

A photograph of a male chef in a white double-breasted chef's coat, smiling and looking upwards and to the right. He is in a kitchen environment with stainless steel equipment and overhead lights. The image is partially obscured by grey rectangular overlays.

UDLICITERINGSRÅDET

Undersøgelse af medarbejdertilfredshed ved udlicitering

November 2006

Undersøgelse af medarbejdertilfredshed ved udlicitering

November 2006

Undersøgelse af medarbejdertilfredshed ved udlicitering
November 2006

I tabeller kan afrunding medføre,
at tallene ikke summer til totalen.

Publikationen kan bestilles eller afhentes hos:

Schultz Distribution
Herstedvang 4,
2620 Albertslund
Telefon 43 63 23 00
Fax: 43 63 19 69
E-mail: Schultz@schultz.dk
Hjemmeside: www.schultz.dk

Henvendelse om publikationen
kan i øvrigt ske til:

Finansministeriet
Administrationspolitisk center
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Telefon 33 92 33 33

Omslag: BGRAPHIC
Foto: Pol foto
Tryk: Schultz Grafisk
Oplag: 1.500
Pris: 75 kr. inkl. moms
ISBN: 87-7856-807-2

Elektronisk publikation:

Produktion: Schultz
ISBN: 87-7856-808-0

Publikationen kan hentes på
Udliciteringsrådets hjemmeside:
www.udliciteringsraad.dk

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	5
2	Fremadrettede perspektiver ved udlicitering.....	9
2.1	Information af personalet.....	10
2.2	Inddragelse i udbudsarbejdet.....	11
2.3	Fastlæggelse af vilkår for personaleoverdragelse.....	11
2.4	Overgangen til ny arbejdsgiver.....	13
3	Resumé af undersøgelsens hovedresultater	15
3.1	Medarbejdernes indstilling til udlicitering.....	15
3.2	Medarbejdernes overordnede tilfredshed.....	15
3.3	Jobskifte i forbindelse med udlicitering.....	16
3.4	Sammenlignende vurderinger af arbejdsforholdene.....	17
3.5	Arbejdsforholdenes betydning for de ansattes samletilfredshed med arbejdet	18
3.6	Arbejds-mæssige ændringer efter overgangen til ny arbejdsgiver.....	19
3.7	Oplevelse af udliciteringsprocessen.....	19
3.8	Betydningen af arbejds-mæssige ændringer og udliciteringens forløb for de ansattes tilfredshed med arbejdet hos den nye arbejdsgiver	19
3.9	Øvrige resultater	20
4	Præsentation af den kvantitative undersøgelse	21
4.1	Respondenternes profil	21
4.1.1	Profil – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu	22
4.1.2	Profil – respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu	25
5.	Resultater af den kvantitative undersøgelse	27
5.1	Tilfredshed med arbejdet alt i alt i VirkNu og VirkFør	27
5.1.1	Tilfredshed med arbejdet alt i alt – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu vs. respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNU ...	27
5.1.2	Tilfredshed med arbejdet alt i alt – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu.....	29
5.1.3	Tilfredshed med arbejdet alt i alt – respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu	33
5.2	Tilfredshed med arbejdsforholdene i VirkNu og VirkFør.....	34
5.2.1	Tilfredshed med arbejdsforholdene – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu	35

5.2.2	Tilfredshed med arbejdsforholdene – respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu	39
5.3	Betydningen af arbejdsforholdene for de ansattes tilfredshed med arbejdet alt i alt	40
5.4	Arbejds-mæssige ændringer efter overgangen til VirkNu.....	43
5.4.1	Arbejds-mæssige ændringer – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu.....	43
5.4.2	Arbejds-mæssige ændringer – respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu.....	47
5.5	Udliciteringsprocessen.....	47
5.5.1	Indflydelsesmuligheder – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu.....	47
5.5.2	Informationsniveau og vurdering af informationen – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu	48
5.5.3	Udliciteringens betydning for de ansattes jobsituation og for kundernes/brugernes tilfredshed – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu.....	50
5.5.4	Udliciteringsprocessen – respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu	51
5.6	Betydningen af de arbejds-mæssige ændringer og udliciteringens forløb for de ansattes tilfredshed med arbejdet hos den nye arbejdsgiver	51
6.	Registeranalyser.....	55
7.	Appendiks.....	57

1. Indledning

Staten, kommuner og regioner indkøber hvert år ydelser fra den private sektor for mange milliarder kroner. Omfanget af offentlige indkøb og fremgangsmåderne ved udbud af serviceopgaver er velbelyst, men der mangler viden om de udbudsforretninger, hvor offentligt ansatte følger med opgaven og overdrages til private virksomheder, eller efter et udbud skifter til en anden arbejdsgiver.

På denne baggrund har Udliciteringsrådet, HTS-A Arbejdsgiver- og Erhvervsorganisationen, 3F, HK/Privat, RBF, Sanitørerne under DFF-S, Branchearbejdsmiljørådet for transport og engros samt Branchearbejdsmiljørådet for service og tjenesteydelser indgået et samarbejde om en undersøgelse. Det overordnede tema, som belyses, er, hvordan udlicitering påvirker medarbejdernes tilfredshed med deres arbejdssituation, trivsel, arbejdsmiljø og personaleforhold, såsom løn og ansættelsesforhold?

Hensigten med undersøgelsen er at medvirke til bedre gennemførelse af udliciteringer og bidrage med et faktisk grundlag for debatten om anvendelse af udlicitering i den offentlige sektor. Undersøgelsen er gennemført af konsulentfirmaet Rambøll Management i perioden fra maj til oktober 2006 og er blevet fulgt af en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter for initiativtagerne.

Det primære fokus for undersøgelsen er skiftet fra offentlig til privat ansættelse, dvs. førstegangsudliciteringer. Undersøgelsen omfatter dog også udliciteringer, hvor opgaver og medarbejdere efter en eller flere kontraktperioder er overgået fra en privat virksomhed til en anden. Derudover indgår enkelte cases, hvor medarbejdere er overgået fra en privat til en offentlig arbejdsgiver samt mellem to offentlige arbejdsgivere. Endelig er der medtaget enkelte udbud, hvor opgaver og medarbejdere er overdraget til offentlig-private selskaber med privat aktiemajoritet og kommunalt eller amtsligt medejerskab.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i fem brancher: Rengøring, bustransport, ældrepleje, catering¹ og vaskerier. I kommunerne gennemføres der også udliciteringer inden for andre brancher, eksempelvis vedligeholdelse af parker og grønne områder, vejvedligeholdelse, bygningsvedligeholdelse, renovation, administrative opgaver mv.

Dele af dataindsamlingen er gennemført af Danmarks Statistik, som har medvirket til kørsel af respondentlister, indsamling af kvantitative data og registeranalyse. Endvidere har dr. merc., professor Steen Scheuer fra Institut for Samfund og Globalisering ved Roskilde Universitetscenter medvirket som uvildig ekspert med faglig indsigt i arbejdsmarkedsforhold. Steen Scheuer har i flere år forsket i forhold omkring medarbejderes motivation og trivsel.

¹ Betegnelsen catering omfatter kommunal madservice, dvs. produktion og udbringning af mad til ældre mfl.

Hovedresultater

Undersøgelsen viser, at den gruppe af medarbejdere, som stadig er ansat hos de private arbejdsgivere, de overgik til efter udliciteringen, i det store og hele er lige så tilfredse med deres nuværende job og ansættelsesforhold som med deres tidligere ansættelse. Medarbejdernes tilfredshed må betegnes som høj, idet 74 procent svarer at de er meget tilfredse eller tilfredse med deres arbejde alt i alt.

Der er imidlertid variationer mellem brancherne, hvor ansatte inden for bustransport, catering og vaskeriservice er mere tilfredse med deres nuværende job end den tidligere ansættelse, mens ansatte inden for rengøring og ældreområdet er mindre tilfredse med den private ansættelse end med deres tidligere ansættelse.

Cirka halvdelen af medarbejderne er ikke længere ansat hos den arbejdsgiver, de overgik til i forbindelse med udliciteringen. De er enten stoppet umiddelbart efter udliciteringen eller efter at have arbejdet i en periode hos den nye arbejdsgiver. Årsagerne til, at de ikke længere er ansat, kan være jobskifte såvel som sygdom, uddannelse, efterløn, afskedigelse mv.

Denne gruppe medarbejdere er mindre tilfredse med ansættelsen hos den arbejdsgiver, som de blev overført til efter udliciteringen, end med deres tidligere ansættelse. 41 procent svarer, at de er meget tilfredse eller tilfredse med arbejdet alt i alt, mens 46 procent modsat er utilfredse eller meget utilfredse.

Den væsentligste succesfaktor for en vellykket udlicitering, hvor personalet også efter udliciteringen føler sig godt behandlet, er god information undervejs i forløbet og inddragelse i udbudsarbejdet.

Efter overgangen til ny arbejdsgiver har øget ansvar og indflydelse en væsentlig positiv indvirkning på medarbejdernes tilfredshed. En regressionsanalyse viser, at følgende delområder i prioriteret rækkefølge har signifikant betydning for de ansattes samlede vurdering af arbejdet:

- Engagement
- Arbejdsmiljø
- Lederskab
- Karrieremuligheder
- Arbejdspres

Omvendt kan en række forhold virke negativt ind på de ansattes tilfredshed med arbejdet hos den nye arbejdsgiver:

- Utilstrækkelig information
- Utilfredshed hos kunderne/brugerne
- Mange ændringer i arbejdsopgaverne

- Stigning i arbejdstempoet
- Ændring af arbejdstidens placering på døgnet

Det anbefales, at de nævnte områder betragtes som fokusområder for virksomhederne i forbindelse med en udlicitering.

Rambøll Management har fra en lang række offentlige og private virksomheder erfaring med målinger af medarbejdertilfredshed og anvender i denne sammenhæng benchmarks. Når det gælder tilfredshed med arbejdet alt i alt, ligger benchmark for ansatte i den offentlige sektor på indeks 71 og for ansatte i den private sektor på indeks 72.

I nærværende undersøgelse er den samlede jobtilfredshed - for dem som stadig er ansat hos den arbejdsgiver, der overtog opgaven - på niveau med benchmark. For dem, som ikke længere er ansat, ligger jobtilfredsheden i forhold til deres tidligere ansættelse over benchmark, mens jobtilfredsheden ved ansættelse hos de nye arbejdsgivere er væsentligt lavere end benchmark.

Undersøgelsens metode og datagrundlag

Undersøgelsen er gennemført ved at anvende en kombination af kvantitative og kvalitative metoder. Ved at kombinere indsamling af kvantitative data med kvalitativ metode har det været muligt at perspektivere og forklare en række af de kvantitative resultater i dataindsamlingen.

Datakilderne i undersøgelsen er:

- Spørgeskemabaserede telefoninterview
- Registeranalyse
- Fokusgruppeinterview.

Undersøgelsens målgruppe er personer, medarbejdere eller ledere, som har været omfattet af en udlicitering, hvor opgaver er flyttet fra det offentlige til private virksomheder eller fra en privat virksomhed til en anden privat virksomhed.

Relevante udliciteringer inden for de fem brancher er identificeret ved en indledende research bestående af søgning i databaser, telefonisk henvendelse samt breve og e-mails til kommuner, amter, virksomheder og organisationer. Denne research har været grundlag for sammensætning af en liste med relevante udliciteringer og en respondentdatabase.

I den kvantitative undersøgelse udgør bruttopopulationen 1.042 medarbejdere, som har været berørt af en udlicitering. I selve dataindsamlingen er det blevet verificeret, at respondenterne reelt tilhører målgruppen. Dette har reduceret populationen til 875 personer. Den samlede svarprocent er 63, hvilket vurderes som tilfredsstillende. Der

er tillige gennemført en undersøgelse af forskellige forhold vedrørende respondenternes registerdata.

Dataindsamlingen i den kvantitative undersøgelse er foretaget af Danmarks Statistik i perioden 11. august til 30. august 2006. Undersøgelsen er gennemført som en totalundersøgelse blandt de 1.042 personer, der blev identificeret som populationen.

I den kvalitative del af undersøgelsen er der gennemført to fokusgruppeinterview med i alt 28 medarbejdere fra de fem brancher i undersøgelsen. Fokusgruppedeltagere er blevet rekrutteret gennem spørgeskemaundersøgelsen.

I undersøgelsen anvendes betegnelsen VirkFør om den arbejdsgiver, som medarbejderne arbejdede hos før udliciteringen, og VirkNu om den arbejdsgiver, de blev overført til efter udliciteringen.

Undersøgelsens metode og datagrundlag er yderligere beskrevet i dokumentationsrapporten.

2. Fremadrettede perspektiver ved udlicitering

Enkelte udbudsforretninger i den offentlige sektor indebærer, at medarbejdere overdrages fra offentlige til private arbejdsgivere eller skifter mellem to private arbejdsgivere. I få tilfælde tages medarbejdere tilbage til det offentlige. Jobskifte sker imidlertid langt fra i forbindelse med alle udbud. I langt de fleste tilfælde er offentlige udbud indkøb af ydelser, som i forvejen frembringes af private firmaer eller vedrører nye opgaver, som offentligt ansatte ikke har været beskæftiget med.

Den gennemførte research på udliciteringer de seneste år med overdragelse af medarbejdere fra offentligt til privat regi viser, at der kun i moderat omfang udliciteres opgaver med medarbejderoverdragelse.

I den offentlige sektor anvendes udbud af serviceopgaver for at opnå den bedste og billigste opgavevaretagelse til gavn for borgerne. Hvis konkurrencen mellem offentlige og private leverandører er fair og gennemsigtig, er det afgørende ikke, om leverandøren er offentlig eller privat, men at opgaverne løses bedst og billigst.

Udbud anvendes som redskab til at opnå fastlagte målsætninger, herunder bedre opgavevaretagelse, teknologisk fornyelse, økonomiske besparelser eller bedre valgmuligheder for borgerne. Der samarbejdes med eksterne leverandører om de serviceopgaver, der mest fordelagtigt kan varetages af andre end det offentlige selv, men gennem udbud kan det offentlige også få inspiration til nytænkning i løsningen af egne serviceopgaver.

Ved udbud forstås gennemførelsen af en udbudsproces efter de gældende udbudsregler, hvor udbyderen beskriver de ydelser, der skal leveres, og kravene til leverandøren som grundlag for indhentelse af tilbud.

Ved udlicitering forstås, at der efter en udbudsrunde indgås kontrakt med en ekstern leverandør om varetagelse af opgaver, som udbyderen tidligere selv har varetaget.¹

Udbud af serviceopgaver er et af flere redskaber, som kan anvendes til at sikre øget effektivitet gennem konkurrence og markedsorientering. Gennemførelse af udbud med henblik på udlicitering af serviceopgaver er dermed ikke et mål i sig selv.

Det offentlige har det overordnede ansvar for opgavernes varetagelse, også selv om en opgave udliciteres og varetages af en ekstern leverandør. Hvis udlicitering skal føre til de ønskede resultater, er det erfaringen, at udbud skal forberedes og gennemføres på en måde, så udbudsmaterialer og kontrakter er dækkende og på en tydelig måde

¹ En ekstern leverandør kan være en privat virksomhed såvel som en anden kommune eller et kommunalt selskab/samarbejde.

de beskriver kravene til leverandøren. Der skal stilles krav til ydelser, serviceniveau, kvalitet og medarbejderforhold, men så vidt muligt ikke til leverandørernes arbejdsmetoder, så nytænkning og udvikling bremses. Når kontrakten er indgået, skal der være et dialogbaseret samarbejde og foretages kvalitetsopfølgning.

Det er kommuners og regioners ansvar at fastlægge det overordnede serviceniveau, som ydelserne fra såvel egne institutioner som eksterne leverandører skal leve op til. Udbud skal gennemføres på en måde, så der er mest mulig konkurrence mellem tilbudsgiverne på pris, kvalitet og løsningsforslag, hvorved der sikres bedst mulig service for borgerne.

For at opnå succes med udlicitering skal personalets forhold varetages på en god måde. Det kan være til skade for kvalitet og service, hvis der ikke er ordentlige arbejdsforhold hos de eksterne leverandører til det offentlige. Det mærkes på kvaliteten, hvis der er for stor personaleudskiftning, vedvarende utilfredshed blandt personalet, eller hvis ledelsesforholdene ikke fungerer.

Mulighederne for at opnå den ønskede kvalitet i serviceopgaverne og høj brugertilfredshed hænger således sammen med, at personalet sikres fornuftige vilkår ved overdragelsen til andre arbejdsgivere, at der informeres grundigt, og at overdragelsen foregår betryggende.

I de følgende afsnit beskrives de fremadrettede perspektiver og anbefalinger i forhold til de mest afgørende faser og aktiviteter i forbindelse med håndteringen af personalet ved udlicitering. Kapitlet bygger på undersøgelsens resultater såvel som Rambøll Managements generelle erfaringer med udlicitering.

2.1 Information af personalet

Jf. afsnit 5.5.2 viser undersøgelsen, at den offentlige udbyder har en meget væsentlig opgave med at sikre den fornødne inddragelse og forankring blandt berørt personale og eventuelle brugere.

Kommuner og regioner er ved aftale forpligtet til at informere og inddrage samarbejdsudvalget. Ifølge den indgåede aftale "Protokollat om medarbejdernes inddragelse og medvirken til omstilling, udbud og udlicitering" skal samarbejdsudvalget inddrages såvel før som efter, at beslutningen om udbud er truffet. Også lov om virksomhedsoverdragelse indeholder krav om information af personalet.

Resultaterne fra undersøgelsen, såvel telefoninterview som fokusgruppeinterview, viser, at udliciteringer får langt det bedste forløb, når udbyderen informerer fra starten, og giver fyldestgørende information undervejs i forløbet. De berørte medarbejdere efterspørger detaljeret information, som er relateret til de overordnede forhold såvel som den konkrete arbejdssituation. Informationen bør gives ved møder og gerne suppleres skriftligt.

Ifølge fokusgrupperne er følgende spørgsmål væsentlige:

- Hvad er et udbud? Hvorfor udliciterer man opgaver?
- Hvordan bliver udbuddet gennemført? Hvem gør hvad?
- Hvad er tidsplanen? Hvad sker der hvornår?
- Hvad sker der med medarbejderne?
- Hvilken indflydelse har personalet på udliciteringen?
- Hvilke krav stilles der i udbudsmaterialet med hensyn til medarbejderne?

Der kan i et udliciteringsforløb ikke informeres for meget og for ofte. Det er tillige en fordel, at udbyderen giver mulighed for, at medarbejderne ved flere lejligheder kan stille og få afklaret de mange konkrete spørgsmål, der dukker op.

2.2 Inddragelse i udbudsarbejdet

Ud over løbende information viser undersøgelsen, at udliciteringer får det bedste resultat, såfremt personalet inddrages i arbejdet med at udarbejde udbudsmaterialet. Dette forudsætter naturligvis, at personalet ikke selv medvirker til afgivelse af et evt. eget bud eller kontrolbud.²

Det er et vigtigt resultat af undersøgelsen, at de medarbejdere, der oplever, at de har haft indflydelse undervejs, er mest tilfredse med forløbet og arbejdsforholdene efterfølgende. For processen med overgang til ny arbejdsgiver og personalets tilfredshed efterfølgende er det derfor nyttigt også at inddrage medarbejdere i udarbejdelsen af udbudsmaterialet, herunder særligt i opstilling af kravene til ydelsernes kvalitet og til personaleforholdene.

Personalet, som er beskæftiget med opgaven, har en stor viden om opgaven og ydelserne, samarbejdsflader, aftaler om leverancer, it-mæssige forhold mv. Ud over at øge tilfredsheden forbedres udbudsmaterialet ved, at denne viden og ekspertise bringes ind i udbudsarbejdet. Man skal blot huske på, at både ledelse og personale kan være tilbøjelige til at beskrive ”det man gør nu”. I udbudsmaterialet er det ydelserne og de fremadrettede krav, som skal beskrives - ikke de nuværende arbejdsprocesser og rammer.

2.3 Fastlæggelse af vilkår for personaleoverdragelse

Når udbud indebærer overdragelse af medarbejdere til ekstern leverandør, skal den offentlige udbyder være opmærksom på, hvordan man håndterer en virksomheds-overdragelse, så der skabes konkurrence på ydelsernes kvalitet og forbedringer inden for teknologi, arbejdsmetoder mv. frem for en konkurrence på personalets arbejds-vilkår.

² Hvis personalet medvirker til afgivelse af et kontrolbud (undertiden benævnet som ”eget bud”), skal der være vand-tætte skotter mellem dem, som medvirker til udbuddet, og dem, som medvirker til kontrolbuddet.

Overdragelse af medarbejdere er reguleret af lov om virksomhedsoverdragelse, som Folketinget vedtog i 1979 på baggrund af et EF-direktiv for at regulere forholdene ved ejerskifte i private virksomheder som følge af fusioner og virksomhedsopkøb.³ Loven er således ikke oprindeligt møntet på udliciteringer, men omfatter situationer, hvor en samlet økonomisk enhed overdrages og bevarer sin identitet efter overdragelsen.

Der var tidligere tvivl om, hvorvidt lov om virksomhedsoverdragelse skulle anvendes ved udliciteringer eller ej, jf. eksempelvis Ribus-sagen i midten af 1980'erne, hvor en udlicitering førte til en omfattende arbejdskonflikt. Loven er i dag grundlaget for langt de fleste udliciteringer, hvor personale overdrages til nye arbejdsgivere. Der rejses dog stadig sager, blandt andet med hensyn til om loven gælder ved genudbud.

Hvis der er tale om en overdragelse i lovens forstand, indtræder den nye arbejdsgiver umiddelbart i de rettigheder og forpligtelser, der bestod på overdragelsestidspunktet i henhold til kollektiv overenskomst og aftale, bestemmelser om løn- og arbejdsforhold, der er fastsat eller godkendt af offentlig myndighed, og individuel aftale om løn- og arbejdsforhold.

Lov om virksomhedsoverdragelse indeholder minimumskravene til personalets vilkår ved overgangen til ny arbejdsgiver. Loven indebærer, at den nye arbejdsgiver kan ændre personalets løn- og arbejdsvilkår på samme vilkår som den tidligere arbejdsgiver, hvilket i de fleste tilfælde medfører, at personalet bevarer de tidligere løn- og arbejdsvilkår i den gældende overenskomstperiode.

Undersøgelsen viser, at det ud fra hensynet til at sikre personalet gode forhold i forbindelse med udlicitering kan være en fordel, at de tidligere løn- og arbejdsvilkår gælder i hele kontraktperioden. I så fald bevarer personalet de løn- og overenskomstmæssige vilkår, man havde før udliciteringen. Denne ordning gælder naturligvis ikke eventuelle nye medarbejdere, som arbejdsgiveren ansætter til opgaven.

Denne model anvendes i dag i stor udstrækning, men der findes dog i de forskellige brancher også andre modeller for regulering af personalets løn- og arbejdsvilkår, som kan anvendes.

Fastlæggelsen af de personalemæssige forhold i forbindelse med overdragelsen til en ekstern leverandør foregår som en del af udbudsarbejdet. Som for de øvrige krav til leverandøren viser undersøgelsen, at det også her er en fordel at inddrage personalet, fx i form af en arbejdsgruppe. Det er tillige relevant at orientere og inddrage de faglige organisationer.

I udbudsmaterialet skal udbyderen give tilbudsgiverne adgang til samtlige relevante oplysninger om de berørte medarbejders ansættelsesretlige vilkår, således at den evt.

³ Lov nr. 111 af 21. marts 1979 (med senere ændringer) om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse. Loven omfatter overenskomstansatte, men ikke tjenestemænd.

nye arbejdsgiver kender og kan beregne de forpligtelser, han påtager sig. Det er hensigtsmæssigt, at udbyderen sammen med lønkontoret og personalet giver oplysninger om antal medarbejdere, stillingsbetegnelser, anciennitet, timer pr. uge, ansættelsesformer, løntrin, pension, særlige vilkår mv.

I samarbejde med personalet skal der tages stilling til de fremadrettede krav, som gælder de overtagne medarbejdere. Det kan eksempelvis indgå, at tilbudsgivere skal beskrive personalepolitikken, at der evt. skal anvendes sociale klausuler i udbuddet, at der skal være krav til leverandørens efteruddannelse af personalet, at der skal stilles uddannelsespladser for elever til rådighed etc.

De krav, som udbyderen stiller til de personalemæssige forhold, skal fremgå af udbudsmaterialet. Det anbefales, at kravene er indeholdt i et særligt bilag til kontrakten med leverandøren, som indgår i udbudsmaterialet.

2.4 Overgangen til ny arbejdsgiver

Når tilbuddene fra mulige leverandører er indkommet, er der en betydelig interesse blandt personalet for at få information om, hvem tilbudsgiverne er. Hvis der er tale om et udbud med prækvalifikation, vil personalet ofte allerede tidligere være bekendt med, hvem tilbudsgiverne er.

I begge tilfælde dannes der blandt medarbejderne ofte mange meninger om, hvem man foretrækker som ny arbejdsgiver. Resultaterne af undersøgelsen viser, at udbyderen også på dette tidspunkt bør informere om tilbudsgiverne, og at det bør gøres på en måde, så man imødegår evt. misinformation og rygtedannelser.

I et udbud vælges leverandøren blandt tilbudsgiverne på baggrund af tildelingskriterierne. Det kan være en fordel, at personalet er repræsenteret i den gruppe, som har til opgave at vurdere de indkomne tilbud og forestå udvælgelsen, evt. ved hjælp af et pointtildelingssystem eller andre hjælpeværktøjer.⁴

I de fleste tilfælde vil der i udbudsmaterialet være krav om, at tilbudsgiverne beskriver forskellige forhold omkring overtagelsen af personalet, løn- og arbejdsvilkår mv. De oplysninger, som tilbudsgiverne kommer med, skal gennemgås og sammenlignes af den gruppe, som vurderer tilbuddene.

Resultaterne af undersøgelsen peger på, at det er et afgørende vendepunkt i processen, når den nye arbejdsgiver er udpeget. Medarbejderne vil i de fleste tilfælde ”ånde lettet op” over, at der nu er en afklaring.

Det har stor betydning for personalet, at både udbyderen og den nye arbejdsgiver informerer når beslutningen om valg af leverandør er truffet. Især er den nye arbejds-

⁴ Det er en forudsætning for deltagelsen i tilbudsvurderingen, at personalet ikke samtidig har medvirket til udarbejdelsen af et kontrolbud.

givers information af stor betydning. Leverandøren bør sørge for grundig information til de ansatte om, hvem firmaet er, hvad overgangen betyder for de ansatte, og hvordan det kommer til at foregå.

I nogle tilfælde holdes møder med hver enkelt medarbejder, hvor den enkeltes arbejdssituation og ønsker i forhold til den nye arbejdsgivers prioriteringer bliver drøftet. Resultaterne af undersøgelsen viser, at det opleves som meget positivt, såfremt den nye arbejdsgiver holder sådanne individuelle møder.

Selve overgangen til ny arbejdsgiver efter udliciteringen og den nye arbejdsgivers håndtering af personalet er naturligvis meget vigtig for tilfredsheden.

Undersøgelsen tegner et blandet billede af tilfredsheden med den information medarbejderne har fået af de nye arbejdsgivere i forbindelse med overgangen. Det blev i fokusgruppeinterviewene nævnt, at medarbejderne i nogle tilfælde ikke mente virkeligheden helt svarede til den information, de havde fået. Dette understreger betydningen af reel information og opfyldelse af eventuelle løfter.

3. Resumé af undersøgelsens hovedresultater

Dette kapitel indeholder et kort resume af undersøgelsens resultater. I den forbindelse indgår såvel resultater fra fokusgruppeinterview som den spørgeskemabaserede interviewundersøgelse.

3.1 Medarbejdernes indstilling til udlicitering

Deltagerne i fokusgrupperne gav udtryk for, at medarbejderne i udgangssituationen ikke er positivt indstillede over for ufrivilligt at skulle skifte arbejdsgiver. De fleste foretrækker den ansættelse, de selv har valgt hos kommunen eller i amtet, og vil som udgangspunkt helst undgå overdragelsen til en anden arbejdsgiver.

Der er dog også medarbejdere, som gerne vil prøve nye udfordringer hos en privat arbejdsgiver og ser arbejdsgiverskiftet som en positiv udfordring. Nogle offentligt ansatte er ikke tilfredse med deres arbejdsforhold og kan være "trætte" af den offentlige arbejdsgiver, og de imødeser derfor gerne de nye muligheder, som en privat ansættelse kan indebære.

Afhængigt af den information, der gives, og stemningen blandt medarbejderne kan udbudsperioden føles som en meget utryk periode. Set fra medarbejdernes synsvinkel er det en uønsket og utryk situation ikke at vide, hvem arbejdsgiveren er efter udbuddet, og hvilke forandringer der kommer til at ske. Mange opfatter selve beslutningen om udbud som en mistillid til arbejdets udførelse og til de personer, som er beskæftiget med opgaven.

En del overvejer jobskifte i forbindelse med udliciteringen, da et positivt tilvalg af ny arbejdsgiver for de fleste vil være at foretrække frem for overdragelse til en arbejdsgiver, man ikke selv har valgt.

Undersøgelsen viser, at personalets skepsis og eventuelle modstand bliver mindre, såfremt medarbejderne informeres på en god måde og inddrages i fastlæggelsen af vilkårene for overdragelsen. De fleste medarbejdere foretrækker at være medspillere og søge indflydelse på udbuddet, om end der vil være en naturlig usikkerhed og skepsis.

3.2 Medarbejdernes overordnede tilfredshed

Af deltagerne i undersøgelsen er den ene halvdel af de overførte medarbejdere (49 procent) stadigvæk ansat hos den arbejdsgiver, som de blev overført til i forbindelse med udliciteringen, i undersøgelsen kaldet VirkNu.

Resultaterne af undersøgelsen viser, at denne gruppe af medarbejdere er kendetegnet ved i det store og hele at være lige så tilfredse med deres nuværende job og ansættelsesforhold som med deres tidligere ansættelse, i undersøgelsen kaldet VirkFør.

Der er imidlertid variationer mellem brancherne, hvor ansatte inden for bustransport, catering og vaskeriservice er mere tilfredse med deres nuværende job end den tidligere ansættelse, mens ansatte inden for rengøring og ældreområdet er mindre tilfredse med den private ansættelse end deres tidligere ansættelse.

Den anden halvdel af medarbejderne (51 procent) har valgt at skifte job i forbindelse med udliciteringen – enten umiddelbart efter udliciteringen eller efter at have arbejdet en periode hos den nye arbejdsgiver - eller de er ikke længere ansat på grund af sygdom, uddannelse, efterløn, afskedigelse mv.

Denne gruppe af medarbejdere er mindre tilfredse med ansættelsen hos den arbejdsgiver, som de blev overført til efter udliciteringen, end med deres tidligere job i den offentlige sektor.

Ifølge de medarbejdere, der deltog i fokusgrupperne, er der ret store forskelle mellem arbejdsforholdene i den offentlige og den private sektor. Efter en udlicitering vil der ofte blive ændret på arbejdsopgaver, rutiner, organisering mv., mens resultaterne viser, at der i mindre omfang opleves ændringer i forhold til de formelle løn- og arbejdsvilkår.

3.3 Jobskifte i forbindelse med udlicitering

Der er en del, som vælger at søge andet job i forbindelse med en udlicitering, eller som ikke kan finde sig til rette hos den nye arbejdsgiver og derfor efter en kortere eller længere periode søger væk. Ligeledes er der medarbejdere, som vælger at gå på efterløn, påbegynder uddannelse, bliver afskediget eller af andre årsager holder op.

Jobskifte i forbindelse med udlicitering var et tema for fokusgruppeinterviewene. Det fremgik, at der kan være flere forklaringer på, at tilfredsheden er markant lavere hos den del af respondenterne, der ikke længere er ansat hos den arbejdsgiver, de blev overført til.

For det første er arbejdsgiverskiftet efter en udlicitering ufrivilligt. Når man ikke selv har valgt sin nye arbejdsgiver, vil ændringerne ofte umiddelbart blive opfattet som en forringelse. Det negative indtryk forbliver det primære indtryk hos de medarbejdere, der skifter job, mens indtrykket hos dem, som bliver, med tiden bliver mere nuanceret og positivt.

For det andet har mange haft en oplevelse af, at den nye arbejdsgiver gennemførte effektiviseringer, som reducerede antallet af medarbejdere og gav øget arbejdstempo. Det gælder især inden for rengøringsområdet.

For det tredje er undersøgelsen gennemført i brancher, hvor tilknytningen til en bestemt arbejdsgiver ikke er særlig stor, og hvor der – uafhængigt af udliciteringer – er forholdsvis stor personaleudskiftning.¹ Ifølge registeranalysen er det karakteristisk for den gruppe medarbejdere, der ikke længere er ansat hos VirkNu, at de har en højere ledighedsgrad end de øvrige medarbejdere, dvs. at de – også selvom de ikke var omfattet af en udlicitering – oftere skifter job.

3.4 Sammenlignende vurderinger af arbejdsforholdene

Den kvantitative undersøgelse viser, at udliciteringen kun har haft begrænset betydning for tilfredsheden med arbejdsforholdene – målt på i alt 10 parametre – blandt de respondenter, der fortsat er ansat i VirkNu.

Der er identificeret en lille tilfredshedsfremgang i forhold til parametrene information og arbejdsredskaber, lederskab, indflydelse samt rutinepræget og en lille tilfredshedsnedgang i forhold til parametrene kolleger og samarbejde, engagement, løn, arbejdsmiljø, arbejdspress og karrieremuligheder. Der er dog som sagt tale om små ændringer.

Generelt er rengøring og ældreområdet de brancher, der har haft den mest negative oplevelse af overdragelsen til ny arbejdsgiver, mens bustransport er den branche, der har haft den mest positive oplevelse.

Hvad angår de respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu, har udliciteringen betydet en markant tilfredshedsnedgang i forhold til alle undersøgte delområder. Tilfredshedsnedgangen har med enkelte undtagelser gjort sig gældende inden for alle fem brancher; dog i størst udstrækning inden for rengøring og ældreområdet og i mindst udstrækning inden for bustransport.

Medarbejderne i fokusgrupperne gav udtryk for deres oplevelse af følgende positive forandringer efter overgangen til ny arbejdsgiver:

- Mange har oplevet, at de er kommet tættere på den daglige ledelse og at kommandovejene i den nye organisation generelt er kortere. Administrationen er minimeret og organisationen forenklet.
- Beslutningerne kan ske hurtigere, og medarbejderne får hurtigere et ja eller et nej, hvis man har en ide. Ledelsen er tæt på og tager hurtigere stilling. Tidligere skulle nye forslag ofte igennem en lang beslutningsproces.

¹ Ifølge tal fra DAs medarbejderstatistik for privatansatte var den årlige afgang blandt arbejdere i 2005 på 47,2 procent inden for rengøring, 26,9 procent inden for bustransport, 4,8 procent inden for catering og 28,5 procent inden for vaskeri. Der er ingen tilgængelige tal for ældreområdet. Det skal bemærkes, at disse tal ikke er direkte sammenlignelige med tallene i undersøgelsen, som dækker over en flerårig periode.

- Buschaufførerne fremhævede, at en udlicitering kan medføre udskiftning af materiellet, hvilket giver bedre arbejdsforhold. Samme synspunkt blev nævnt inden for catering.

For de fleste i fokusgrupperne var oplevelserne af negative ændringer dog de mest fremherskende. Blandt oplevelserne af negative ændringer blev følgende fremhævet:

- Stigende arbejdspris – i alle brancher var der enighed om, at overgangen til en privat arbejdsgiver har medført et større effektivitetspres på de enkelte medarbejdere.
- Uønskede arbejdsmæssige ændringer – mange har haft en oplevelse af at blive flyttet til nye arbejdsopgaver eller afdelinger/busruter uden at blive tilstrækkeligt taget med på råd.
- Stor personaleudskiftning – især ansatte inden for rengøringsområdet og ældreområdet har oplevet, at udliciteringen medførte en personalereduktion, hvilket betød, at det tilbageværende personale havde vanskeligt ved at bevare kvalitet og kontinuitet i opgaveløsningen.

3.5 Arbejdsforholdenes betydning for de ansattes samletilfredshed med arbejdet

En analyse af sammenhængen mellem de ansattes vurdering af arbejdsforholdene målt på 10 parametre og deres vurdering af arbejdet alt i alt viser, at følgende delområder har signifikant betydning for medarbejdernes samlede tilfredshed (i prioriteret rækkefølge):

- Engagement
- Arbejdsmiljø
- Lederskab
- Karrieremuligheder
- Arbejdspris.

Disse delområder bør derfor prioriteres højt af arbejdsgiveren i bestræbelserne på at skabe tilfredse medarbejdere.

Til gengæld har følgende delområder ikke signifikant betydning for de ansattes samlede tilfredshed: kolleger og samarbejde, information og arbejdsredskaber, løn, rutinepræget og indflydelse.

Respondenter, der fortsat er ansat i VirkNu, vurderer de signifikante delområder noget mere positivt end respondenter, der ikke længere er ansat, hvilket er en væsentlig

del af forklaringen på den store forskel i de to målgruppers samlede tilfredshedsniveau.

3.6 Arbejdsmæssige ændringer efter overgangen til ny arbejdsgiver

Undersøgelsen viser, at overgangen til ny arbejdsgiver har betydet arbejdsmæssige ændringer for en forholdsvis stor andel af de ansatte. Reaktionen på de arbejdsmæssige ændringer har været lidt blandet.

Kun en forholdsvis lille andel af de ansatte har oplevet ændringer i overenskomstforholdene i forbindelse med udliciteringen.

3.7 Oplevelse af udliciteringsprocessen

Informationsniveauet i forbindelse med overgangen til ny arbejdsgiver har generelt været højt, men de ansatte er noget delte i vurderingen af kvaliteten. Der synes derfor at være behov for en indsats på dette område, da god og tilstrækkelig information forbedrer de ansattes oplevelse af udliciteringen.

Udliciteringen har kun haft jobmæssige konsekvenser for en meget begrænset del af de ansatte. Hvad angår konsekvenserne for kundernes/brugernes tilfredshed, mener godt en fjerdedel af de respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu, at udliciteringen har haft en positiv indvirkning, mens knap en tredjedel mener, at den har haft en negativ indvirkning. Blandt de respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu, opleves kundernes reaktion som noget mere negativ.

3.8 Betydningen af arbejdsmæssige ændringer og udliciteringens forløb for de ansattes tilfredshed med arbejdet hos den nye arbejdsgiver

En analyse af, i hvilken grad arbejdsmæssige ændringer og de ansattes oplevelse af udliciteringsprocessens forløb spiller ind på vurderingen af arbejdet hos den nye arbejdsgiver, viser, at følgende forhold har en negativ indvirkning:

- Utilstrækkelig information
- Utilfredshed hos kunderne/brugerne
- Mange ændringer i arbejdsopgaverne
- Stigning i arbejdstempoet
- Ændring af arbejdstidens placering på døgnet

Til gengæld opleves det som positivt at få øget ansvar/indflydelse.

Forskellige oplevelser af udliciteringens forløb og variationer i omfanget af arbejdsmæssige ændringer blandt respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu, og respondenter, der ikke længere er ansat, er med til at forklare den store forskel i de to gruppers samlede tilfredshedsniveau.

3.9 Øvrige resultater

Bustransport

Undersøgelsen viser, at den største tilfredshed hos medarbejdere kan registreres inden for bustransport. Her er det karakteristisk, at de første udliciteringer, hvor opgaver gik fra offentlige til private busselskaber, blev gennemført for op mod 10 år siden. Der er således tale om nogle af de tidligste udliciteringer, hvor man efterfølgende har været igennem flere genudbud. Ved udbud de seneste år er der alene sket et skift mellem forskellige private busselskaber. Inden for bustransport er det primært genudbud, denne undersøgelse afdækker.

Medarbejdere inden for bustransport, som deltog i fokusgruppeinterviewene, har oplevet de største ændringer i forbindelse med skiftet fra offentlig til privat ansættelse, mens der ved efterfølgende skift mellem private arbejdsgivere ikke har været større ændringer som følge af udliciteringen. Udskiftningen til nyere busser ved de fleste leverandørskifter har medvirket til en højere tilfredshed.

Offentlig-private selskaber

Ligeledes kan det fremhæves som et resultat af undersøgelsen, at der har været positive resultater af de udbud af serviceopgaver, hvor der er indgået kontrakt med offentlig-private aktieselskaber om varetagelse af opgaverne. I offentlig-private selskaber ejer den private part majoriteten af virksomheden, mens en kommune eller et amt ejer en mindre del. Det skal dog nævnes, at der i undersøgelsen kun indgår få eksempler på sådanne selskaber.

De positive resultater, der blev fremhævet i fokusgrupperne, knytter sig især til mulighederne for indflydelse gennem medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, større frihedsgrader, bedre lønforhold og eventuel deltagelse i overskudsdeling i selskaberne.

Resultatet indikerer, at offentlig-private selskaber kan ses som en mulighed for at indføre markedsorienterede driftsformer som også kan tilgodesøjes af medarbejdere. Sådanne selskaber kan ses som en mulig overgangsløsning, hvor den offentlige part efter en eller flere kontraktperioder kan vælge at afhænde sin ejerandel eller tage opgaverne tilbage.

4. Præsentation af den kvantitative undersøgelse

I de efterfølgende kapitler gennemgås resultaterne af den kvantitative undersøgelse

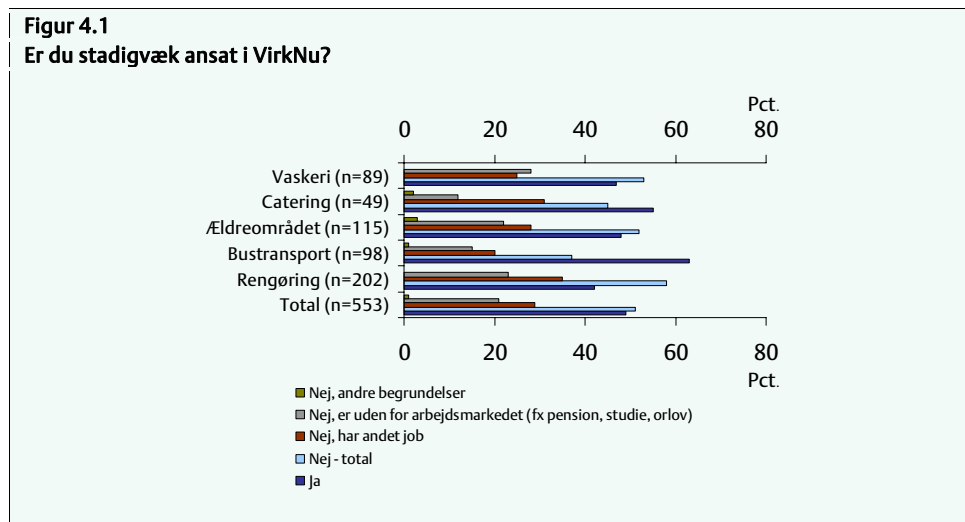
I undersøgelsen har der overordnet været to forskellige målgrupper: Personer, der har oplevet overgangen til VirkNu, og som fortsat er ansat, og personer, der har oplevet overgangen til VirkNu, men som ikke længere er ansat. Som det vil fremgå, er der meget stor forskel på de to målgruppers oplevelse af udliciteringen, hvor de respondenter, der stadigvæk er ansat hos VirkNu, er langt mere positive end de respondenter, der har forladt VirkNu. Sidstnævnte gruppe dækker både over personer, der selv har sagt op, og personer, der er blevet afskediget, og der kan derfor være forskellige årsager til deres utilfredshed.

Fokus i rapporten er primært på de respondenter, der fortsat er ansat i VirkNu. Hvert hovedafsnit vil dog blive afsluttet med en opsummering af resultaterne for de respondenter, der har forladt VirkNu.

4.1 Respondenternes profil

Den kvantitative undersøgelse er baseret på besvarelser fra 553 respondenter fra fem forskellige brancher. Undersøgelsens metode mv. er beskrevet i dokumentationsrapporten.

Som det fremgår af figur 4.1, er 49 procent af respondenterne fortsat ansat i VirkNu, mens 51 procent har forladt VirkNu. Blandt dem, der ikke længere er ansat, er 29 procent i andet job, 21 procent er uden for arbejdsmarkedet, og 1 procent angiver en anden ansættelsesstatus.



Bustransport og catering er de to brancher, der har bevaret flest medarbejdere, hvilket delvist hænger sammen med, at en relativ lille andel af udliciteringerne i disse to brancher har fundet sted i det tidligst belyste tidsinterval (2000 og tidligere) sammenlignet med de øvrige brancher.

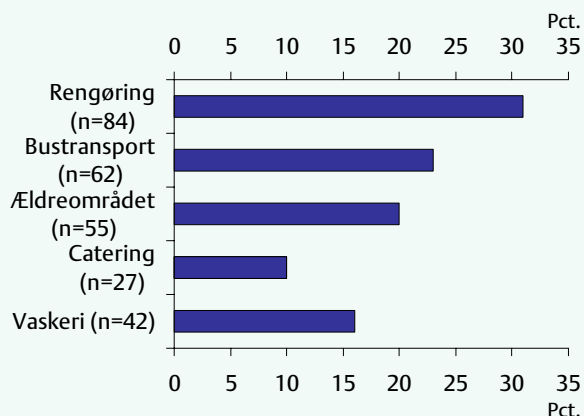
Variationerne er dog også et udslag af brancheforskelle i oplevelsen af udliciteringen.

Som nævnt ovenfor er fokus i rapporten på de respondenter, der fortsat er ansat i VirkNu, og som udgør den primære målgruppe. Gennemgangen af deltagerne profil er derfor centreret omkring denne respondentgruppe, men afslutningsvis vil kendetegnene ved de respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu, blive opsummeret.

4.1.1 Profil – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu

De respondenter, der fortsat er ansat i VirkNu, fordeler sig på følgende måde inden for de fem brancher (jf. figur 4.2): Knap 1/3 er ansat inden for rengøring; 23 procent er ansat inden for bustransport; 20 procent repræsenterer ældreområdet; 16 procent vaskeri, og endelig er 10 procent ansat inden for catering.

Figur 4.2
Branche

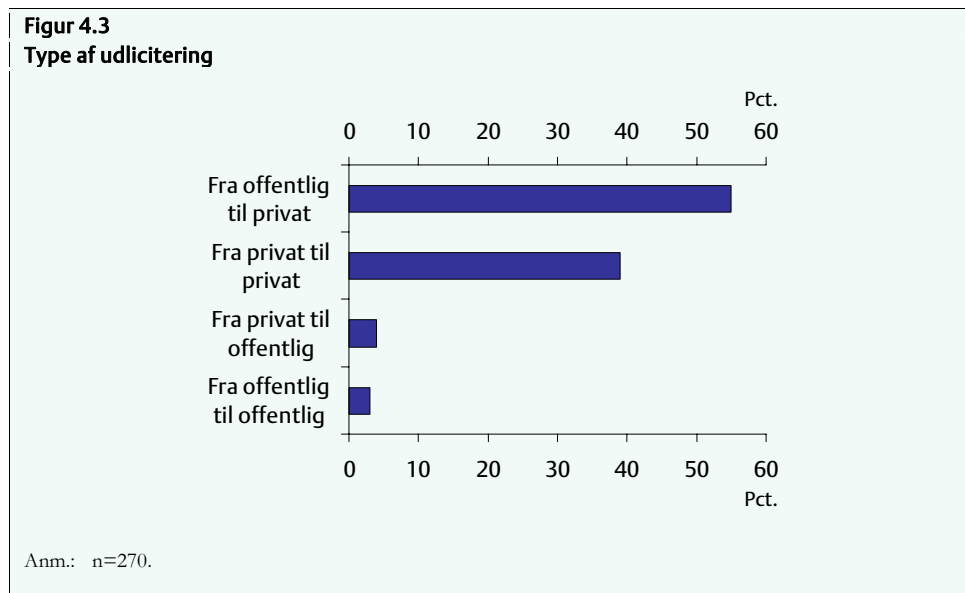


Anm.: n=270.

Den største andel af de ansatte skiftede mellem en offentlig og privat arbejdsgiver i forbindelse med udliciteringen. Det drejer sig om 55 procent, mens 39 procent skiftede fra en privat til en anden privat arbejdsgiver, jf. figur 4.3 på næste side.

Her gør nogle markante brancheforskelle sig imidlertid gældende, idet alle ansatte inden for catering og vaskeri og 79 procent af de ansatte inden for rengøring skiftede fra en offentlig til en privat arbejdsgiver, mens langt hovedparten af de ansatte inden for bustransport (92 procent) og ældreområdet (73 procent) skiftede mellem to private arbejdsgivere.

Kun en ubetydelig del af respondenterne skiftede fra en privat til en offentlig arbejdsgiver (4 procent) eller mellem to offentlige arbejdsgivere (3 procent) i forbindelse med udliciteringen.



Lige mange af respondenterne overgik fra VirkFør til VirkNu i 2004-2006 (41 procent) og 2001-2003 (40 procent), jf. figur 4.4. For en mindre andel skete skiftet i 2000 eller tidligere (19 procent). Som det fremgår af figuren, er der store variationer mellem brancherne i forhold til, hvornår udliciteringen har fundet sted.



Aldersmæssigt er 3 procent af de ansatte mellem 18-29 år, 14 procent er 30-39 år, 29 procent er 40-49 år, 46 procent er 50-59 år, og 8 procent er 60 år eller ældre. Hvad

angår kønsfordelingen, er der en klar overrepræsentation af kvinder, der udgør 72 procent af respondenterne, hvilket skyldes, at samtlige brancher i undersøgelsen med undtagelse af bustransport er markant kvindedominerede.

Langt hovedparten af deltagerne i undersøgelsen er menige medarbejdere (87 procent). 10 procent er mellemledere, mens 3 procent er ledere. Der er ikke sket markante ændringer i ansættelsesforholdet i forbindelse med udliciteringen.

I alt overvejer 30 procent af de respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu, at skifte job. Det gør sig i højere grad gældende for ansatte inden for ældreområdet (55 procent) og i mindre grad for ansatte inden for bustransport (18 procent).

4.1.2 Profil – respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu

De respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu, har sammenfattende følgende kendetegn:

Først og fremmest adskiller de sig fra de respondenter, der stadigvæk er ansat, ved, at udliciteringen for en langt højere andel er sket fra en offentlig til en privat arbejdsgiver (81 procent vs. 55 procent) og for en langt mindre andel fra en privat til en anden privat arbejdsgiver (17 procent vs. 39 procent). Det skyldes især en markant forskel inden for ældreområdet, hvor 20 procent af de respondenter, der stadigvæk er ansat, som nævnt ovenfor skiftede fra en offentlig til en privat arbejdsgiver mod hele 80 procent af de respondenter, der ikke længere er ansat.

Derudover er respondenterne kendetegnet ved, at arbejdsskiftet generelt har fundet sted tidligere i undersøgelsesperioden end blandt de respondenter, der fortsat er ansat. Eneste område, hvor dette ikke gør sig gældende, er inden for vaskeri.

Der er væsentligt færre midaldrende fra 40-59 år blandt de respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu (42 procent) end blandt dem, der stadigvæk er ansat (74 procent). Flere i førstnævnte end i sidstnævnte gruppe er over 60 år (31 procent vs. 8 procent) og mellem 18-29 år (11 procent vs. 3 procent).

Kønsmæssigt adskiller de to målgrupper sig ikke væsentligt.

5. Resultater af den kvantitative undersøgelse

I dette kapitel præsenteres resultaterne af den kvantitative undersøgelse. Kapitlet er inddelt i seks afsnit:

- I de to første afsnit undersøges det, i hvilken grad udliciteringen har haft konsekvenser for de ansattes tilfredshed med arbejdet alt i alt og for deres tilfredshed med en række specifikke forhold ved arbejdet.
- I tredje afsnit ses på, hvilke forhold ved arbejdet der har betydning for de ansattes samlede tilfredshed med arbejdet.
- I fjerde og femte afsnit redegøres for arbejdsmæssige ændringer i forbindelse med arbejdsgiverskiftet samt for udliciteringsprocessens forløb.
- Endelig undersøges det i afsnit seks, hvilken betydning de arbejdsmæssige ændringer og oplevelsen af udliciteringsprocessen har for de ansattes samlede tilfredshed med arbejdet hos den nye arbejdsgiver.

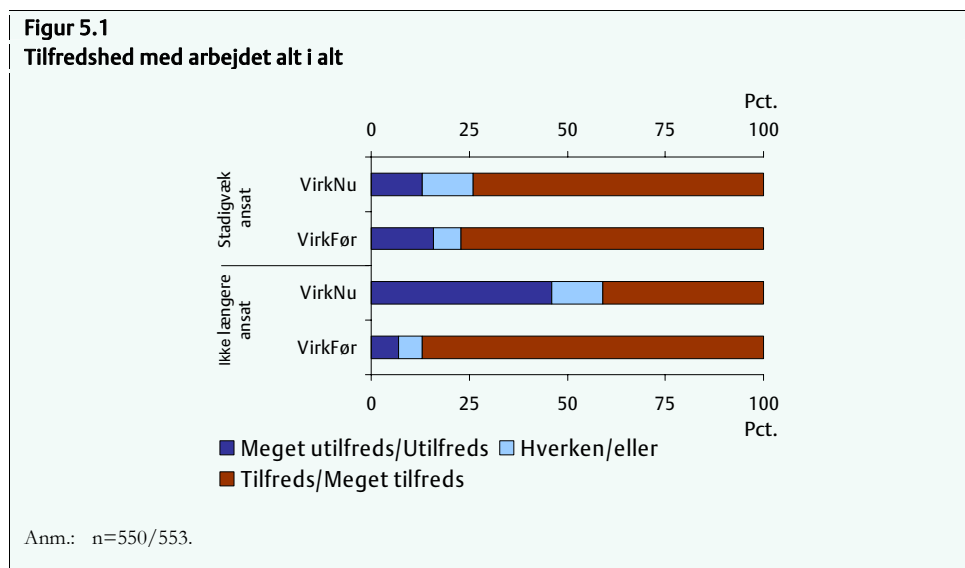
5.1 Tilfredshed med arbejdet alt i alt i VirkNu og VirkFør

I dette afsnit gennemgås respondenternes samlede tilfredshed med arbejdet i VirkNu og VirkFør for at belyse, om udliciteringen har haft konsekvenser for den overordnede vurdering af arbejdet. Den samlede tilfredshed er målt ud fra spørgsmål 6a og 13a i spørgeskemaet: Hvor tilfreds er/var du med dit arbejde alt i alt?¹

5.1.1 Tilfredshed med arbejdet alt i alt – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu vs. respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu

Som allerede nævnt i tidligere kapitler afhænger respondenternes oplevelse af udliciteringen i meget høj grad af deres ansættelsesstatus, jf. figur 5.1.

¹ Spørgeskemaet indgår i dokumentationsrapporten.

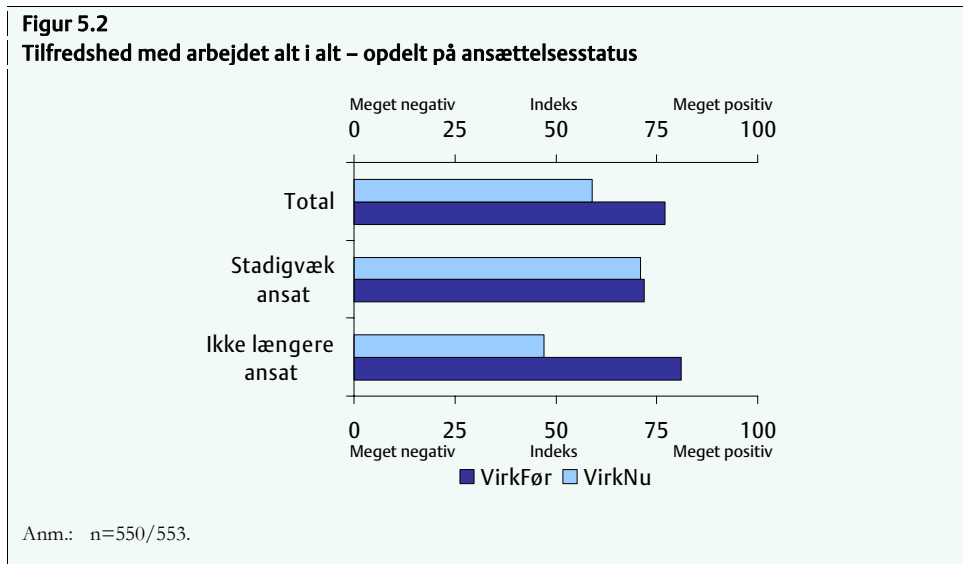


Som det ses, har overgangen fra VirkFør til VirkNu stort set ikke haft nogen effekt på tilfredshedsniveauet blandt de respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu, hvorimod udliciteringen har betydet en markant nedgang i tilfredsheden med arbejdet alt i alt blandt de respondenter, der ikke længere er ansat.

Helt specifikt er tilfredshedsandelen i førstnævnte gruppe reduceret med 3 procentpoint fra 77 procent til 74 procent, men et tilsvarende fald er sket i andelen af utilfredse (fra 16 procent til 13 procent). Generelt er denne gruppes tilfredshed med arbejdet høj. For sidstnævnte gruppe er tilfredshedsniveauet mere end halveret fra et overordentligt højt niveau i forhold til VirkFør på 87 procent til et lavt niveau på kun 41 procent i forhold til VirkNu.

Omregnet til indeksscorer², hvor 0 er udtryk for en meget negativ vurdering, og 100 er udtryk for en meget positiv vurdering, fremgår det af figur 5.2, at tilfredshedsscoren for de respondenter, der fortsat er ansat i VirkNu, kun er faldet med et enkelt skalapoint, mens tilfredshedsscoren for de respondenter, der ikke længere er ansat, er faldet med hele 34 skalapoint.

² I beregningen af indeksscoren omregnes besvarelsene til en skala gående fra 0 til 100, hvor 0 svarer til ”Meget utilfreds”, 25 svarer til ”Utilfreds”, 50 svarer til ”På det jævne”, 75 svarer til ”Tilfreds” og 100 svarer til ”Meget tilfreds”. Indeksscoren beregnes som et gennemsnit af besvarelsene med brug af denne skala.



Benchmark³, når det gælder tilfredshed med arbejdet alt i alt, ligger for ansatte i den offentlige sektor på indeks 71 og for ansatte i den private sektor på indeks 72. For dem, der stadigvæk er ansat, er den samlede jobtilfredshed således på niveau med benchmark. For dem, der ikke længere er ansat, er jobtilfredsheden ved ansættelse i VirkFør over benchmark, mens jobtilfredsheden ved ansættelse i VirkNu er væsentligt lavere end benchmark.

I det følgende foretages en uddybende analyse af de ansattes samlede tilfredshed med arbejdet i VirkNu og VirkFør opdelt på en række forskellige baggrundskriterier. Det primære fokus rettes mod de respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu.

5.1.2 Tilfredshed med arbejdet alt i alt – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu

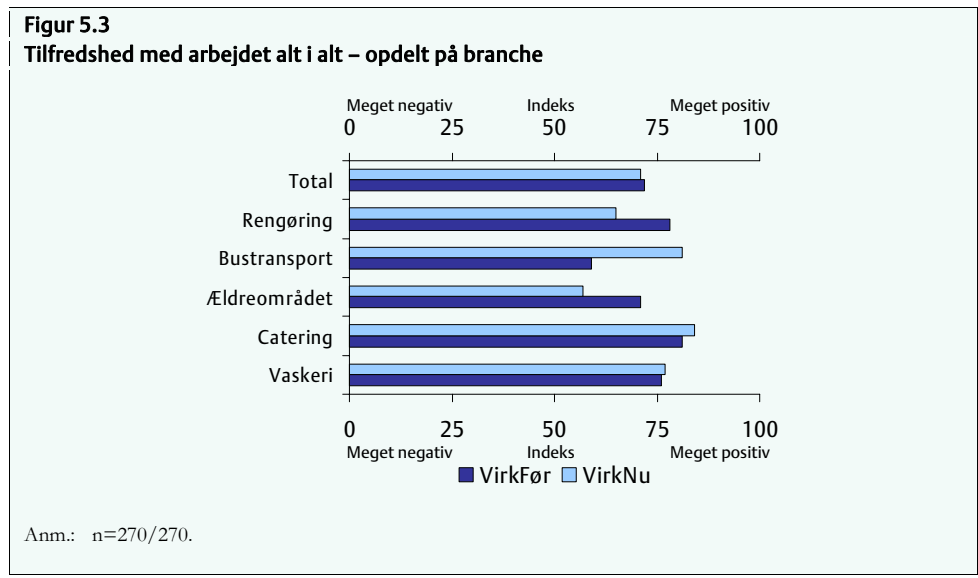
Først og fremmest er det interessant at undersøge, om oplevelsen af udliciteringen varierer inden for de fem brancher i undersøgelsen.

Som det ses i figur 5.3, har overgangen fra VirkFør til VirkNu betydet en nedgang i tilfredshedsniveauet blandt ansatte inden for rengøring og ældreområdet, hvorimod ansatte inden for bustransport, catering og vaskeri er blevet mere tilfredse efter arbejdsgiverskiftet. For de to sidstnævnte brancher er stigningen i tilfredshedsniveauet dog begrænset.

Generelt dækker indeksscorerne over en meget høj tilfredshed med arbejdet i VirkNu blandt ansatte inden for bustransport, catering og vaskeri med tilfredshedsandele på henholdsvis 89 procent, 89 procent og 83 procent. Inden for rengøring og

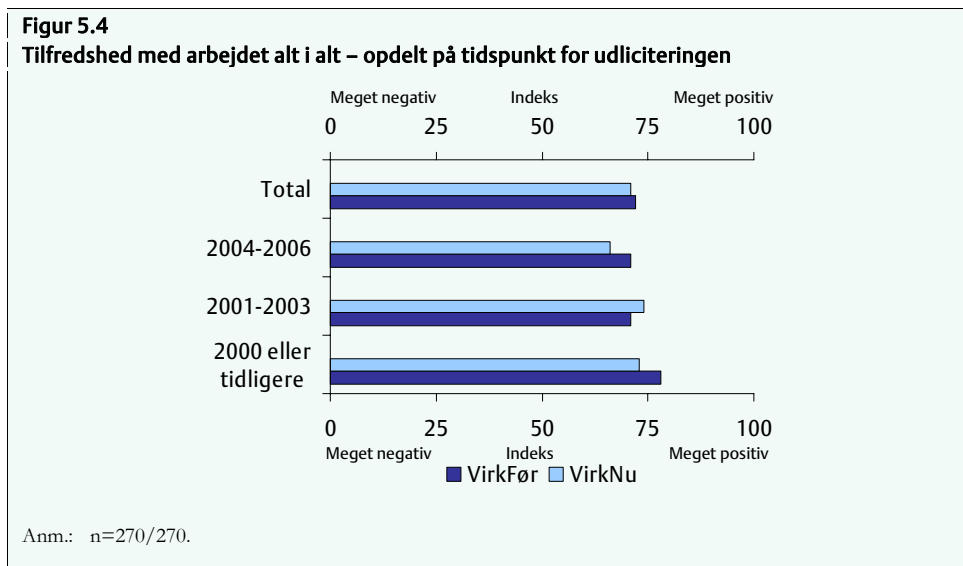
³ Baseret på Rambøll Managements gennemførelse af trivselsmålinger.

ældreområdet er tilfredshedsandelene på henholdsvis 65 procent og 56 procent, mens henholdsvis 21 procent og 27 procent er utilfredse. Inden for disse to brancher synes der derfor at være et vist forbedringspotentiale i forhold til oplevelsen af arbejdet hos VirkNu.



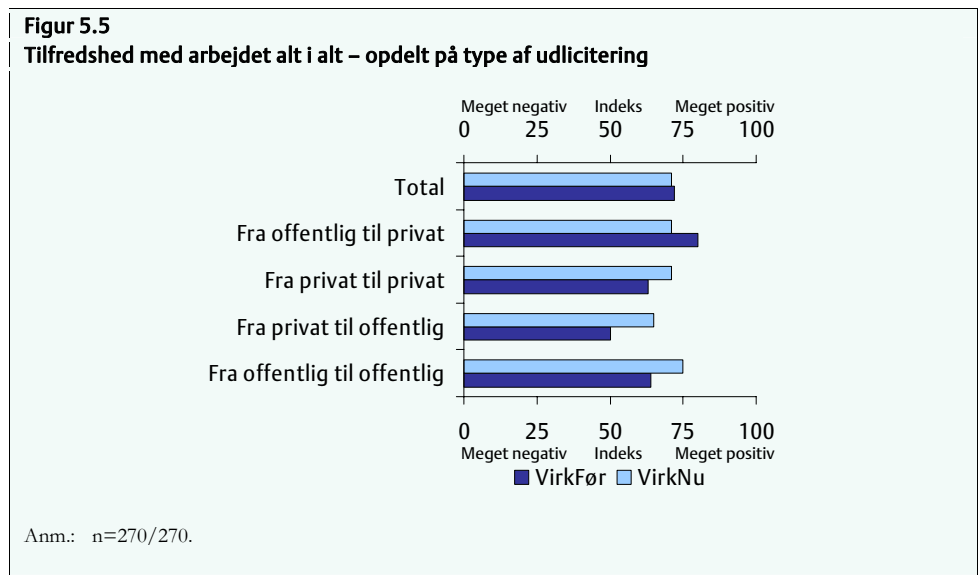
Det har kun begrænset betydning for de ansattes tilfredshed med arbejdet alt i alt, hvornår udliciteringen har fundet sted, jf. 5.4 på næste side.

Der er en tendens til, at ansatte, der overgik fra VirkFør til VirkNu mellem 2004 og 2006, er lidt mindre tilfredse med arbejdet i VirkNu end ansatte, hvor udliciteringen fandt sted på et tidligere tidspunkt. Forskellen i tilfredshedsandelene er dog ikke særlig stor.



Lidt større betydning har det, hvilken type af udlicitering de ansatte har været igennem. Som det ses i figur 5.5, er de respondenter, der skiftede fra en offentlig arbejdsgiver til en privat arbejdsgiver, blevet mindre tilfredse med arbejdet alt i alt efter overgangen, mens dem, der skiftede fra en privat arbejdsgiver til en anden privat arbejdsgiver, er blevet mere tilfredse, således at tilfredshedsniveauet i de to grupper nu er på samme niveau.⁴

⁴ Kun få respondenter har været igennem et skift fra en privat til en offentlig arbejdsgiver eller mellem to offentlige arbejdsgivere, så disse tal er usikre og bliver ikke kommenteret.



Tallene dækker imidlertid over store brancheforskelle. Således gør den negative oplevelse af skift fra en offentlig til en privat arbejdsgiver sig kun gældende inden for rengøring og ældreområdet, mens tilfredsheden blandt ansatte inden for catering og vaskeri stort set er uændret.⁵

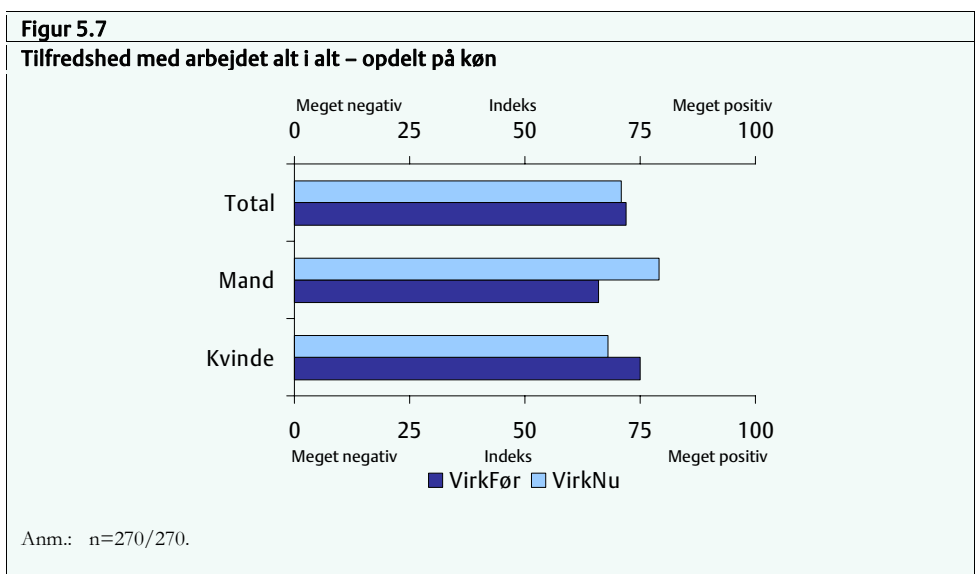
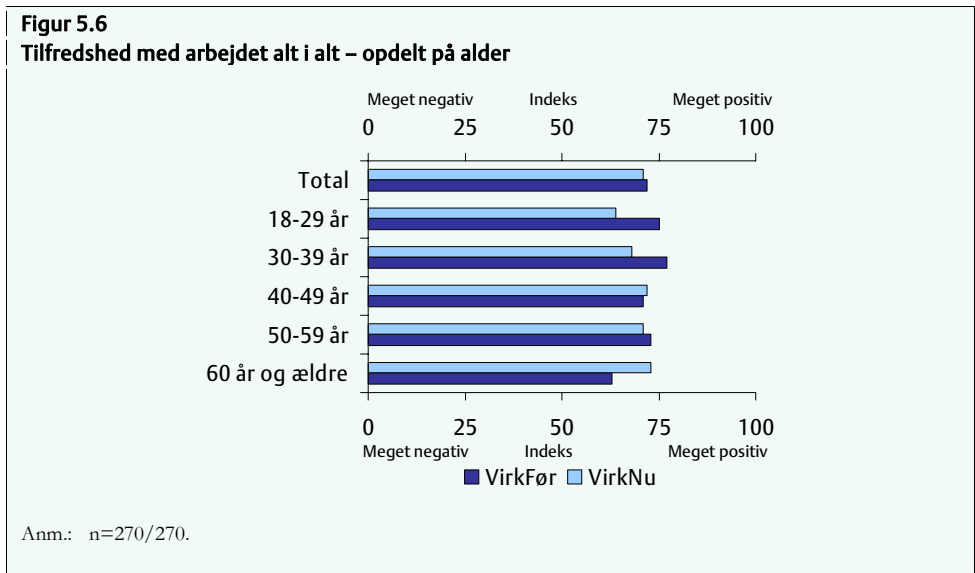
Samtidig gør den positive oplevelse af skift fra en privat virksomhed til en anden privat virksomhed sig kun gældende inden for bustransport samt rengøring, hvor resultatet dog er usikkert på grund af få respondenter. Ansatte inden for ældreområdet har derimod også haft en negativ oplevelse af denne type udlicitering.⁶

Med hensyn til alders- og kønsforskelle fremgår det af figur 5.6 og figur 5.7, at udliciteringen har medført et fald i tilfredsheden med arbejdet alt i alt i de yngre aldersgrupper mellem 18 og 39 år samt blandt kvinderne, mens den har medført en stigning i tilfredsheden i den ældste aldersgruppe over 60 år samt blandt mændene.

Hvorvidt kønsforskellen er reel eller skyldes brancheforskelle kan imidlertid ikke afgøres med sikkerhed, da meget få kvinder er ansat inden for bustransport, og meget få mænd er ansat inden for de øvrige brancher. Der er dog en tendens til, at mænd er lidt mere positive i forhold til arbejdet i VirkNu end kvinder inden for bustransport og vaskeri.

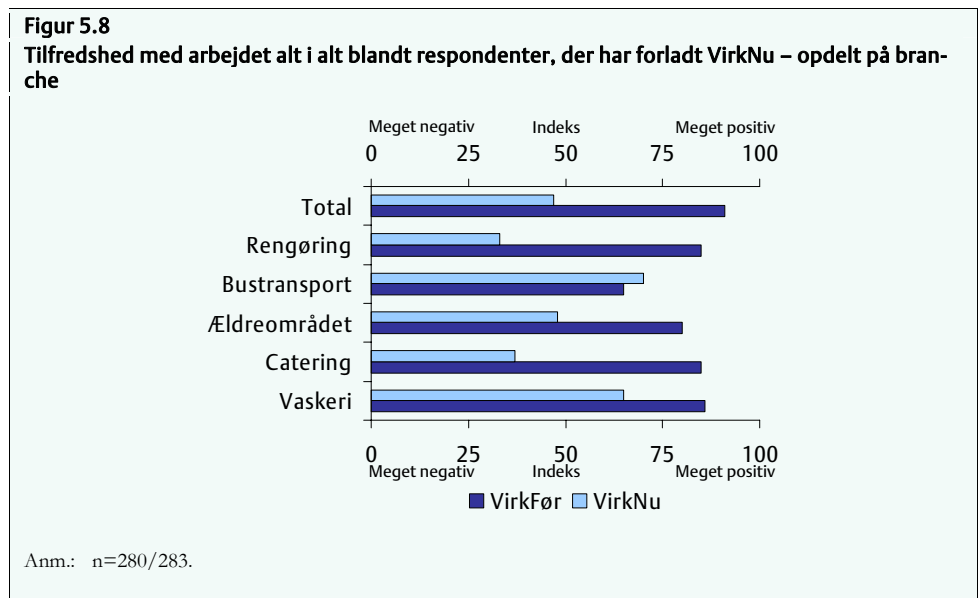
⁵ Inden for bustransport er meget få respondenter overgået fra en offentlig til en privat virksomhed ved den seneste udlicitering, så det er ikke muligt at sige noget om betydningen i denne gruppe.

⁶ Ingen ansatte inden for vaskeri og catering er skiftet mellem to private virksomheder.



5.1.3 Tilfredshed med arbejdet alt i alt – respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu

Blandt de respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu, har udliciteringen betydet en markant tilfredshedsnedgang inden for alle brancher med undtagelse af bustransport, hvor arbejdsgiverskiftet har en svag positiv effekt på tilfredshedsniveauet (figur 5.8).



Totalt set er tilfredshedsscoren faldet med 34 skalapoint, hvilket dækker over et fald på 21 skalapoint inden for vaskeri, 32 skalapoint inden for ældreområdet, 48 skalapoint inden for catering, 52 skalapoint inden for rengøring og endelig en lille stigning på 5 skalapoint inden for bustransport.

Tidspunktet for overgangen til VirkNu har ikke væsentlig betydning for respondenternes syn på udliciteringen, mens skift fra en offentlig til en privat arbejdsgiver opleves langt mere negativt end skift fra en privat til en anden privat arbejdsgiver.

Det største fald i tilfredsheden efter overgangen til VirkNu er sket blandt de 50-59-årige (49 skalapoint) og blandt kvinderne (50 skalapoint). Igen kan det ikke afgøres med sikkerhed, om kønsforskellen er reel eller skyldes brancheforskelle på grund af de meget kønsspecifikke brancher i undersøgelsen. Der er dog en tendens til, at mænd er lidt mere positive i forhold til arbejdet i VirkNu end kvinder inden for bustransport, ældreområdet og catering.

5.2 Tilfredshed med arbejdsforholdene i VirkNu og VirkFør

For at få et mere nuanceret billede af udliciteringens betydning for de ansatte er respondenterne blevet bedt om at vurdere en række forskellige forhold ved arbejdet i henholdsvis VirkNu og VirkFør. Det drejer sig blandt andet om arbejdsmiljø, samarbejdsforhold, ledelse, information, indflydelse og karrieremuligheder.

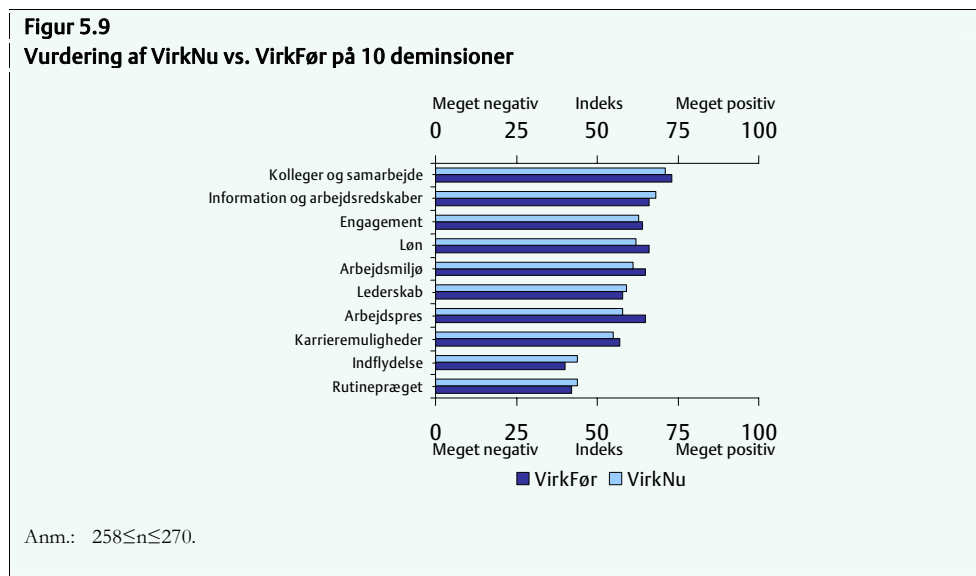
Først ses på de respondenter, der fortsat er ansat i VirkNu.

5.2.1 Tilfredshed med arbejdsforholdene – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu

Flere af de spørgsmål, der afdækker respondenternes tilfredshed med arbejdsforholdene i VirkNu og VirkFør, er indbyrdes forbundet og kan derfor med fordel slås sammen i indeks, der afspejler hver sin dimension ved arbejdet. Ved hjælp af en faktoranalyse er i alt 10 dimensioner identificeret, hvis indhold fremgår af tabel 5.1.

Tabel 5.1	
Oversigt over dimensioner	
Dimension	Indhold
Kolleger og samarbejde	I hvilken grad oplever/oplevede du, at du har/havde det godt med dine kolleger? I hvilken grad oplever/oplevede du, at du føler/følte dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads? I hvilken grad oplever/oplevede du, at der er/var et godt samarbejde i din afdeling? I hvilken grad oplever/oplevede du, at der er/var et godt samarbejde på tværs af afdelinger?
Information og arbejdsredskaber	I hvilken grad oplever/oplevede du, at du har/havde adgang til den information, du behøver/behøvede for at udføre dit arbejde? I hvilken grad oplever/oplevede du, at du har/havde de arbejdsredskaber, du har/havde brug for?
Engagement	I hvilken grad er/var du glad for dit arbejde? I hvilken grad yder/lydede du gerne en ekstra indsats, når det er/var nødvendigt? I hvilken grad omtaler/omtalte du dit arbejde positivt, når du taler/talte med andre?
Løn	I hvilken grad kan du anbefale/anbefalede du andre at søge arbejde hos VirkNu? Hvor tilfreds er/var du med din løn sammenlignet med lønnen på andre lignende arbejdspladser? Hvor tilfreds er/var du med din løn- og ansættelsesvilkår alt i alt (ferie, arbejdstid, barsele)?
Arbejds miljø	Hvor tilfreds er/var du med dit fysiske arbejdsmiljø? Hvor tilfreds er/var du med dit psykiske arbejdsmiljø?
Lederskab	Hvor tilfreds er/var du med din nærmeste leder? I hvilken grad oplever/oplevede du, at din nærmeste leder giver/gav klar besked om udførelsen af dit arbejde? I hvilken grad oplever/oplevede du, at din nærmeste leder bakker/bakkede dig op? I hvilken grad oplever/oplevede du, at din nærmeste leder anerkender/anerkendte og påskønner/påskønnede dig?
Arbejds pres	I hvilken grad oplever/oplevede du, at der er/var tid nok til at nå dit arbejde? I hvilken grad oplever/oplevede du, at du er/var stresset i forbindelse med dit arbejde? (rekodet) I hvilken grad oplever/oplevede du, at du har/havde tid nok til både arbejdsliv og familie/fritid?
Karrieremuligheder	Hvor tilfreds er/var du med dine muligheder for efteruddannelse? Hvor tilfreds er/var du med dine karrieremuligheder?
Indflydelse	I hvilken grad oplever/oplevede du, at du har/havde indflydelse på, hvor meget du skal/skulle lave på dit arbejde? I hvilken grad oplever/oplevede du, at du har/havde indflydelse på planlægningen af dit arbejde?
Rutinepræget	I hvilken grad oplever/oplevede du, at dit arbejde er/var rutinepræget? (rekodet)

Som det ses i figur 5.9 har udliciteringen kun haft begrænset betydning for tilfredsheden med arbejdsforholdene på de 10 målte parametre. Dette er i god tråd med konklusionen i afsnit 5.1 om, at overgangen til VirkNu stort set ingen indvirkning har haft på den samlede tilfredshed med arbejdet, når der ses på de ansatte under ét og ikke skelnes mellem brancher.



Udliciteringen har betydet en lille tilfredshedsfremgang i forhold til information og arbejdsredskaber, lederskab, indflydelse og rutinepræget, mens den har betydet en lille tilfredshedsnedgang i forhold til kolleger og samarbejde, engagement, løn, arbejds miljø, arbejds pres og karrieremuligheder. Den maksimale ændring er imidlertid kun på 7 skalapoint (i forhold til arbejds pres).

Den dimension ved arbejdet, der vurderes mest positivt – både i forhold til VirkNu og VirkFør – er kolleger og samarbejde med indeksscorer på 71 for VirkNu og 73 for VirkFør. De dimensioner ved arbejdet, der vurderes mindst positivt – ligeledes både i forhold til VirkNu og VirkFør – er indflydelse og rutinepræget, hvor indeksscorerne for VirkNu er på henholdsvis 44 og 44 og indeksscorerne for VirkFør på henholdsvis 40 og 42.

Med indeksscorer for arbejdet alt i alt på 71 for VirkNu og 72 for VirkFør ses det, at den samlede bedømmelse af arbejdet rent faktisk er mere positiv end bedømmelsen af de forskellige delområder med undtagelse af kolleger og samarbejde. Generelt dækker indeksscorerne over en forholdsvis høj tilfredshed i forhold til kolleger og samarbejde samt information og arbejdsredskaber, mens der synes at være basis for forbedringer i forhold til de øvrige dimensioner.

I hvilken grad bedømmelsen af de forskellige dimensioner ved arbejdet i VirkNu og VirkFør varierer mellem brancherne fremgår af figur 5.10 – figur 5.19 på de to næste sider.

Sammenfattende viser figurerne, at udliciteringen generelt har betydet en tilfredshedsnedgang inden for rengøring og ældreområdet og en tilfredshedsfremgang inden for bustransport, mens mønstret inden for catering og vaskeri er lidt mere broget. Ændringerne varierer dog i størrelse, og det skitserede mønster er ikke uden undtagelser.

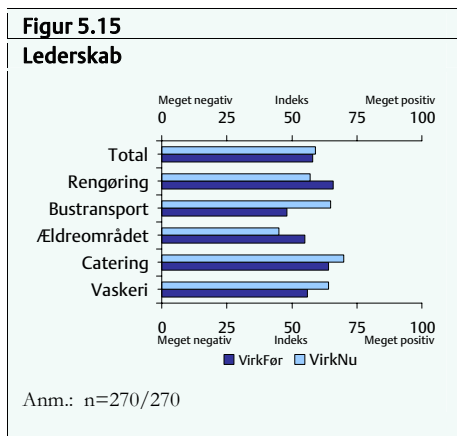
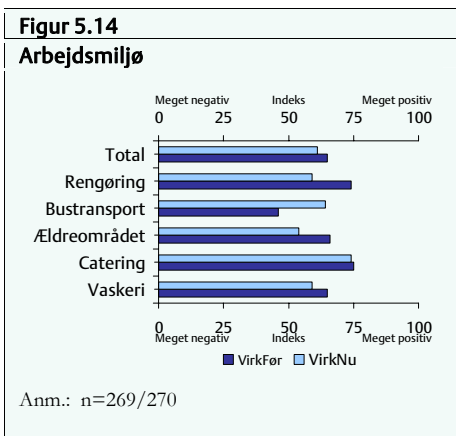
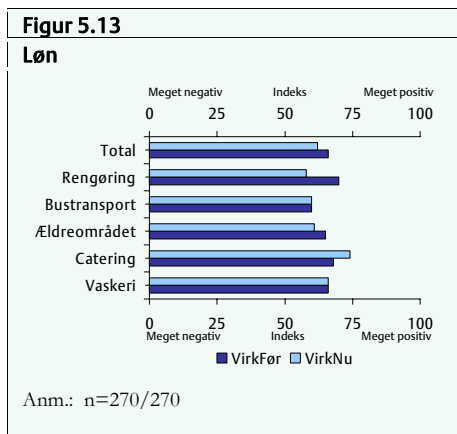
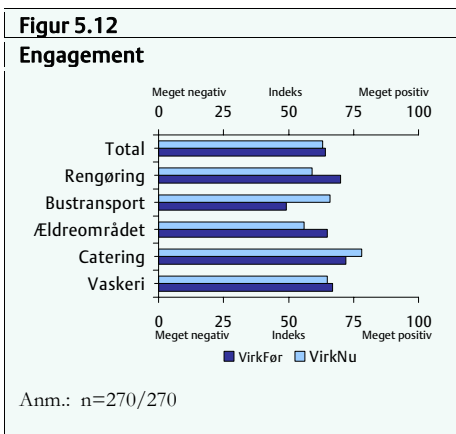
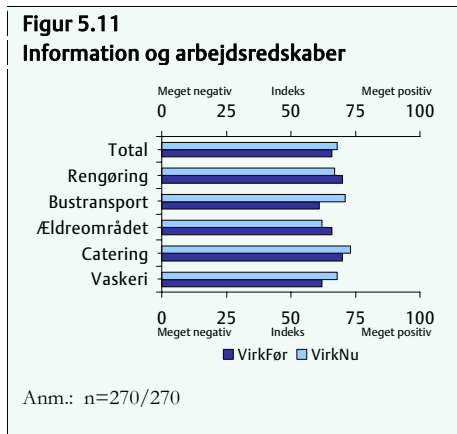
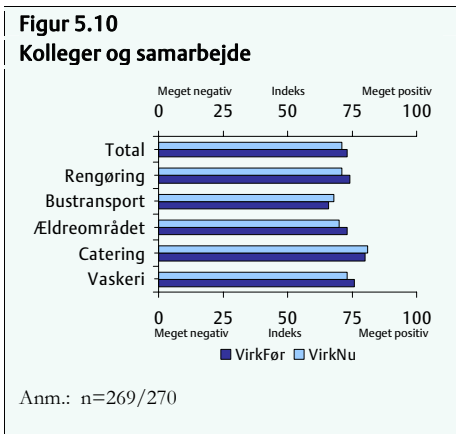
Inden for rengøring er de mest markante fald i tilfredshedsscoren sket i forhold til arbejdsmiljø (15 skalapoint), løn (12 skalapoint), engagement (11 skalapoint), arbejdspress (11 skalapoint), karrieremuligheder (10 skalapoint) og lederskab (9 skalapoint), mens der ikke er sket store ændringer i forhold til kolleger og samarbejde, information og arbejdsredskaber, rutinepræget og indflydelse.

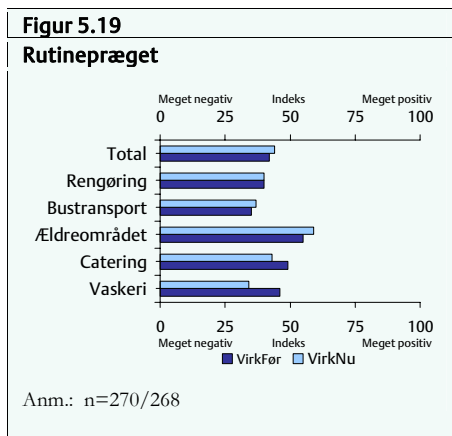
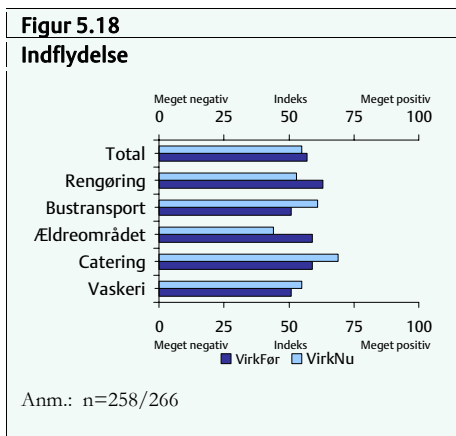
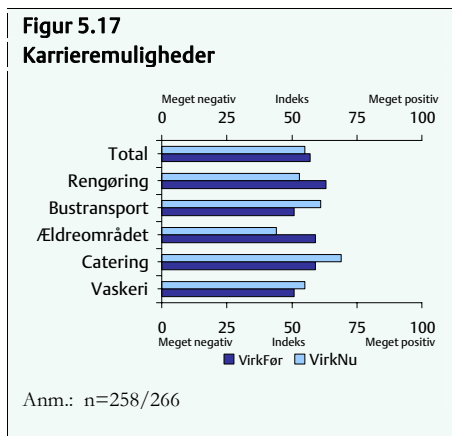
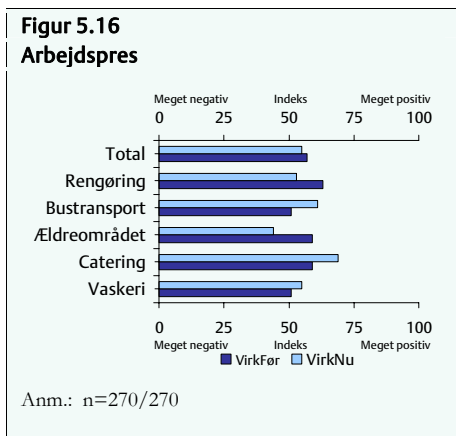
Inden for ældreområdet er de største fald i tilfredshedsscoren sket i forhold til karrieremuligheder (15 skalapoint), arbejdsmiljø (12 skalapoint), lederskab (10 skalapoint), engagement (9 skalapoint) og arbejdspress (7 skalapoint), mens ændringerne på de øvrige områder er mere begrænsede.

Inden for bustransport er de største stigninger i tilfredshedsscoren sket i forhold til arbejdsmiljø (18 skalapoint), lederskab (17 skalapoint), engagement (17 skalapoint), information og arbejdsredskaber (10 skalapoint) og karrieremuligheder (10 skalapoint), mens der kun er sket små eller ingen ændringer i forhold til kolleger og samarbejde, løn, arbejdspress, rutinepræget og indflydelse.

Ansatte inden for catering har mærket den mest positive effekt af udliciteringen i forhold til karrieremuligheder (10 skalapoint), indflydelse (7 skalapoint), engagement (6 skalapoint) og lederskab (6 skalapoint) og den mest negative effekt i forhold til rutinepræget (6 skalapoint).

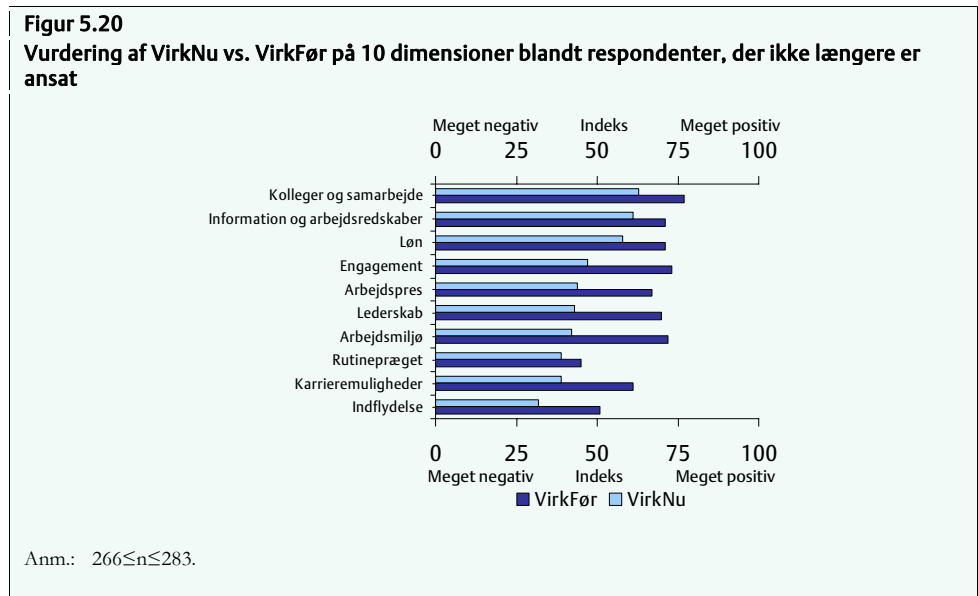
Endelig er det øgede arbejdspress den mest negative konsekvens af udliciteringen for ansatte inden for vaskeri (14 skalapoint), mens de mest positive konsekvenser er, at de ansatte har fået mere indflydelse (27 skalapoint), og at arbejdet er blevet mindre rutinepræget (12 skalapoint).





5.2.2 Tilfredshed med arbejdsforholdene – respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu

Blandt de respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu, er der sket en tilfredshedsnedgang på alle 10 dimensioner, jf. figur 5.20. Mest markante negative indvirkning har udliciteringen haft i forhold til arbejdsmiljø (30 skalapoint), lederskab (27 skalapoint), engagement (26 skalapoint), arbejdspres (23 skalapoint), karrieremuligheder (22 skalapoint) og indflydelse (19 skalapoint), mens faldet i tilfredshedsscoren har været lidt mindre i forhold til kolleger og samarbejde (14 skalapoint), løn (13 skalapoint), information og arbejdsredskaber (10 skalapoint) og rutinepræget (6 skalapoint).



Tilfredshedsnedgangen på de 10 dimensioner har med enkelte undtagelser gjort sig gældende inden for alle fem brancher; dog med rengøring som den branche, der har haft den mest negative oplevelse af udliciteringen, og bustransport som den branche, der har haft den mindst negative oplevelse.

I næste afsnit undersøges det, hvilke dimensioner ved arbejde der har størst betydning for de ansattes samlede tilfredshed.

5.3 Betydningen af arbejdsforholdene for de ansattes tilfredshed med arbejdet alt i alt

Som vist i afsnit 5.2 er der stor forskel på, hvordan de ansatte bedømmer de forskellige aspekter ved arbejdet. Eksempelvis er tilfredsheden med kolleger og samarbejde samt information og arbejdsredskaber generelt høj, mens indeksscoren for indflydelse og rutinepræget ligger under middel. Spørgsmålet er imidlertid, om de ansatte lægger lige stor vægt på de forskellige forhold ved arbejdet, eller om der er nogle delområder, der har særlig stor betydning for, om man samlet set er tilfreds eller utilfreds med arbejdet. Det vil blive undersøgt i dette afsnit.

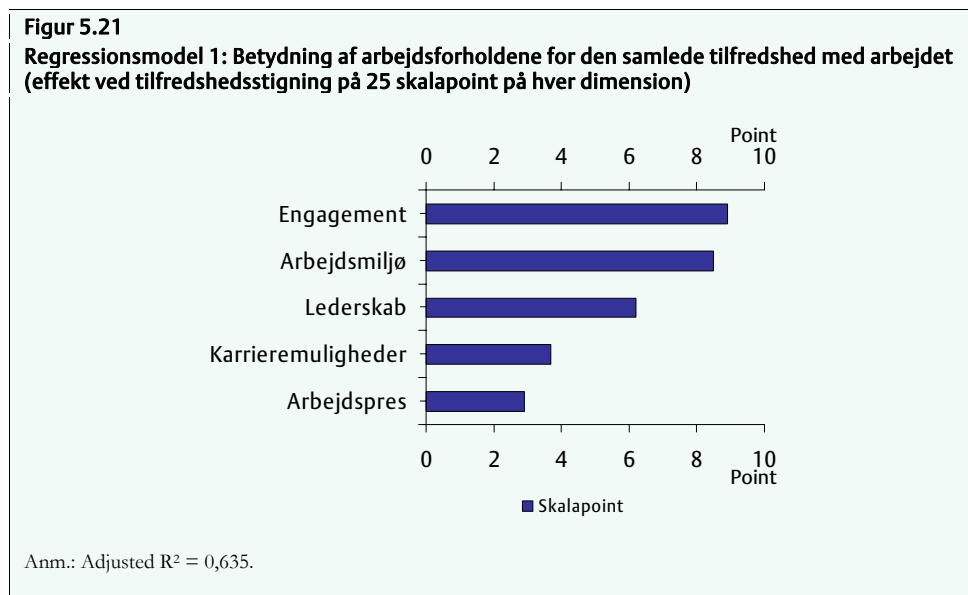
Til formålet estimeres en statistisk model for sammenhængen mellem de ansattes vurdering af arbejdsforholdene på de 10 målte parametre og den samlede tilfredshed.⁷

⁷ Modellen estimeres ved hjælp af lineær regression. Som forklarende variable anvendes de 10 dimensioner ved arbejdet i forhold til VirkNu, der blev redegjort for i afsnit 5.2.1, og som afhængig variabel benyttes de ansattes tilfredshed med arbejdet alt i alt i VirkNu (spm. 6a).

På baggrund af modellen opnås estimater for, hvilke dimensioner der (i større eller mindre grad) har betydning for de ansattes samlede tilfredshed, og som man som arbejdsgiver derfor bør prioritere højest. I analysen indgår både de respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu, og de respondenter, der har forladt VirkNu.

Resultatet af modelsøgningen er vist grafisk i figur 5.21. Som det ses, har de ansattes tilfredshed i forhold til engagement, arbejdsmiljø, lederskab, karrieremuligheder og arbejdspresses signifikant betydning for den samlede tilfredshed med arbejdet. Derimod har deres tilfredshed i forhold til kolleger og samarbejde, information og arbejdsredskaber, løn, rutinepræget og indflydelse ikke signifikant betydning.

Tallet ud for hver signifikant dimension angiver, hvor meget de ansattes tilfredshed øges (på en skala fra 0 til 100), når tilfredsheden på den pågældende dimension øges med 25 skalapoint (svarende til et skift mellem to kategorier, eksempelvis fra ”utilfreds” til ”hverken/eller” eller fra ”tilfreds” til ”meget tilfreds”).⁸



Størst betydning for den samlede tilfredshed med arbejdet alt i alt har de ansattes engagement, som dækker over, om man generelt er glad for arbejdet og gerne yder en ekstra indsats, når det er nødvendigt, samt om man omtaler arbejdet positivt og kan anbefale arbejdspladsen for andre. Øges tilfredshedsscoren i forhold til engagement

⁸ Helt konkret svarer effekten til den ustandardiserede beta-værdi ganget med 25. Den ustandardiserede beta-værdi er et udtryk for, hvor stor betydning det pågældende parameter har for de ansattes tilfredshed med arbejdet alt i alt, og om effekten er positiv (positivt fortegn) eller negativ (negativt fortegn). Beta udtrykker, hvor mange skalapoint den samlede tilfredshed ændrer sig, når tilfredsheden på hvert parameter ændrer sig med ét skalapoint. Beta er ganget med 25 for at vise effekten af en tilfredshedsstigning på 25 skalapoint frem for ét skalapoint (svarende til et skift mellem to kategorier). Jo højere beta, jo stærkere sammenhæng. Beta-værdierne er ustandardiserede, men eftersom der er benyttet samme skala for hver dimension, er beta-værdierne indbyrdes sammenlignelige.

med 25 skalapoint, vil den samlede tilfredshed med arbejdet ifølge modellen alt i alt stige med 8,9 skalapoint.

Næststørst betydning har de ansattes oplevelse af arbejdsmiljøet, der dækker over de fysiske og psykiske rammer. Øges tilfredshedsscoren i forhold til arbejdsmiljø med 25 skalapoint, vil den samlede tilfredshed med arbejdet alt i alt stige med 8,5 skalapoint.

Tredjestørst betydning har det, at de ansatte sætter pris på den nærmeste leder og føler, at lederen bakker én op og giver klar besked om udførelsen af arbejdet. Forbedres vurderingen af lederskabet med 25 skalapoint vil den samlede tilfredshed med arbejdet alt i alt stige med 6,2 skalapoint.

Derudover har det betydning, om end i lidt mindre grad, at der er gode karrieremuligheder på arbejdspladsen, herunder at de ansatte tilbydes mulighed for efteruddannelse. Øges tilfredshedsscoren i forhold til karrieremuligheder med 25 skalapoint, vil den samlede tilfredshed med arbejdet alt i alt stige med 3,7 skalapoint.

Endelig har arbejdspresset betydning for de ansattes samlede tilfredshed med arbejdet. Med arbejdspresset menes, at de ansatte har tid nok til at nå arbejdet og ikke føler sig stressede, samt at der er en ordentlig balance mellem arbejds- og familieliv. Forbedres vurderingen af arbejdspresset med 25 skalapoint vil den samlede tilfredshed med arbejdet alt i alt stige med 3,0 skalapoint.

Alt i alt kan modellen med de fem signifikante dimensioner forklare 63,5 procent af variationen i de ansattes samlede tilfredshed (adjusted R²), hvilket er en meget høj forklaringskraft.

Sammenlignes vurderingen af de forskellige aspekter ved arbejdet blandt de respondenter, der stadigvæk er ansat, og de respondenter, der ikke længere er ansat, viser det sig, at de fem signifikante dimensioner rent faktisk er de delområder, hvor tilfredshedsscoren i de to målgrupper varierer mest (mellem 14 og 19 skalapoint) (jf. figur 5.9 og figur 5.20). Endvidere er de signifikante dimensioner de delområder, hvor tilfredshedsnedgangen i forbindelse med udliciteringen har været størst blandt de respondenter, der ikke længere er ansat (mellem 22 og 30 skalapoint) (jf. figur 5.20).

Herved har vi fundet en væsentlig del af forklaringen på den store forskel i det samlede tilfredshedsniveau blandt de respondenter, der stadigvæk er ansat, og de respondenter, der ikke længere er ansat.

I de to næste afsnit redegøres for, hvilke arbejdsmæssige ændringer udliciteringen har medført, samt hvordan selve udliciteringsprocessen er forløbet. Endelig undersøges det i kapitlets sidste afsnit, hvilken betydning de arbejdsmæssige ændringer og ople-

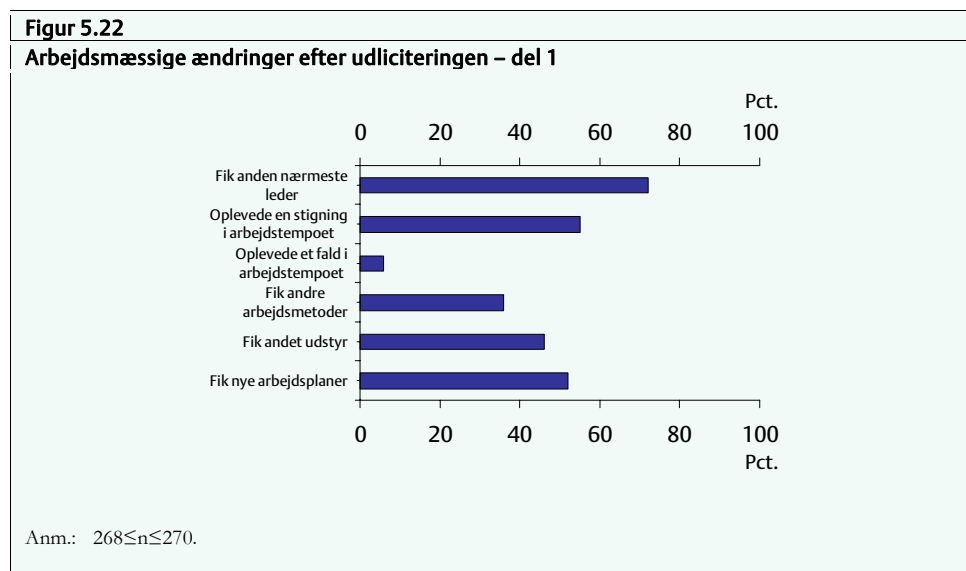
velsen af udliciteringsprocessen har for de ansattes samlede tilfredshed med det nye job.

5.4 Arbejdsmæssige ændringer efter overgangen til VirkNu

I dette afsnit undersøges det, hvilke arbejdsmæssige ændringer udliciteringen har medført for de ansatte. Først ses på de respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu.

5.4.1 Arbejdsmæssige ændringer – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu

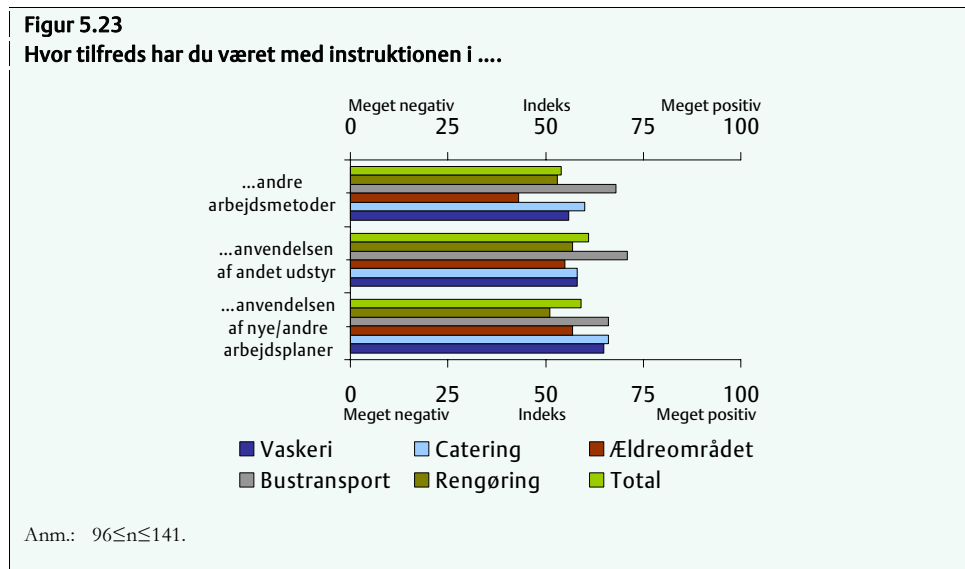
Den overordnede konklusion er, at forholdsvis mange af de respondenter, der fortsat er ansat i VirkNu, har oplevet ændringer i arbejdsforholdene i forbindelse med udliciteringen. Som det fremgår af figur 5.22, fik 72 procent af respondenterne ny nærmeste leder ved overgangen, 55 procent oplevede en stigning i arbejdstempoet (kun 6 procent oplevede et fald), 36 procent fik andre arbejdsmetoder, 46 procent fik andet udstyr, og 52 procent fik nye arbejdsplaner. Procentandelene dækker dog over store brancheforskelle, som vist i figur 7.1 i appendiks.



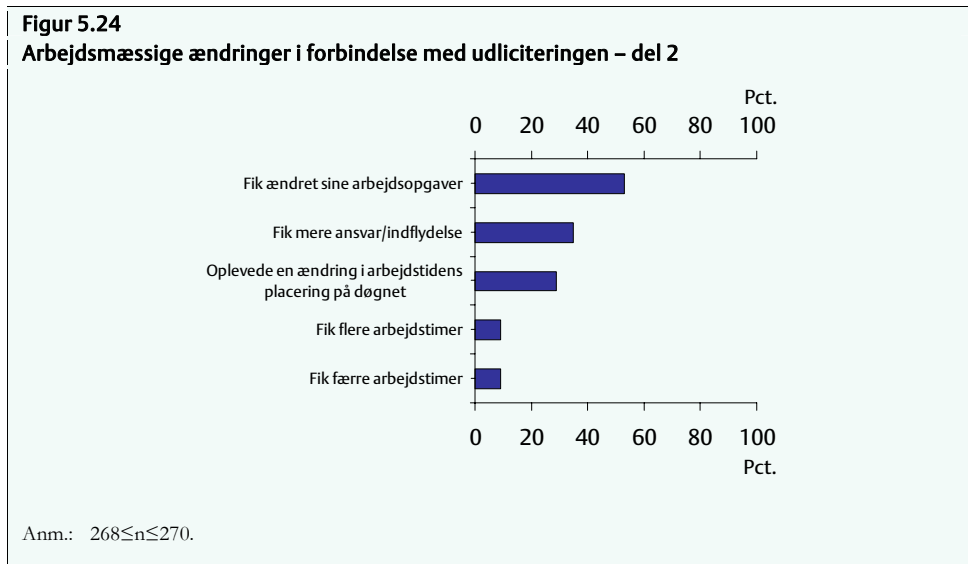
De respondenter, der fik andre arbejdsmetoder, udstyr og arbejdsplaner, er blevet bedt om at vurdere instruktionen i forbindelse hermed. Som det ses i figur 5.23, er tilfredsheden med instruktionen kun en smule over middel med indeksscorer på mellem 54 og 61.

Tilfredsheden med instruktionen i andre arbejdsmetoder er højest inden for bustransport (68) og lavest inden for ældreområdet (43). Instruktionen i anvendelsen af andet udstyr er igen højest inden for bustransport (71) og på nogenlunde samme ni-

veau inden for de andre brancher (55-58). Tilfredsheden med instruktionen i anvendelsen af andre/nye arbejdsplaner er på nogenlunde samme niveau inden for bustransport (66), catering (66) og vaskeri (65) og på et lavere niveau inden for rengøring (51) og ældreområdet (57).



Godt halvdelen af de ansatte fik ændret deres arbejdsopgaver efter overgangen fra VirkFør til VirkNu, jf. figur 5.24. Heraf oplevede 36 procent mange ændringer, mens 18 procent oplevede enkelte ændringer. Inden for catering medførte udliciteringen nye arbejdsopgaver for hele 81 procent af de ansatte, mens kun hver tredje inden for bustransport fik nye arbejdsopgaver med overgangen til VirkNu (figur 7.1 og 7.2 med brancheforskelle er vist i appendiks).



Ændringerne i arbejdsopgaverne skete for 53 procent af respondenterne efter krav fra arbejdsgiver alene, for 22 procent efter eget ønske og for 25 procent både efter eget ønske og efter krav fra arbejdsgiver. Graden af medbestemmelse har været højest inden for bustransport og vaskeri og mindst inden for rengøring og ældreområdet.

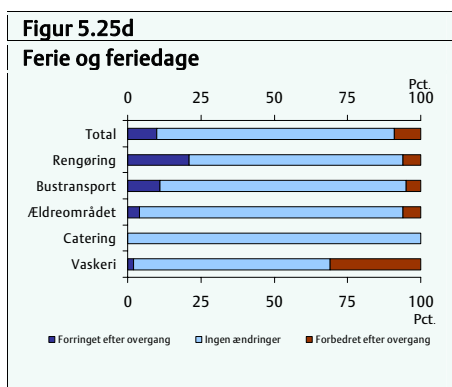
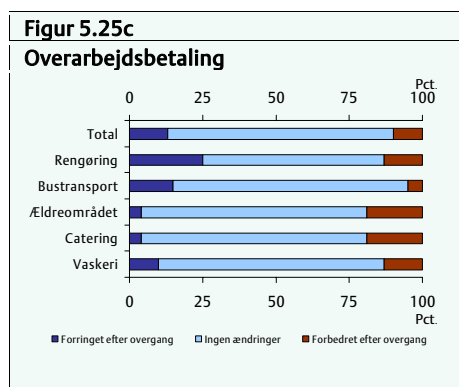
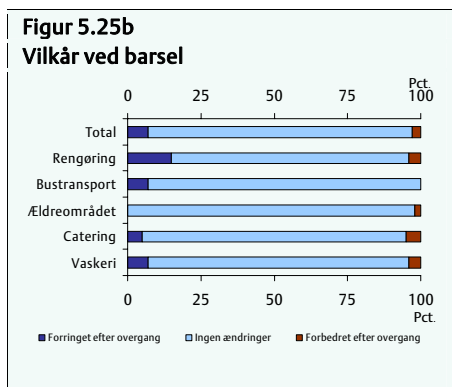
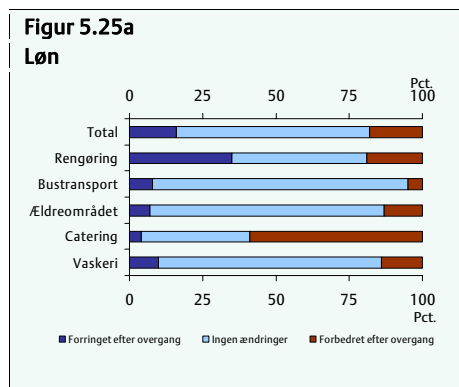
De ansattes oplevelse af at få ændret deres arbejdsopgaver hænger i meget stor udstrækning sammen med graden af medbestemmelse. Således mener 90 procent af de respondenter, der selv valgte at få ændret deres arbejdsopgaver, at ændringerne havde en positiv effekt på arbejdet. Hvor ændringerne delvist skete efter eget ønske og delvist efter krav fra arbejdsgiver, mener 75 procent, at ændringerne havde en positiv effekt, mens kun 23 procent af de respondenter, der ingen medindflydelse havde, mener, at ændringerne havde en positiv effekt.

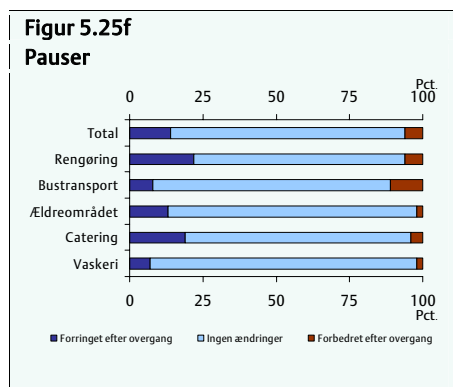
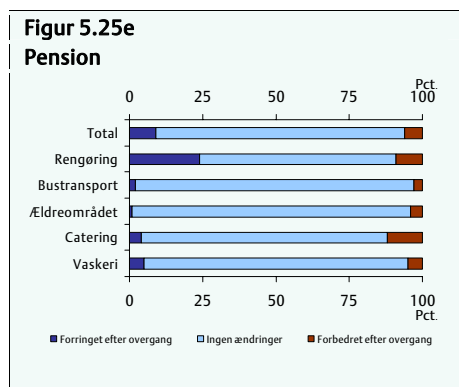
Det giver sig udslag ved, at ansatte inden for rengøring og ældreområdet har den klart mest negative oplevelse af de arbejds-mæssige ændringer, mens ansatte inden for vaskeri og bustransport har den klart mest positive oplevelse.

Godt hver tredje fik mere ansvar og indflydelse på deres arbejde efter overgangen til VirkNu; blandt ansatte inden for catering og vaskeri gælder det for henholdsvis 52 procent og 76 procent. For hovedparten (86 procent) har det været en positiv oplevelse at få øget ansvar og indflydelse. Det gælder især blandt ansatte inden for bustransport (94 procent), catering (93 procent) og vaskeri (94 procent) og i mindre udstrækning for ansatte inden for rengøring (73 procent) og ældreområdet (73 procent).

Knap 30 procent fik ændret arbejdstidens placering på døgnet som følge af udliciteringen, mens 18 procent fik ændret timetallet. Heraf var der lige mange, der fik flere timer, som der fik færre timer.

Hvad angår de overenskomstsmæssige forhold, mener hovedparten ikke, at der skete ændringer i forbindelse med overgangen fra VirkFør til VirkNu, dog med den markante undtagelse, at 59 procent inden for catering angiver, at de fik mere i løn, jf. figur 5.25a-5.25f. Der er dog en tendens til, at ansatte inden for rengøring i højere grad har oplevet arbejdsvilkårene som forringede end ansatte inden for de øvrige brancher.





5.4.2 Arbejdsmæssige ændringer – respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu

De respondenter, der har forladt VirkNu, adskiller sig især fra de respondenter, der fortsat er ansat, ved, at en større andel oplevede en stigning i arbejdstempoet efter overgangen til den nye arbejdsgiver (74 procent vs. 55 procent). Endvidere fik lidt flere ændret deres arbejdsopgaver (64 procent vs. 53 procent), lidt færre fik mere ansvar/indflydelse (23 procent vs. 35 procent), og dobbelt så mange fik flere arbejdstimer (18 procent vs. 9 procent).

Derimod er der kun begrænset forskel mellem de to målgrupper i andelen, der fik anden nærmeste leder, oplevede et fald i arbejdstiden, fik andre arbejdsmetoder, fik andet udstyr, fik nye arbejdsplaner, oplevede en ændring i arbejdstidens placering på døgnet samt fik færre arbejdstimer.

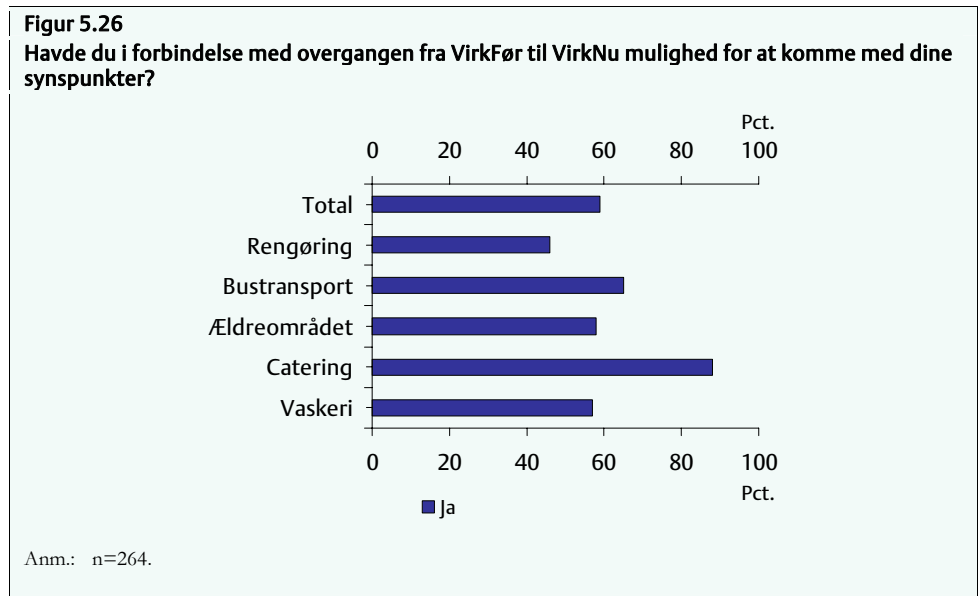
Hvad angår de overenskomstsmæssige forhold, mener hovedparten ikke, at der skete ændringer i forbindelse med udliciteringen, dog med den undtagelse, at en høj andel inden for rengøring (46 procent) og catering (45 procent) mener, at der blev dårligere pauseforhold.

5.5 Udliciteringsprocessen

I dette afsnit gennemgås de ansattes indflydelsesmuligheder i forbindelse med overgangen fra VirkFør til VirkNu, deres tilfredshed med informationsniveauet samt udliciteringens betydning for de ansattes jobsituation og for kundernes/brugernes tilfredshed. Først rettes fokus mod de respondenter, der fortsat er ansat i VirkNu.

5.5.1 Indflydelsesmuligheder – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu

Godt halvdelen af respondenterne (59 procent) havde mulighed for at komme med deres synspunkter i forbindelse med udliciteringen, jf. figur 5.26. Det gælder for hele 88 procent af de ansatte inden for catering og kun 46 procent af de ansatte inden for rengøring.

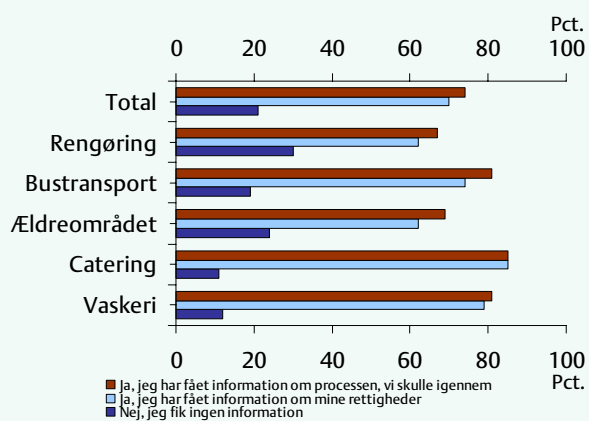


5.5.2 Informationsniveau og vurdering af informationen – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu

Generelt har informationsniveauet været forholdsvis højt i forbindelse med overgangen fra VirkFør til VirkNu, jf. 5.27. Således fik 74 procent information om processen, de skulle igennem; 70 procent fik information om deres rettigheder, mens 21 procent slet ingen information fik.

Andelen, der ikke fik information, varierer fra 11 procent af de ansatte inden for catering til 30 procent af de ansatte inden for rengøring.

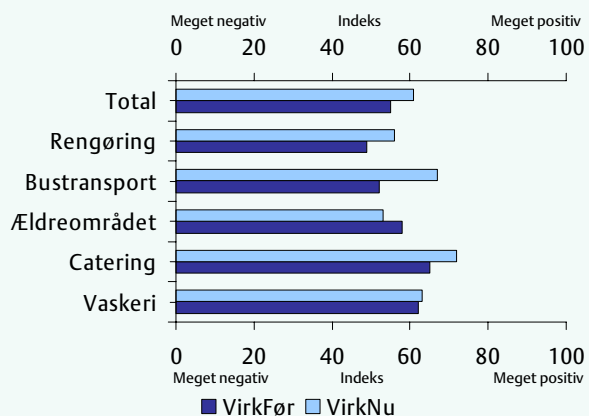
Figur 5.27
Fik du inden udliciteringen information om dine rettigheder samt den proces I skulle igennem i forbindelse med overgangen fra VirkFør til VirkNu?



Anm.: n=270.

De ansattes tilfredshed med informationen fra VirkNu og VirkFør i forbindelse med udliciteringen fremgår af figur 5.28.

Figur 5.28
I forbindelse med overgangen, hvor tilfreds har du været med informationen fra VirkNu og VirkFør



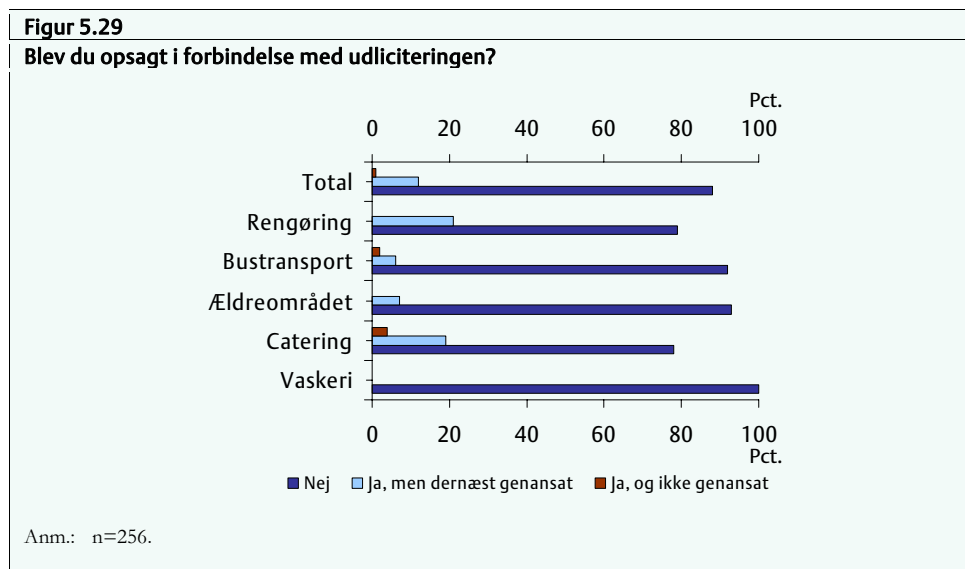
Anm.: n=261/264.

Ses på respondenterne under ét angiver 58 procent at have været tilfredse med informationen fra VirkNu og 52 procent at have været tilfredse med informationen fra VirkFør. Henholdsvis 26 procent og 31 procent var utilfredse. Det udmønter sig i indeksscorer på 61 for VirkNu og 55 for VirkFør.

Tilfredsheden med informationen fra VirkNu ligger på et pænt niveau blandt ansatte inden for bustransport og catering, men derudover synes der at være basis for visse forbedringer i forhold til informationsindsatsen. Især fordi de ansattes tilfredshed med informationen i forbindelse med udliciteringen har stor betydning for deres oplevelse af det nye arbejde, som det vil fremgå af regressionsanalysen i afsnit 5.6.

5.5.3 Udliciteringens betydning for de ansattes jobsituation og for kundernes/brugernes tilfredshed – respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu

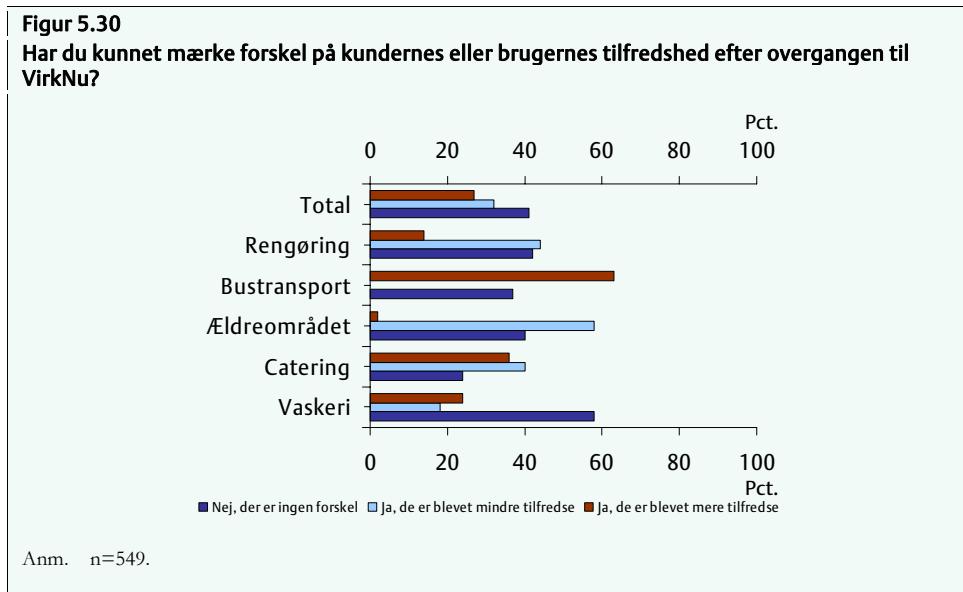
Udliciteringen havde kun jobmæssige konsekvenser for en meget begrænset andel af de ansatte. Som det fremgår af figur 5.29 overgik langt hovedparten automatisk til den nye virksomhed uden at blive opsagt, og blandt dem, der blev opsagt, blev stort set alle genansat.



Til gengæld har udliciteringen efter de ansattes opfattelse haft visse konsekvenser for kundernes/brugernes tilfredshed – dog både i positiv og negativ retning, jf. figur 5.30. Således mener 27 procent, at kunderne/brugerne er blevet mere tilfredse; 32 procent mener, at de er blevet mindre tilfredse, mens 41 procent ikke mærker nogen forskel.

Her gør nogle markante brancheforskelle sig imidlertid gældende. Den mest negative effekt har kunnet mærkes inden for ældreområdet, hvor 58 procent af de ansatte mener, at kunderne/brugerne er blevet mindre tilfredse, mens kun 2 procent mener, at de er blevet mere tilfredse. Inden for rengøring er der ligeledes en forholdsvis stor andel, der mener, at kunderne/brugerne er blevet mindre tilfredse (44 procent) og en lille andel, der mener, at de er blevet mere tilfredse (14 procent). Inden for catering er der nogenlunde lige mange, der har oplevet en positiv reaktion hos kunderne (36

procent) som en negativ reaktion (40 procent). På busområdet har kundernes reaktion været klart positiv (63 procent), mens flertallet inden for vaskeri (58 procent) ikke har kunnet mærke forskel på kundernes/brugernes tilfredshed.



5.5.4 Udliciteringsprocessen – respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu

De respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu, havde i stort set samme omfang mulighed for at komme med deres synspunkter i forbindelse med overgangen fra VirkFør til VirkNu (55 procent) som de respondenter, der stadigvæk er ansat (59 procent). Informationsniveauet har ligeledes været lige højt i de to målgrupper, men respondenter, der ikke længere er ansat, har generelt været mindre tilfredse med informationen end respondenter, der stadigvæk er ansat.

Der er ingen tendens til, at de respondenter, der ikke længere er ansat i VirkNu, i højere grad blev opsagt end de respondenter, der stadigvæk er ansat, men til gengæld mener langt flere i førstnævnte gruppe, at udliciteringen har haft negative konsekvenser for kundernes/brugernes tilfredshed (61 procent) end i sidstnævnte gruppe (32 procent).

5.6 Betydningen af de arbejdsmæssige ændringer og udliciteringens forløb for de ansattes tilfredshed med arbejdet hos den nye arbejdsgiver

Alt i alt har overgangen fra VirkFør til VirkNu medført forholdsvis mange arbejdsmæssige ændringer for de ansatte, og i hvilken grad dette opleves som positivt eller negativt vil blive undersøgt i dette afsnit, som er kapitlets sidste. Samtidig ses på,

hvilken betydning forløbet af udliciteringen har for de ansattes samlede tilfredshed med arbejdet hos den nye arbejdsgiver.

Til formålet estimeres endnu en lineær regressionsmodel, hvor spørgsmålene vedrørende de arbejdsmæssige ændringer og udliciteringsprocessen indgår som forklarende variable, mens de ansattes tilfredshed med arbejdet alt i alt i VirkNu benyttes som den afhængige variabel.⁹ Både de respondenter, der stadigvæk er ansat, og de respondenter, der ikke længere er ansat, indgår i analysen. Resultatet af modelsøgningen er vist i tabel 5.2.

Tabel 5.2
Regressionsmodel 2: Betydning af de arbejdsmæssige ændringer og udliciteringsprocessen for den samlede tilfredshed med arbejdet hos den nye arbejdsgiver

Parametre	Effekt ¹⁰ - i skalapoint
Tilfredshed med informationen fra VirkFør og VirkNu	8,0
Har kundernes tilfredshed ændret sig efter overgangen?	
Ja, de er blevet mere tilfredse	26,1
Nej, uændret	13,1
Ja, de er blevet mindre tilfredse (reference)	-
Fik du mere ansvar/indflydelse efter overgangen?	
Ja	14,4
Nej (reference)	-
Fik du ændret dine arbejdsopgaver efter overgangen?	
Ja, mange ændringer	-9,9
Ja, enkelte ændringer	-4,0
Nej (reference)	-
Er arbejdstempoet steget eller faldet efter overgangen?	
Faldet	9,6
Uændret	8,8
Steget (reference)	-
Blev arbejdstidens placering ændret efter overgangen?	
Ja	-5,8
Nej (reference)	-
Adjusted R ² = ,386	
Anm.: Beta-værdier markeret med fed er signifikante på et 95 procent-signifikansniveau.	

Regressionsanalysen viser, at følgende forhold ved udliciteringen har betydning for de ansattes tilfredshed med arbejdet hos den nye arbejdsgiver:

⁹ Helt konkret anvendes følgende spørgsmål som forklarende variable: Fik du anden nærmeste leder efter overgangen?, Er arbejdstempoet steget eller faldet?, Fik du andre arbejdsmetoder?, Fik du andet udstyr?, Fik du nye arbejdsplaner?, Fik du ændret dine arbejdsopgaver?, Fik du mere ansvar/indflydelse på dit arbejde?, Blev arbejdstidens placering på døgnet ændret?, Havde du mulighed for at komme med dine synspunkter?, Hvor tilfreds har du været med informationen fra VirkFør og VirkNu? og Har du kunnet mærke forskel på kundernes eller brugernes tilfredshed efter overgangen?

For det første har det central betydning, at de ansatte får brugbar og tilstrækkelig information både fra den virksomhed, de overgår fra, og fra den virksomhed, de overgår til. Som det fremgik af afsnit 5.5, har informationsniveauet generelt været højt i forbindelse med de belyste udliciteringer, men respondenterne er noget delte i vurderingen af informationen. De respondenter, der var tilfredse med informationen, har et mere positivt syn på arbejdet hos den nye arbejdsgiver end de respondenter, der var utilfredse med informationen. Helt specifikt betyder en forskel i vurderingen af informationen på 25 skalapoint ifølge modellen, at tilfredshedsscoren for arbejdet efter udliciteringen vil divergere med 8,0 skalapoint.

Derudover har kundernes/brugernes reaktion på udliciteringen væsentlig betydning. Tilfredshedsscoren blandt de respondenter, der har oplevet, at kunderne er blevet mere tilfredse efter overgangen, er hele 26,1 skalapoint højere end blandt de respondenter, der har oplevet, at kunderne er blevet mindre tilfredse. Ligeledes er de respondenter, der ingen reaktion har oplevet hos kunderne, mere tilfredse med arbejdet hos den nye arbejdsgiver end de respondenter, der har oplevet en negativ reaktion (forskul på 13,1 skalapoint).

Ydermere viser regressionsanalysen, som allerede slået fast i afsnit 5.4, at øget ansvar og indflydelse har en positiv effekt på oplevelsen den nye arbejdsplads. Tilfredshedsscoren blandt de respondenter, der har fået mere ansvar og indflydelse, er 14,4 skalapoint højere end blandt de respondenter, der ikke har fået mere ansvar og indflydelse.

Omfanget af ændringer i arbejdsopgaverne har ligeledes indflydelse på de ansattes tilfredshed med arbejdet hos den nye arbejdsgiver. Således er de respondenter, der har oplevet mange ændringer, mindre tilfredse end dem, der ingen ændringer har oplevet (forskul på 9,9 skalapoint). Dette kom også til udtryk i gennemgangen af de arbejdsmæssige ændringer i afsnit 5.4, hvor det dog samtidig fremgik, at ændringer ikke nødvendigvis er negativt, hvis blot de ansatte har medbestemmelse.

Det har også betydning for de ansattes tilfredshed med den nye arbejdsplads, om arbejdstempoet stiger, falder eller forbliver uændret efter overgangen. Både respondenter, der ikke har oplevet ændringer, eller hvor arbejdstempoet er faldet, har et mere positivt syn på arbejdet efter udliciteringen end respondenter, der har oplevet en stigning i arbejdstempoet. Det skal bemærkes, at meget få respondenter har oplevet et fald i arbejdstempoet, hvilket er årsagen til, at dette parameter er insignifikant.

Endelig har det negativ betydning, om end effekten ikke er så stor, at arbejdstidens placering på døgnet bliver ændret. Tilfredshedsscoren blandt de respondenter, der har fået ændret arbejdstidens placering, er 5,8 skalapoint lavere end blandt de respondenter, der ikke har fået ændret arbejdstidspunkt.

Modellen har en forklaringskraft på 38,6 procent, hvilket vil sige, at udliciteringsprocessen og de arbejdsmæssige ændringer kan forklare en mindre andel af variationen i

de ansattes samlede tilfredshed med arbejdet end arbejdsforholdene (jf. regressionsmodel 1, hvor adjusted $R^2 = ,635$). Der er dog fortsat tale om en god model.

Sammenlignes omfanget af arbejdsmæssige ændringer og oplevelsen af udliciteringsprocessen blandt de respondenter, der stadigvæk er ansat i VirkNu, og de respondenter, der ikke længere er ansat, viser det sig, at de to målgrupper rent faktisk adskiller sig mest i forhold til de områder, der har signifikant betydning for de ansattes samlede tilfredshed med arbejdet (jf. afsnit 5.4 og afsnit 5.5). Således kan udliciteringens forløb være med til at forklare den store forskel i de to gruppers tilfredshed med arbejdet hos VirkNu alt i alt.

6. Registeranalyse

Den kvantitative undersøgelse har som nævnt haft deltagelse af 553 personer, der har besvaret spørgsmål om deres arbejdssituation før, under og efter den udlicitering, som de har været berørt af.

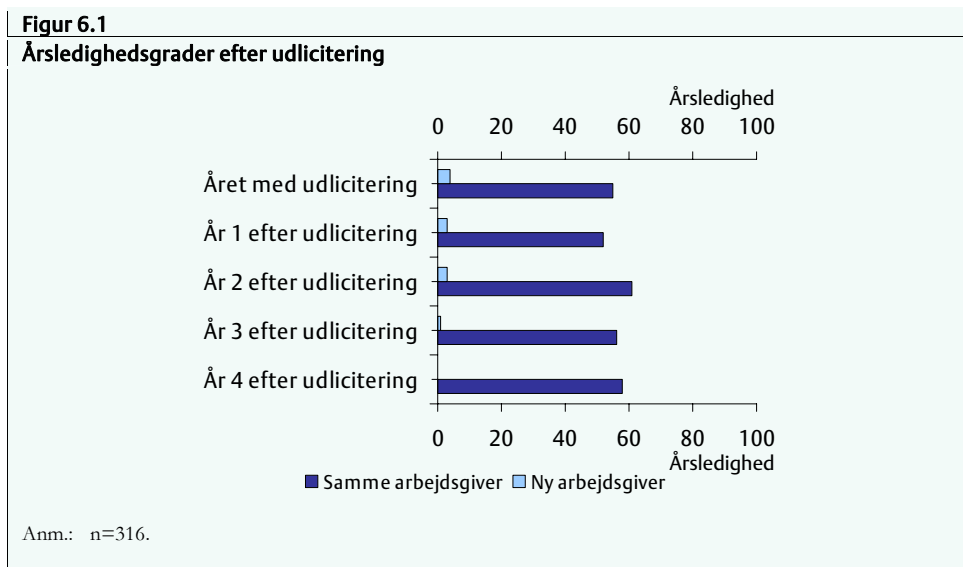
For disse 553 personer er der via Danmarks Statistik indhentet supplerende oplysninger om personernes tilknytning til arbejdsmarkedet. Det har blandt andet været muligt at få oplysninger om ledigheden for hver person i perioden 2000-2004.

Ledighedsoplysningen stammer fra den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik (RAS). Ledigheden opgøres som en årsledighed. Årsledigheden kan antage værdier mellem 0 og 1.000; 0 udtrykker, at personen ikke har været ledig i perioden, og 1.000 udtrykker, at personen har været ledig i hele perioden.

I analysen er det opgjort, hvordan årsledigheden er i det år, hvor personen bliver berørt af udliciteringen, og hvordan årsledigheden udvikler sig i årene efter udliciteringen.

Denne udvikling i årsledighed er opgjort for to grupper. Dels den gruppe, som fortsat er ansat hos VirkNu, og dels den gruppe, som ikke længere er ansat hos VirkNu.

Begrundelsen for at opgøre ledighedsudviklingen for dem, der stadigvæk er ansat hos VirkNu, er at kontrollere, at denne gruppe reelt har haft en fast og uafbrudt arbejdsmarkedstilknytning.



Figur 6.1 bekræfter, at personer, der stadigvæk arbejder for den samme arbejdsgiver, i praksis ikke har oplevet ledighed efter udliciteringen. Det er cirka hver anden, der har den samme arbejdsgiver, jf. kapitel 5.

Figur 6.1 viser samtidig, at personer, der ikke længere er ansat hos VirkNu, oplever ledighed både umiddelbart efter udliciteringen, men også i de efterfølgende år. Omfanget af ledighed er dog ganske beskedent, når man betragter gruppen som helhed. Det fremgår, at ledighedsgraden ligger mellem 52 og 61, hvilket svarer til højst 4 ugers ledighed. Det er knap hver tredje person, der har fået nyt job.

7. Appendiks

Chronbach's Alpha værdier for de konstruerede indeks		
	Chronbach's Alpha VirkJNu	VirkJFør
Kolleger og samarbejde	,796	,820
Information og arbejdsredskaber	,676	,758
Løn	,731	,802
Engagement	,789	,865
Lederskab	,868	,897
Arbejdspres	,668	,708
Arbejds miljø	,814	,890
Karrieremuligheder	,887	,896
Rutinepræget	-	-
Indflydelse	,787	,851

Figur 7.1

Arbejdsmæssige ændringer efter udliciteringen – del 1 (opdelt på branche)

