



Unternehmensprofil

Norlandia

Der vorliegende Bericht wird im Rahmen des Projekts „Aufbau von Unternehmensnetzwerken und EBRs in Gesundheits- und Sozialdiensten II“ veröffentlicht, koordiniert vom Europäischen Gewerkschaftsverband für den öffentlichen Dienst – EGÖD

Inga Pavlovaite und Pablo Sanz de Miguel

Januar 2022

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission



Einleitung	2
1. Unternehmensanalyse	3
1.1. Unternehmensstruktur	3
1.2. Eigentumsverhältnisse	5
1.3. Finanzsituation des Unternehmens	5
1.4. Unternehmensstrategie	7
1.5. Belegschaften	8
2. Rechtsrahmen	9
3. Arbeitsbedingungen	11
3.1 Wichtige Anliegen der Arbeitnehmer/-innen	11
3.2 Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	15
3.3 Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Belegschaften	17
4. Industrielle Arbeitsbeziehungen	19
4.1. Gewerkschaftlicher Organisationsgrad	19
4.2 Kollektivverhandlungen, Sozialdialog, Anhörung und Unterrichtung und Arbeitskampfmaßnahmen	20
5. Schlussfolgerungen	24
Weitere Informationsquellen	25

Einleitung

Dieser Bericht fasst die wichtigsten Fakten und Zahlen über das private Pflegeunternehmen Norlandia zusammen. Der Bericht basiert auf Sekundärforschungen, einer Online-Befragung von Arbeitnehmer/-innen und Gewerkschaftsvertreter/-innen sowie Gesprächen mit Gewerkschaftsfunktionär/-innen in den drei nordischen Ländern, in denen Norlandia besonders präsent ist (Norwegen, Finnland, Schweden).

Die Umfrage bei Beschäftigten und Gewerkschaftsvertreter/-innen wurde in Norlandia-Einrichtungen in Norwegen, Schweden und Finnland Ende 2020–Anfang 2021 durchgeführt. Es gab insgesamt einen Rücklauf mit Antworten von 55 Befragten – 11 aus Finnland, 20 aus Norwegen (dort verfügt das Unternehmen über die höchste Präsenz) und 24 aus Schweden. Es handelt sich hier um eine erste indikative Umfrage, die nicht als statistisch repräsentativ für die gesamte Situation der Arbeitnehmer/-innen und für die Meinungen der Belegschaften in allen Einrichtungen von Norlandia angesehen werden kann. Darüber hinaus war eine umfassende Einbindung der Gewerkschafter/-innen in den Einrichtungen von Norlandia in Polen, den Niederlanden oder Deutschland nicht möglich, wobei in diesen Ländern nur ein kleiner Teil der Aktivitäten des Unternehmens stattfindet.

Der erste Abschnitt des Berichts gibt eine Übersicht über das Unternehmen Norlandia und analysiert seine Struktur, die Besitzverhältnisse, die finanzielle Situation und seine Strategie. Der zweite Abschnitt beschreibt, wie die industriellen Arbeitsbeziehungen innerhalb des Unternehmens organisiert sind, und der dritte Abschnitt analysiert die wichtigsten Probleme und Herausforderungen im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen auf Grundlage der Ergebnisse der Umfrage und der Interviews. Der Bericht endet mit einer Reihe von Schlussfolgerungen.

1. Unternehmensanalyse

1.1. Unternehmensstruktur

Das Unternehmen wurde in den 1990er Jahren gegründet und hat sich in mehreren Schritten zur NHC Group entwickelt, die im Jahre 2016 gegründet wurde.¹ Es muss also zwischen Norlandia und der NHC Group insgesamt unterschieden werden.²

Die NHC Group ist ein multinationales europäisches Unternehmen mit Sitz in Oslo, Norwegen und mit Betrieben in Schweden, Finnland, den Niederlanden, Deutschland und Polen. Die NHC Group ist in ihrem Selbstverständnis in erster Linie ein norwegisches Unternehmen, erkennbar auch an der Leitung des Unternehmens, die in den Händen der beiden Brüder Kristian und Roger Adolfsen liegt. Sie sind ebenfalls die Eigentümer.

Die NHC Group übernimmt Pflegedienste einschließlich Sozialbetreuung im stationären und ambulanten Bereich, betreibt Pflegeheime, Gesundheitseinrichtungen, Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen, Vorschulen, Integrationsdienste für Migrierende und Asylsuchende sowie individuelle und familienorientierte Dienste.



Der Konzern besteht aus den einzelnen Unternehmen Norlandia, Norlandia Preschools, Aberia Healthcare und Hero.

Norlandia Preschools³ betreibt mehr als 60 Kindergärten in Norwegen⁴. Sie wurden 2014 nach ISO zertifiziert und entwickeln sich allem Anschein nach zu lokalen, in die örtlichen Gemeinden integrierte Zentren.

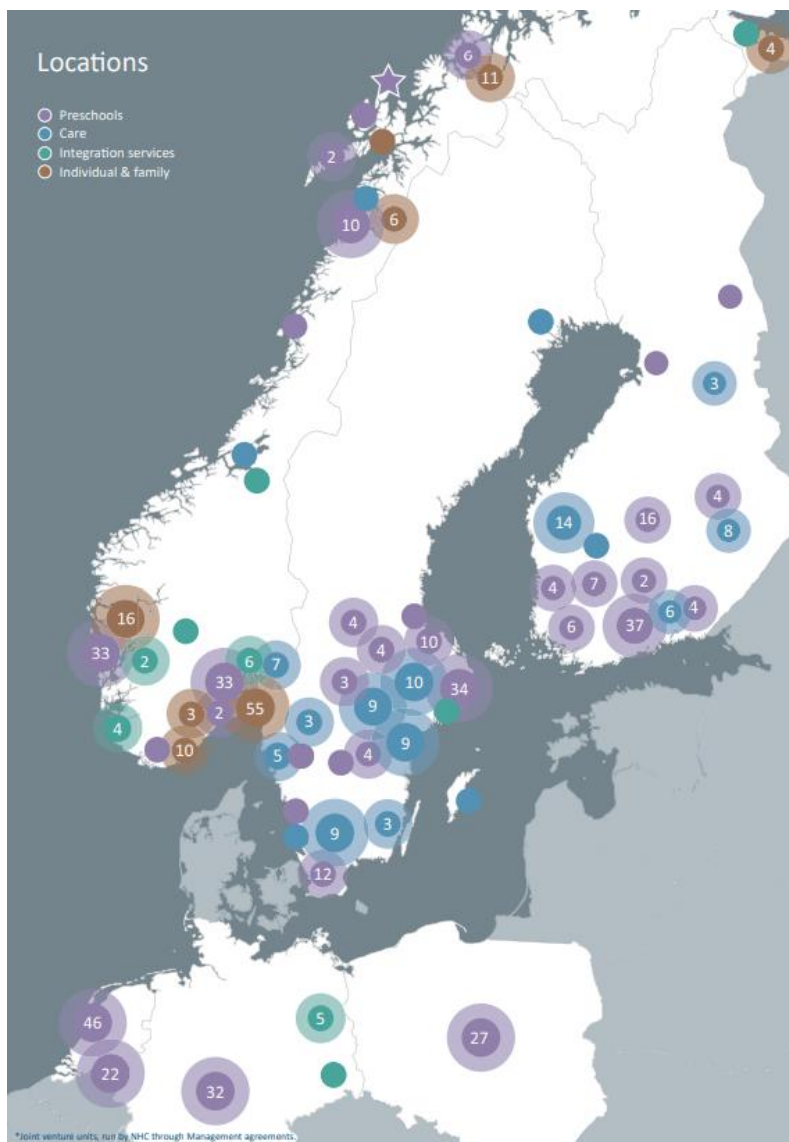
Aberia Healthcare⁵ ist in Norwegen und Schweden in den Bereichen Gesundheit, Pflege und Kinderbetreuung aktiv. Dienstleistungen für Kinder, junge Menschen, Erwachsene und Familien werden im Auftrag des öffentlichen Sektors übernommen. Aberia hat seine Geschäftstätigkeit 2002 in Norwegen aufgenommen und beschäftigt zurzeit 600 Mitarbeiter/-innen.

HERO⁶ ist spezialisiert auf Dienstleistungen für Flüchtende und Immigrant/-innen mit Ziel nordische Länder und Deutschland, betreibt Aufnahmezentren und Kindergärten und bietet Dolmetschdienste sowie allgemeine und berufliche Bildung an.

Norlandia ist als Anbieter unterschiedlicher sozialer Dienste im Markt und betreibt Vorschuleinrichtungen, Patientenhotels, Pflegeheime und medizinische Kliniken, übernimmt aber auch häusliche Pflege.

Eine Liste der von dem Konzern betriebenen Einrichtungen steht weiter unten zur Verfügung. Die meisten Einrichtungen gibt es in Norwegen und Schweden, eine geringere Anzahl in Finnland (45) und Polen (23). Das Unternehmen in Norwegen bietet das gesamte Dienstleistungs-Portfolio an, während in Schweden und Finnland in erster Linie Vorschulen und Pflegeeinrichtungen betrieben werden. Integrationsdienste werden auch in Deutschland angeboten, während Vorschulen das wichtigste Geschäftsmodell in Polen und den Niederlanden sind.

Abb. 1 – Anzahl der Einrichtungen des Unternehmens



Quelle: Jahresbericht der NHC Group, S. 7. Letzter Zugriff: 4. Mai 2021

VORSCHULEN Das Unternehmen betreibt Vorschulen in Norwegen unter der Leitung von Norlandia Preschools, einem Unternehmensbereich der NCH Group. In den Niederlanden und Polen betreibt Norlandia ausschließlich Kindergärten, ist aber auch noch in einigen anderen Servicebereichen aktiv.

PATIENTENHOTELS Norlandia verfügt über vier Patientenhotels⁷, zwei in Norwegen und jeweils eins in Schweden und in Finnland.⁸ Diese Hotels befinden sich in unmittelbarer Nähe zu großen Krankenhäusern, und die Hotels haben mit den Krankenhäusern an ihren Standorten Verträge geschlossen. Die Hotels können von jedermann gebucht werden und richten sich mit ihrem Service in erster Linie an Besucher/-innen und Angehörige der Patient/-innen und an die Patient/-innen selbst, die nicht unbedingt stationär im Krankenhaus bleiben müssen. Patient/-innen in ambulanter Behandlung, die sich selbst versorgen können und deshalb nicht unbedingt ein Bett auf einer Station im Krankenhaus belegen, entlasten somit die Einrichtung, haben aber trotzdem Zugang zu medizinischer Versorgung und Rehabilitationsangeboten. Norlandia formuliert es selbst so: „Patientenhotels sind kosteneffektiv für das Krankenhaus und die Gesellschaft und leisten einen Beitrag zu einer positiven Behandlungserfahrung der Patienten.“

Pflegeheime Norlandia ist Träger von vier Altenpflegeheimen⁹ in Norwegen und von 11 Häusern in Schweden. Die Pflegeheime in Norwegen befinden sich im Großraum Oslo, während die in Schweden über das gesamte Land verteilt sind; ebenfalls im Einzugsgebiet von Stockholm, aber auch in Mittel- und Südschweden.

HÄUSLICHE DIENSTLEISTUNGEN¹⁰ beinhaltet Leistungen wie häusliche Pflege, häusliche Betreuung (praktische Haushaltshilfen) und persönliche, selbstbestimmte Assistenz für Menschen mit Behinderungen¹¹. In Norwegen wird dies in den drei Städten Oslo, Akershus und Bergen angeboten. Norlandia ist hier einer der größten privaten Anbieter von Pflegedienstleistungen. Das Pflegesystem in Norwegen funktioniert wie folgt: Wenn ein/-e Antragsteller/-in von der Kommune einen Pflegebedarf bescheinigt erhält, kann er/sie entsprechend der zugestandenen Wahlfreiheit Norlandia Home Services als Pflegedienstleister wählen, der dann von der Kommune bezahlt wird.

Norlandia bietet darüber hinaus noch weitere Dienstleistungen an, zum Beispiel Besuche und persönliche Physiotherapie. Diese Dienste werden von den Nutzer/-innen aus der eigenen Tasche bezahlt.

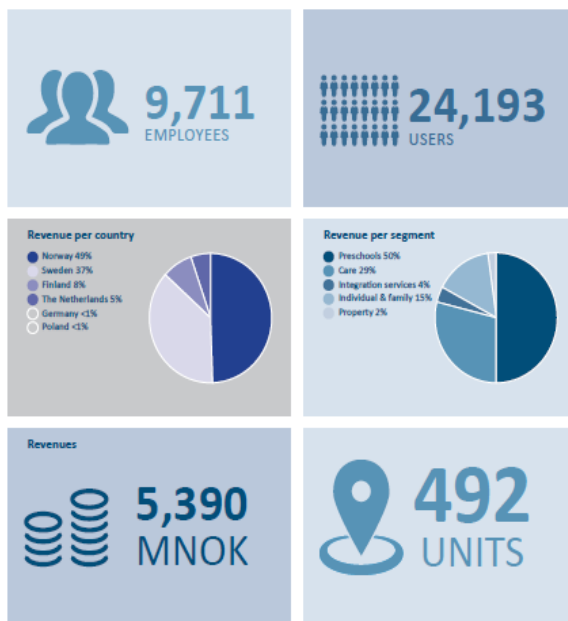
1.2. Eigentumsverhältnisse

Norlandia und die NHC Group sind im Privatbesitz von zwei norwegischen Brüdern, Kristian und Roger Adolfsen, die ursprünglich aus dem Hotellerie- und Gaststättengewerbe kommen und Norlandia im Jahre 1997 gegründet haben. Bei diversen Gelegenheiten wurde ausländisches Kapital in das Unternehmen geholt (siehe unten), aber 2020 ging der Besitz wieder vollständig auf die beiden Brüder über. Sie sind aktiv an der Unternehmensleitung von NHC und Norlandia beteiligt und beide im Vorstand der Gruppe vertreten, Kristian Adolfsen ist Vorstandsvorsitzender.

1.3. Finanzsituation des Unternehmens

2020 hatte die NHC Group 9.711 Beschäftigte und war damit einer der größeren Anbieter von Pflegeleistungen in Nordeuropa. Diese Leistungen wurden von mehr als 24.000 Menschen in 492 Einrichtungen in sechs Ländern in Anspruch genommen. In Norwegen wird nach wie vor fast die Hälfte der Einnahmen des Unternehmens erwirtschaftet, aber die Strategie der Diversifizierung in andere Länder bedeutet, dass jetzt auf fünf Länder mehr als 50 % der Einnahmen entfallen, wobei Schweden den größten Anteil erwirtschaftet (40 % der Gesamteinnahmen). Ca. 80 % der Umsatzerlöse generieren Vorschulen (50 %) und Pflege (29 %). Die anderen Segmente haben einen geringeren Stellenwert. 2 % der Umsatzerlöse erwirtschaftet die Sparte Hausverwaltung.

Abbildung 2: Wichtige Finanzindikatoren der Gruppe, 2020

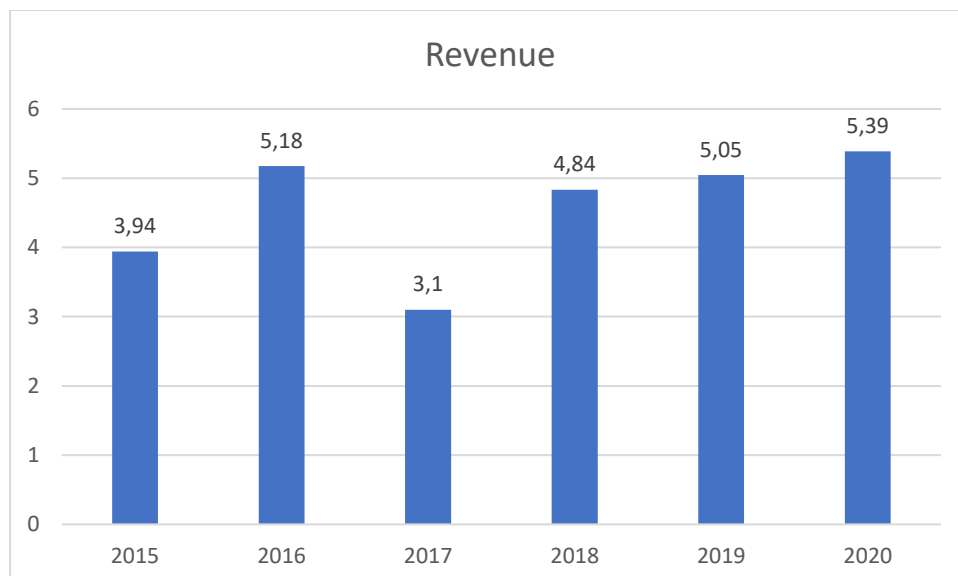


Quelle: Jahresbericht der NHC Group, 2020.

Der Jahresbericht 2020 kommt zu dem Schluss, dass „die Finanzsituation der Gruppe gesund ist.“ Die jährlichen Umsatzerlöse stiegen um ca. 7 % von NOK 5.046,6 Millionen 2019 auf NOK 5.390 Millionen 2020, der operative Gewinn verbesserte sich signifikant von NOK 122,6 Millionen 2019 auf NOK 268,8 Millionen. Dieses Wachstum ist in erster Linie eine Folge der internationalen Expansion im Vorschulsektor. In der Folge stiegen die Nettoverluste nach Steuern von NOK -63,8 Millionen 2019 auf -15,5 Millionen 2020. Die Internationalen Rechnungslegungsvorschriften IFRS 16 wurden am 1. Januar 2019 eingeführt. Diese Maßnahme hat sich negativ auf den Gewinn vor Steuern ausgewirkt, der im Jahre 2020 NOK -97,8 Millionen erreichte.

Abbildung 3: Wichtige Finanzdaten der Gruppe 2015–2020

NHC 2015 – 2020



Quelle: Jahresberichte der NHC Group 2015–2020

1.4. Unternehmensstrategie

Das Unternehmen ist seit mehr als 20 Jahren im Markt, in erster Linie als privates Familienunternehmen. Zwischen 2007 und 2011 war das Private-Equity-Unternehmen FSN im Besitz von 45 % der Unternehmensanteile, veräußerte diese aber wieder 2011. Seither sind die Unternehmensaktien vollständig im Eigentum der beiden Gründer. Die NHC Group ist an der Osloer Börse notiert und veröffentlicht regelmäßig Quartals- und Jahresgeschäftsberichte¹².

Norwegen ist und bleibt das wichtigste Land für die unternehmerische Tätigkeit, aber seit 2014 hat NHC jedes Jahr ein neues lokales Unternehmen erworben. Bisher gibt es keine Hinweise darauf, dass das Unternehmen außerhalb Europas expandieren will.

Abbildung 4: Wichtige Daten und Entwicklungen in der Geschichte Norlandias

Datum	Entwicklung	Bedeutung
1997	Norlandia Care wurde als Spin-Off von Norlandia Hotels & Resort gegründet	Übernahme von Pflegedienstleistungen
2007	Das nordische Private-Equity-Unternehmen FSN Capital übernimmt 45 % von Norlandia Care	Ein externer privater Kapitalgeber wird involviert, weil Kapital für die weitere geschäftliche Expansion gebraucht wird.
2008	Gründung des Vorschulunternehmens ACEA Holding	Inbetriebnahme von Vorschulen
2010	Gründung von Aberia Healthcare	Übernahme von Gesundheitsdienstleistungen
2011	FSN Capital zieht sich aus Norlandia Care zurück. Gründung der Norlandia Care Group (NCG) als Zusammenschluss von Norlandia Care und ACEA Holding.	Fremdkapital wird aus Norlandia abgezogen, und die beiden ursprünglichen Eigentümer erhalten die vollständige Kontrolle über das Unternehmen zurück. Die Sparten Pflege und Vorschule werden zu einer rechtlichen Einheit zusammengeführt.
2014	Die beiden Eigentümer erwerben von ISS in Deutschland einen Mehrheitsanteil an dem Unternehmen HERO, das als Dienstleister Asylsuchende, Flüchtlinge und Einwanderer/-innen unterbringt und betreut.	Übernahme von HERO mit der neuen Sparte Integration von Flüchtlingen, Asylsuchenden und Immigrierenden
2015	Übernahme von Kosmo, einem großen schwedischen Unternehmen im Bereich Altenpflege, und dem Unternehmen Kidsa (Vorschulen)	Expansion nach Schweden durch die Übernahme lokaler Unternehmen und weitere Expansion der Vorschuldienste
2016/2017	Kristian und Roger Adolfsen übernehmen alle Minderheitsanteile von NCG, Hero, Aberia und Kidsa und fusionieren sie zur NHC Group.	Die heute gültige Rechtsform – NHC Group – ist durch den Zusammenschluss aller Konzernteile entstanden

2018	Die Eigentümer übernehmen das schwedische Gesundheitsunternehmen Frösunda. Frösunda gehört zwar nicht zur NHC Group, es gibt aber eine zunehmende Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmen.	Weitere Expansion nach Schweden
2019	NH Europa wird als Joint Venture (JV) gegründet, wobei NHC einen Anteil von 49 % und Hospitality Invest einen Anteil von 51 % besitzt. NH Europe wird von NHC betrieben und hat mehrere Vorschulketten in den Niederlanden, Finnland, Polen und Schweden übernommen.	Weitere Expansion in die Vorschulsparte in den Niederlanden, Finnland und Schweden
2020 und Zukunftsperspektive	Eine umfassende Refinanzierung ist für 2021 geplant – weitere Informationen sind nicht verfügbar	

Quelle: Jahresbericht der NHC Group, 2020.

Die historische Entwicklung des Unternehmens zeigt das wichtigste Geschäftsmodell mit der Kernidee, die Stärken unterschiedlicher Sparten zu nutzen, um die dort vorhandenen Dienste und Kompetenzen miteinander zu kombinieren. Schwerpunkte:

- Innerhalb der Geschäftsfelder Altenpflege und Patientenhotels hat das Unternehmen von Anfang an ab 1997 versucht, die Erfahrungen aus beiden Bereichen miteinander zu verbinden. Im Rahmen der Altenpflege kam ebenfalls der Hotelservice zum Zuge; umgekehrt wird innerhalb des Hotelbetriebs ein individueller medizinischer Dienst mit Pflegekompetenzen aus dem Bereich der institutionalisierten Pflege angeboten.
- Die Vorschulsparte ergänzt diese beiden Geschäftsfelder mit pädagogischen Fähigkeiten und Know-how in der systematischen Planung von Aktivitäten. Von den Vorschulen wird erwartet, dass sie von der Pflege- und Dienstleistungsexpertise innerhalb der Gruppe profitieren.

Eine weitere wichtige Strategie war die Diversifizierung der Geschäftstätigkeit in den diversen Sparten mit Expansion in unterschiedliche Länder. Dies hat zu einem internationalen Wachstum geführt, so dass mehr als 50 % der Umsatzerlöse jetzt außerhalb Norwegens und sektorübergreifend erzielt werden. Auf diese Weise können zum Beispiel Probleme in einer Sparte (z. B. weniger Asylsuchende im Bereich Integrationsdienste) durch Umsatzsteigerungen in anderen Sparten wie Vorschulen ausgeglichen werden.

Das Unternehmen stellt sich selbst positiv als „Wohlfahrts-Innovator“ dar, der neue Pflegelösungen entwickelt und bestehende und neu entstehende soziale Bedarfslagen bedient. Zu den angeführten Beispielen gehören künstliche Intelligenz in Geschäftsabläufen; ein Programm – Welfare 2.0 – für Start-Ups im Bereich Sozialfürsorge; Einrichtung eines Innovation Board, dem Ideen vorgelegt werden können, die dann dort diskutiert werden; Entwicklung des „Generationskonzeptes“, das Erfahrungen der Arbeit sowohl mit Kindern als auch mit älteren Menschen berücksichtigt; und neue, während der ersten COVID-19-Welle schnell eingeführte Methoden, darunter digitalisierte Meetings und Schulungen, Live-Streams aus Vorschulen und Unterrichtsmaterialien für Distanzlernen.

1.5. Belegschaften

2020 hat das Unternehmen rund 9.700 Arbeitnehmer/-innen in den genannten sechs Ländern beschäftigt. Die meisten Beschäftigten (Daten aus 2019) waren in der Vorschulsparte tätig¹³, davon

3.627 in Norwegen und Schweden und 1.267 für Preschool International. Im Bereich Pflege waren 3.176 Mitarbeiter/-innen tätig, im Bereich Dienstleistungen für Einzelpersonen und Familien 1.147.

Zurzeit sucht das Unternehmen neue Mitarbeiter/-innen, es gibt offene Stellen in Norwegen, Schweden und den Niederlanden. Das lässt auf ein wachsendes Geschäftsvolumen schließen, könnte aber auch ein Beleg für eine hohe Personalfuktuation aufgrund der Arbeitsbedingungen sein. Hier wären präzisere Zahlen aus den Personalabteilungen von Interesse.

Was den Männer-Frauen-Anteil betrifft, so liegen nur für die höheren Führungspositionen Zahlen vor: Drei der acht Geschäftsführer; acht von zwölf Länderchefs und 14 der 32 Führungskräfte in der erweiterten Führungsgruppe waren Frauen.

Das Unternehmen hat sich in einer Erklärung auf seiner Website dazu verpflichtet, die Interessen seiner Mitarbeiter zu respektieren und zu fördern: „Wir verfolgen ambitionierte Ziele, damit sich die Mitarbeiter/-innen an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen, damit wir nur geringe Krankenstände haben und damit die Personalfuktuation niedrig ist. Wir haben eine eindeutige Personalpolitik und umfassende ethische Leitlinien, die allgemein bekannt sind und von jedem bei Norlandia akzeptiert werden.“

Das Unternehmen hat ebenfalls in Verfahren des Qualitätsmanagements investiert. 2011 hat Norlandia Total Quality Management in seinen Pflegeheimen und Patientenhotels eingeführt, das System wird jetzt auch in den Vorschulen angewandt. 2014 haben alle drei Unternehmensbereiche in Norwegen die ISO-Zertifizierung erhalten.

2. Rechtsrahmen

Vorschulsektor

In allen drei nordischen Ländern haben die regionalen Körperschaften primär die Zuständigkeit für die Vorschulerziehung innerhalb staatlich festgelegter Rahmen für die Unterrichtsinhalte, die Aufgaben und die Gebührenstrukturen. Die Beliebtheit privater Vorschulen ist in den einzelnen Ländern unterschiedlich ausgeprägt. In Schweden und Finnland beträgt der Anteil der Kinder, die private Vorschulen besuchen, 20 %, während es in Norwegen fast 50 % sind.

In **Norwegen**¹⁴ sind frühkindliche Betreuung, Bildung und Erziehung (ECEC) nicht zwingend vorgeschrieben. Kinder haben aber ab dem Alter von einem Jahr einen Rechtsanspruch auf einen Platz in einem öffentlich subventionierten Kindergarten. Kinder können bis zum Alter von sechs Jahren eine Vorschule besuchen, danach wechseln sie in die Grundschule. Die Kommunen sind dafür zuständig, dass den Eltern ein Platz für ihre Kinder zugewiesen wird und dass genug Kindergartenplätze vorhanden sind, um die Nachfrage zu decken. Für die Kindergärten ist übergreifend das Ministerium für Bildung und Forschung zuständig, und eines seiner Direktorate, das Norwegische Direktorat für Bildung und Ausbildung, für die Entwicklung von Kindergärten. Der nationale Rahmenplan für Kindergärten legt die Inhalte und Aufgaben des gesamten Vorschulsystems fest unabhängig davon, ob es sich um öffentliche oder private Einrichtungen handelt. Private Kindergärten erhalten von derselben Kommune die gleichen finanziellen Mittel wie öffentliche Kindergärten.

In **Schweden**¹⁵ haben Kinder ab dem Alter von einem Jahr das Recht auf eine staatlich subventionierte frühkindliche Betreuung, Bildung und Erziehung, und ab dem dritten Lebensjahr haben sie das Recht auf mindestens 15 Stunden kostenlose Betreuung pro Woche. Die Mehrheit der Kinder (80 %) wird in kommunalen Vorschulen angemeldet (9.813 kommunale Vorschulen 2016/2017), die verbleibenden 20 % besuchen privat geleitete Vorschulen (2.708 Vorschulen 2016/2017). Im Schweden gibt es überwiegend kleine Träger von Vorschulen, neun von zehn

Akteuren besitzen und betreiben lediglich eine Vorschuleinrichtung. Weniger als 1 % aller Akteure betreiben zehn oder mehr Vorschulen wie Norlandia.

In Finnland haben alle Kinder im Vorschulalter das Recht auf eine umfangreiche ECEC in einem entsprechenden Zentrum oder einer Kindertagesstätte. Die Kommunen sind gesetzlich dazu verpflichtet, ECEC-Möglichkeiten entsprechend dem örtlichen Bedarf anzubieten, und die Mehrzahl der Kinder ist in kommunalen ECEC-Zentren angemeldet. Die Familien zahlen hierfür Gebühren zwischen € 0 und € 288 für die Ganztagsbetreuung, wobei die Höhe der Zahlungen von der Größe der Einrichtung und dem Familieneinkommen abhängt. In privaten Vorschulen sind die ECEC-Gebühren im Normalfall höher, und rund 18 % der Kinder besuchen diese privaten Einrichtungen.

Pflegesektor

In **Norwegen** ist die Pflege Aufgabe der Kommunen¹⁶, wo bei der Staat Standards, Regularien und Leitlinien festlegt, Empfehlungen ausspricht und auch die Aufsichtsfunktion übernimmt. Innerhalb dieses nationalen Regelwerks ist den einzelnen Kommunen die Umsetzung und Prioritätenfestlegung weitgehend selbst überlassen. Die Pflegedienste in Norwegen beziehen die gesamte Bevölkerung ab 18 Jahren ein, es geht nicht nur um die Altenpflege. Die Auslagerung dieser Dienstleistungen an kommerzielle Anbieter wie Norlandia wird kontrovers gesehen und ist in den Bereichen Kinderbetreuung und Vorschulen weiter verbreitet als im Pflegesektor.

Das Norwegische Zentralamt für das Gesundheitswesen hat die übergeordnete staatliche Aufsicht über die Gesundheits- und Sozialdienste. Die Dienststellen des Staatsverwalters beaufsichtigen die Dienstleistungen in ihrem Zuständigkeitsbereich und befassen sich mit Beschwerden von Nutzer/-innen über ihrer Meinung nach unzureichende kommunale Dienste. Darüber hinaus gibt es eine Reihe nationaler Qualitätsindikatoren, die in letzter Zeit beträchtlich erweitert worden sind, und einen Ombudsmann für Patient/-innen und Nutzer/-innen. In den letzten Jahren hat die Regierung ein jährliches Weißbuch über ‚Qualität und Sicherheit für Patienten‘ veröffentlicht.

In **Finnland** sind Sozialpflege und Gesundheitsversorgung inzwischen weitgehend integriert worden. Finnlands Pflegesystem setzt auf eine Mischung aus öffentlicher, privater und individueller Versorgung.¹⁷ Die meisten sozialen Dienstleistungen werden von den Kommunen erbracht, wobei geschätzte 50–60 % der Beschäftigten in dem Sektor für öffentliche Arbeitgeber tätig sind; gleichwohl wächst der private Teil dieses Sektors. Kommunen können Sachleistungen selbst übernehmen oder sie von anderen Kommunen oder von privaten Diensteanbietern einkaufen. Deshalb wird der Großteil der Kosten privater Dienstleister ebenfalls von den Kommunen übernommen, die den älteren Bürger/-innen ebenfalls Gutscheine anbieten können, mit denen sie selbst Dienstleistungen von privaten Anbietern einkaufen können.

Finnland plant zurzeit die Umstrukturierung großer Teile seiner nationalen Sozial- und Gesundheitsversorgung. Dies könnte zu einem Bedeutungszuwachs privater Unternehmen wie Norlandia führen. Diese laufende SOTE-Reform (Sozial- und Gesundheitsreform) ist die umfangreichste Umstrukturierung des Sozial- und Gesundheitssektors, die Finnland jemals durchgeführt hat. Zu den Vorschlägen der Regierung gehören die Einführung neuer regionaler Körperschaften als neue Verwaltungsebene und der Grundsatz der Wahlfreiheit – auf diese Weise haben Patient/-innen die Möglichkeit, sich zwischen öffentlichen und privaten Dienstleistern zu entscheiden.

In Schweden sind die Kommunen gesetzlich oder vertraglich für die Kinderbetreuung, die Pflege älterer Menschen und Menschen mit Behinderungen und für Sozialdienstleistungen insgesamt zuständig. Diese Dienst werden in erster Linie vom öffentlichen Sektor erbracht. Die Anzahl privater

Unternehmen hat allerdings in den vergangenen 20 Jahren zugenommen. Seit dem Zustrom von Asylsuchenden 2015 dominieren zunehmend private Anbieter diesen Dienstleistungsbereich. 82 % der Betreuungseinrichtungen für Kinder und junge Erwachsene werden von privaten Unternehmen geführt.

3. Industrielle Arbeitsbeziehungen: diverse Institutionen für Kollektivverhandlungen und Praktiken

In den nordischen Ländern gibt es eine gut etablierte Struktur für Kollektivverhandlungen¹⁸ und Belegschaften mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad.

In Norwegen existiert in den Sektoren Pflege und Vorschulen – wie im überwiegenden Teil der norwegischen Wirtschaft – ein zweistufiges System für Kollektivverhandlungen. Lohnverhandlungen auf der Unternehmensebene finden anschließend an die Verhandlungen auf der zentralen Sektorebene statt. Die Kollektivvereinbarungen setzen einen Arbeitszeitrahmen fest, aber Vereinbarungen auf Unternehmensebene sind ebenfalls wichtig, wenn es um die Arbeitszeitgestaltung und -planung in den Einrichtungen selbst und um Belegschaftsmitglieder geht, die außerhalb der ‚normalen‘ Arbeitszeiten eingesetzt werden (unsoziale Arbeitszeiten). Für die Sektoren Pflege und Vorschulen gibt es Branchenkollektivverhandlungen auf nationaler Ebene und Sozialdialogstrukturen sowie Anhörung und Unterrichtung mit Beteiligung der Gewerkschaften.

In **Schweden** gibt es sektorale Kollektivverhandlungen auf nationaler und sektoraler Ebene, mit denen allgemeine Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen festgelegt werden. Die umfassendste Kollektivvereinbarung im Pflegesektor wurde zwischen der Gewerkschaft Kommunal und dem Schwedischen Verband der Gemeinden und Regionen geschlossen. Es gibt weitere drei umfassende Vereinbarungen sowie drei weitere mit geringerer Reichweite. Da inzwischen zahlreiche private Unternehmen in diesem Sektor tätig sind, ist die Organisierung der Belegschaften für die Gewerkschaften zunehmend schwieriger geworden, obwohl der gewerkschaftliche Organisationsgrad im privaten Sektor nach wie vor recht hoch ist.

In **Finnland** sind Sozialpflege und Gesundheitsversorgung inzwischen weitgehend integriert. Es gibt sektorale Kollektivverhandlungen auf nationaler Ebene und gut entwickelte Strukturen für den Sozialdialog. In Finnland gibt es für den privatwirtschaftlichen Sozialdienstesektor eine spezielle Vereinbarung für soziale Dienste, die ebenfalls für Anbieter gilt, die diese Vereinbarung nicht unterzeichnet haben. Auf diese gibt es im Sektor einen Deckungsgrad von 80–90 %, so dass diese Vereinbarung auch Norlandia einbezieht.

3. Arbeitsbedingungen

Um etwas über die Arbeitsbedingungen innerhalb des Unternehmens in Erfahrung zu bringen, wurde während des Projekts eine Umfrage unter den Beschäftigten des Unternehmens und den Gewerkschaftsvertreter/-innen durchgeführt. In wichtigen Bereichen sind die Arbeitsbedingungen der unternehmenseigenen Belegschaften innerhalb der drei nordischen Länder weitgehend vergleichbar.

3.1 Wichtige Anliegen der Arbeitnehmer/-innen

Arbeitnehmer/-innen sind in erster Linie unzufrieden aufgrund der unterdurchschnittlichen Löhne. Die Mehrheit der Arbeitskräfte, die im Rahmen der Studie befragt wurden, kritisierte das zu niedrige Lohnniveau, den zu hohen Zeitdruck bei der Durchführung von Aufgaben und der zu geringe Personalschlüssel in den Einrichtungen, in denen sie arbeiten. Die Mehrheit der Beschäftigten zeigte sich ebenfalls unzufrieden mit zu geringen Weiterbildungsmöglichkeiten, um ihre Arbeit fachgerecht ausführen zu können, und bemängelte fehlende berufliche Aufstiegsmöglichkeiten. Die

Arbeitsbedingungen im Unternehmen werden im Vergleich zu anderen ähnlichen Unternehmen als unterdurchschnittlich angesehen, das gilt besonders für die Löhne. Eine signifikante Anzahl der Beschäftigten berichtete in der Umfrage darüber, dass das Unternehmen im vergangenen Jahr Maßnahmen zur Kostensenkung durchgeführt hat. Dies wurde auch in den Interviews mit Gewerkschaften deutlich, die besonders die niedrigen Löhne kritisierten. Das Unternehmen hat ebenfalls kostensenkende Maßnahmen durchgeführt, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wie in Tabelle 1 gezeigt wird, beanstandete die Mehrheit der Arbeitskräfte, die im Rahmen der Studie¹⁹ befragt wurden, das zu niedrige Lohnniveau, den zu hohen Zeitdruck bei der Durchführung von Aufgaben und den zu geringen Personalschlüssel in den Einrichtungen, in denen sie arbeiten. Die Mehrheit der Beschäftigten zeigte sich ebenfalls unzufrieden mit zu geringen Weiterbildungsmöglichkeiten, um ihre Arbeit fachgerecht ausführen zu können, und bemängelte fehlende berufliche Aufstiegsmöglichkeiten. Auf der anderen Seite hoben die befragten Arbeitnehmer/-innen ihr faires und sicheres Arbeitsumfeld und Mitsprachemöglichkeiten bei der Festsetzung ihrer Arbeitszeit als positiv hervor. Diese Einschätzungen waren in allen Ländern vergleichbar.

Tabelle 1: Welches ist deine Meinung zu den folgenden Erklärungen?

	Stimme vorbehaltlos zu	Stimme zu	Indifferent	Stimme nicht zu	Stimme in keiner Weise zu
Mit deiner derzeitigen Arbeit verdienst du so viel Geld, dass du dir einen guten Lebensstandard leisten kannst	2	4	2	12	6
Du hast genügend Zeit, deine beruflichen Aufgaben mit dem richtigen Tempo bewältigen zu können	2	4	4	12	5
Es gibt genügend Gesundheits- oder Pflegepersonal, um die Arbeit in der Einrichtung zu bewältigen, in der du arbeitest	2	7	2	13	4
Bei der Festlegung deiner Arbeitszeiten wirst du mindestens teilweise konsultiert	2	6	9	10	1
Du nimmst an genügend Fortbildungen teil, um deine Arbeit angemessen zu erledigen (du nimmst z. B. regelmäßig an Fortbildungen teil, dein Fortbildungsbedarf wird jährlich besprochen)	3	8	3	10	4
Dein derzeitiger Job bietet gute Aussichten für deine weitere berufliche Entwicklung	2	5	7	11	3
Deine aktuelle Arbeit zeichnet sich durch ein faires und sicheres Arbeitsumfeld aus	4	9	6	7	1

Nur an Arbeitnehmer/-innen gestellte Fragen (Anzahl der eingegangenen Antworten: 28). Alle Länder kombiniert. Die Zahlen beziehen sich auf die Anzahl der Befragten, die die jeweilige Antwortoption gewählt haben.

Wie aus Tabelle 2 hervorgeht, gaben die meisten der befragten Arbeitnehmer/-innen an, dass sie sich weiterbilden müssten, um ihre Aufgaben gut bewältigen zu können. Bei der Frage an Arbeitnehmer/-innen, ob sie für ihre Arbeit über- oder unterqualifiziert seien, gehen die Ansichten auseinander. Ein Teil ist der Meinung, für die übertragenen Arbeiten die richtige Qualifikation zu haben, der andere Teil hält sich für überqualifiziert. Nur eine Minderheit ist der Meinung, dass Fortbildungen ihre Aussichten auf eine zukünftige Beschäftigung oder ihre Arbeitsweise verbessert hätten.

Tabelle 2: Welche der folgenden Aussagen würde am besten deine Ausbildung und deine Kompetenzen für deine Arbeit beschreiben?

Aussage	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Ich habe zusätzlichen Ausbildungsbedarf zur Bewältigung meiner Aufgaben	15	1	3	11
Meine derzeitige Qualifikation entspricht meinen Aufgaben	16	9	5	2
Ich verfüge über die Kompetenzen, um auch schwierigere Aufgaben bewältigen	10	6	3	1
Ich glaube, dass meine weiteren Beschäftigungsaussichten nach der Teilnahme an betrieblichen Fortbildungen besser sind	8	0	2	6
Die Fortbildungen, an denen ich in diesem Betrieb teilgenommen habe, haben zu einer Verbesserung meiner Arbeit beigetragen	3	1	2	0
Ich habe den Eindruck, mein Job ist sicherer, weil ich hier im Betrieb an Fortbildungen teilgenommen habe	0	0	0	0
Ich habe in diesem Betrieb an keinen Fortbildungen teilgenommen	3	1	2	0
Antworten insgesamt	55	18	17	20

Fragen an Gewerkschafter/-innen und Arbeitnehmer/-innen Es waren mehrere Antworten möglich.

Die Arbeitsbedingungen im Unternehmen werden im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen im privaten Sektor in den Ländern, in denen das Unternehmen aktiv ist, als unterdurchschnittlich eingeschätzt. Das wird besonders an den Löhnen festgemacht – hier hat die Mehrheit der Befragten festgestellt, dass die Löhne unterhalb des branchenüblichen Durchschnitts liegen. Es gibt weitere Aspekte der Arbeitsbedingungen, die als unterdurchschnittlich angesehen werden, zum Beispiel physische Anpassungen am Arbeitsplatz, Einsatz von IKT, Zugang zu Fortbildungen und Fortbildungsangebote, Personalschlüssel oder Durchführung von Qualitäts-Arbeitsschutzmaßnahmen. Die Beschäftigungssicherheit war der einzige Bereich, in dem nach Angabe der Befragten die Situation als überdurchschnittlich gut bewertet wurde.

Tabelle 3: Sind die Arbeitsbedingungen in deinem Land im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen im Land über- oder unterdurchschnittlich:

Themen	Überdurchschnittlich	Unterdurchschnittlich	Nicht bekannt	Gesamt
Löhne	4	19	12	35

IKT-Nutzung und Privatsphäre (Tablets, mobile IKT-Geräte usw.)	5	17	11	33
Physische Anpassungen am Arbeitsplatz	9	16	8	33
Zugang zu Fortbildungen und Fortbildungsangebote	8	15	11	34
Maßnahmen zur Förderung von Gleichbehandlung und gegen Diskriminierungen	7	15	12	34
Personalschlüssel	10	15	7	32
Durchsetzung von Qualitätsstandards	9	14	10	33
Gesundheits- und Sicherheitsstandards	7	14	10	31
Berufsgruppen	9	13	12	34
Arbeitszeit	8	13	11	32
Work-Life-Balance und Arbeitszeitflexibilität	4	11	12	27
Beförderungen	5	11	16	32
Beschäftigungssicherheit	15	11	7	33
Arbeitsintensität	8	7	15	30

Fragen an Gewerkschafter/-innen und Arbeitnehmer/-innen

Wie aus Tabelle 4 hervorgeht, berichtete eine signifikante Anzahl der Beschäftigten in der Umfrage darüber, dass das Unternehmen im vergangenen Jahr Maßnahmen zur Kostensenkung durchgeführt hat. Dies wurde besonders von Arbeitnehmer/-innen in Norwegen und Finnland berichtet, in geringfügigerem Maße auch aus Schweden.

Tabelle 4: Wurden im vergangenen Jahr Maßnahmen zur Kostensenkung eingeführt?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Ja	16	7	0	9
Nein	4	1	1	2
Nicht bekannt	7	3	0	4

Fragen an Arbeitnehmer/-innen

3.2 Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Die Umfrageergebnisse haben gezeigt, dass es beträchtliche Gesundheits- und Sicherheitsprobleme gibt. Etwa die Hälfte der Beschäftigten gab an, dass sie oder ihre Kolleg/-innen im vergangenen Jahr Probleme hatten. Die deutlichsten Beschwerden gab es im Hinblick auf körperliche Risiken z. B. durch das Anheben oder Bewegen von Personen oder schweren Lasten und das erhöhte Risiko von Ausrutschen, Stolpern und Stürzen. Nach allgemeiner Auffassung werden zahlreiche Sicherheitsprobleme vom Unternehmen nicht angemessen berücksichtigt. Die Mehrheit der befragten Beschäftigten gab aber an, dass sie im Hinblick auf Sicherheits- und Gesundheitsrisiken gut oder sehr gut unterrichtet seien.

Die Umfrageergebnisse deuten auf ein erhebliches Maß an Sicherheitsproblemen innerhalb des Unternehmens hin (siehe Tabelle 5). Etwa die Hälfte der an der Umfrage teilnehmenden Arbeitnehmer/-innen erklärte, dass sie oder ihre Kolleg/-innen im vergangenen Jahr Sicherheitsprobleme erlebt hätten, dies traf in allen Ländern zu (mit vergleichsweise geringeren Zahlen in Finnland). Auch Gewerkschafter/-innen berichteten über eine Reihe von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten während der vergangenen fünf Jahre im Unternehmen, wobei dieser Trend in allen drei Ländern zu beobachten ist.

Befragte Mitarbeiter/-innen aus Norwegen gaben an, dass es in den vergangenen fünf Jahren bis zu zehn Arbeitsunfälle oder Fälle von Berufskrankheiten gegeben habe. Vergleichbare Zahlen in Schweden bewegten sich zwischen 1 und 20, in Finnland zwischen 1 und 15.

Tabelle 5: Hast du oder haben deine Kollegen/-innen im vergangenen Jahr Probleme im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheit erfahren?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Ja	15	8	4	3
Nein	10	1	1	8
Nicht bekannt	6	2	0	4

Die Teilnehmer/-innen an der Umfrage haben ebenfalls die wichtigsten Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzprobleme am Arbeitsplatz angegeben (siehe Tabelle 6). Bemerkenswert ist hier die Tatsache, dass viele der in der Umfrage hervorgehobenen Probleme als wichtige Probleme für das Unternehmen bezeichnet wurden. Die einzige Ausnahme ist hier die Angst vor Arbeitsplatzverlust, die als nicht wichtig angesehen wird. Die deutlichsten Sicherheitsprobleme gab es ansonsten im Hinblick auf körperliche Risiken z. B. durch das Anheben oder Bewegen von Personen oder schweren Lasten und das erhöhte Risiko von Ausrutschen, Stolpern und Stürzen. Als wichtigste psychologische Probleme gelten Zeitdruck und schlechte Kommunikation und Zusammenarbeit.

Bei den körperlichen Risiken wiesen die meisten Befragten auf den Mangel an ergonomisch beurteilten Arbeitsplätzen und sich ständig wiederholende Bewegungen der Hände oder Arme sowie ermüdende und schmerzende Körperhaltungen hin. Im Hinblick auf nicht-körperliche Aspekte wies eine erhebliche Anzahl der Befragten auf das Problem zu langer und unregelmäßiger Arbeitszeiten hin sowie auf inakzeptable Verhaltensweisen wie Mobbing oder Belästigung und den Umgang mit schwierigen Kunden/-innen hin. Diese Einschätzungen waren in allen Ländern vergleichbar.

Tabelle 6: Welches sind deiner Meinung nach die gravierendsten Gesundheits- und Sicherheitsprobleme in deinem Betrieb? Nordische Länder

	Sehr wichtig	Wichtig	Indifferent	Nicht wichtig	Völlig unwichtig
Anheben oder Bewegen von Personen oder schweren Lasten	8	23	11	1	0
Erhöhtes Risiko von Ausrutschen, Stolpern und Stürzen	7	18	13	4	1
Zeitdruck	5	20	12	1	0
Schlechte Kommunikation oder Zusammenarbeit in deinem Betrieb	6	16	12	2	4
Fehlende ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze	3	18	15	3	2
Überstunden und unregelmäßige Arbeitszeiten	6	14	12	6	4
Sich ständig wiederholende Bewegungen der Hände oder Arme	4	14	9	6	4
Ermüdende oder schmerzhafte Arbeitshaltungen	5	14	11	4	1
Konfrontation mit nicht akzeptablem Verhalten wie Mobbing oder Belästigung	12	7	17	6	1
Umgang mit schwierigen Kunden/-innen, Patienten/-innen usw.	5	13	16	4	3
Angst vor Arbeitsplatzverlust	1	6	15	7	7
Sonstige	2	2	1	2	2

Fragen an Gewerkschafter/-innen und Arbeitnehmer/-innen

Die Teilnehmer/-innen wurden ebenfalls gefragt, wie gut sich das Unternehmen der wichtigsten Gesundheits- und Sicherheitsprobleme am Arbeitsplatz annimmt (siehe Tabelle 7). Etwa ein Drittel der Befragten hatte keine dezidierte Meinung zu den Maßnahmen des Unternehmens zur Lösung dieser Probleme. Ansonsten ist die überwiegende Einschätzung, dass nur zwei der wichtigsten Gesundheits- und Sicherheitsprobleme gut oder sehr gut angegangen werden. Das bezieht sich auf das Problem der schlechten Kommunikation und Zusammenarbeit am Arbeitsplatz und auf das Anheben oder Bewegen schwerer Personen oder Lasten. Die anderen als absolut wichtig gesehenen Probleme (siehe Tabelle 6) sind das erhöhte Risiko von Ausrutschen, Stolpern und Stürzen sowie der allgegenwärtige Zeitdruck – für diese Probleme hat nach Auffassung der Befragten das Unternehmen keine Lösungsansätze. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es hinsichtlich der Bewältigung der wichtigsten Sicherheitsprobleme noch erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Diese Einschätzungen waren in allen Ländern vergleichbar.

Tabelle 7: Wie gut werden deiner Meinung nach die gravierendsten Gesundheits- und Sicherheitsprobleme in deinem Betrieb gelöst?

	Sehr gut	Gut	Indifferent	Weniger gut	Überhaupt nicht gut	Gesamt
Angst vor Arbeitsplatzverlust	2	20	16	10	5	53
Schlechte Kommunikation oder Zusammenarbeit in deinem Betrieb	1	19	17	8	3	48
Anheben oder Bewegen von Personen oder schweren Lasten	2	15	16	8	3	44
Konfrontation mit nicht akzeptablem Verhalten wie Mobbing oder Belästigung	5	8	19	6	4	42
Sich ständig wiederholende Bewegungen der Hände oder Arme	0	11	18	8	5	42
Erhöhtes Risiko von Ausrutschen, Stolpern und Stürzen	2	9	21	7	3	42
Zeitdruck	0	9	22	7	3	41
Umgang mit schwierigen Kunden/-innen, Patienten/-innen usw.	4	7	19	4	3	37
Fehlende ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze	2	6	15	11	5	39
Überstunden und unregelmäßige Arbeitszeiten	2	6	14	12	3	37
Ermüdende oder schmerzhafte Arbeitshaltungen	1	6	20	8	5	40
Sonstige Probleme	2	2	1	2	2	9

Fragen an Gewerkschafter/-innen und Arbeitnehmer/-innen

Arbeitnehmer/-innen, die an der Umfrage teilgenommen haben, bestätigten, dass sie über Arbeitsschutzrisiken gut oder sehr gut informiert seien (siehe Tabelle 8). Dies galt für die Mehrheit der Beschäftigten und traf mehr oder weniger auf alle der drei erfassten Länder zu.

Tabelle 8: Für wie gut hältst du dich informiert, wenn es um Gesundheits- und Sicherheitsrisiken an deinem Arbeitsplatz geht? Nordische Länder

	Sehr gut	Gut	Indifferent	Weniger gut	Überhaupt nicht gut	Gesamt
Norwegen	2	1	1	1	1	6
Schweden	5	4	0	0	2	11
Finnland	0	9	4	3	0	16
Gesamt	7	14	5	4	3	33

Fragen an Arbeitnehmer/-innen.

3.3 Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Belegschaften

Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sind für alle Beschäftigten von Norlandia in den nordischen Ländern vergleichbar. Die am häufigsten genannten Folgen, bestätigt von den Befragten, bezogen sich auf die verstärkte Bereitstellung persönlicher Schutzausrüstungen sowie neue

Sicherheits- und Hygieneprotokolle. Im Gegensatz dazu berichteten die Befragten nicht über gravierende Auswirkungen auf die Arbeitsintensität, zusätzliche Arbeitszeiten oder Personalschlüssel. Die Ansichten über die Qualität der Reaktion des Unternehmens auf die COVID-19-Krise gingen auseinander: Mehr als 40 % der Befragten halten den Umgang des Unternehmens mit der Krise für angemessen oder mehr als angemessen, ein großer Anteil hat hierzu keine eindeutige Meinung. Allgemein wurden die Gewerkschaften zur Reaktion der Unternehmen befragt.

Die COVID-19-Pandemie hat sich auf die Arbeitsplätze des Unternehmens ausgewirkt (siehe Tabelle 9). Die am häufigsten genannten Folgen bezogen sich auf die verstärkte Bereitstellung persönlicher Schutzausrüstungen sowie neue Sicherheits- und Hygieneprotokolle. Im Gegensatz dazu wurden Auswirkungen auf die Arbeitsintensität, die Arbeitsstunden oder die Personalbemessung durch die Teilnehmer/-innen an der Umfrage nicht genannt. Dies war in allen drei erfassten Ländern vergleichbar.

Tabelle 9: Wie hat sich die COVID-19-Krise auf deine Arbeitsbedingungen ausgewirkt?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Mehr Bereitstellung persönlicher Schutzausrüstungen	30	2	8	20
Neue Sicherheits- und Hygieneprotokolle	29	5	6	18
Erhöhte Arbeitsaktivität	5	2	1	2
Einführung von Kurzarbeit	5	2	0	3
Zusätzliche Arbeitszeit und Überstunden	8	2	6	0
Bessere Personalschlüssel	3	0	2	1
Sonstige	1	1		

Fragen an Gewerkschafter/-innen und Arbeitnehmer/-innen

Die Meinungen über die Reaktion des Unternehmens auf die COVID-19-Krise waren unterschiedlich (siehe Tabelle 10). Auf der einen Seite war nur eine Minderheit der Befragten der Ansicht, dass die Reaktion des Unternehmens nicht adäquat gewesen sei. Mehr als 40 % der Befragten hielten die Reaktion des Unternehmens für angemessen oder mehr als angemessen. Abgesehen davon gibt es auch einen großen Anteil der Befragten, die hierzu keine dezidierte Meinung vertritt.

Tabelle 10: Wie adäquat hat dein Unternehmen deiner Meinung nach auf die COVID-19-Krise reagiert und Arbeitnehmer/-innen wie dich unterstützt?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Mehr als adäquat	10	2	6	2
Adäquat	10	3	2	5
Indifferent	15	8	2	5
Inadäquat	5	1	0	4
Äußerst inadäquat	7	0	6	1

Fragen an Gewerkschafter/-innen und Arbeitnehmer/-innen

Die Teilnehmer/-innen an der Befragung wurden ebenfalls gebeten anzugeben, ob die Gewerkschaft vom Arbeitgeber mit eingebunden wurde, als es um die Antwort des Unternehmens auf die COVID-19-Krise ging (siehe Tabelle 11). Dies wurde von einem Drittel der Befragten bejaht. Die Hälfte gab

an, dass die Gewerkschaften nicht involviert waren, der verbleibende Anteil hatte keine Informationen zu dieser Frage.

Tabelle 11: Hat deine Gewerkschaft / dein Arbeitsausschuss mit dem Arbeitgeber darüber verhandelt, wie auf die COVID-19-Krise reagiert werden soll?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Ja	14	5	1	8
Nein	20	8	5	7
Nicht bekannt	11	5	5	1

Fragen an Gewerkschafter/-innen und Arbeitnehmer/-innen (n=45).

4. Industrielle Arbeitsbeziehungen

4.1. Gewerkschaftlicher Organisationsgrad

Die Teilnehmer/-innen an der Umfrage berichteten über einen hohen Grad gewerkschaftlicher Präsenz und gewerkschaftlicher Organisation in den Betrieben des Unternehmens. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad war in Finnland etwas geringer (ca. 20 %–50 %) als im Vergleich zu Norwegen (50 %–100 %) und Schweden (zwei Drittel bis 100 % in Schweden). Auch die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder war in den Betrieben entsprechend ihrer Größe unterschiedlich hoch. Diese Zahlen variierten zwischen 1 und 230 Gewerkschaftsmitgliedern in einem einzigen Betrieb.

Fast 60 % der Befragten gaben an, dass es im Unternehmen regelmäßige Sitzungen oder andere Möglichkeiten für die Mitarbeiter/-innen gebe, um ihre Meinungen zu den Vorgängen innerhalb des Unternehmens mitzuteilen (siehe Tabelle 12). Innerhalb der mit der Umfrage erfassten Länder gab es ein vergleichbares Antwortmuster, wobei der Anteil der Betriebe mit regelmäßigen Sitzungen besonders in Schweden am höchsten war.

Tabelle 12: Veranstaltet dein Unternehmen regelmäßig Treffen, auf denen die Belegschaft sich zu den Vorgängen im Unternehmen äußern kann, oder gibt es hierfür andere Möglichkeiten?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Ja	31	12	8	11
Nein	15	5	1	9
Nicht bekannt	7	2	2	3
Gesamt	54	19	11	24

Fragen an Gewerkschafter/-innen und Arbeitnehmer/-innen

In ähnlicher Weise gaben fast 60 % der Befragten an, dass es eine aktive Gewerkschaft, einen Betriebsrat oder ein ähnliches Gremium gebe, das die Arbeitnehmer/-innen innerhalb des Unternehmens repräsentiert (siehe Tabelle 13). Innerhalb der mit der Umfrage erfassten Länder gab es ein vergleichbares Antwortmuster, wobei der Anteil der Betriebe mit gewerkschaftlicher Präsenz

in Schweden am höchsten war.

Tabelle 13: Gibt es in deinem Unternehmen eine aktive Gewerkschaft, einen Betriebsrat oder ein vergleichbares Gremium, um Beschäftigte in deinem Unternehmen zu vertreten?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Ja	30	14	5	11
Nein	9	1	1	7
Nicht bekannt	15	4	5	6
Antworten insgesamt	54	19	11	24

Fragen an Gewerkschafter/-innen und Arbeitnehmer/-innen

Etwa die Hälfte der Befragten berichtete, dass es in den Betrieben des Unternehmens mehrere aktive Gewerkschaften gebe. Im Gegensatz dazu berichtete die Hälfte der Befragten, dass dies nicht der Fall sei, dies galt besonders für Betriebe in Norwegen.

Tabelle 14: Gibt es in deinem Betrieb andere aktive Gewerkschaften?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Ja	13	7	3	3
Nein	11	0	7	4
Antworten insgesamt	24	7	10	7

Fragen an Gewerkschafter/-innen.

4.2 Kollektivverhandlungen, Sozialdialog, Anhörung und Unterrichtung und Arbeitskampfmaßnahmen

Kollektivverhandlungen mit Norlandia in der nordischen Region finden auf sektoraler Ebene statt, wobei die Gewerkschaften über ähnliche Themen verhandeln. Die Mehrheit der Befragten und Interviewten berichtete, dass es einen formellen Kollektivverhandlungsmechanismus in ihrem Betrieb gebe. Kollektivverhandlungen finden einmal jährlich, aber auch in einem mehrjährigen Zyklus statt, wobei die wichtigsten Themen Löhne und Arbeitsbedingungen sind.

Die Mehrheit der Teilnehmer/-innen an der Umfrage und alle Interviewpartner/-innen berichteten, dass die Gewerkschaften ihre wichtigsten Verhandlungsforderungen mit beträchtlichem Nachdruck durchsetzten. Die Mehrheit der Befragten gab ebenfalls an, dass die Bedeutung der Anhörung der Gewerkschaften in den vergangenen fünf Jahren stabil geblieben sei. Nur ein geringer Anteil der Befragten gab an, dass die Unternehmensleitung die Arbeit der Gewerkschaft und ihre Anhörung unterstützt – bei den Interviews ergab sich ein differenzierteres Bild je nach Land, in Norwegen ist die Unterstützung größer, in Finnland eher geringer.

Insgesamt berichtete die Mehrheit der Befragten, dass es einen erheblichen Einfluss der Gewerkschaft oder des Anhörungsgremium im Hinblick auf Löhne und Arbeitsbedingungen im Unternehmen gebe (siehe Tabelle 16). Dies wurde von 21 der 29 Befragten als Antwort auf diese Frage angegeben, besonders häufig in Norwegen und Finnland.

Tabelle 16: Wie wichtig ist deiner Meinung nach der Einfluss der Gewerkschaften oder des Anhörungsgremiums auf die Löhne und Arbeitsbedingungen in deinem Unternehmen?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Signifikante Änderungen	21	11	0	10
Indifferent	5	1	1	3
Nicht signifikant	3	0	0	3
Gesamt	29	12	1	16

Fragen an Gewerkschafter/-innen

Tabelle 17: Bist du der Meinung, dass die Unternehmensleitung die Arbeit der Gewerkschaft und die Anhörung der Arbeitnehmer/-innen unterstützt?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Ja	6	4	1	1
Nein	12	3	0	9
Nicht bekannt	11	5	0	6
Antworten insgesamt	29	12	1	16

Fragen an Gewerkschafter/-innen.

Allerdings hat nur ein kleiner Anteil der Befragten angegeben, dass die Unternehmensleitung die Arbeit der Gewerkschaften und die Anhörung der Arbeitnehmer/-innen unterstützt (siehe Tabelle 17). Etwa die Hälfte der Befragten war der Ansicht, dass dies nicht der Fall sei, und ein Drittel konnte diese Frage nicht beantworten. Dies war in allen drei erfassten Ländern vergleichbar.

Dieser starke Einfluss der Gewerkschaften auf die Festlegung der Arbeitsbedingungen innerhalb des Unternehmens gilt auch für eine Reihe unterschiedlicher einzelner Aspekte der Arbeitsbedingungen, die mit Beteiligung der Gewerkschaften verhandelt werden. Darüber hinaus werden unterschiedliche Aspekte der Arbeitsbedingungen sowohl durch nationale Lohnfindungsmechanismen als auch durch unternehmensspezifische Vereinbarungen festgelegt.

Tabelle 18: Wie werden die Arbeitsbedingungen festgelegt?

Themen	Nationale Lohnfindungsmechanismen	Unternehmensspezifische Vereinbarungen	Mit Beteiligung der Gewerkschaften	Ohne Beteiligung der Gewerkschaften
Löhne	8	5	9	3
Arbeitszeit	4	7	8	0
Arbeitsintensität	2	7	2	1
Physische Anpassungen am Arbeitsplatz	2	5	9	1
Work-Life-Balance und Arbeitszeitflexibilität	2	5	6	1
Berufsgruppen	7	5	3	2
IKT-Nutzung und Privatsphäre (Tablets, mobile IKT-Geräte usw.)	4	5	3	3
Zugang zu Fortbildungen, Angebot an Fortbildungen	3	8	7	3
Maßnahmen zur Förderung von Gleichbehandlung und gegen Diskriminierungen	2	5	3	1
Beförderungen	2	6	1	1
Beschäftigungssicherheit	5	3	6	3
Durchsetzung von Qualitätsstandards	3	7	1	1
Gesundheits- und Sicherheitsstandards	3	4	5	3
Personalschlüssel	6	5	5	1

Fragen an Gewerkschafter/-innen. Es waren mehrere Antworten auf die Frage möglich.

Die Mehrheit der Teilnehmer/-innen an der Befragung berichtete, dass es einen formellen Kollektivverhandlungsmechanismus gebe, in den die Gewerkschaften in den Betrieben eingebunden sind (siehe Tabellen 19 und 20). In allen Ländern gibt es Kollektivverhandlungen in der ein oder anderen Form, die meistens jährlich stattfinden. Auf Sektorebene gibt es aber auch über zwei Jahre oder noch länger laufende Vereinbarungen. Die verhandelten Kollektivvereinbarungen und ihre Ergebnisse gelten für alle Beschäftigten des Unternehmens.

Tabelle 19: Gibt es einen formellen Kollektivverhandlungsmechanismus in deinem Betrieb?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Ja	23	5	7	11
Nein	0	0	0	0
Nicht bekannt	9	1	3	5
Gesamt	32	6	10	16

Fragen an Gewerkschafter/-innen.

Tabelle 20: Falls ja, ist deine Gewerkschaft direkt daran beteiligt?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Ja	20	4	6	10
Nein	3	1	1	1

Fragen an Gewerkschafter/-innen.

Zusätzlich zu formellen Verhandlungen werden Gewerkschaften von der Unternehmensleitung auf andere Weise zu Arbeitsbedingungen oder beschäftigungsrelevanten Fragen angehört oder unterrichtet (siehe Tabelle 21). Die Mehrheit der Befragten gab ebenfalls an, dass die Bedeutung der Anhörung der Gewerkschaften in den vergangenen fünf Jahren stabil geblieben sei. Dies war in allen drei erfassten Ländern vergleichbar.

Tabelle 21: Wird deine Gewerkschaft – abgesehen von formellen Verhandlungen – von der Unternehmensleitung auf andere Weise zu Arbeitsbedingungen oder beschäftigungsrelevanten Fragen angehört oder unterrichtet, z. B. durch den Betriebsrat?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Ja	23	5	7	11
Nein	0	0	0	0
Nicht bekannt	0	0	0	0

Tabelle 22: Hat die Bedeutung der Anhörung von Gewerkschaften in diesem Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren zugenommen, abgenommen, oder ist sie unverändert?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Zugenommen	4	1	0	3
Abgenommen	8	2	2	4
Unverändert	21	2	8	11

Die wichtigsten Themen in den Kollektivverhandlungen sind Löhne und Arbeitsbedingungen (siehe Tabelle 23). Weitere Themen sind meistens Arbeitssicherheit und Gesundheit und

Personalschlüssel. Im Gegensatz dazu gehören Themen wie die Durchsetzung von Qualitätsstandards, Bezeichnung von Berufsgruppen, IKT-Einsatz und Recht auf Privatsphäre zu den am wenigsten verhandelten Themen. Dies war in allen drei erfassten Ländern vergleichbar.

Tabelle 23: Um welche Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen geht es typischerweise?

Themen	Gesamt	Norwegen	Schweden	Finnland
Arbeitszeit	20	6	5	9
Löhne	16	3	5	8
Gesundheits- und Sicherheitsstandards	14	3	4	7
Personalschlüssel	11	2	3	6
Zugang zu Fortbildungen, Angebot an Fortbildungen	10	4	2	4
Beschäftigungssicherheit	10	1	4	5
Physische Anpassungen am Arbeitsplatz	9	3	2	4
Maßnahmen zur Förderung von Gleichbehandlung und gegen Diskriminierungen	8	3	1	4
Arbeitsintensität	6	2	1	3
Beförderungen	6	2	1	3
Work-Life-Balance und Arbeitszeitflexibilität	5	1	2	2
Durchsetzung von Qualitätsstandards	6	0	2	4
Berufsgruppen	5	1	2	2
Sonstige	3	0	1	2
IKT-Nutzung und Privatsphäre (Tablets, mobile IKT-Geräte usw.)	2	0	2	0

Fragen an Arbeitnehmer/-innen und Gewerkschafter/-innen

Ein sehr kleiner Anteil der Befragten berichtete über Proteste innerhalb des Unternehmens (darunter Arbeitskampfmaßnahmen, Streiks, Proteste oder andere Formen) (siehe Tabelle 24). Die Mehrheit der Befragten hat diese Form von Protesten im Unternehmen nicht feststellen können, dies galt im Wesentlichen in allen drei Ländern.

Tabelle 24: Hat es in den vergangenen fünf Jahren in diesem Unternehmen Arbeitskampfmaßnahmen, Streiks, Proteste oder ähnliche Aktionen gegeben?

	Gesamt	Norwegen	Schweden	Frankreich
Ja	5	2	1	2
Nein	22	2	7	13
Nicht bekannt	6	3	3	0
Gesamt	33	7	11	15

Fragen an Arbeitnehmer/-innen.

5. Schlussfolgerungen

Die größte Unzufriedenheit gibt es bei der Mehrheit der für die Studie befragten Arbeitnehmer/-innen hinsichtlich des unbefriedigenden Lohnniveaus, des Zeitdrucks bei der Ausführung von Tätigkeiten und des Personalschlüssels. Die Mehrheit der Beschäftigten äußerte sich ebenfalls kritisch im Hinblick auf fehlende Fortbildungsmöglichkeiten als Voraussetzung für gute Arbeit sowie auf Aussichten für eine erfolgversprechende berufliche Laufbahn. Die Arbeitsbedingungen im Unternehmen werden im Vergleich zu anderen ähnlichen Unternehmen als unterdurchschnittlich angesehen, das gilt besonders für die Löhne. Eine signifikante Anzahl der Beschäftigten berichtete in

der Umfrage darüber, dass das Unternehmen im vergangenen Jahr Maßnahmen zur Kostensenkung durchgeführt hat, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Dies wurde auch in den Interviews mit Gewerkschaftsfunktionär/-innen deutlich, besonders im Hinblick auf die Löhne.

Die Umfrageergebnisse zeigen signifikante Gesundheits- und Sicherheitsprobleme im Unternehmen. Etwa die Hälfte der Beschäftigten gab an, dass sie oder ihre Kolleg/-innen damit im vergangenen Jahr Probleme hatten. Die deutlichsten Beschwerden gab es im Hinblick auf körperliche Risiken z. B. durch das Anheben oder Bewegen von Personen oder schweren Lasten und das erhöhte Risiko von Ausrutschen, Stolpern und Stürzen. Zahlreiche Sicherheitsprobleme werden, so war oft zu hören, vom Unternehmen nicht angemessen angegangen. Die Mehrheit der befragten Beschäftigten gab aber an, dass sie im Hinblick auf Sicherheits- und Gesundheitsrisiken gut oder sehr gut unterrichtet seien.

Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sind für alle Beschäftigten von Norlandia in den nordischen Ländern vergleichbar. Die am häufigsten genannten Folgen bezogen sich auf die verstärkte Bereitstellung persönlicher Schutzausrüstungen sowie neue Sicherheits- und Hygieneprotokolle. Im Gegensatz dazu wurden Auswirkungen auf die Arbeitsintensität, zusätzliche Arbeitsstunden oder die Personalbemessung von den Teilnehmer/-innen an der Umfrage nicht genannt. Die Ansichten über die Qualität der Reaktion des Unternehmens auf die COVID-19-Krise gehen auseinander: Mehr als 40 % der Befragten halten den Umgang des Unternehmens mit der Krise für angemessen oder mehr als angemessen, ein großer Anteil hat hierzu keine eindeutige Meinung.

In den nordischen Ländern gibt es eine starke gewerkschaftliche Präsenz im Unternehmen, wobei die Gewerkschaften eine wichtige Rolle im Unternehmen spielen und über vergleichbare Themen verhandeln. Fast 60 % der Befragten gaben an, dass es im Unternehmen regelmäßige Sitzungen oder andere Möglichkeiten für die Mitarbeiter/-innen gebe, um ihre Meinungen zu den Vorgängen innerhalb des Unternehmens mitzuteilen. Die meisten Befragten gaben an, dass die meisten Arbeitnehmer/-innen Mitglieder einer Gewerkschaft sind, und auch bei den Interviews wurde ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad bestätigt – zwischen zwei Dritteln und 80 %.

Bei den Kollektivverhandlungen geht es bei allen Gewerkschaften um vergleichbare Themen. Es existieren sektorale Kollektivverhandlungsmechanismen, deren Ergebnisse für Norlandia gelten. Die Antworten der Mehrheit der Befragten und die Gespräche mit Gewerkschaftsfunktionär/-innen ergaben, dass es einen formellen Kollektivverhandlungsmechanismus in ihren Betrieben gibt, wobei diese Verhandlungen jedes Jahr stattfinden und in erster Linie Löhne und Arbeitsbedingungen zum Gegenstand haben. Die Mehrheit der Befragten und alle Interviewten berichteten über eine signifikante Einflussnahme der Gewerkschaft oder des Anhörungsgremiums auf die Löhne und Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Die Mehrheit der Befragten gab ebenfalls an, dass die Bedeutung der Anhörung der Gewerkschaften in den vergangenen fünf Jahren stabil geblieben ist. Nur ein geringer Anteil der Befragten erklärte an, dass die Unternehmensleitung die Arbeit der Gewerkschaft und ihre Anhörung unterstützt – bei den Interviews zeichnete sich ein differenzierteres Bild je nach Land ab, in Norwegen ist die Unterstützung größer, in Finnland eher geringer.

Die Tatsache, dass sich das Unternehmen selbst als Wohlfahrtsinnovator sieht (siehe 1.4 der Unternehmensstrategie), könnte im Kontext einer Argumentation für die Gründung Europäischer Betriebsräte von Nutzen sein und die Verpflichtung des Unternehmens demonstrieren, Innovationen auch zum Wohl der eigenen Belegschaften durchzuführen.

Weitere Informationsquellen

Website der Gruppe: <https://nhcgroup.org/>

Websites von vier Unternehmen:

<https://norlandia.no/en/om-oss>

<http://norlandiabarnehagene.no/>

<https://www.beria.no/>

<https://herogroup.no/>

Finanzinformationen über die Gruppe: <https://newsweb.oslobors.no/search?issuer=NHC:12562>

Jahresbericht 2019: <https://newsweb.oslobors.no/search?issuer=NHC:12562>

Jahresbericht 2016: <https://newsweb.oslobors.no/search?issuer=NHC:12562>

2014 - Jahresbericht: <https://norlandia.se/sv/om-oss/aktuelt/norlandia-care-group-as-increased-turnover-by-31>

2015 Jahresbericht: <https://news.cision.com/norlandia-sverige/r/norlandia-care-group-has-increased-turnover-by-61-.c2360511>

Interviewanfragen wurden an folgende Gewerkschaften gestellt. JHL, ERTO, TEHY, SUPER (Finnland), NUMGE (Norwegen), Kommunal und SAHP/Vårdförbundet (Schweden).

¹ Seit dem 20. Dezember 2016 lautet die offizielle Bezeichnung des Konzerns Norlandia Health & Care Group AS.

² <https://nhcgroup.org/>

³ <http://norlandiabarnehagene.no/>

⁴ <http://norlandiabarnehagene.no/Informasjon/BarnehageListe>

⁵ <https://www.beria.no/om-beria/>

⁶ <https://herogroup.no/>

⁷ <https://norlandia.no/en/hotel#>

⁸ <https://norlandia.no/en/hotel#>

⁹ <https://norlandia.no/en/eldreomsorg#!&country=Norge&area=>

¹⁰ <https://norlandia.no/hjemmetjenester>

¹¹ Diese selbstbestimmte Assistenz soll für den Nutzer bzw. die Nutzerin genau auf den persönlichen Bedarf abgestimmt werden. Der/die Nutzer/-in kann selbst wählen, welcher Person als Assistent/-in eingesetzt wird, bei welchen Aufgaben diese Hilfe gewünscht wird, und wann diese Assistenz geleistet wird.

¹² <https://newsweb.oslobors.no/search?issuer=NHC:12562>

¹³ Jahresbericht 2019.

¹⁴ [Early Childhood Education and Care | Eurydice \(europa.eu\)](#) ; [OECD – Thematic Review of Early Education and Care Policy in Norway 2015 - regjeringen.no](#)

¹⁵ [Early Childhood Education and Care | Eurydice \(europa.eu\)](#)

¹⁶ ESPN (2018) Thematic report on long-term care, Norway. [Veröffentlichungen und Dokumente – Beschäftigung, Soziales und Integration – Europäische Kommission \(europa.eu\)](#)

¹⁷ ESPN (2018) Thematic report on long-term care, Norway. [Veröffentlichungen und Dokumente – Beschäftigung, Soziales und Dokumentation \(europa.eu\)](#)

¹⁸ Eurofound (2020), Long-term care workforce: Employment and working conditions, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

¹⁹ Als Teil dieses Forschungsprojekts wurde Ende 2020–Anfang 2021 eine Umfrage bei Beschäftigten und Gewerkschaftsvertreter/-innen in den Norlandia-Betrieben in Norwegen, Schweden und Finnland durchgeführt. Insgesamt gingen 55 Antworten ein.

RÜCKSEITE:



Der EGÖD ist der Europäische Gewerkschaftsverband für den öffentlichen Dienst. Er ist der größte Gewerkschaftsverband des EGB und vertritt ca. 8 Millionen Beschäftigte im öffentlichen Dienst in mehr als 250 Gewerkschaften. Der EGÖD organisiert ArbeitnehmerInnen in der Energie-, Wasser- und Entsorgungswirtschaft, in den Gesundheits- und Sozialdiensten und in den kommunalen und staatlichen Verwaltungen in allen europäischen Ländern einschließlich der östlichen EU-Nachbarländer. Er ist die anerkannte Regionalorganisation von Public Services International (PSI).

www.epsu.org

Der EGÖD arbeitet mit seinen Mitgliedern in einer Reihe von multinationalen Unternehmen im Versorgungssektor und im Sektor Gesundheits- und Sozialdienste. Weitere Informationen bei Jakob Embacher, Fachreferent für Versorgungsbetriebe (Energie, Entsorgung, Wasser), Europäische Betriebsräte und Unternehmenspolitik. jembacher@epsu.org +32 2 250 10 47