



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-bejdsgange, 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.