

Outsourcing – Hvad gør vi nu?



FORBUNDET AF IT-PROFESSIONELLE



Forbundet af It-professionelle

prosa.dk

Telefon: 3336 4141

Fax: 3391 9044

prosa@prosa.dk

formand@prosa.dk

faglig@prosa.dk

akasse-kbh@prosa.dk

København - hovedkontor

Ahlefeldtsgade 16,

1359 København K.

Åbningstid: 9 - 15, mandag dog 10 - 15

Århus

Møllegade 9 - 13,

8000 Århus C.

Åbningstid: alle hverdage kl. 10 - 15

Odense

Overgade 54,

5000 Odense C.

Åbningstid: alle hverdage kl. 10 - 15

Ålborg

Steen Blichersgade 10,

9000 Aalborg.



Outsourcing – Hvad gør vi nu?

Indhold

Indledning	4
Sørg for fastholdelsesaftale og kompetenceudvikling	5
Fastholdelsesaftale	5
Stå sammen og stil krav	6
Deltag aktivt	6
Fordele og ulemper ved outsourcing	7
Outsourcing i det offentlige	8
Udliciteringsrådet	8
Hvorfor udliciterer det offentlige?	9
Alternativer til outsourcing	10
Internt bud	10
Fortsat intern drift	10
Stordriftsfordele	11
Forskellige former for outsourcing	11
Politologisk, ideologisk betinget outsourcing	11
Økonomisk betinget outsourcing	12
Outsourcing begrundet i management-problemer	13
Outsourcing-områder	13
Kerneområder	14
Periferiområder	14
Forløbet	14
Information om det eventuelle outsourcing-område	15
Outsourcing-analysen	17
Outsourcings aktuelle omfang	18
Gennemførelse af outsourcing	19
Hvad sker der det første halve år efter en outsourcing? 20	
Eksempel	20
Psykiske konsekvenser	21
Hvad siger loven?	26
Arbejds miljøloven	26
Funktionærloven	26
Virksomhedsoverdragelsesloven: Hvornår gælder den? 26	
Ansættelsesforhold ved virksomhedsoverdragelse	27
Pligt til orientering og forhandling	27
Masseafskedigelsesloven	28
Varslinger	29
Pension	29
PROSAs outsourcing-gruppe	29



Indledning

21% af PROSAs medlemmer havde i 2001 oplevet outsourcing en eller flere gange på deres virksomhed. Fænomenet er udbredt i it-faget.

Outsourcing kommer på tale, når firmaet ikke selv kan skaffe den nødvendige arbejdskraft, eller når prisen på konsulenter, hardware og software er blevet for høj (store enheder kan opnå større rabatter), eller fordi organisationens knopskydning er blevet for uoverskuelig på grund af manglende intern ledelsesstrategi.

PROSA organiserer professionelle it-medarbejdere. I vores branche går udviklingen til tider meget stærkt. Vi er med til at planlægge, udvikle og gennemføre mange former for rationaliseringer og automatiseringer af arbejdsprocesser. Vi programmerer og installerer ofte for 'lige' at løse eller afhjælpe et akut problem. It-chefer kæmper for at overholde standarder og levere den optimale støtte til moderorganisationerne. Alligevel tilkaldes konsulenter udefra, når der skal spares. Sælgere løber topledelsen på dørene med løfter om, at de kan udføre arbejdet til en langt billigere pris.

Ledelsen bliver nysgerrige: Lad os høre, hvad vi konkret kan spare ved at outsource. Og en dag tages beslutningen.

Konsulenterne kommer og måler og vejer. Usikkerheden melder sig. Hvordan forholder vi os som medarbejdere til den situation? Det er jo tilsyneladende vores job, der handles. Hvad kommer der til at ske?

Selvom vi sommetider ser forbedrede arbejdsforhold efter en outsourcing, er selve processen i forbindelse med outsourcingen besværlig og skaber altid utryghed. Hvis ledelsen ikke fokuserer på de store forandringer, der kan ske for den enkelte medarbejder, vokser utrygheden blandt medarbejderne.

Du kan påvirke omfanget og retningen af outsourcingen ved at gå aktivt ind i outsourcingprocessen.

I nogle tilfælde kan hele forløbet ende med en forbedret it-funktion med større arbejds kvalitet og et bedre arbejdsmiljø til følge. Men det kræver, at ledelsen ønsker at optræde som en aktiv medspiller, der informerer om forandringerne og indgår klare aftaler med medarbejderne.

Outsourcing har både positive og negative sider. Vi belyser nogle af dem i denne peje. PROSAs råd til alle i en outsourcing-proces: Betragt debatten om outsourcing som en mulighed for at blive hørt og få indflydelse på jeres egne arbejdsforhold – nu hvor topledelsen har fokus på jeres område.

Sørg for fastholdelsesaftale og kompetenceudvikling

Baggrunden for at outsource varierer. Derfor er der forskellige betingelser for at deltage i og påvirke outsourcing-processen. Dog er der en række generelle forhold, vi vil drage frem.

Fastholdelsesaftale

Du skal arbejde for at sikre dig en fastholdelsesaftale, der indeholder:

- Et fastholdelsestillæg i perioden for gennemførelsen af outsourcingen, hvor ledelsen analyserer og fastlægger dens omfang og indhold.
- Fastholdelsestillægget vil typisk være på 10 % af lønnen, med 5 % udbetalt løbende og 5 % udbetalt ved outsourcingens ikrafttræden
- Jobgaranti for en periode efter outsourcingens ikrafttræden, typisk minimum ét år
- Kompetenceudvikling i perioden indtil outsourcingens ikrafttræden, således at man kan vælge at følge med over til leverandøren af outsourcingen eller søge nyt job. Typisk 2 kursusdage om måneden med arbejdstid og kursusafgift betalt af arbejdsgiveren. Kursusforløb og indhold bør bestemmes helt eller delvist af medarbejderen.

Stå sammen og stil krav

Ofte er valget af outsourcing begrundet i svage ledelser. Disse svagheder træder frem i vitale forandringsprocesser, hvor der ellers netop er brug for den berømte "forandringsledelse". Ofte vil man opleve en helt unødvendig lukkethed omkring processen med at outsource. Her er det vigtigt, at medarbejderne fra starten står sammen og stiller krav til ledelsen. Manglen på information fra ledelsens betyder, at I skal arbejde på at holde sammen på medarbejderne og indkalde til samlede møder for alle.

På større arbejdspladser, hvor der er flere faglige organisationer repræsenteret på virksomheden, bør I nedsætte en styregruppe med repræsentanter fra alle involverede organisationer. Styregruppen kan følge udviklingen og tage samlede og koordinerede initiativer.

For at opnå tilstrækkelig ro blandt organisationerne kan det være fornuftigt at indgå en "fredsaftale", mens processen foregår. I den periode bør de faglige organisationer ikke aktivt forsøge at tiltrække medlemmer, der allerede er organiseret.

Deltag aktivt

Hvis ledelsen melder klart ud og er åbne omkring formålet med outsourcingen og sikringen af personalet, anbefaler PROSA, at du går aktivt ind i processen. Derved kan du få indflydelse på retningen og omfanget af outsourcingen. Din viden er værdifuld. Ofte ved ledelsen ikke hvilke opgaver, der it-afdelingen egentlig varetager og kan derfor ikke vurdere et tilbud korrekt.

Outsourcing er en dynamisk proces, og selvom ledelsen på et tidspunkt har udvalgt bestemte områder, vil udvidelser og indskrænkninger af omfanget blive vurderet løbende. Derfor er det nødvendigt konstant at fastholde og formalisere dialogen med ledelsen. Hvis der på din arbejdsplads er et samarbejdsudvalg, er det et godt forum at benytte, men det bedste vil være at nedsætte egentlige

grupper med repræsentanter fra de berørte medarbejdergrupper og deres faglige repræsentanter og ledelsen. Dette vil skabe tryghed og give et kontrolleret forløb i forbindelse med nye outsourcinger.

Fordele og ulemper ved outsourcing

Fordele:

- Klarhed over it-funktionen og de krav, ledelsen og forretningssiden ønsker opfyldt
- Udarbejdelse af en it-strategi
- Standardisering af it-installationens hardware- og software-platforme
- Opbygning af Service Level Agreements (SLA'er), der nøje beskriver it-ydelsernes omfang og ressourcetræk
- Forbedret ledelse og psykisk arbejdsmiljø
- Mulighed for at virksomheden kan opbygge et vidensregnskab og dermed tilrettelægge uddannelsesforløb for den enkelte medarbejder
- Mulighed for at udskille de mere kedelige og rutineprægede jobs
- Større tilfredshed i virksomheden med it-afdelingen

Ulemper:

- Dårligere mulighed for intern opstigning, da det tit er "indgangs-jobbene", der outsources
- Dele af drifts- og supportkæden forsvinder, når funktioner outsources og iftsudvikling bliver besværliggjort,
- Eventuel ændret virksomhedskultur i forbindelse med outsourcing af netop din jobfunktion, hvis du følger med jobbet.

Outsourcing i det offentlige

Udliciteringsrådet

I efteråret 1993 nedsatte Socialdemokratiet med finansminister Mogens Lyketoft i spidsen et Udliciteringsråd. Dets overordnede formål var "at rådgive om forhold vedrørende udlicitering af offentlige drifts- og anlægsopgaver, herunder hvilke typer der er egnede til udbud. Derudover vejleder Rådet om kalkulationsregler og udbudsformer mv."

Hovedreglen i Udbudscirkulæret¹ er, at alle statslige anlægs- og driftsopgaver skal udbydes. Dog indeholder cirkulæret tre undtagelsesbestemmelser:

1. Myndighedsopgaver, som kun kan udbydes og udliciteres, hvis der er særskilt hjemmel hertil.
2. Opgaver, som ikke kan udbydes i konkurrence, fordi der ikke eksisterer et marked
3. Opgaver, hvor udlicitering medfører uforholdsmæssigt store omkostninger eller administration

(Ministeriernes anvendelse af udbud og udlicitering jan. 2000, p. 8)

Formålet med at udlicitere var at effektivisere og spare. Tendenser vi også så på det private arbejdsmarked.

Den 1. januar 2003 trådte loven om Udfordringsret i kraft². Udfordringsretten bevirker, at private leverandører får mulighed for at "udfordre" kommunen ved at indsende tilbud på opgaver, som kommunens egne institutioner udfører i dag. Principielt kan alle områder udfordres, og kommunen har pligt til at sammenligne et afgivet tilbud med de omkostninger, kommunen selv har til at udføre opgaven. Men kommunen har ikke pligt til at træffe en bestemt beslutning på

baggrund af en sammenligning mellem indkomne tilbud og nuværende driftsomkostninger.

Hvorfor udliciterer det offentlige?

Outsourcing hedder også udlicitering og privatisering. Andre gange snakkes om Facility Management-kontrakter og delvise outsourcinger, kaldet outtasking. Begrebet har gennem tiden fået et nærmest religiøst præg med efterfølgende religionskrige. Det skyldes, at udlicitering og privatisering i det offentlige næsten altid har drejet sig om besparelser, personalereduktioner og overflytning af medarbejdere og dermed ændre deres vilkår som offentlige ansatte til ansatte i det private erhvervsliv. At de offentlige arbejdsgivere ofte privatiserer "for enhver pris" uden at tage hensyn til rentabilitet og kvalitet i arbejdet, gør ikke sagen bedre.

Der er også et præg af mode over fænomenet. Det ene år outsourcer man udviklingen, fordi det offentlige ikke kan holde på "de højt lønnede programmører", og fordi "udvikling ikke er en samfundsopgave". Næste år kalder man udviklingen hjem igen, fordi man ikke kan udvikle ordentlige programmer uden en tæt tilknytning mellem udviklere og arbejdsplads. Til gengæld laver man så en delvis outsourcing – en outtasking – af den "den kedelige" drift. I skrivende stund kaldes modellen for "Partnering", men indholdet er stort set uforandret.

Inden for it-området ser vi som regel ikke, at medarbejdere, der skifter fra offentlig til privat ansættelse, oplever en forværring af deres ansættelsesforhold. Ganske vist falder goder som barns 1. sygedag, betalt frokostpause og lignende ofte væk, men for nogle vil det mere end rigeligt kompenseres af den lønfremgang, der som regel følger med overgangen. Man kan heller ikke generelt sige, at arbejdsforholdene er værre for privatansatte it-folk end for offentligt ansatte it-folk. Ofte er der bedre adgang til uddannelse på det private arbejdsmarked. Men det er klart, at i de tilfælde, hvor man bevidst har valgt at arbejde for det offentlige, overføres loyaliteten ikke til den private arbejdsgiver.

PROSA er ikke principielt imod outsourcing på det offentlige område. Derimod mener vi, at man skal forsøge at undgå eller afbøde den usikkerhed i arbejds-situationen, der er en naturlig følge af de, ofte meget lange, forløb op til en outsourcing. Det kan bl.a. ske ved at involvere medarbejderne i processen og gennem aftaler om uddannelse og fastholdelsestillæg.

Alternativer til outsourcing

Når alle faser af undersøgelsen af outsourcingen er gennemløbet, optræder der ofte flere forskellige muligheder for den fremtidige drift af it-funktionen. Der kan være tale om en total outsourcing, hvor arbejde og medarbejdere flyttes over til en ekstern leverandør. Ledelsen kan vælge delvis outsourcing – outtasking eller partnering med aftaler med eksterne leverandører om at udføre specificerede opgaver. Endelig kan medarbejdere i den eksisterende it-funktion byde på opgaven på lige fod med eksterne leverandører. Der kan være mange fordele og mange ulemper ved at lave interne bud, og vi vil kort berøre dem her, men problemfeltet er så omfattende, at det kræver en selvstændig behandling.

Internt bud

Hvis ledelsen vælger, at hele it-funktionen skal outsources, kan medarbejderne byde på lige fod med eksterne leverandører på den fremtidige drift. Dette alternativ betyder ofte, at den eksisterende it-afdeling udskilles som selvstændig økonomisk enhed med ret til at kontere de ydelser, de leverer.

Fortsat intern drift

Dette alternativ betyder, at it-afdelingen skal reorganiseres. Ofte vil det betyde, at der bliver udarbejdet en Service Level Agreements for afdelingens ydelser, at der opstilles målbare succeskriterier, nedsættes selvstyrende grupper, indføres knowledge management, vidensbaseret ledelse og ledelsesevaluering. I denne reorganiseringsproces bør medarbejderne vurdere, om aktiv deltagelse vil være en fordel, herunder skal man vurdere hvor stort et ressourcetræk, det vil medføre for den enkelte medarbejder og den enkelte afdeling.

Stordriftsfordele

I større virksomheder eller virksomheder med flere fysisk adskilte afdelinger vil der være uudnyttede potentialer. Måske vil flere afdelinger udføre de samme funktioner i. En analyse af outsourcingen vil, hvis den er rigtigt udført, afdække dobbeltarbejde. På den måde kan man effektivisere funktionerne. En centralisering af it-driften kan udnytte stordriftsfordelene, men vil naturligvis ofte medføre personalereduktioner eller omplaceringer. Derfor er det vigtigt at tage kontakt til medarbejderne i de berørte afdelinger tidligt i denne proces.

Forskellige former for outsourcing

Der er typisk tre forskellige udgangspunkter for en outsourcing:

- den kan være ideologisk betinget og drevet af kravene fra Udliciteringsrådet, (som det ses inden for den offentlige sektor),
- den kan være drevet bredt af ud fra ønsket om forbedret afkast, eller
- den kan være begrundet i, at ledelsen har mistillid til it-funktionen og måske føler, at it-funktionen er ustyrlig og samtidig betydningsfuld.

Det er nødvendigt at skelne mellem disse forskellige typer af outsourcing, når medarbejderne skal forholde sig til situationen og processen.

Politologisk, ideologisk betinget outsourcing

Som medarbejder er det vigtigt at finde ud af, om det er den ene eller den anden type outsourcing, man står overfor, da det stiller forskellige krav til den måde, man involverer sig på. Har du en formodning om, at der er tale om en ideologisk bestemt outsourcing, må du få ledelsen til at forklare hvilke motiver, den har, hvorfor den ønsker outsourcingen, og hvad den ønsker at opnå. Oftest vil ledelsen fremkomme med begrundelser, der bygger på løse formodninger.

Det kan f.eks. være, at den forventer en større sikkerhed gennem eksterne leverandører, at det er svært at opfylde medarbejdernes legitime ønsker om efteruddannelse eller en økonomisk begrundelse. Som medarbejder må du i denne situation forsøge at få konkrete oplysninger om en "før og efter" situation.

Hvad er udgifterne i dag, og hvad forventer ledelsen, de bliver efter en udlicitering?

Hvilke efteruddannelsesønsker skal opfyldes og kan de opfyldes på anden vis?

Mulighederne for at påvirke en ren ideologisk bestemt outsourcing er meget små, men til gengæld er denne type outsourcing også under kraftig opbremsning, idet man forsøger at løse et ikke klart defineret problem, oftest af ledelsesmæssig karakter, ved "at sende det en tur i byen". Resultatet bliver da også tit udgiftsforøgelse uden nævneværdige forbedringer.

Økonomisk betinget outsourcing

It-budgetterne stiger og stiger. It-medarbejderne kræver højere og højere lønninger, og ledelserne er ofte ikke i stand til at kontrollere, nøjagtig hvilke ydelser de får for pengene. Også her forsøger ledelsen at løse problemet ved at sende det ud i byen. Men hvis det var dårlig ledelse, der førte til høje it-udgifter, er det ikke løsningen at sende drift eller udvikling ud i byen. Der kan være penge at spare ved outsource dele af it-funktionen, men det kræver en grundig analyse af den eksisterende it-funktion og en meget præcis afklaring af, hvad man ønsker at få ud af it-funktionen. Hvis denne afklaring ikke er til stede, vil resultatet af en outsourcing blive mindre it for flere penge.

Som medarbejder må du gå ind og presse på for at få lavet en reel analyse af it-funktionen og aftagerinstitutionens ønsker og behov. Også i en økonomisk betinget outsourcing, er det vigtigt at kende en "før og efter" situation.

Outsourcing begrundet i management-problemer

Forretningsområdet og it-funktionen smelter mere og mere sammen. It-ledelsen er kommet højere op i hierarkiet. Det betyder, at der på direktionsniveau nu er opmærksomhed på it-funktionens strategiske betydning for virksomhedens indtjening. Det betyder også, at ledelserne ønsker øget kontrol med og magt over it-funktionen, samtidig med at den samme it-funktions opgaver stiger i omfang og frem for alt kompleksitet.

Hovedproblemerne for ledelserne kan koges ned til:

- Problemer med styring grundet ledelsens manglende tekniske kvalifikationer
- Sikkerhed, både forstået som sikring af stabile it-ydelser og stabile medarbejdere
- Kompetenceudvikling. It-medarbejdere kan ikke overleve uden konstant kompetenceudvikling, og det er nødvendigt, at medarbejdere og ledelse finder en løsning på denne udfordring.

I fremtiden vil der sandsynligvis blive brugt flere ressourcer på teknologier til at effektivisere og trimme it-funktionerne og deres ydelser end på at investere i nye services.

Denne udvikling stiller nye krav til ledelsen, mellemlederne og medarbejderne og medfører i et vist omfang også nye samarbejdsrelationer. De eneste, der kan gennemføre disse effektiviseringer, er medarbejderne, der har den daglige føling med problemerne.

Det er også nødvendigt at finde en løsning på virksomhedens behov og medarbejderens ønske om efteruddannelse, så alle tre ovenstående områder dækkes.

Outsourcing-områder

En heldigt gennemført outsourcing kræver en strategi, et klart udgangspunkt

og et præcist mål. Forud for en udlicitering vil der som regel blive foretaget en opdeling af virksomhedens totale arbejdsområde i en funktionsopdeling, der indeholder kerne- og periferiydelser. Der bør også foretages en analyse af integration af funktionerne for forskellige områder. Jo større integrationen er mellem de berørte områder, des vigtigere er strategipapiret. Ofte vil det første trin i en udliciteringsproces være en gennemgang og opdatering af virksomhedens forretningsstrategi.

Kerneområder

Her opstilles virksomhedens primære arbejdsområde. Patientbehandling inden for sygehusområdet. Produktion i en produktionsvirksomhed... Det er sjældent inden for disse områder, man overvejer en outsourcing.

Periferiområder

Periferiområderne defineres som de funktioner, der er nødvendige for udførelsen af kerneområderne. Periferiområderne kan opdeles i selvstændige serviceområder og integrerede støttefunktioner. Selvstændige serviceområder er rengøring, kantinedrift og postomdeling. Integrerede støttefunktioner er reception, help-desks og i vidt omfang it-funktionen. It-funktionen bliver mere og mere integreret med forretnings siden, og det kan efterhånden være svært at adskille de to sider. Derfor ser vi heller ikke så ofte outsourcing af hele it-funktioner, men langt oftere outtasking af dele af funktionen.

Forløbet

For at gennemføre en outsourcing er der mindst fire faser, der skal gennemløbes

- Information om det eventuelle outsourcingsområde
- Outsourcing-analysen
- Outsourcingens aktuelle omfang
- Gennemførelse af outsourcingen

Information om det eventuelle outsourcing-område

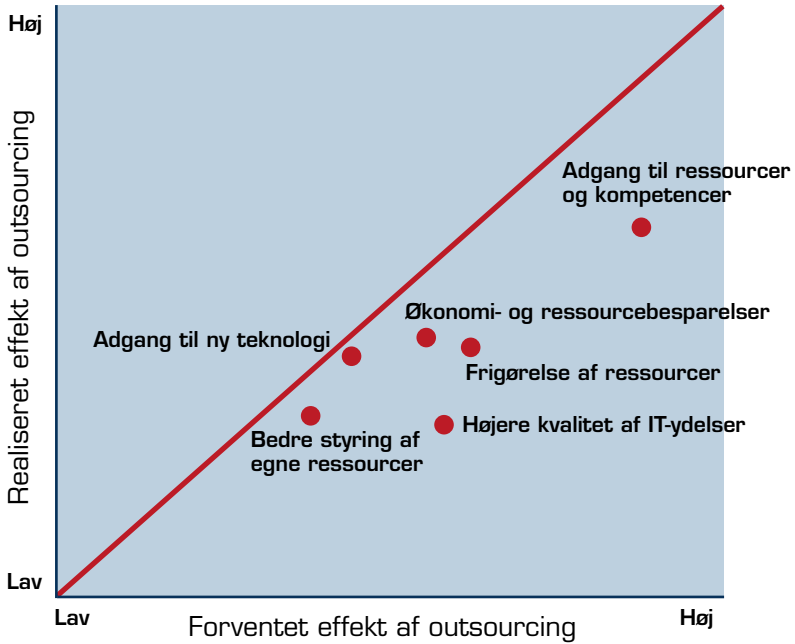
Virksomhedernes ledelser undervurderer så godt som altid omfanget og kravene til de interne ressourcer. Det gælder både kravene til medarbejderne og til ledelsen selv. Hvis ikke ledelsen planlægger, forbereder og informerer om deres hensigt og formål med en outsourcing, vil en del af medarbejderne typisk søge nyt arbejde. Og ofte er det nøglepersonerne med den kritiske ekspertise. Hvis ledelsen griber det fornuftigt an, kan den nedsætte risikoen for at miste medarbejdere og samtidig skabe mulighed for en proces med fordele for både medarbejdere og ledelse.

Når ledelsen inddrager medarbejderne omkring fastlæggelse af formålet og succeskriterierne for en outsourcing, vil det ofte medføre en øget forandringsvillighed hos medarbejderne. Hvis ledelsen derimod er lukkede og uvillige til at inddrage medarbejderne, vil det omvendt forstærke deres usikkerhed og lyst til at finde nyt arbejde.

Allerede på dette tidspunkt kan det være fornuftigt at få afklaret, om en eventuel senere outsourcing vil medføre personalereduktioner.

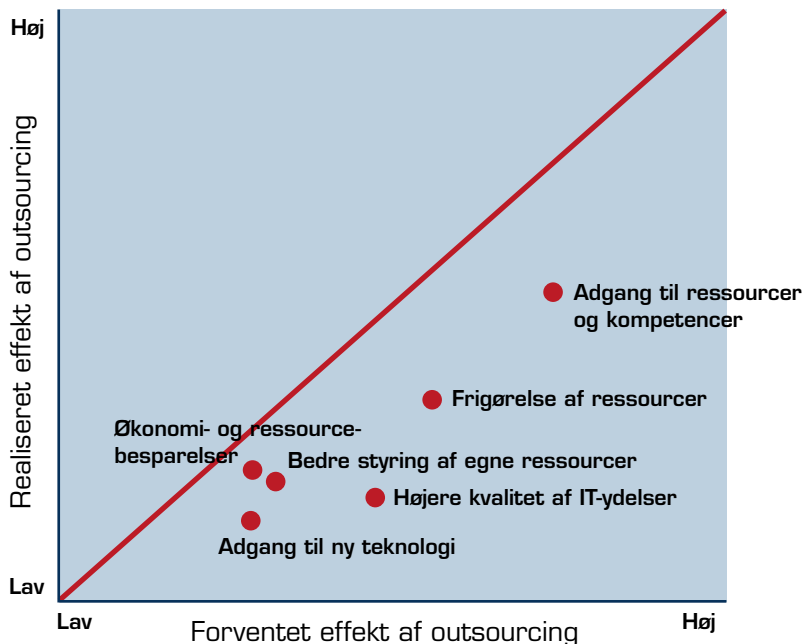
Én måde at gennemføre formålsdiskussionen kan være at benytte disse to figurer. De er begge hentet fra PLS Consults rapport "It i Praksis 2002" for henholdsvis det private og det offentlige. Fordelen er, at figurerne efterfølgende kan bruges til evaluering af outsourcingen. I øvrigt viser figurerne, at outsourcingen sjældent lever op til forventningerne.

Figur 31: Forventede og realiserede gevinster (private)



Kilde: PLS Rambøll Management

Figur 31: Forventede og realiserede gevinster (offentlige)



Kilde: PLS Rambøll Management

Outsourcing-analysen

Eksterne konsulenter eller medarbejdere i virksomheden kan foretage analysen. Oftest laves den i et samarbejde mellem de to parter. Både ledelsen og medarbejderne undervurderer ressourcekravene til at gennemføre en sådan analyse, men det kan anbefales, at medarbejderne indgår aktivt i processen. For at en funktion eller delfunktion kan outsources, er det for det første nødvendigt,

at der er klarhed over, hvad brugersiden ønsker og forventer. For det andet skal der være klarhed over, hvad it-funktionen kan yde med de eksisterende ressourcer. For det tredje skal man vide, hvor mange ressourcer man skal have tilført for at opfylde brugersidens ønsker og behov.

Det vil oftest være formålstjenligt at opbygge et system med klart definerede servicemål (SLA'er) for hvert af de opstillede krav fra forretningssiden. Dels skaber det klarhed over kravene til installationen, og dels giver det senere mulighed for klart at måle, om en ekstern leverandør kan levere ydelsen billigere og bedre end den eksisterende it-funktion. Desuden giver et ordentligt SLA-system mulighed for at lave kontrolbud og interne bud, hvis man skulle ønske det.

Ofte vil der i forbindelse med analysen blive foretaget en justering af it-strategien, eller hvis den ikke findes, vil der blive udarbejdet en it-strategi og lagt rammer for en standardisering af såvel hardware- som software-plattorme.

Grebet rigtigt an kan outsourcing-analysen resultere i et sæt retningslinier for trimning af it-funktionen og danne udgangspunkt for en kraftig forbedret management-struktur. Men det beror i allerhøjeste grad på ledelsens forandringsvillighed og medarbejdernes lyst til at involvere sig aktivt i processen.

Outsourcingens aktuelle omfang

Når analysen er gennemført, og der er taget stilling til omfanget af de forandringer og forbedringer, der er nødvendige, inden en egentlig outsourcing kan finde sted, er tiden kommet til at definere omfanget og områderne for outsourcing.

Tidligere blev der ofte foretaget totale outsourcinger, hvor hele it-funktionen overgik til en outsourcingleverandør, og hvor virksomheden blot beholdt nogle få it-strateger. Den stigende kompleksitet af it-installationerne og it-funktionernes stigende strategiske betydning har medført, at man i stadig højere grad overgår

til del-outsourcing, outtasking. Outsourcing-leverandørerne er også mest konkurrencedygtige, hvor det drejer sig om store volumener eller gentagne rutineprægede funktioner som overvågning, backup, vedligeholdelse af diskkapacitet etc.

Det er vigtigt, at medarbejderne deltager aktivt i definitionen af de områder, der kan gøres til genstand for outtasking-tilbud, og at man opstiller "før og efter" scenarier, således at alle involverede parter kan evaluere processen.

Flere steder har man oplevet, at arbejdet i it-funktionen blev bedre og mere interessant, efter at rutinearbejdet var lagt ud i byen, og personalet omplaceret til andre funktioner. Man skal dog være meget opmærksom på, at når man skærer rutine- og driftsjob væk, forsvinder også muligheden for, at folk uden den store erfaring kan komme ind i virksomheden for derefter at udvikle sig og avancere inden for organisationen. Jobrotation, hvor medarbejdere efter perioder med hårde belastninger kan få perioder med mindre krævende opgaver, kan også risikere at forsvinde.

Gennemførelse af outsourcing

Når omfanget af outsourcingen er blevet klart, og de opstillede mål for Service Level Agreements er blevet omsat til kravsspecifikationer, er tiden kommet til at vurdere, om du skal blive i virksomheden. Det kan jo også være en mulighed at få job hos outsourcing-leverandøren eller søge et helt nyt arbejde.

Vælger du at følge med over til outsourcing-leverandøren, skal du være klar over, at da det netop er gentagne processer og rutinearbejde, der bliver outtasket, vil dine fremtidige arbejdsopgaver ofte have en mere "industrialiseret" form end den, du har været vant til. De opgaver, der bliver i den oprindelige virksomhed, vil til gengæld være mere interessante og mere krævende.

På dette tidspunkt er det utroligt vigtigt, at medarbejdergruppen samlet diskuterer, hvor den enkelte egentlig gerne vil bevæge sig hen, hvilke ønsker

man har til sin nuværende arbejdssituation, og hvilke uddannelsesbehov disse ønsker sætter. På dette tidspunkt kan du med fordel inddrage PROSA for at diskutere muligheder, trends og faldgruber.

Vælger du at forsætte i den oprindelige virksomhed, er det nu du skal arbejde for at nedsætte en gruppe, der kan definere fælles overvågnings- og målepunkter for it-funktionens ydelser. Her er det vigtigt, at såvel outsourcing-leverandør som forretningsside og it-funktion er repræsenteret.

Hvad sker der det første halve år efter en outsourcing?

Ved outsourcingen er der normalt enten kun fulgt det absolut nødvendige antal medarbejdere med over i det nye firma. Eller også er næsten alle fulgt med. Hvis alle er fulgt med, vil der typisk ske en 'tilpasning' inden for det første års tid. Det vil typisk være i form af en afskedigelsesrunde, evt. på favorable vilkår, fordi det er en omkostning, der er kalkuleret ind i outsourcingen. Afgivende firma 'betaler' for ikke selv at fyre med uro og usikkerhed til følge.

Efter overførelsen til det nye firma er du at betragte som 'ekspert' det første halve år. Din viden om systemerne og dit gamle firma skal opsuges i den nye arbejdsplads, og din fremtidige rolle i blandt dine nye kolleger fastlægges. Du vil ofte være sikret imod fyring i en periode, som svarer til den første outsourcing-kontrakts længde (3-5 år). Derfor er insourceren reelt interesseret i at opsuge dig i arbejdsgangene, efter at din specifikke viden er blevet overført til andre personer hos insourceren. Er hele it-afdelingen eller driftsafdelingen blevet outsourcet, begynder den nye ledelse senest ½-1 år efter at reorganisere og genplacere de medarbejdere, de har overtaget. Ledelsen tager altså stilling til fremtiden for hver enkelt, og om de har plads i organisationen.

Eksempel

Outsourcing er oftest en proces og ikke bare en beslutning. Og den kan føre til bedre arbejdsforhold og bedre løn. Som eksempel kan nævnes outsourcing af driftsafdelingen i det tidligere DataCentralen. Den blev solgt til Dan Computer Management, som var oprettet som et selskab ejet 50 % af Mærsk og 50 % af DC.

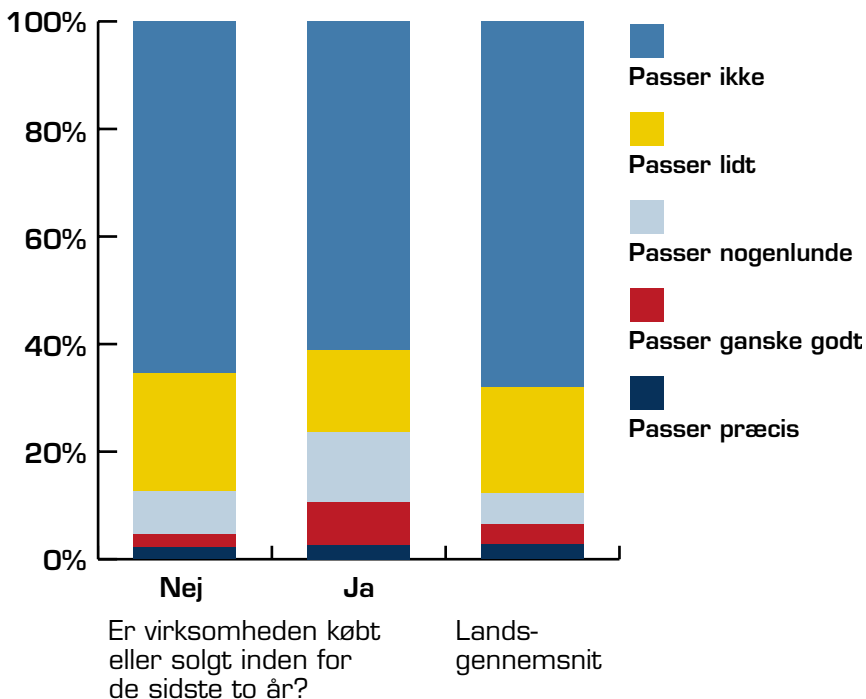
PROSA/DC sørgede inden overdragelsen for, at overenskomsten flyttede med over i det nye selskab. En vigtig detalje, når det er muligt. Efter overtagelsen blev først en del ledere skiftet ud, og der blev ført 'kulturkamp' imellem gamle DC-dyder og Mærsk-dyder. Men restrukturering, reel disponeringsdelegering og investering i udvikling af personaleressourcer gjorde, at et stort flertal blandt personalet ret hurtigt hilste forandringerne velkomne. Et godt ærligt samarbejde imellem forening og ledelse og et højt informationsniveau bidrog også til at skabe gode fysiske og psykiske arbejdsforhold. Så alt i alt var det en vellykket 'outsourcing' på trods af nedskæringer på 20% og store organisatoriske ændringer.

Psykiske konsekvenser

PROSA gennemførte i 2001 en spørgeskemaundersøgelse om det psykiske arbejdsmiljø blandt medlemmerne. Vi spurgte blandt andet, om man havde været udsat for out- eller insourcing inden for de sidste to år. 807 medlemmer deltog i undersøgelsen, og 21% svarede ja til spørgsmålet. 2,6% har oplevet en outsourcing mere end en gang.

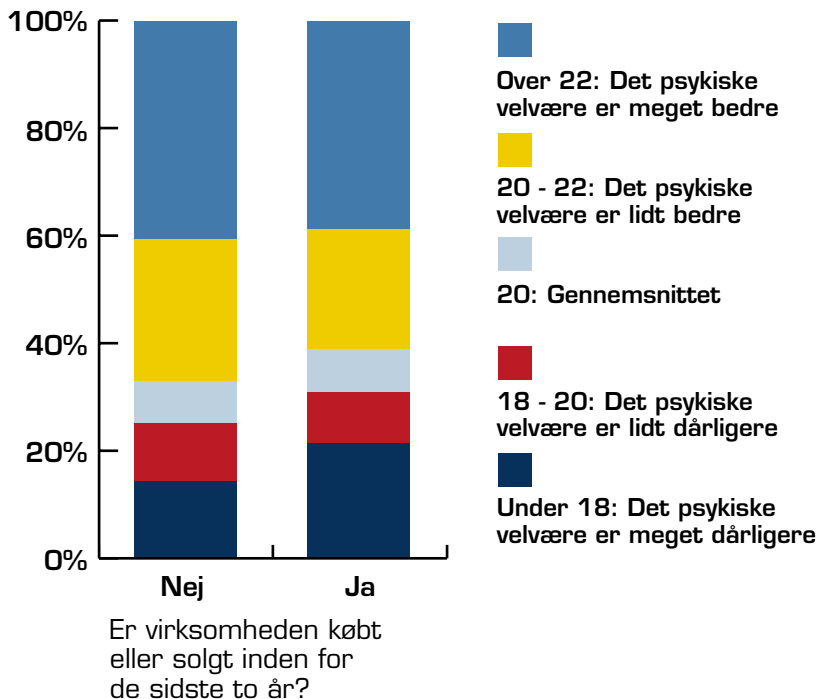
Undersøgelsen viser, at de medlemmer, der har oplevet outsourcing inden for de sidste to år er mere stressede, har sværere ved at engagere sig, og i det hele taget har det dårligere. Har man prøvet in- eller outsourcing mere end en gang, er det værre.

Hvor godt har følgende udsagn passer på dig de sidste 4 uger? Jeg har været initiativløs



Det viser, at det er meget vigtigt, at processen forløber ordentligt. Hvis der er tilstrækkelig åbenhed undervejs, er det lettere at finde ud af, om man ønsker at komme med over i det nye firma, hvis processen ender med outsourcing, eller om man hellere vil søge andet arbejde. Det vil aldrig opleves positivt ikke selv at vælge at skifte arbejdsgiver, men det behøver ikke at medføre så udtalte forringelser i det psykiske velvære, som der er tale om her.

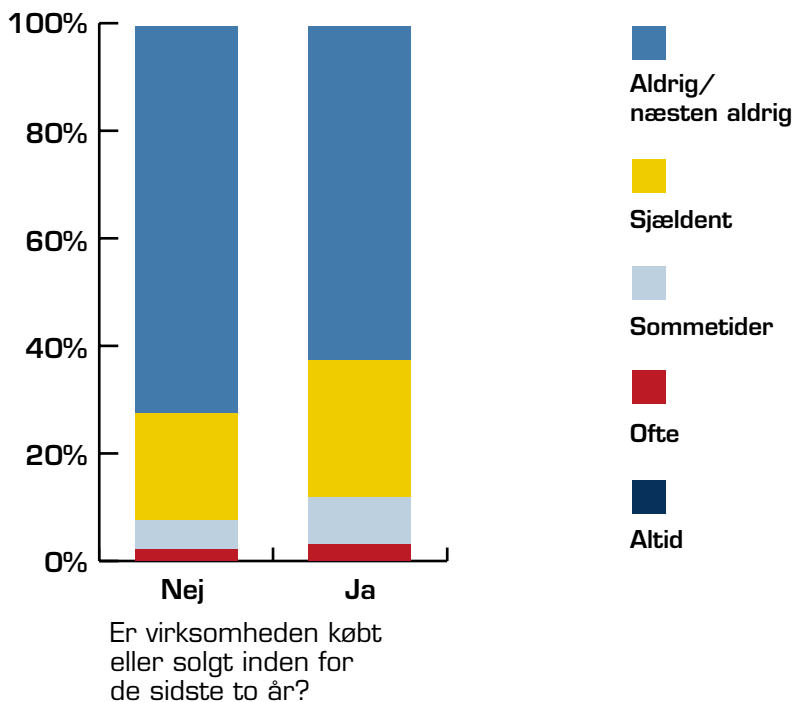
Psykisk velvære



Det er vigtigt, at ledelsen gør sig klart, at bare talen om outsourcing medfører usikkerhed og utilfredshed, som kan måles direkte i forhold til de ansattes psykiske velvære. Det er med andre ord ikke noget, man skal "lege med".

Kollegaerne bliver vurderet mere negativt. Fællesskabet er ikke så udtalt og mobning og chikane flourer i større omfang.

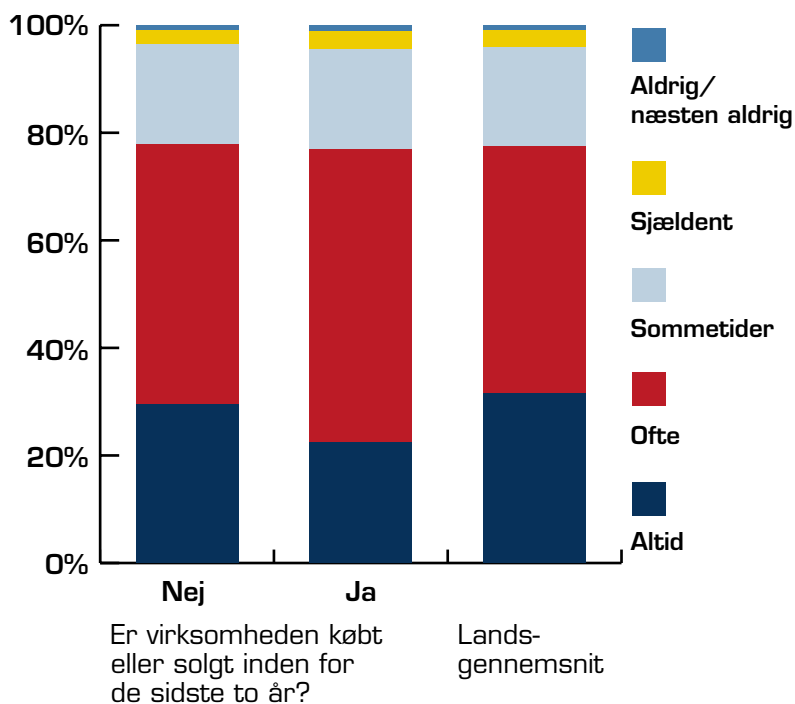
Forekommer der mobning eller chikane på din arbejdsplads



Samarbejdet, som er så vigtigt inden for vores fag, lider også et knæk. Ved in- eller outsourcing mødes forskellige kulturer, og det er ikke altid sød musik, som opstår. Er man vant til at yde brugerne en fleksibel service, er det ikke sjovt at skulle yde en korrekt, hurtig, men minimalistisk service. Er man vant til at levere et hurtigt og kreativt opbygget program, der svarer til brugernes ønsker, er det heller ikke sjovt at skulle igennem en tung udviklingsproces med megen dokumentation, hvor der ikke er plads til de gode idéer. Og omvendt. Hvis ledelsen ikke fungerer godt, og hvis der ikke er tilstrækkelig åbenhed om forskellene i måderne at arbejde på, bliver det let

kollegaerne, der bliver eksponent for utilfredsheden. Det er ledelsens opgave at sørge for, at outsourcingen forløber godt, men man kan godt selv være med til at fremme processen.

Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads



Der er ikke så store forskelle i hvordan ledelsen bliver vurderet. Mest markant er, at ledelsens evne til at løse konflikter bliver ringere, hvilket kan skyldes, at der er flere og mere alvorlige og komplekse konflikter at løse i forbindelse med en outsourcing.

Hvad siger loven?

Der er flere love, der kan komme i spil, når der bliver outsourcet. Arbejdsmiljøloven, Funktionærloven, Virksomhedsoverdragelsesloven og evt. Lov om varsling m.v. i forbindelse med afskedigelser af større omfang.

Arbejdsmiljøloven

I Arbejdsmiljølovens §33 a står, at udbyder ved udbuddet skal påse, at der er taget hensyn til sikkerheden og sundheden ved opgavens udførelse og oplyse om væsentlige arbejdsmiljømæssige forhold. Efter udbuddet skal udbyderen medvirke til, at opgaven kan udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Det er en udvidelse, som er trådt i kraft 1. januar 2002, så der har ikke udkrystalliseret sig en praksis på området på nuværende tidspunkt. Hovedsagen er, at ansvaret ikke længere kun ligger på den arbejdsgiver, der får opgaven, men at udbyder også har et ansvar.

Funktionærloven

Funktionærlovens bestemmelser gælder, herunder opsigelsesvarsler.

Virksomhedsoverdragelsesloven: Hvornår gælder den?

I Virksomhedsoverdragelsesloven står, at hvis der er tale om en virksomhed eller selvstændige dele af en virksomhed, der overdrages, skal personalet og de aftaler, som personalet og den gamle virksomhed har indgået, som udgangspunkt føres med over. Men man kan godt blive afskediget, hvis afskedigelsen skyldes økonomiske, tekniske eller organisatoriske ændringer, der medfører beskæftigelsesmæssige ændringer.

Det første spørgsmål, der skal afklares er, om overdragelsen falder ind under loven.

For at loven skal gælde, skal der være tale om en "økonomisk enhed, der bevarer sin identitet". Ved økonomisk identitet forstås fysisk aktivitet, immaterielle rettigheder eller personale. Efter overdragelsen skal man kunne

genfinde den fysiske aktivitet eller personalet. Det er ikke gennemskueligt, om Virksomhedsoverdragelsesloven gælder eller ej, så det vil altid være fornuftigt at kontakte PROSA, hvis outsourcing kommer på tale.

En opgave skal have karakter af en varig ydelse for at falde ind under loven. For eksempel vil opførelsen af en Storebæltsbro ikke være omfattet af loven, mens for eksempel driften af et edb-system vil være omfattet af loven.

Ved aktiekøb gælder loven som udgangspunkt ikke, men hvis der sker en sammenblanding af firmaerne, gælder loven alligevel.

Ansættelsesforhold ved virksomhedsoverdragelse

Når loven gælder, vil overenskomster blive ført med over, med mindre den nye arbejdsgiver inden 5 uger tilkendegiver, at han ikke ønsker at indgå i de gamle overenskomster. I det tilfælde bliver de individuelle rettigheder i overenskomsten og andre aftaler i øvrigt ført med over som individuelle rettigheder. Det vil sige, at for eksempel retten til overtidsbetaling følger med som en individuel rettighed, mens retten til at være repræsenteret af en tillidsrepræsentant ikke følger med. Retten til at forsvare de rettigheder, som fremgår af overenskomsten, følger heller ikke med, hvis arbejdsgiveren undsiger sig overenskomsten. Arbejdsgiveren kan simpelthen varsle ændringer i ansættelsesforholdet fra det tidspunkt overenskomsten ville udløbe.

Har du ikke har en overenskomst, følger dine individuelle rettigheder alligevel med. Hvis dine løn- og ansættelsesforhold bliver ændret væsentligt, og det ikke varsles med længden af dit individuelle opsigelsesvarsel, er det misligholdelse af ansættelsesforholdet, og du vil være berettiget til at ophæve ansættelsesforholdet med krav om erstatning. Du skal dog altid kontakte PROSA og aftale dette, før du ophæver ansættelsesforholdet.

Pligt til orientering og forhandling

Den, der overdrager virksomheden, skal i rimelig tid inden overdragelsen

oplyse de ansatte om datoen for overdragelsen og de konsekvenser, som overdragelsen får for de ansatte. Der skal indledes forhandlinger med de ansatte.

Tilsvarende skal erhververen underrette sine ansatte i rimelig tid inden overdragelsen og indlede forhandlinger med dem, såfremt overdragelsen får betydning for dem. Hvis der varsles væsentlige ændringer af ens arbejdsforhold som følge af overdragelsen, har man ret til at betragte sig som opsagt. Men kontakt altid PROSA, inden du gør det.

Masseafskedigelsesloven

Masseafskedigelsesloven kommer i anvendelse, når der afskediges 30 mennesker i en virksomhed, hvor der er ansat 300 eller derover, 10 i en virksomhed, der har mellem 20 og 100 ansatte og 10% i en virksomhed mellem 100 og 300 ansatte.

Hvis afskedigelserne falder ind under loven om masseafskedigelser, skal arbejdsgiveren indlede forhandlinger med lønmodtagerne. Forhandlingerne skal have til formål at nå frem til enighed om at undgå eller begrænse afskedigelserne og afbøde følgerne for de ansatte ved omplacering eller omskoling.

Inden forhandlingerne skal arbejdsgiveren oplyse om, hvorfor der afskediges, hvor mange der påtænkes afskediget, hvilke medarbejdergrupper der skal afskediges, og hvilke kriterier, der vil blive anvendt. Desuden om der er lønmodtagere, der i henhold til overenskomst eller aftaler har ret til godtgørelser. Meddelelse om disse forhold skal samtidig sendes til Arbejdsmarkedsrådet, så det kan tage skridt til at sikre, at de afskedigede kommer så hurtigt i job igen som muligt.

Varslinger

Hvis arbejdsgiveren efter forhandlingerne stadig ønsker at foretage afskedigelser, skal arbejdsgiveren sende meddelelsen til Arbejdsmarkedsrådet. Ved afskedigelser gælder Funktionærlovens bestemmelser og overenskomster og aftaler.

Derudover skal afskedigelserne varsles med mindst 21 dage, hvis der er beskæftiget over 100 på virksomheden, og arbejdsgiveren vil afskedige 50%. Senest 10 dage efter at meddelelsen er sendt til Arbejdsmarkedsrådet, skal arbejdsgiveren sende listen med navne på de lønmodtagere, som arbejdsgiveren vil afskedige. De skal selv senest på det tidspunkt have besked om afskedigelsen. Afskedigelserne får tidligst virkning 30 dage efter, at meddelelsen er sendt og 8 uger, hvis det handler om 50% af over 100 ansatte. For de flestes vedkommende falder det dog ind under deres opsigelsesvarsel. Nogle forhandlinger er en ren formalitet, som virksomheden gennemfører. Men vi har set forhandlinger, der er mundet ud i, at afskedigelser er trukket tilbage eller har givet forlænget opsigelsesvarsel, og som har givet de afskedigede mulighed for at få videreuddannelse i opsigelsesperioden. Derfor er det ikke ligegyldigt at indgå i disse forhandlinger. Hvis der ikke er valgt tillidsrepræsentanter, skal man i forbindelse med forhandlingerne vælge repræsentanter til det.

PROSA bistår selvfølgelig gerne både ved forhandlinger og ved diskussioner om hvilke krav, man skal stille til virksomheden.

Pension

I forbindelse med outsourcing risikerer du, at der bliver problemer med din pensionsordning. Kontakt derfor PROSA.

PROSAs outsourcing-gruppe

Outsourcing eller rygterne om en forestående outsourcing skaber altid uro blandt medarbejderne, og det er derfor vigtigt så hurtigt i forløbet som muligt,

at blive aktiv og påvirke processen. Vi har samlet en række erfaringer i Outsourcing-gruppen i PROSA og vil gerne komme ud og fortælle om vores erfaringer hos jer på arbejdspladsen eller invitere jer ind til en diskussion i PROSAs lokaler. Vi har meget gode erfaringer med at invitere alle medarbejder på arbejdspladsen, og ikke kun medlemmerne af PROSA. Det er vores erfaring, at utrygheden bedst bekæmpes i fællesskabet mellem alle medarbejdere. **www.medarbejderportalen.dk** er en portal, som omhandler outsourcing. Her kan du løbende finde oplysninger om outsourcing-problematikken. Den er oprettet i samarbejde mellem FTF, LO og DKK (Det Kommunale Kartel), og her kan du følge udviklingen omkring mange spændende forhold og love, set fra et medarbejdersynspunkt.

Outsourcing-gruppen, som står bag denne pjece, arbejder videre under PROSAs Arbejdsmarkedsudvalg, og hvis I ønsker at deltage i gruppen eller har gode forslag til forbedringer af denne pjece – eller kritik – bedes I rette henvendelse til **faglig@prosa.dk**, så vender vi tilbage til jer.

(Footnotes)

¹ Finansministeriet cirkulære nr. 42 af 1. marts 1994

² Lov nr 159 om Servicestrategi og udfordringsret af maj 2002

Handlingsplan for PROSA/ØST for perioden 2002-2003

Principprogram

Vedtægter



FORBUNDET AF IT-PROFESSIONELLE