betydning. Den bekræftede omverdenens anerkendelse. Og den satte fokus på de store resultater, der er nået på kort tid. Men samtidig blev der midt i denne "her-går-det-godt-stemning" sat fokus på dét, der havde været svært undervejs: at fleksjobberne var blevet mødt med forestillinger om, at de var løntrykkere og kom for at stjæle arbejdet fra de ordinært ansatte, og at de havde følt sig utrygge med hensyn til deres rettigheder og pligter i forhold til arbejdsmarkedet. Dette fokus kom til at fylde meget, og konferencen blev således en stærk markering af projektets grundlæggende evne til i fuld offentlighed at sprogliggøre, diskutere og løse de problemer, der er indeholdt i kritik og modstand.

Rammen omkring dette var et arrangement, der på professionel vis var planlagt ned til selv den mindste detalje, samtidig med at det var en anderledes og dermed erindringsstærk begivenhed på samme måde som Wienerballet i sin tid. Denne ramme

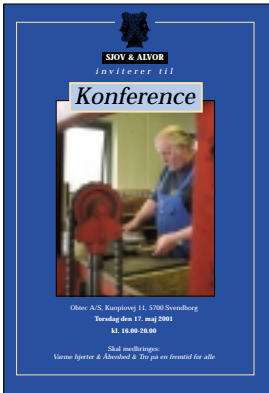
var med til både at skabe tillid til og interesse for projektet.

5. *Følgegruppen*: En gruppe, hvis enkelte medlemmer har fungeret som historiefortællere i de forskellige sammenhænge, de færdes i. Som det fremgår af gruppens sammensætning (se boks på side 2), bestod den af meget centralt placerede aktører, såvel på virksomhedsniveauet som i forhold til det lokale erhvervsliv og den lokale fagbevægelse. Følgegruppen er mellem møderne blevet forsynet med løbende opdaterede informationer om projektets udvikling for at sikre, at de hele tiden var klædt på som troværdige historiefortællere.

6. *Virksomhedsnetværk*: Efter at sideproduktionen var etableret og kommet godt i gang, meldte Obtec sig ind i Socialt Netværk – Fyn i efteråret 2000. Og det samme skete i Støvring, hvor Nordjysk Kobling meldte sig ind i Nordjysk Netværk for virksomhedernes sociale ansvar i foråret 2001. På den måde bliver historien fortalt videre til andre virksomheder, der er socialt engageret på Fyn og i hele Nordjylland.

7. *Besøg og eksterne oplæg til møder*: Allerede inden, at denne pjeces bliver udgivet, har projektet givet genklang udenfor Fyn og Nordjylland. Obtec har f.eks. holdt oplæg i Slagelse (Koordinationsudvalget, kommunen og fagforeninger), Stevn (virksomheder og kommunale politikere) og Næstved (netværksgruppen, kommunen og virksomheder). Og virksomheden har endvidere haft besøg af Koordinationsudvalget for Stevn, Fakse og Rønnede Kommuner.

8. *Den Sociale Ambassadørordning*: Det har nærmest været en selvfølge, at Obtec skulle være med i denne ordning, der startede op i efteråret 2001, og som består af i alt 12 fremtrædende virksomheder på Sydfyn. Disse virksomheder har alle selv erfaringer med at tage et socialt ansvar, og på den baggrund har de stillet sig til rådighed for en bred oplysningsindsats med det særlige sigte at gøre dette ansvar prestigefyldt. Ordningen er en videreførelse af kampagnen Sjøv & Alvor.



Trio Odino spillede ved konferencen

## Da Obtec's spisekantine blev lavet om til en nyudsprunget skov af japanske kirsebærtræer!

Den 17. maj 2001 blev en ikke hel almindelig dag på Obtec. Spisekantinen, som til daglig bespiser de mange medarbejdere, havde totalt ændret udseende. Alle bordene, skifterammerne på væggene m.v. var blevet fjernet. Tilbage var kun stolene i en skov af japanske kirsebærtræer, der lige var sprunget ud som en del af det danske forår. Og de fyldte rummet som en væsentlig del af den udsmykning, som Leo Sommer, lederen af dekorationslinjen på Svendborg Handelsskole, havde stået for.

Det tilstødende rum, der til daglig fungerer som et show-room, var ligeledes blevet tømt for computer, borde, stole m.v. I stedet havde Hotel Svendborg gjort klar til en stående buffet, bygget op omkring høje, små runde bord med hvide duge. Og der var også blevet plads til wienerklassiske toner, fremført af den lokale gruppe Trio Odino med Lasse Tajmer i spidsen.

Denne fysiske, æstetiske og lydæssige revolution udgjorde rammen for den konference, hvor erfaringer med Obtec's sideproduktion skulle belyses og hvor deltagerne i invitationen var blevet bedt om at medbringe varme hjerter, åbenhed og tro på en fremtid for alle.

På alle disse niveauer er historien om sideproduktionen på Obtec blevet fortalt. Men som nævnt: den afgørende historiefortælling finder sted mund til mund og følger et forløb, der ikke kan planlægges, f.eks. når nogen af egen kraft får lyst til at fortælle historien, og/eller når det viser sig, at historien viser sig nyttig i forskellige sammenhænge. Et par eksempler på disse skjulte mekanismer gives i det følgende.

Formand for SID-afdelingen i Svendborg, Kaj Chr. Larsen, som har siddet i projektets følgegruppe, deltog i et møde medio januar 2001 om det rummelige arbejdsmarked, arrangeret af Socialdemokratiet i Svendborg-Langelandskredsen. På mødet blev fleksjobordningen udsat for pres, idet flere indlæg henviste til, at ordningen ikke havde givet anledning til nogle succeser.

Det fik Kaj Chr. Larsen til at nævne, at en større virksomhed i Svendborg havde oprettet en lille afdeling med fleksjobbere med *"stor succes. Faktisk har det vist sig, at sygefraværet her er mindre end på resten af virksomheden!"* Citatet er fra Fyns Amts Avis, den 16. januar 2001, der under et billede af Kaj Chr. Larsen bragte følgende tekst: *"Kaj Chr. Larsen fortalte succeshistorier fra det virkelige liv"*.

Et andet eksempel: Socialt Netværk – Fyn besluttede selv at sende det temamagasin om projektet på Obtec, som Sjøv & Alvor-kampagnen havde udarbejdet, ud til alle sine ca. 50 medlemsvirksomheder i forbindelse med et af netværkets nyhedsbreve, hvori der bl.a. stod, at Obtec har oprettet *"en fleksafdeling, hvor*



# Perspektiverne



Eksempler på medieomtaler

der foreløbig er ansat fem fleksjobbere med stor succes.” (juli 2001). Det er et eksempel på, hvordan “skjulte” samarbejdspartnere kommer i spil og af egen kraft begynder at deltage aktivt i historiefortællingen.

Obtec står i dag ikke bare som et erhvervs-mæssigt fyrtårn på Sydfyn. Men nu også som et socialt fyrtårn, der kan pege på kontante og bemærkelsesværdige resultater ved at tage et socialt ansvar. Resultater, der i øvrigt er nået indenfor så kort tid, at netop betegnelsen kvantespring giver god mening.

Når man siger virksomhedernes sociale ansvar, tænker man tit på meget store virksomheder som f.eks. Grundfos, Danfoss og Novo Nordisk. Og disse virksomheder tager alle det sociale ansvar alvorligt. Men, og der er et men. Problemet med disse eksempler kan være, at det netop er meget store virksomheder. Derfor er der mange, som – når de hører om disse virksomheders sociale ansvar – måske tænker: *“Det er meget godt, det gør de kun, fordi de er så store”*. Underforstået at dét at tage et socialt ansvar kræver en meget stor virksomhed.

Denne tankegang er udtryk for en af de mest sejlivede myter i debatten om virksomhedernes sociale ansvar: at der altid skulle være en modsætning mellem på den ene side virksomhedernes økonomiske indtjening og deres sociale ansvar på den anden. Underforstået: virksomhederne må vælge, ønsker de at tage et socialt ansvar med den uundgåelige konsekvens at sætte penge til? Eller ønsker de i stedet at tage et økonomisk hensyn med den ligeså uundgåelige konsekvens, at så bliver der ikke råd til det sociale ansvar?

Men denne modsætning er og bliver en falsk modsætning, hvilket erfaringerne fra Obtec viser med fuld styrke. Der behøver netop ikke at være nogen modsætning mellem det økonomiske og det sociale. Derved nedbrydes en af de største barrierer for virksomhedernes sociale ansvar, som netop består i, at mange virksomhedsledere egentlig og inderst inde gerne vil gå den vej, men det bliver ikke til så meget, fordi man uden videre går ud fra, at det vil belaste bundlinjen.

Og man skal ikke være bange for, at den etiske dimension i virksomhedernes sociale ansvar mistes, når dette ansvar bliver en del af den almindelige forretningsmæssige drift. Tværtimod kan det modsatte meget vel ske. Netop fordi der kan argumenteres for, at det sociale ansvar kan blive en forretningsmæssig del af driften, bliver det muligt at øge det etiske pres på virksomhedernes sociale præstationer.

Mange fremstillingsvirksomheder, der producerer i stor skala, kan sikkert nikke genkendende til Obtec's erfaringer med markedet: at kunderne bliver mere krævende og individuelle og dermed mere forskelligartede i deres ønsker til de produkter, de ønsker at købe, hvilket medfører et behov for en sideproduktion, som kører samtidig ved siden af kerneproduktionen.

Som der tidligere er blevet peget på i denne pjece, kan det under visse forudsætninger være en åbenlys driftøkonomisk fordel at ansætte mennesker på særlige vilkår til at stå for denne sideproduktion. Der ligger således mange store perspektiver for det rummelige arbejdsmarked i fremtiden, hvis det bliver muligt på denne måde at få det sociale ansvar helt ind under huden som en del af rygraden på en ordinær forretningsmæssig drift af virksomhederne. Det kan blive en ikke uvæsentlig del af den *strategi*, hvormed fremstillingsvirksomhederne møder fremtidens udfordringer på markedet.

Sammenlignet med de klassiske modelvirksomheder for det sociale ansvar (Grundfos, Danfoss, Novo Nordisk m.v.) har Obtec som

modelvirksomhed nogle anderledes potentialer, fordi firmaet har en størrelse, der er mere typisk for danske virksomheder. Mange mennesker i Danmark vil i forlængelse heraf umiddelbart havde lettere ved at kunne identificere sig med Obtec, fordi flere *selv* kender til industrivirksomheder, der kan minde om Obtec.

"Det gode ved historien om Obtec's sideproduktion er, at mange af vores medlemmer meget nemmere kan identificere sig med Obtec end med Grundfos. Om Grundfos tænker de, at virksomheden kun er social, fordi den er så stor, så det kan ikke rigtig bruges til noget her hos os."

Kaj Chr. Larsen, formand for SID-Svendborg

# Anbefalinger

*Der ligger mange perspektiver i Obtec som modelvirksomhed for det sociale ansvar. Ikke som et alternativ, men som et helt nødvendigt supplement til fortællingen om de store klassiske modelvirksomheder med Grundfos i spidsen.*

På den baggrund er det vigtigt at stille spørgsmålene: Hvad er baggrunden for Obtec's klokkeklare succes med det sociale ansvar? Hvilke erfaringer ligger der bag de flotte resultater? Og hvordan kan disse erfaringer generaliseres i form af nogle anvisninger, der kan bruges af andre virksomheder? Disse

spørgsmål vil blive besvaret i form af 10 anbefalinger, der direkte udspringer af de konkrete erfaringer fra projektet.



## 1. LEDELSENS INTENTIONER SKAL VÆRE KRYSTALKLARE FOR ALLE PÅ VIRKSOMHEDEN

*Ledelsen bør træde i karakter, også på det sociale område. I udgangspunktet befinder vi os indenfor arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet og til at ansætte og afskedige arbejdskraft. Det vil sige kompetenceområder, der naturligt hører ledelsen til.*

*Derfor må ledelsen gå forrest og melde klart ud, hvad den vil og ikke vil med det sociale ansvar. I den forstand bør ledelsen drage omsorg for en række forhold:*

- *Budskabet skal ud til alle på virksomheden, og der skal informeres grundigt.*
- *Fleksjobbernes arbejdsopgaver skal være præciseret på forhånd, så der kan trækkes en klar adskillelse mellem fleksjobbernes og de ordinært ansattes arbejdsopgaver.*
- *Der skal udarbejdes åbne aftaler med de ordinært ansatte om fleksjobbernes løn- og ansættelsesforhold.*
- *Der må på intet tidspunkt herske tvivl om ledelsens opbakning.*
- *Forkerte og misvisende informationer, der er i omløb, må korrigeres så hurtigt, det kan lade sig gøre.*

## 2. DET SOCIALE ANSVAR SKAL FRA DEN FØRSTE DAG GØRES TIL EN DEL AF VIRKSOMHEDENS DAGLIGE DRIFT

*Der er mange fordele, der følger af, at virksomhedernes sociale ansvar bliver forankret i driftøkonomien:*



- For det første er der ingen tvivl om, at flere virksomheder på det grundlag vil kunne motiveres til at tage et (øget) socialt ansvar.

- For det andet opnår hovedpersonerne – de mennesker, der ansættes i job på særlige vilkår – næsten af sig selv en meget stor værdighed, fordi det uden for enhver tvivl bliver klart for dem selv og alle andre på virksomheden, at de gør nytte, at de udfører et meningsfuldt arbejde, og at de derved er med til at skabe værdier, der har en betydning for virksomheden.
- Og for det tredje kan det være en god platform for at få medarbejdernes opbakning.

### 3. DE ORDINÆR ANSATTE SKAL OGSÅ VÆRE BLANDT HER OG NU VINDERNE

Også de ordinært ansatte bør her og nu vinde ved, at der bliver ansat mennesker på særlige vilkår. Det er altså ikke nok at slå på, at de på længere sigt kan blive blandt vinderne, hvis på de af den eller anden grund også får deres arbejdsevne reduceret, f.eks. ved en arbejdsulykke, et færdselsuheld m.v. Det skal man selvfølgelig også slå på, og det kan helt klart være med til at sikre accepten fra de ordinært ansatte. Men det skal kobles med, at de ordinært ansatte også bliver blandt dem, der vinder her og nu. Og det kan ske på flere måder:

- Det kan være økonomisk, f.eks. hvis de mennesker, der ansat på særlige vilkår, helt eller delvist kan overtage den del af de ordinært ansattes arbejde, der ikke tæller med i deres resultatløn.
- Det kan også ske i form af jobaflastning, der kan medføre, at de ordinære ansatte bliver mindre stresset i dagligdagen.
- Og det kan endvidere være i form af jobberigelse. Det vil sige, at ansættelserne af fleksjobberne kan skabe luft i dagligdagen hos de ordinære ansatte, som kan bruges til, at de får muligheder for at udvikle deres job med nogle helt nye kvaliteter og nyt indhold.

### 4. FLEKSJOBBERNE SKAL BÅDE HAVE OG TAGE ORDET

Det kan ikke pointeres nok: Det er de mennesker, der i kød og blod bliver ansat i job på særlige vilkår, som er hovedpersonerne i virksomhedernes sociale ansvar. Det er dem, som det hele handler om! At få det sociale ansvar til at fungere på virksomhedens gulv bliver meget nemmere, hvis og når fleksjobberne kommer på banen med deres synspunkter, oplevelser og erfaringer. Her ligger der et guldæg af viden og indsigt. At få adgang til dette guldæg kræver to ting:

- ledelse, tillidsrepræsentanter og kollegaerne skal være meget omhyggelig med at tilskynde til, at fleksjobberne tager ordet.
- fleksjobberne må også selv tage ansvaret og omsætte sådanne tilskyndelser til faktiske ytringer.



## 5. FORSKELSBEHANDLING SKAL UNDGÅES

*Ledelsen bør i videst muligt omfang behandle fleksjobberne og de ordinært ansatte ens. Det betyder, at ledelsen skal stille rimelige krav til såvel fleksjobberne som de ordinært ansatte. Det kan alle mennesker nemlig godt lide. Og rimelige krav betyder krav, der matcher dét, som den enkelte kan, hvad enten man er ansat på særlige eller ordinære vilkår.*

*At fleksjobberne har det til fælles, at deres arbejdsevne mere eller mindre er permanent nedsat, er selvfølgelig en realitet, man ikke kan komme uden om. Men samtidig er det vigtig at være opmærksom på, at der også er store forskelle blandt såvel de ordinært ansatte som fleksjobberne indbyrdes.*

*Mennesker på en arbejdsplads har forskellige forudsætninger og kompetencer, og ledelsens opgave er netop at sikre, at det bliver muligt for alle på trods af disse forskelligheder at bidrage positivt til det samlede produktionsresultat. På den måde opnås der en ligeværdighed, der accepterer menneskers forskellighed, og hvor der fokuseres på de ressourcer, de har, og som de kan udvikle til gavn for produktionsresultatet.*

*Væsentlige områder, hvor det er afgørende, at ledelsen demonstrerer denne ligeværdighed, er f.eks.:*

- *Ansættelsen af fleksjobberne skal følge den samme procedure, som der gælder for de ordinært ansatte, det vil sige en grundig visitation og afholdelse af ansættelsessamtaler på niveau med ordinære ansættelsessamtaler.*
- *Fleksjobberne deltager på lige fod med de ordinært ansatte i personalemøder, sociale aktiviteter m.v.*
- *Fleksjobbernes løn- og ansættelsesforhold skal i videst mulige omfang tilnærmes de forhold, der er gældende for de ordinært ansatte.*
- *Opstår der behov for arbejdsfordelinger som følge af sæsonmæssige udsving eller af andre grunde, bør såvel fleksjobberne som de ordinært ansatte i princippet deltage på lige fod.*

## 6. TILLIDSREPRÆSENTANTERNE SKAL DELTAGE AKTIVT I OPBYGNINGEN AF JOB PÅ SÆRLIGE VILKÅR

*Tillidsrepræsentanterne spiller på flere måder en uhyre central rolle i udbredelsen af virksomhedernes sociale ansvar:*

- *Som repræsentant for de ordinært ansatte skal de være med til at sikre to ting. For det første at virksomhedernes sociale ansvar bliver grebet an på en måde, som i størst mulig udstrækning også er i de ordinært ansattes interesser, både i et her-og-nu-perspektiv og på længere sigt. Og dernæst, at de ordinært ansatte forstår og accepterer nødvendigheden af at åbne arbejdsmarkedet op for folk med nedsat arbejdsevne.*



- De repræsenterer en erfaring, som det er vigtig, at de mennesker, der er ansat i job på særlige vilkår, kan få gavn af. Det hænger sammen med, at job på særlige vilkår jo i virkeligheden et helt nyt arbejdsmarked, hvor der både er mangel på organisationstraditioner, og hvor der naturligt nok vil eksistere en hel del usikkerhed omkring pligter og rettigheder for den enkelte. Derfor er det afgørende, at tillidsrepræsentanterne på disse områder stiller sig til rådighed og er parat til at arbejde for de mennesker, der er ansat i job på særlige vilkår.

- Varetagelsen af ovennævnte opgaver betyder, at tillidsrepræsentanterne kan blive nogle vigtige samarbejdspartnere for ledelsen, når virksomhedernes sociale ansvar skal føres ud i praksis. Og denne funktion kan styrkes ved, at ledelsen indgår en lokal aftale med tillidsrepræsentanterne om fleksjobbernes løn- og ansættelsesforhold.

## 7. MODSTAND SKAL FREM I LYSET OG TAGES ALVORLIGT

Virksomhedernes sociale ansvar er en så stærk og indlysende tanke, at den nemt kan overleve en åbenhed omkring den modstand, der eventuelt måtte forekomme, f.eks. med hensyn til forestillinger om, at fleksjobberne tager arbejdet fra de ordinært ansatte, at de trykker lønnen m.v. Når det er så afgørende at skabe fuld offentlighed omkring modstand, hænger det sammen med følgende forhold:

- Helt overordnet ligger der en vigtig læring i at blive konfronteret med modstand. Og derved kan det virke inspirerende for at udforme nye tiltag fremover. Sagt meget summarisk: Man lærer ikke noget eller i hvert fald meget lidt, hvis tingene bare glider let igennem!
- Det er kun åbenheden, der gør, at man kan få kendskab til den del af modstanden, der ikke holder, og som derfor kan sættes ud af kraft gennem information og forklaringer.
- Det er ligeledes kun åbenheden, der gør, at man kan få kendskab til den del af modstanden, der er relevant, og som derfor kun kan sættes ud af kraft ved, at der sker en nødvendig justering og eventuel forandring af visse forhold.

## 8. SAMARBEJDET MED KOMMUNEN SKAL VÆRE ENSTRENGET, FLEKSIBEL OG HANDLEKRAFTIG

Tre forhold er afgørende, hvis der skal opstå et dynamisk og fremadrettet samspil mellem virksomhederne og kommunen:

- Der skal være en en-strengt kontakt til kommunen, det vil sige at virksomheden kun skal kontakte en gennemgående person i kommunen. Dette enstrengede princip bør i øvrigt også gælde for fleksjobberne.



- *Der skal være tale om fleksibilitet. Det betyder, at kommunen ikke kun ser sig som administrative regelforvaltere, men også som en konsulentressource, der stiller sig til rådighed for at medvirke til at løse de problemer, der opstår undervejs i processen.*
- *Og endelig skal kommunen optræde handlekraftig. Det forudsætter, at de kommunale kontaktpersoner har mulighed for at handle hurtigt, er kompetente og indsigtsfulde på deres felt og sidst men ikke mindst: er dybt engageret i virksomhedernes sociale ansvar.*

## 9. DET SKAL GØRES TIL EN HISTORIE

*Virksomhedernes sociale ansvar er i sig selv en god historie, der alt andet lige er i besiddelse af en stærk fortællekraft. Derfor er det afgørende, at det bliver gjort til en levende del af virksomhedernes konkrete historie ("Sådan gør vi her, Sådan er vi..."). Den gode historie kan skabe ejerskab fra alle involverede i processen: ledelsen, tillidsrepræsentanter, kollegaerne m.v. Og et sådant ejerskab er i sig selv en kraftig ressource, der har en positiv effekt på i hvert fald to måder:*

- *Det skaber et forsvarspotentiale, der kan aktiveres, hvis og når virksomhedernes sociale ansvar trues og/eller angribes. En sådan aktivering vil mange gange ske intuitivt og helt af sig selv.*
- *Men det kan også skabe en fornyende dynamik, der kan fungere som katalysator for nye initiativer.*

## 10. DET FORUDSIGELIGE SKAL BLANDES MED DET IKKE-FORUDSIGELIGE

*Som det er fremgået, bør virksomhedernes sociale ansvar forankres i opfyldelsen af regulære behov i den daglige drift. Det er det mest bæredygtige bud på en styrkelse af dette ansvar fremover. Det giver virksomhedernes sociale ansvar en dimension af noget kendt og forudsigeligt i den forstand, at der på alle virksomheder foregår et løbende arbejde med at overvåge de driftmæssige behov og bedre blive i stand til at se hvorhen, de vil udvikle sig i fremtiden.*

*Men det er samtidig vigtigt, at der på virksomhederne udvikles en åbenhed overfor at tænke nyt og et mod til at gå nogle steder hen, hvor man ikke har været før. Der er med andre ord brug for en kreativ faktor, der kan koble de driftøkonomiske behov med en nysgerrighed over for in-put, der kan være opfanget på selve arbejdspladsen, men som også kan komme fra omverdenen.*

*Måske er det således, at kvantespring indenfor virksomhedernes sociale ansvar først for alvor får ben at gå på, når regulære driftøkonomiske behov bliver koblet med denne kreative faktor. Eller med andre ord: når det forudsigelige, kommer til at indgå i en eksplosiv proces med det ikke-forudsigelige.*



*"Vi har lært tre vigtige ting. For det første: Det er utroligt vigtigt, at kollegaerne får en god og ordentlig information fra ledelse, værkførere og tillidsrepræsentanter, så der ikke er nogen, der tror, at vi kommer for at trykke lønnen eller tage arbejdet fra nogen andre. Dernæst: Det er afgørende, at vi fleksjobbere har en fast kontaktperson i kommunen, der er 100% inde i reglerne, så vi ved, hvor vi står og ikke står, f.eks. med hensyn til feriepenge, sygedagpenge og A-kasse. På den måde får vi den nødvendige tryghed. Og endelig: Det er vigtigt, at vi fleksjobbere også selv tager ansvaret ved ikke at være bange for sige vores mening, og derved kan der skabes forbedringer, både i forhold til kollegaerne og kommunen."*

Anne Marie Stjerneborg, fleksjobber



*"Jeg vil opfordre de virksomheder, der endnu ikke har taget hul på det sociale ansvar, til at undersøge mulighederne. Det er ikke noget, der bare kommer af sig selv. Man skal have vilje og tro på det, man skal også være kreativ og kunne se tingene på en anden måde, ellers kan man lige så godt lade være. Vi ville heller ikke være kommet igennem det uden en sådan indstilling. Men det er muligt at få noget godt ud af det sociale ansvar – ikke for alle virksomheder, men for mange vil mulighederne være der."*

Mogens Thorseng, administrerende direktør