

TEKSAM NYT



KAGEFABRIKKEN BISCA I STEGE HAR PÅ TRE ÅR OPNÅET EN PRODUKTIVITETSSTIGNING PÅ 40 PROCENT. LÆS HVORDAN – OG HØR MERE PÅ TEKSAMS ÅRSDAG

Side 3

Side 11

MANGE INVITATIONER TIL KONFLIKT PÅ MODERNE VIRKSOMHEDER

Bisca
Side 3



Knud Illeris
Side 7

Mange invitationer til konflikt
Side 11



Årsmødet
Side 14

LEDER

KNÆK KURVEN SAMMEN

Krisen har ramt industriens virksomheder med stor styrke – og gør det fortsat. 200.000 private arbejdspladser er forsvundet, og eksporten er styrtdykket med 200 mia. kr. som et resultat af krisen. Vi kan dog glæde os over lyspunkter og eksempler på, at virksomheder og brancher er på rette vej.

Konjunkturer og markedsvilkår definerer kurvens retning og vinkel. Men stærke erfaringer viser, at det tillidsfulde samarbejde mellem ledelse og medarbejdere kan være med til at knække kurven. Derfor inviterer vi til TekSams årsmøde 6. oktober under temaet 'Giv kurven et knæk – samarbejdet om de nye udfordringer'.

Udfordringer er der mange af. Den sløje danske produktivitet er et problem. Siden 2000 har vi med en årlig vækst i produktivitet på bare 0,5 pct. haft foden på bremsen. Derfor har årsmødet fokus på produktivitet. Hvad er op og ned i de lave tal sammenlignet med andre lande? Og der vil være gode eksempler fra virksomheder – vi vil kunne møde kagefabrikken Bisca A/S, som på bare tre år har øget produktiviteten med 40 pct. Tidligere blev der produceret 100 kg kage og kiks pr. medarbejder hver time – i dag produceres der 140 kg hver time.

Øget produktivitet handler ikke kun om at effektivisere produktionen, men i lige så høj grad om at øge medarbejdernes og organisationens kompetencer. Hos Bisca A/S har man eksempelvis gennem uddannelse sikret sig, at den enkelte medarbejder kan betjene flere forskellige jobfunktioner.

"Jamen, vi kan jo ikke konkurrere med de lave lønninger i Asien," lyder det ofte opgivende. Løn er naturligvis en vigtig faktor, men ikke nødvendigvis den eneste afgørende faktor.

Konkurrencen fra lavtlønslandene har været en udfordring for Alfa Laval Kolding A/S, som for få år siden var ved at miste store dele af produktionen til egne lavtlønsfabrikker. På årsmødet vil virksomhedens tillids-



repræsentant og fabrikschef fortælle om, hvordan ny ledelse, Lean og et godt samarbejde fik vendt udviklingen og vist fabrikkens potentiale. Kompetencerne er styrket, og produktiviteten er øget i Kolding. Forskere har de seneste år med begrebet social kapital forsøgt at definere en formel for, hvad det er for faktorer, der gør, at én virksomhed klarer sig godt, mens en anden virksomhed klarer sig mindre godt, selv om markedsvilkårene er identiske. Medarbejdere og ledere løfter kerneopgaven med større kvalitet og produktivitet, når faktorer som tillid, retfærdighed og samarbejde er til stede, fremhæver forskerne. Ingen tvivl om at social kapital er værdifuld i bestræbelserne på at knække kurven – eller med Samarbejdsaftalens ord: Det daglige samarbejde om øget produktivitet, konkurrenceevne, trivsel og kompetencer er en fælles interesse.

God læselyst – og på gensyn på TekSams årsmøde.

Kim Graugaard og Børge Frederiksen



Bisca

40 PROCENT MERE PER MEDARBEJDER

**– OG EN BEDRE ARBEJDSPLADS, HVOR
RESSOURCERNE BRUGES BEDRE**





○ Der blev meget stille i kantinen på kagefabrikken Bisca, da de omkring 500 medarbejdere for tre år siden blev kaldt sammen og fik at vide, at der skulle ske noget på arbejdspladsen. Det betød rationaliseringer, effektivisering – og at en stor del af dem ville miste deres arbejde.

Alternativet var, at alle ville miste deres arbejde, da ejerne ikke ville blive ved med at acceptere store underskud. I 2006 var underskuddet på 47 millioner kroner. Det er vendt til et overskud på 30 millioner kroner i 2009.

Michael Berthelsen var ny supply chain direktør. Han siger:

- Alle forstod, at det var alvor. De fem tillidsrepræsentanter forstod også, at vi stod på en brændende platform.

Det samme siger Bjarne Pedersen, der i dag er tillidsrepræsentant for alle NNF'erne i produktionen. Han var ikke tillidsrepræsentant dengang, men havde i mange år siddet som medarbejdervalgt i bestyrelsen, så han havde længe vidst, hvor det bar hen.

To kulturer

Forandringerne drejede sig om både indkøb af nyt

produktionsudstyr – der er investeret 50-60 millioner kroner – nye processer, ny tillidsmandsstruktur, ny pausestruktur og ny arbejdstilrettelæggelse. Alle gamle lokalaftaler blev opsagt og genforhandlet. Desuden prægede det virksomheden, at der var to forskellige kulturer mellem de to produktionsafsnit, hvor der produceres kiks og kager. Det var aldrig lykkedes at få medarbejderne til at føle sig som kolleger. Bjarne Pedersen beskriver det som, at kollegerne stemplede ud, når de gik fra den ene del af virksomheden til den anden. Han har selv været ansat i 37 år, kender hele forhistorien og konstaterer, at de mentale mure mellem de to produktionsafsnit ikke eksisterer mere.

Fra toppen

Et af de første tiltag var, at der blev skiftet kraftigt ud i ledelsen.

- Nogle af de tidligere ledere havde den holdning, at 'det har vi prøvet', og så kan man jo ikke lave de nødvendige forandringer, siger Michael Berthelsen.

Han siger også, at det var nødvendigt at lytte til medarbejdernes forslag, for det er dem, der kan se, hvor problemerne er i produktionen – og tit også dem, der kan se, hvordan de kan løses.



Michael Berthelsen,
supply chain direktør.



Bjarne Pedersen,
tillidsrepræsentant.

- Som leder skal man vise mod og stole på, at medarbejderne er de bedste til at se problemer og løsninger inden for deres eget område, siger han og tilføjer, at han jo ikke selv kan bage en kage, så han lytter til dem, der har forstand på det.

Bjarne Pedersen nævner, at én af ændringerne er, at når de klager over problemer med et bånd eller en maskine, bliver det taget alvorligt og repareret straks.

- Før i tiden kunne vi klage ti gange uden, der skete

noget, siger han og fortæller, hvordan ting bare var nødtørfigt lappet sammen eller samlet med en skrue-tvinge.

Samtidig blev alle aftaler – også med eksterne leverandører – genforhandlet. Og tillidsmanden konstaterer, at det sikkert var et meget godt signal at sende, at intet var fredet. Medarbejderne har også fået bevis for, at ændringen kunne betale sig for dem. En procent af overskuddet bliver årligt fordelt som bonus.

38 procent har uddannelse

Undervejs blev medarbejderskaren næsten halveret. En del blev afskediget – og noget skete ved naturlig afgang og ved ikke at tage sæsonansatte ind igen. Det krævede masser af efteruddannelse, så alle kan varetage flere funktioner. Tidligere kunne hver medarbejder kun én ting og arbejdede kun på én linje, men nu blev alle uddannet – både på kurser og ved sidemandsop-læring – til at kunne meget mere. Der er eksempler på, at medarbejdere er blevet taget ud af den daglige produktion, så de kan hjælpe med at lave instruktioner og arbejdsbeskrivelser. 38 procent af de ansatte har en videregående uddannelse, som de ikke bruger.

- Men vi vil gerne udnytte de ressourcer, folk har, siger

Michael Berthelsen.

Der var også tilbud om ordblindekurser og it-kurser, som medarbejderne har glæde af både på arbejdsplad-sen og privat.

- I dag har alle chance for at lære at sende en e-mail, komme med input til forbedringer eller ændringer i ar-bejds-gange, fortæller Bjarne Pedersen.

Det bedste fra Lean

I ændringerne i produktionen har de taget det bedste fra Lean – uden dog konsekvent at indføre systemet. Men de holder tavlemøder, hvor produktionen bliver gennemgået, og når noget ikke er gået, som det skulle, bliver der fulgt op på det straks. Bisca har også fået en HR-afde-ling, der er lavet fitness-ordning og en række andre sociale og sundhedsfrem-mende aktiviteter. Én gang om året holder de Bisca-dag. Produktionen lukkes, og alle samles til fest og underholdning. Senest var Chris MacDonald årets attraktion. Det er stadig tilladt at spise alle de kiks og kager, man vil, men kun





i pauserummene. Der er ingen grund til at lave forbud, som det alligevel ikke er muligt at håndhæve. Og medarbejderne kan fortsat købe firmaets produkter til reduceret pris i kagebutikken.

Sæsonansatte

Undervejs har der været meget tvivl og usikkerhed hos medarbejderne, men i dag er de glade for ændringen. Produktiviteten er 40 procent højere end dengang – og tilfredsheden er stor.

- Jeg tør godt sige, at mine kolleger i dag er stolte over, at de arbejder på Bisca, siger Bjarne Petersen. Han tør også godt sige, at sådan har det ikke altid været.

I dag holder Bisca fast i en kerne af medarbejdere, som er uddannet til at varetage mange forskellige funktioner på fabrikken.

- Den enkelte medarbejder kan passe 80 procent af funktionerne i produktionen, forklarer Michael Berthelsen. Det sparer penge og giver større jobindhold til den enkelte medarbejder.

Tidligere var der store sæsonudsving, så der i maj/juni

kom mange nye medarbejdere, der skulle læres op. Når sæsonen var slut, blev de afskediget igen, og næste sommer skulle der tilsvarende bruges tid og ressourcer på at oplære en stor gruppe medarbejdere, der kun var ansat nogle få måneder. Det er dyrt, og det gav arbejdspladsen et image som et sted 'man altid kunne få arbejde' og betød stor udskiftning blandt de ansatte. Sådan er det ikke mere. Nu er Bisca en eftertragtet arbejdsplads.

Socialt ansvar

En ekstra bonus for virksomheden er, at sygefraværet er reduceret fra omkring 10 procent til omkring 2 1/2 procent. En del af forklaringen er omsorgssamtaler, som Bisca indførte, før de blev lovpligtige, og der er stor vilje til at fastholde medarbejdere, der har brug for ansættelse på særlige vilkår eller komme langsomt i gang efter en sygeperiode. Da rygning endegyldigt måtte ophøre på virksomheden, blev de gamle rygerkantiner indrettet til lækre pauselokaler med sofaer og bordfodbold.

BISCA

Bisca har i dag en omsætning på 735 millioner kroner og har ca. 350 ansatte – heraf ca. 265 i produktionen i Stege.

Lønmodtagernes Dyrtidsfond ejer 43,5 procent af virksomheden. De øvrige ejere er Bisca Holding A/S, Helsingør Fællesbageri A/S, Dansk Erhvervsinvestering A/S og Nykredit Realkredit A/S.

70 procent af produktionen går til hjemmemarkedet, resten hovedsagelig til Norden.

Biscas produktion har siden 2006 været samlet i Stege på Møn. Frem til 2005 var der også en produktion i Hjørring.

KNUD ILLERIS

UDDANNELSE SKAL BRUGES STRAKS

- ellers er pengene spildt

- Mange virksomheder spilder ressourcer, når de sender medarbejderne på kursus.
 - Det er der især to grunde til, siger professor i livslang læring, Knud Illeris, der på TekSams årsdag holder oplæg om 'Læring til det bedre'.
 - Den ene er, at udgangspunktet for kurserne er et andet end det sted, medarbejderne er.
 - Den anden er, at de kvalifikationer medarbejderne får, ikke kommer i anvendelse umiddelbart efter,

de kommer hjem fra kurset. Hvis alt bare kører videre, som det var før, oplever medarbejderne, at kurset har været overflødigt, siger han. Knud Illeris er en varm tilhænger af kompetenceudvikling og uddannelse. Han har hele sit arbejdsliv beskæftiget sig med bl.a. efteruddannelse af ufaglærte og kortuddannede, og hans forskning i emnet har gjort ham internationalt kendt og anerkendt.



○ Af Ingrid Pedersen

Erfa-grupper er effektive

Han kender også til den hurdle, det er for mange kortuddannede at skulle på kursus.

- Både i Danmark og internationalt kender man til, at ufaglærte mener, at det, de har brug for at kunne, lærer de bedst på arbejdspladsen. Der lærer de noget umiddelbart relevant, som kan bruges her og nu. Men de nedvurderer at komme på kursus, siger Knud Illeris.

Den tankegang kan han godt forstå, hvis man står med et konkret problem, man skal løse.

- Men den opkvalificering rækker ikke videre end til det konkrete problem, for uden kurser og teori, der skaber sammenhæng, har man ikke fået redskaber til at kunne bruge sine nye kvalifikationer i nye situationer, siger han og fremhæver, at erfa-grupper er en af de allermest effektive måder at kombinere sin egen viden med teori på. Han kalder dem noget af det mest læringseffektive, der findes. For erfa-grupperne tager udgangspunkt i egne oplevelser og perspektiverer ud fra dem, og sætter dem ind i nye sammenhænge.

- På den måde skabes der sammenhænge, så viden og erfaringer kan bruges i en ny situation. Det er prøven på, hvad læring er værd, forklarer han.

Knud Illeris har erfaret, at medarbejdere somme tider bliver sendt på kursus, "fordi nogen mener, at det skal man da" – uden, at man har gjort sig tanker om, hvorfor de skal på det pågældende kursus – og hvad de skal bruge det til. Og så er det klart, at udbyttet kun sjældent står mål med investeringen, men det er meget udbredt. Han fortæller også, at der ofte sker det, at når kursisterne kommer tilbage og gerne vil fortælle om deres nye kvalifikationer og indsigter, bliver de af deres kolleger mødt med den holdning, at "nu skal de ikke komme og spille kloge". Det sker især, hvis det lærte ikke umiddelbart skal bruges, så værdien af det ikke er umiddelbart synlig.

Dobbelthed

Knud Illeris understreger, at den typiske situation for folk med en kort uddannelse er, at de godt er klar over, at de har brug for at lære noget mere, men samtidig er deres erfaring, at de ikke duer til at 'sidde på skolebænken'.

- Denne dobbelthed spalter den enkelte, siger han.

Det er f.eks. de fleste AMU-lærere klar over, og det tager de hensyn til i deres undervisning.

- Og de er naturligvis også klar over, at de især i star-

KNUD ILLERIS VAR INDTIL MARTS SIDSTE ÅR PROFESSOR I LIVSLANG LÆRING PÅ DANMARKS PÆDAGOGISKE UNIVERSITET. HAN HAR NU SIT EGET KONSULENTFIRMA, WWW.SIMIL.DK. ILLERIS HAR UDGIVET EN LANG RÆKKE BØGER OG FORSKNINGSRAPPORTER OM LÆRING OG VOKSENUDDANNELSE.





ten skal skabe succesoplevelser på et kursus, understreger Knud Illeris.

Han nævner også, at selv om de fleste gerne vil have uddannelse – og er bevidste om, at det er en forudsætning for at få et godt livsindhold i fremtiden, skræmmer tanken mange, og de finder på alle slags undskyldninger for at slippe udenom.

- Så ligger skolen 18 kilometer væk, så skal man bruge fritid på forberedelse, så siger lærerne noget forkert ... Der er undskyldninger nok.

Det er i sidste ende arbejdspladsens holdning og tilbuddet til de ansatte, der afgør, om de har lyst til at tage på kursus.

Hvad har vi brug for

Men Knud Illeris understreger også, at hvis kurser bliver gennemført og anvendt rigtigt, er det en fornuftig investering, og det opnår man ofte bedst, hvis en hel gruppe fra samme arbejdsplads kommer af sted sammen. Men han er godt klar over, at det kan være svært at passe ind i produktionen. Det bedste resultat opnår man, hvis der fra begyndelsen er et nært samarbejde mellem kursusarrangørerne og virksomheden.

- Er man en stor virksomhed, kan man alliere sig med

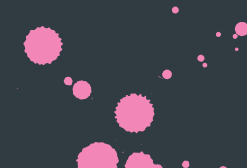
AMU-centret og evt. få en eller to lærere til at besøge virksomheden, så de kan få en ordentlig indsigt i, hvad virksomheden har brug for.

Hvis der er tale om specielle kurser eller standardkurser, der kræver en særlig tilpasning, kan to eller tre virksomheder eventuelt gå sammen om at få lavet et kursus.

- Og så har man også fordelene ved at kunne dele ud af egne erfaringer, siger han og understreger, at der selvfølgelig kan være visse konkurrencehensyn mellem virksomhederne.

- Men som regel er vigtigheden af inspiration fra andre større end frygten for at røbe virksomhedshemmeligheder, mener han. Dette gælder også, selv om virksomhederne er i direkte konkurrence med hinanden.

Han har selv, da han for en del år siden underviste på Roskilde Universitet, lavet efteruddannelse for AMU-lærere fra mange centre. Kurserne gjorde dem i stand til at styre undervisningen efter deltagernes behov. Han er ikke i tvivl om, at disse kurser havde stor effekt, selv om man dengang ikke lavede målinger på det. Men både lærerne og arbejdsgiverne var tilfredse med udbyttet.





De konstante målinger

Knud Illeris konstaterer, at der i dag er en tendens til at lave målinger på alt, og han mener, det tager ressourcer fra undervisningen. I 2013 vil der blive lavet en slags PISA-undersøgelse på voksne i den arbejdsdygtige alder. Det kan betyde, at undervisningen bliver rettet ind efter det, der bliver målt på – og ikke de kvalifikationer, som deltagerne konkret har brug for. Derfor mener han ikke, at de mange målinger er den rigtige strategi, og i folkeskolen har de allerede betydet, at værdifulde dele af den danske folkeskoletradition er blevet skrottet.

- Andre lande tror stadig, at de danske uddannelser er de bedste i verden, men i dag er det tvivlsomt, om dette stadig er gældende.

Gammel tradition

Siden midten af 1900-tallet har der i Danmark været stor opbakning til voksenuddannelserne, og AMU-systemet har fungeret siden 1960'erne. Den tradition bliver der bygget videre på med de nye kompetenceudviklingsfonde.

- Men man skal også være opmærksom på, at der sættes meget på uddannelse andre steder som f.eks.

Østasien i disse år. Så det er vigtigt, at danske virksomheder følger med og sikrer, at medarbejderne hele tiden bliver dygtigere.

- De store virksomheder har egen uddannelsesafdeling, men også de mellemstore og de små skal sørge for at være med, for det giver virkelig meget, når man bevæger sig lidt udenfor sin egen verden, siger Knud Illeris.

PÅ TEKSAMS ÅRSDAG HOLDER PROFESSOR KNUD ILLERIS OPLÆG OM UDVIKLING AF BÅDE MEDARBEJDERNES OG VIRKSOMHEDENS KOMPETENCER.





MANGE INVITATIONER TIL konflikt

**MEDARBEJDERNE PLANLÆGGER SELV,
OG DET KAN GIVE ANLEDNING TIL KONFLIKTER ▶**

MANGE INVITATIONER TIL Konflikt

- Der er i dag mange, mange flere invitationer til, at medarbejdere og ledelse kommer på kant med hinanden, end der var tidligere. Dengang ledere og mellemledere definerede, hvordan arbejdet skulle udføres, var der ikke så meget at diskutere.
 - Men i dag er der masser af anledninger til konflikter, fordi medarbejderne ikke alene skal udføre et arbejde. Før i tiden var præmissen for produktionen klar, men i dag er der spørgsmål om at lave arbejdet på en ny måde og diskussioner om, hvorvidt arbejdet skal udføres på virksomheden eller outsources. Det skaber grobund for konflikter.

Medarbejderne tilrettelægger selv

- I dag besidder ledelsen ofte heller ikke den fornødne viden til at gennemskue, hvordan produktionen forløber, og hvordan den kan ændres. Derfor er der meget mere forhandling om, hvordan tingene skal gøre, siger Søren Viemose.

Han tilføjer, at i en moderne produktionsvirksomhed er det ofte medarbejderne selv, der tilrettelægger arbejdet og sørger for, det bliver udført bedst muligt. Men der sker hele tiden noget nyt, for der er hele tiden nye produkter, nye konkurrenter og andre forandringer, der

kræver dialog mellem medarbejdere og ledere – og mellem ledere og medarbejdernes indbyrdes.

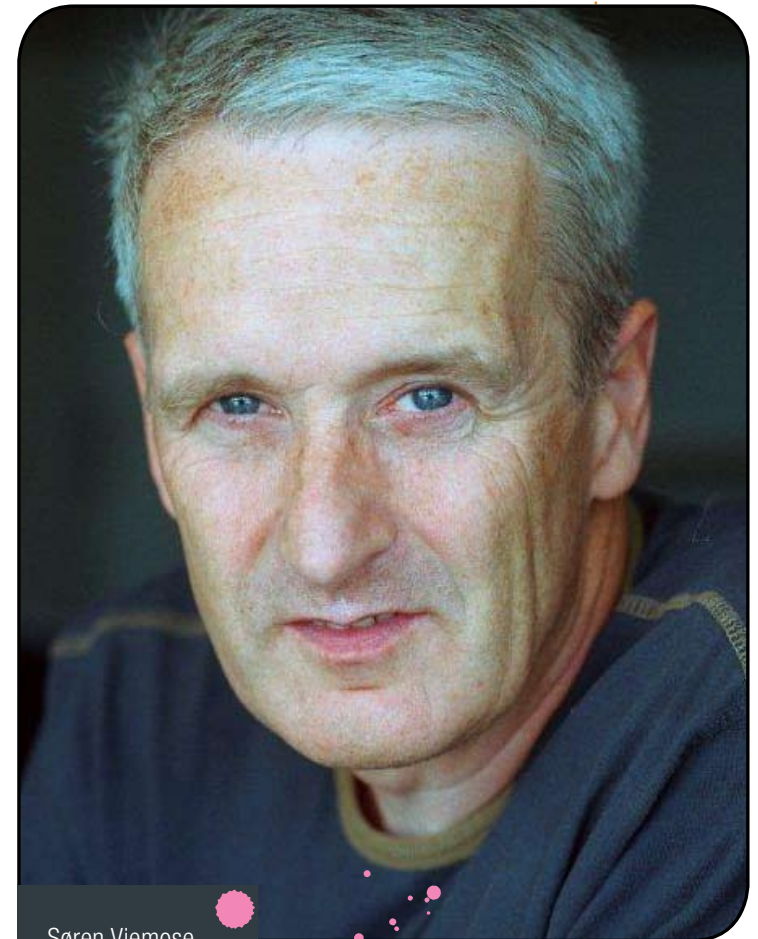
Søren Viemose konstaterer, at selv om grupperne i langt de fleste tilfælde selv kan tale sig til rette, går det galt nogle gange. Han forklarer, at der er enormt stor forskel på, hvordan medarbejderne i 1970 og i 2010 har evne til at lytte, reflektere og undgå at gå i baglås, når der er diskussion med ledelsen. Hvis en diskussion handler om, hvordan noget skal gøres, kan det som regel håndteres internt i virksomheden – og ofte fører uenigheden til, at der kommer en bedre løsning end den, én af parterne oprindeligt har foreslået.

- På den måde kan nogle konflikter – eller uenigheder – faktisk føre til en bedre fremgangsmåde, erklærer han.

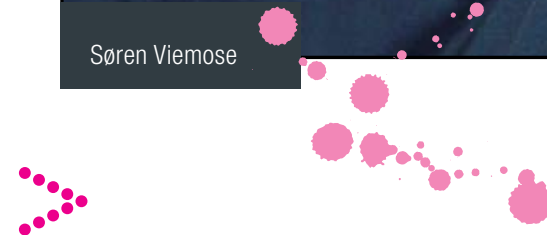
Følelser

Det er vanskeligere, hvis en konflikt drejer sig om krænkede følelser eller personlige konflikter, og den ene person bliver ved med at hænge sig i en begivenhed, der fandt sted for længe siden.

- Man bliver irriteret over, at den anden ikke gør det, som man synes, han skal, og ser den anden person i lyset af denne konflikt. Man synes, den anden person



Søren Viemose



MANGE INVITATIONER TIL Konflikt



er dum, mens man selv er klog og ræsonnabel. I den slags tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at kontakte en konfliktmægler eller mediator, som det også kaldes, siger han. Men han erkender også, at for eksempel spørgsmål om outsourcing er minefyldt og inviterer til konflikter.

Måden er vigtig

For at undgå, at hele virksomheden bliver lagt ned på grund af sådan en diskussion, er det vigtigt, at parterne bliver enige om en fair proces for en outsourcing. Hvis man bare går i gang uden at drøfte processen med de medarbejdere, der bliver påvirket, vil der opstå konflikter. Søren Viemose mener, at de fleste medarbejdere gerne vil orienteres så tidligt som muligt, og bliver de det, er det nemmere at håndtere, hvis noget går galt. Men er man først blevet ramt på følelserne og er blevet godt trætte af hinanden, er det svært senere at skille tingene ad.

- Og konflikter koster penge, tid og ressourcer, og er der først opstået en konflikt, mister man sin generøsitet. Det betyder, at fejl ikke bliver rettet, der sker ingen videndeling og erfaringer går tabt, forklarer han.



STOR INTERESSE FOR ÅRSDAGEN

Der er allerede over 700 tilmeldte til TekSams årsdag, som tegner til at blive den mest velbesøgte nogensinde. Men der er fortsat ledige pladser tilbage ved hurtig tilmelding. På årsdagen kan samarbejdsudvalgets medlemmer høre, hvordan andre virksomheder har knækket kurven. Lars Andersen, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, fortælle om myter og sandheder om væksten og produktiviteten i Danmark. Dernæst kan de høre tillidsrepræsentant Bjarne Pedersen og direktør Michael Bertelsen, Bisca, fortælle, hvordan de har øget produktiviteten med 40 procent i løbet af tre år. Senere på formiddagen fortæller Niels Møller, DTU, hvordan Lean fører til nye måder at samarbejde på. Fra Alfa Laval fortæller fællestillidsrepræsentant Michael Jensen og fabrikschef Michael Berggreen Sørensen, hvordan Lean har medvirket til at ændre kulturen på fabrikken – og er med til at sikre arbejdspladser i Danmark. Professor Knud Illeris taler om kompetencer og kvalifikationer, og hvad virksomhederne kan gøre for at sikre reel kompetenceudvikling. Dagen slutter med de to brødre – Anders og Peter Lund Madsen, der præsenterer deltagerne for et helt nyt managementkursus.

Tilmelding – der er bindende – snarest muligt til teksam@di.dk

- WWW.TEKSAM.DK
CO-INDUSTRI. TELEFON 3363 8000
DI. TELEFON 3377 3377

VÆRD AT VIDE

TEKSAMS ÅRS DAG 2010 ONSDAG DEN 6. OKTOBER

Giv kurven et knæk – samarbejdet om de nye udfordringer

TEMADAGE:

Tag hånd om konflikterne – tidligt, ordentligt og systematisk:

- 4. november - Hotel Hvide Hus, Køge
- 9. november - Hotel Opus, Horsens
- 10. november - Hotel Scandic, Aalborg

Læs mere på www.teksam.dk

TO AKTUELLE PJECE

TekSam har udgivet to pjecer, der kan hjælpe virksomhederne i deres arbejde med sygefravær og mangfoldighed.

De to pjecer er:

- Klar tale om afskedigelser
- Fra fravær til nærvær

Pjecerne er sendt til formand og næstformand i samarbejdsudvalgene. Har I behov for flere eksemplarer eller har I ikke modtaget de første, kan I få flere. Bare send en mail til teksam@di.dk og sig, hvor mange eksemplarer I ønsker.

KONTAKT TIL TEKSAM

Samarbejdskonsulenterne kan kontaktes via TekSams sekretariat:

pd@co-industri.dk

lap@di.dk