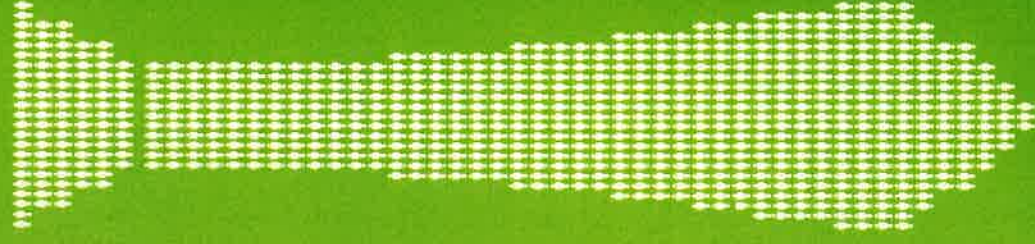


ANDREAS PINSTRUP JØRGENSEN MEDEJER



KUNSTEN AT OVERHALE KONKURRENTER
GENNEM DEMOKRATISK EJERSKAB

CYLDENDAL



ANDREAS PINSTRUP
JØRGENSEN



MEDEJER



Bør medarbejdere eje en del af den virksomhed, de arbejder i, og gavner det overhovedet virksomheden? De spørgsmål besvarer **MEDEJER** ved at tage læseren med på en rejse gennem tid, forskning og et væld af virksomheder rundtomkring i Europa.

I en blanding af analyser og personlige møder med ledere og medarbejdere kommer bogen bag om styrker og udfordringer ved forskellige former for medarbejdereje. Fælles for alle er, at medeje generelt bidrager til større produktivitet og stabilitet, bedre økonomi og en helt særlig entreprenørånd målt op imod andre typer af ejerskab. Alligevel halter Danmark, andelsbevægelsens hjemland, markant bagud i forhold til de lande, vi normalt sammenligner os med, når det gælder tilkomsten af medarbejderejede virksomheder.

Hvordan kommer vi videre, og hvordan kan man konkret gribe det an, hvis man vil gøre sine medarbejdere til medejeere? Det giver bogen konkrete bud på.



ISBN 9788 7022 54112

vægelse tabte pusten, før den rigtig fik demokratisk grund under fødderne. De danske fagforeninger med deres dundrende succes og ønske om indflydelse på økonomien bærer paradoksalt nok en del af ansvaret for den ringe udvikling af demokratiske virksomheder i Danmark. Den historie synes dog at være vendt. Noget tyder nemlig på, at arbejderbevægelsens virksomheder har fundet en ny balance med et særligt armslængdeprincip. Det vil jeg dog ikke komme nærmere ind på i denne bog.

Den økonomiske stabilitet i medarbejderejede virksomheder synes at være et relativt solidt funderet empirisk faktum i forskningen i dag. Men jeg kan ikke lade være med at tænke på, om denne evne til stabilitet har konsekvenser andre steder i virksomheden. F.eks. for medarbejderne. Er den medarbejderejede virksomhed måske i virkeligheden særlig hurtig til at fyre medarbejdere, når krisen kradser? Og har fuldt medarbejderejede virksomheder andre værktøjer til rådighed end delvist medejede virksomheder? Et besøg i Italien gav mig indblik i, om de beskæftigede må lide for stabiliteten i medejede virksomheder.

Medeje som beskæftigelsesprojekt

Emilia-Romagna-provinsen i det nordlige Italien er bedst kendt for skinken fra Parma, den hårde parmesanost og de lynhurtige biler fra Ferrari og Lamborghini. Men Emilia-Romagna er også Europas mest erhvervsdemokratiske region: 25 procent af den samlede produktion varetages af kooperativer, hvoraf mange er medarbejderejede. Krisen ramte Italien hårdt. Men meget tyder på, at de medarbejderejede virksomheder har bidraget særlig meget til at sikre, at den ikke blev en endnu større katastrofe for tusindvis af medarbejdere, firmaer og for økonomien generelt.

Byen Reggio Emilia ligger i den nordvestlige del af Emilia-

Romagna. Jeg er kommet for at besøge porcelænsflisefabrikken Greslab, som overgik til medarbejdere i 2011. Jeg møder den medlemsvalgte præsident, Antonio Caselli, på Greslabs fabrik. Antonio ligner med sit tjavsede hår og furede ansigt mest af alt en lokal vinbonde. Men Caselli er ingeniør og frontfiguren i Greslabs hårdnakkede kamp for overlevelse, som har trukket overskrifter i Italien som et eksempel på, hvad medarbejderkooperativer kan præstere i krisetider.

Som følge af finanskrisen i 2008 blev keramiksektoren, som næsten alle andre sektorer i Italien, ramt af et voldsomt fald i efterspørgsel. Greslab havde 160 medarbejdere som primært producerede fliser til det internationale marked. Omsætningen før krisen var på ca. 50 millioner euro, hvoraf 40 millioner kom fra det amerikanske marked. Men på bare et år faldt omsætningen i USA fra 40 til ti millioner, og Greslab gik i betalingsstandsning. Virksomheden blev splittet op i to, så markedsafdelingen kunne sælges fra. Produktionsafdelingen blev lukket i 2010, og de sidste medarbejdere havde udsigt til at gå på dagpenge. Det kunne have været enden på Greslab. Men medarbejderne havde andre planer.

Da produktionsudstyret og viljen stadig var til stede i Greslab, var der ikke mange medarbejdere, der havde lyst til at forlade deres plads ved de utrættelige maskiner. Problemet var finansielt. Det krævede kredit i banken og juridisk hjælp, for at de ansatte kunne gøre sig fri af den konkursramte tidligere ejers krav og starte op på ny. Men i en hårdt ramt og stærkt konjunkturfølsom sektor som keramikbranchen var der ikke mange, der stod på spring for at låne penge ud. Som en sidste udvej gik en gruppe medarbejdere under ledelse af den tidligere ingeniør på fabrikken Antonio Caselli til den største italienske organisation for kooperativer, Legacoop. Det viste sig at være det rigtige valg. Legacoop indvilligede i at forsøge at starte en ny medarbejderejet virksomhed.

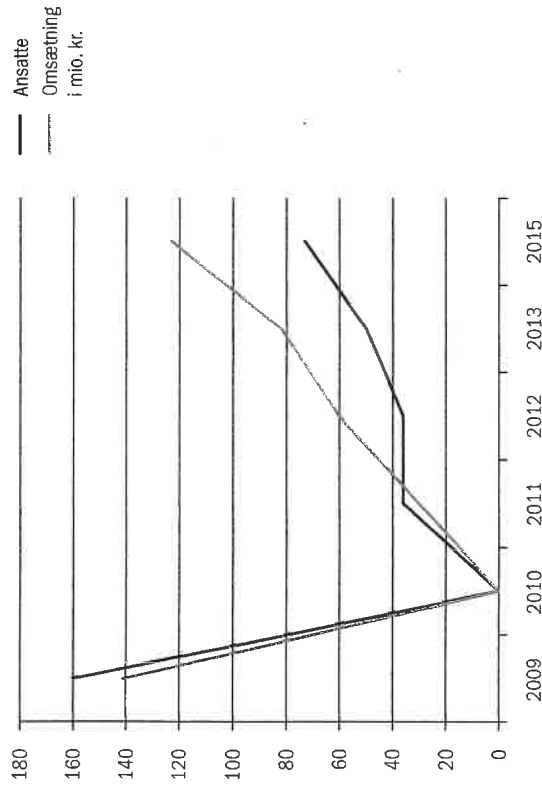
Efter mange bureaukratiske manøvrer og rundture med hatten i hånden for at finde lånevillig kapital til det, der på forhånd lignede et dødfødt projekt, fik de endelig tilstrækkelig startkapital, og i 2011 rullede samlebåndene og maskinerne igen. Men den eneste måde, de kunne holde virksomheden i live på, var ved at skære i lønningerne. Medarbejderne gik med til at arbejde for blot 80 procent af deres oprindelige løn, forudsat at de ville få udbetalt de resterende 20 procent, så snart virksomheden igen viste blå tal på bundlinjen. Derudover skød hver ansat en kapital på 17.000 euro ind i projektet. Disse penge blev rejst ved hjælp af en mekanisme i den italienske dagpengelovgivning, der betyder, at man ved opstart af kooperativer kan få udbetalt sine dagpenge forud. Det sidste afkald, medarbejderne var tvunget til at give, var at opjustere deres arbejdstid fra 36 til 40 timer om ugen.

Stik imod alle forudsigelser begyndte Greslab at arbejde sig op på det kriseramte keramikmarked. Da de 50 meter lange summende maskiner igen startede i 2011, var de 36 mand i selskabet. I 2012 havde de en omsætning på 60 millioner kroner, i 2013 82 millioner. På dette tidspunkt købte de nyt maskineri, og mens den italienske økonomi stadig styrtblødte, og andre keramikfabrikker var tvunget til at fyre medarbejdere, måtte Greslab ud at lede efter nye. I 2015 stod Greslab med en medarbejderskare på 73 og en omsætning på 123 millioner kroner, en fordobling af omsætning og antal ansatte på kun fire år.

I 2015 fik medarbejderne for første gang siden krisen udbetalt det, der svarede til fuld løn. De havde sikret deres job i en svært tid, forrentet deres kapitalindskud og skabt 34 nye arbejdspladser i en italiensk økonomi, hvor gennemsnitsarbejdsløsheden på det tidspunkt lå på omkring 12 procent (Trading Economics 2020).

Den tidligere ingeniør og medarbejdervalgte direktør Antonio Caselli var en ydmyg mand. Resultaterne tillagde han medarbej-

Greslab overvinder krisen



Udvikling i omsætning og antal ansatte i Greslab over tid.

Kilde: Udarbejdet til denne publikation på baggrund af tal oplyst i interview med Greslabs direktør, Antonio Caselli, 2016.

dernes ufortrødne indsats. Han fortalte mig, at der først havde været en vis skepsis blandt medarbejderne. Men det ændrede sig langsomt: „Når vore medarbejdere begynder at forstå den varierende løn – at når firmaet har gode resultater, så er der også god løn – så forstår de, at firmaets lov er, at når du arbejder godt, så har alle folk i virksomheden det godt.“

Medarbejderejede virksomheder har en mulighed for at justere på lønninger i stedet for øjeblikkeligt at fyre personale. Det er blandt andet blevet understreget i en fælles undersøgelse af den italienske kooperative sektor af amerikanske og italienske forskere. Forskerne undersøgte beskæftigelse og lønninger i medarbejdere-

jede og konventionelle virksomheder i Italien i perioden 1982 til 1994. Resultaterne viste det, forskerne havde regnet med: Medarbejderejede virksomheder har mere variable lønninger end konventionelle virksomheder, men samtidig udviser de langt mindre omskiftelighed i antallet af beskæftigede (Pencavel et al. 2006).

Og det er ikke kun i italienske farvande, at kooperativer og andre medarbejderejede virksomheder viser en helt særlig evne til lønflexibilitet – en fleksibilitet, som nok ville gøre de fleste virksomhedsledere misundelige og fagforeninger bekymrede.

Et særligt illustrativt eksempel på dét finder vi i en undersøgelse af den amerikanske spånpladeindustri i de nordøstlige stater i USA. En industri, som i vid udstækning var medarbejderejet. Markedet for spånplader er meget omskifteligt, og en spånpladevirksomhed må derfor kunne håndtere kraftige udsving i efterspørgsel og priser. På den måde udgør spånpladeindustrien et slags ekstremt eksempel på, hvordan den interne stabilitet i en virksomhed er afgørende for at kunne holde til ekstern ustabilitet.

De to amerikanske forskere John Pencavel og Ben Graig tog opgaven på sig med at undersøge, hvordan medarbejderejede virksomheder klarede de omskiftelige økonomiske vilkår (Pencavel og Craig 1994). I to undersøgelser viste forskerne, at spånpladekooperativerne, trods stærke variationer i pris på deres produkter, holdt antallet af beskæftigede stabilt i tidsrummet for studiet (1968 til 1986). En imponerende indsats sammenlignet med ikke-medarbejderejede virksomheder. Ifølge forskerne var en af årsagerne til den høje stabilitet i beskæftigelsen, at virksomhederne gjorde flittigt brug af lønjusteringer som svar på faldende priser. Men der var endnu et tankevækkende træk ved disse virksomheder. I de perioder, hvor prisen på virksomhedens produkter pludselig falder, vil udgiften til den sidst producerede vare i virksomheden pludselig være højere, end virksomheden kan sælge den for. Derfor tvinges

virksomheden ind i besparelser, hvor det vil være naturligt for en virksomhed at nedjustere produktionen, opsigse de mindst produktive medarbejdere og evt. få de tilbageblevne til at løbe hurtigere. Hvis virksomheden derimod holder på medarbejderne, vil det mest logiske være, at produktiviteten vil falde. Men det var ikke tilfældet på de medarbejdede spånpladefabrikker. Spånpladefabrikkerne formåede at holde antallet af beskæftigede stabilt uden at sænke produktiviteten. Desuden viste det sig, at produktiviteten gennem hele perioden var 6-14 procent højere blandt spånpladekooperativerne end i de konventionelle firmaer. Sådanne forskningsresultater er ikke enestående og er blevet bekræftet af studier i både Europa og Sydamerika, hvilket jeg vender tilbage til senere.

Lad os for en stund se lidt nærmere på lønflexibiliteten. Når en krise rammer, er en af automatreaktionerne for mange virksomheder at skære i antallet af medarbejdere. At skære der, hvor der ikke længere er noget arbejde, der skal gøres, er den indlysende handling. Men mange virksomhedsledere drømmer om noget andet. En klog, men umulig drøm. Drømmen om for en stund at kunne skrupe på lønningerne for at komme igennem krisetider. På den måde ville virksomheden kunne fastholde erfarent og arbejdsomt personale, der ville kunne sættes i sving igen i det øjeblik, produktionen igen skulle skales op. Det er nemlig meget dyrt at ansætte og oplære nye medarbejdere. Forskellige opgørelser vurderer, at prisen i Danmark ligger på mellem 200.000 og 400.000 kroner ved udskifning af en gennemsnitlig medarbejder (afhængigt af lønniveau svarer det til 6-12 måneders løn). Omkostningerne til oplæring, tabt arbejdsfortjeneste, forsinkelser, oprettelse i lønssystemer osv. gør det samlede beløb meget højt. Men hvorfor kan den private sektor ikke blot sænke lønningerne?

Lønflexibilitet for konventionelle virksomheder i Danmark er vanskelig af to årsager. På den ene side fordi kernemedarbejdere

vil føle sig fristet til at søge nye græsgange, hvis lønnen pludselig falder. På den anden side fordi et arbejdsmarked med en stærkt organiseret arbejdsstyrke og stærke fagforeninger ikke tillader arbejdsgivere at skrupe på lønnen, præcis som de vil. Det er kun naturligt, at medarbejdere i den private industri ikke vil finde sig i, at deres lønninger skal ændres, hver gang efterspørgslen falder. Som hovedregel får danske medarbejdere ikke del i overskuddet, når det går virksomheden godt, så hvorfor skulle de ofre deres lønninger, når det går skidt?

I medarbejdede virksomheder forholder det sig anderledes. Her er det en forening af ejere, som har den samme indsats på spil og også er sammen om at høste gevinster. Derfor kan det i krisetider give mening at investere fremadrettet i sit job ved at sænke det kollektive lønningsniveau. I disse virksomheder er det ofte både rationelt for individet og kollektivet at justere på lønningerne. Det betyder selvfølgelig ikke, at det altid er det bedste valg. Afhængig af omstændighederne kan afskedigelser være nødvendige.

Selvom lønflexibilitet udgør en del af forklaringen på det særlige demokratiske panser mod kriser, viser nyere undersøgelser, at hverken løn eller produktivitet alene kan forklare virksomhedernes modstandskraft mod konkurser (Park et al. 2004).

Det er primært i de rent medarbejdede virksomheder (kooperativerne), at den høje grad af lønflexibilitet er vigtig for den høje stabilitet. I andre typer af medarbejdede virksomheder (dem med delvist medarbejdere) tyder forskningen på, at flere elementer er i spil. Det har nemlig vist sig, at der ikke altid er højere lønflexibilitet i mere stabile medarbejdede virksomheder.

På fabrikken Greslab handler flexibilitet ikke kun om at gå ned i løn, når de økonomiske forhold kræver det. Det kendetegner også en bestemt måde at gå til arbejdet på. Da præsidenten for Greslab

fulgte mig rundt mellem maskinerne på deres fabrik, betragtede han produktionen med skarp koncentration. Hvis det ikke var, fordi han af og til standsede op for at introducere mig for en medarbejder eller kort forklare mig en maskines funktion, skulle man tro, han var på inspektionsrunde. Overalt var maskinerne dækket af et fint lag porcelænspulver, der dog ikke forhindrede udsynet til alle detaljer i processen. Jeg så, hvordan grundformen til fliserne blev udformet, hvordan de brugte forskellige typer sand og kemikalier, og hvordan en maskine, de kaldte Picasso, lakerede hver flise i unikke mønstre med sine penselstrøg.

Antonio Caselli havde aldrig selv været en stor beundrer af medejerskab eller kooperativer. Han var meget skeptisk, da han troppede op på Legacoops hovedkontor i Reggio Emilia første gang, og han havde i udgangspunktet forventet en lille, hængemt bygning i et industrikravter. Men i Italien holder kooperativerne ikke til i støvede gemakker bagerst i industrikravteret. Her er kooperativer big business med mere end 70.000 virksomheder, der står for otte procent af Italiens totale beskæftigelse. Og tallet er ifølge Vera Negri, professor i økonomisk historie ved Bologna Universitet, stigende. Legacoops imposante domicil og den professionelle modtagelse, han og hans kolleger fik, overbeviste ham. I dag er han en stærk fortaler for demokrati på arbejdspladsen.

Antonio fortalte mig gentagne gange, at det „demokratiske element“ i virksomheden er en af hemmelighederne bag dens heftige udvikling. Det afgørende var ikke så meget muligheden for at variere lønniveauet, som Antonio betragtede som et nødvendigt onde under opstarten, og som nu forhåbentligt var fortid. Det afgørende element var langt mere radikalt. På Greslab er medarbejderne nemlig aktive deltagere i den daglige ledelse og planlægningen af produktionen.

Det kræver imidlertid, at vidensdelingen i virksomheden

bliver taget alvorligt. Medarbejderne ved, hvordan det går virksomheden, og hvordan deres handlinger har direkte indflydelse på virksomhedens resultater.

Antonio indrømmer, at et menneske med teknisk viden om, hvor højt et tryk der skal til for at skabe de bedste strukturer i et parti gulvklinker, ikke nødvendigvis er den bedste til at forstå firmaets økonomi. Mange virksomhedsledere vil sikkert tænke, at det er spild af tid at forklare firmaets regnskab til en grovsmed eller en rengøringsassistent. Men det er Antonio lodret uenig i, selvom det i begyndelsen var svært: „Det er meget svært at forstå forskellen mellem driftsøkonomi og salgsøkonomi. Folk var først uinteresserede. Men nu ser jeg, at der er mere interesse, og at folk begynder at forstå mere og mere. Det er afgørende, for når folk begynder at interessere sig for økonomien, stiger det aktive engagement på fabriksgulvet. Det er ikke spild af tid.“

Helt konkret arbejdede Antonio med at skabe et system, der for de ansatte kunne koble de administrative finansielle informationer med den daglige produktion. På den måde kunne medarbejderne se, hvordan kvaliteten og kvantiteten af de producerede kakler gjorde udslag på bundlinjen. „Det handler alt sammen om at vise, hvordan det at stoppe en maskine påvirker produktiviteten,“ fortalte Antonio. Og indsatsen bar frugt. Den demokratiske tilgang satte sågar aftryk på de enkelte fliser. I begyndelsen, før medarbejderne for alvor begyndte at interessere sig for Greslabs økonomi, var kun 87-88 procent af de producerede fliser af højeste kvalitet. Men langsomt, nærmest med magisk kraft, steg kvaliteten, så tallet i dag er helt oppe på 94 procent. Til at begynde med blev fire-fem procent af fliserne kasseret. Det tal er i dag faldet til 2-2,5 procent. Når der produceres tusindvis af fliser hver dag til et trængt marked, er en forbedring på seks procent nok til at udgøre forskellen på liv eller død for en virksomhed som Greslab.

Sådanne forbedringer kræver, at medarbejderne interesserer sig for den overordnede sammenhæng i virksomheden. Samtidig gør den viden også medarbejderne i stand til at bruge deres specialiserede viden til større gavn for både virksomheden og sig selv.

Professor Douglas Kruse fortalte mig i et interview, at mange firmaer har tendens til at fyre medarbejdere for tidligt. Virksomheder bliver ofte skræmt af de første tegn på udfordringer. Noget tyder på, at der kan være store fordele ved at holde fast i erfarne medarbejdere, selv i de tilfælde hvor den kortsigtede produktivitet falder. Faktisk kan oplevelsen af jobsikkerhed i sig selv give et boost til virksomheden. I hvert fald i medarbejdede virksomheder.

I virksomheder med medeje synes tankegangen nemlig at være anderledes end i konventionelle. Her bekymrer lav produktivitet alle medarbejderne og ikke blot ledelsen. I mine samtaler med medejere fra en række baskiske, italienske og danske medarbejdede virksomheder fik jeg det indtryk, at medarbejderne har ejerens ørneblik for de arbejdsopgaver, som der aldrig er tid til, mens konkurrenterne går højt. Alle de ting, man ved, er vigtige på langt sigt, men som der i den hektiske hverdag aldrig bliver taget hånd om. Opgaver som systematisering, reparation, nytænkning og innovation kan være til stor gavn for virksomheden. Men det kræver medarbejdere, som kan se muligheder og sætte sig selv i gang.

De enkelte ansatte i medarbejdede virksomheder er ofte bedre til at dele viden og til at supervisere hinanden og sig selv (Blasi et al. 2013). Noget tyder på, at den motiverede medarbejder ofte er en langt bedre leder af sig selv og sine nærmeste kolleger, end en mellemleder er.

Det betyder også, at frigivelsen af menneskelige ressourcer i nedgangstider kan skabe fornyet innovation og styrke for virksomheden. Det er formentlig en yderligere forklaring på, hvorfor de demokratiske virksomheder er så stabile. Når krisen rammer,

arbejder medarbejderne ikke blot hårdere og til lavere løn, de bider også med nye løsninger på eksisterende problemer og er mere villige til at omstille sig. De er mere fleksible.

På mit besøg i Mondragon stiftede jeg bekendtskab med en særlig form for beskæftigelsessikring, som hverken havde med lønregulering, højere produktivitet eller fleksibilitet at gøre.

Før Fagor Electrodomésticos, forlis var der efter sigende ikke en eneste medarbejder i Mondragons mange kooperativer, der havde mistet sit job pga. økonomiske omvæltninger siden opstarten i 1956 (Arando et al. 2015). 57 år uden fyringer. Det varslende da også godt i krisens første år. Faktisk steg antallet af medarbejdere i den 80.000 mand store kooperative koncern fra 2003 til 2009 mere end den generelle beskæftigelse i Spanien og hele 17 gange mere end i Baskerlandet, hvor langt størstedelen af Mondragons ansatte befinder sig (der forekom og forekommer fyringer i Mondragon. Men det er som regel ikke medejere, der ryger, men derimod medarbejdere, som endnu ikke har fået mulighed for at blive medejere (Arando et al. 2015).

På trods af at Mondragons Fagor Electrodomésticos i 2013 gik fallit, udbrød der ikke massearbejdsløshed. I Mondragon har man både en intern arbejdsløshedsordning og et program for genplacering af medarbejdere, der mister deres job. Af de ca. 1.600 ansatte, der mistede deres job i Baskerlandet i tiden efter 2013, blev en stor del ansat i andre kooperativer i koncernen. Det betød, at der i 2016 kun var 200 tidligere ansatte, som endnu ikke havde fundet arbejde. Disse tidligere ansatte bliver hjulpet med en form for dagpenge leveret af Mondragons kooperative forsikringssselskab, Lagun Aro. Denne forsikring varer i princippet ved til pensionsalderen. Dagpengemodtageren kan til gengæld ikke sige nej til at modtage et job, der passer til hendes kvalifikationer i en af