BFA
Transport
Service – Turisme
Jord til Bord
Branchefællesskab for Arbejdsmiljø

EN VÆRKTØJSKASSE OM

JOBUSIKKERHED

omstrukturering, udlicitering og nedskæringer

Forord

Branchearbejdsmiljøudvalget service-turisme (BFA service) vil med denne værktøjskasse støtte virksomheden og dens ansatte i at opnå et godt arbejdsmiljø også på de psykosociale områder.

BFA service har ønsket at pege på en række faktorer, der hver for sig og i sammenhænge indikerer, at der er forhold omkring den enkelte eller gruppen i virksomheden, som fortjener opmærksomhed og eventuel kvalificeret indgriben.

BFA service skal gøre opmærksom på, at forhold vedrørende psykisk arbejdsmiljø typisk bør behandles af ledelse og medarbejdere i fællesskab, f.eks. i arbejdsmiljøorganisationen, da disse oftest har kompetence på hvert sit delområde i forhold til trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

Arbejdstilsynet har haft værktøjskassen til gennemsyn og finder, at den er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen.

Værktøjskassen om **Jobusikkerhed** er en del af en serie udgivet af BFA service bestående af:

Alene arbejde
At arbejde systematisk med fravær - fra fravær til nærvær
Det rummelige arbejdsmarked - Hvordan skaber vi plads til alle
Den gode samtale i vanskelige situationer
Forandringsprocesser. Politi, forsvar og kriminalforsorg
Forebyggelse af arbejdsulykker ved forlystelser
Forebyggelse af PTSD i kriminalforsorgen
Forebyggelse af trusler og vold
Jobsikkerhed
Konflikthåndtering. Lær konfliktpyramidens hemmeligheder at kende
Lykkelige omstændigheder
Mobning
Omstillingsprocesser - er du klar til at skift plads
Overvågningsarbejde
Social og faglig støtte
Stress og stresshåndtering
Sundhedsfremme på arbejdspladsen
Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder, og hvad man kan gøre ved det

Værktøjskasserne kan hentes på **www.bfa-service.dk**

Indholdfortegnelse

Jobusikkerhed i forbindelse med omstrukturering, udlicitering og nedskæringer 4

Udlicitering 4

Omstruktureringer og nedskæringer 5

Gode råd til virksomheden 6

Politik og handlingsplaner 6

Politik på området ved udlicitering 6

Politik ved omstruktureringer/organisationsændringer 7

Information og uddannelse 7

En huskeseddel til sikkerhedsorganisationen 8

Gode råd til dig og dine kolleger 8

Gode råd til tillidsrepræsentant og sikkerhedsrepræsentant 9

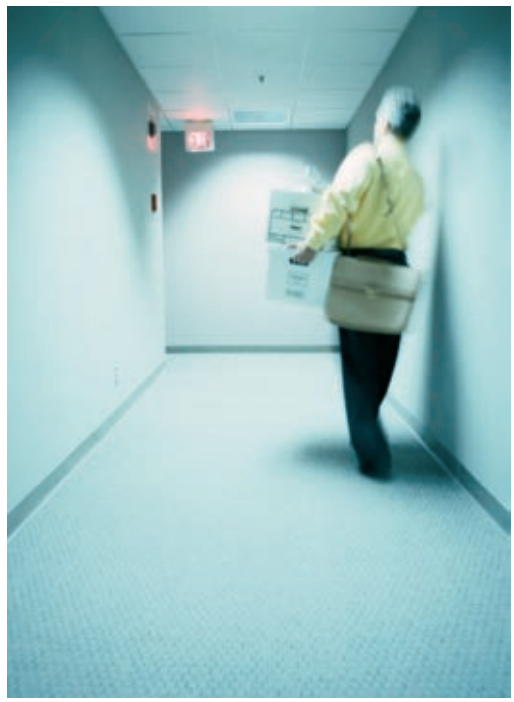
Gode råd til lederen 9

Efterskrift 10

Litteratur m.m. – Her kan du få mere at vide 10

Adresser 10

Jobusikkerhed i forbindelse med omstrukturering, udlicitering og nedskæringer



Når der sker forandringer og omstruktureringer på en arbejdsplads, kan det skyldes eksterne forhold, som f.eks. øget konkurrence. Det kan også skyldes interne forhold, som f.eks. ønsket om besparelser, effektivisering eller ændring af arbejdsorganiseringen. At løse en opgave ved udlicitering er noget, det offentlige benytter mere og mere.

Ansatte bliver ofte utrygge, når den slags forandringer sker.

Jobusikkerhed kan være en psykisk belastning. Omstruktureringer og nedskæringer kan give klare signaler om, at ens job er i fare. Det samme gælder udlicitering, hvor man ikke kan være sikker på at beholde arbejdsfunktionen, når et nyt firma overtager funktionen. Forandringen kan også medføre ændrede krav, som man er usikker på, om man kan klare.

Udlicitering

Der følger ofte forandringer i kølvandet på udlicitering: Forandring kan medføre utryghed.
Virksomheden skal være opmærksom på regler og aftaler, om information og medarbejderinddragelse.
Beholder man sit job, og skifter arbejdsgiver og ansættelsessted, kan det medføre både **fordele og ulemper**, f.eks.:

- Det kan være at firmaet, der har vundet licitationen, måske er en større og mere velordnet organisation. De har styr på arbejdsmiljøet og arbejdspladsvurderin-

gen (APV). Firmaet har måske mere power og ressourcer til at sørge for et godt arbejdsmiljø

- Man kommer måske på afstand, af de der tilrettelægger og planlægger arbejdet, og man har mindre mulighed for indflydelse
- Den arbejdsplads, hvor man udfører arbejdet, ser ikke længere på én som "kollega", men snarere som en "fjende", der repræsenterer besparelser
- Man går måske fra at være ansat på en offentlig arbejdsplads til at være ansat på en privat. Så hører man ikke længere til den samme sikkerhedsorganisation og oplever måske, at der er "længere vej" til sikkerhedsgruppen
- Man oplever måske, at man ikke længere "hører til" på arbejdspladsen
- Måske er der truffet "dårlige aftaler" mellem kunde og udbyder, som er svære at overholde. Det kan betyde ringere kvalitet af arbejdet, usikkerhed på om man kan klare kravene, og dette kan gå ud over arbejdsglæde og faglig stolthed. Det kan være en grund til at kollegerne måske flygter til andre arbejdspladser.

Et eksempel:
Et rengøringsjob på en lokal skole i en mindre by kan være meget tilfredsstillende, især hvis man oplever, at de ansatte på skolen er ens kolleger og sociale netværk. Udliciteres rengøringsarbejdet, kan der være en risiko for, at man mister dette tilhørsforhold. Hvis de nye rengøringsplaner ikke er på højde med dem i det tidligere ansættelsesforhold, kan brugerne opleve, at kvaliteten forringes, og kritikken rettes mod rengøringsassistenten.

Omstruktureringer og nedskæringer

Omstruktureringer på en arbejdsplads kan ske på grund af udefrakommende omstændigheder, men det kan også være et led i en forandringsproces, der i sidste ende kan føre til bedre arbejdsvilkår. Men ansatte bliver ofte utrygge, når den slags forandringer sker. Derfor er det vigtigt med information og medarbejderinddragelse under hele processen. Det er også vigtigt, at man som medarbejder tager aktivt del i planlægningen og selv er aktiv, når der skal søges information. Lederen har en vigtig rolle som "forandringsagent" i en sådan proces.

Gode råd til virksomheden

Forebyggelse

- **Informer så tidligt som muligt i forløbet**
- **Hvis der indføres nye metoder og arbejdsgange, er det vigtigt med uddannelse så tidlig som muligt**
- **Hvis arbejdsopgaver bortfalder, overvej så, om det er muligt at omplacere medarbejdere**
- **Overvej, hvad der skal iværksættes, hvis ansættelsesforhold skal ophøre.**

Politik og handlingsplaner

Politik på området ved udlicitering

Planlægning, information, tempo og uddannelse

- ☑ Stil krav i udbudsmaterialet, så arbejdsmiljøet sikres
- ☐ Hvis de involverede medarbejdere deltager aktivt i planlægningen, er der mulighed for, at alle parter får noget positivt ud af processen
- ☐ Hvis medarbejdernes erfaringer er inddraget fra starten, nås ofte en mere tilfredsstillende og holdbar løsning
- ☐ Jo større jobtilfredshed jo mindre usikkerhed. Hvis mulighederne fremover giver indflydelse på det daglige arbejde samt varieret arbejde, vil man bedre kunne rumme en forandring
- ☐ Kvalitet sammenholdes med den tid, der er til at udføre arbejdet
- ☐ Tempo og arbejdstakt. Sørg for klare aftaler, der ikke øger arbejdspresset på den enkelte
- ☐ Definér brede opgaver, så f.eks. en rengøringsopgave kommer til at indeholde flere forskellige funktioner
- ☐ Trygheden i forbindelse med forandringer kan øges, hvis der f.eks. indgår personalepolitiske retningslinier og arbejdsmiljømæssige krav i et udbudsmateriale
- ☐ Det er vigtigt at synliggøre arbejdsplaner for brugerne af serviceydelserne. Kender de f.eks. ikke til de nye rengøringsplaner, kan utilfredsheden gå ud over rengøringspersonalet
- ☐ Nye arbejdsgange kræver tit nye arbejdsmetoder og redskaber. Derfor er det vigtigt med uddannelse, så medarbejderne kan leve op til de ændrede krav.

Politik ved omstruktureringer/organisationsændringer

- ☑ Ved organisatoriske forandringer er det vigtig at sammentænke personalepolitik, uddannelsespolitik og arbejdsmiljøpolitik
- ☐ Om ændringer bliver vellykkede kan hænge sammen med tidligere erfaringer. Var de vellykkede, er medarbejderne motiverede. Gik det mindre godt, vil medarbejderne være passive, afventende eller yde modstand
- ☐ Mellemledere kan føle deres position truet – de kan blokere for debat og information i organisationen
- ☐ Forandring tager tid, og det er vigtigt at afsætte tiden til det. I modsat fald skabes modstand.

Gode idéer til praktisk gennemførelse af omstrukturering

- ☐ Hvis rygterne løber hurtigere end de egentlige forandringer, så meld ud ved temamøder, nyhedsbreve m.v. om, hvad der reelt sker, hvis rygterne (aviserne) taler sandt
- ☐ Hold hyppige møder, så uafklarede spørgsmål kan blive besvaret
- ☐ Hjælp de ansatte til at bevare netværk blandt kolleger – også hvis de skal flytte på grund af omstruktureringer
- ☐ Hjælp med sociale og praktiske ting i forbindelse med evt. flytning. (bolig og jobsøgning til ægtefælle)
- ☐ Hjælp med jobsøgning.

Handlinger

Information og uddannelse

Det er vigtigt, at arbejdspladsen sørger for information og inddragelse af medarbejderne, når der sker forandringer på arbejdspladsen og i samarbejde med medarbejderne, planlægger undervisning. De der har skoen på, ved også hvor den trykker.

Sikkerhedsorganisationens opgaver

En huskeseddel til sikkerhedsorganisationen

- ☑ Alle forandringer, der har med arbejdet at gøre, påvirker arbejdsmiljøet. Derfor skal der altid, når arbejdet ændres, gennemføres arbejdspladsvurdering (APV) igen
- ☐ Ved gennemførelsen af handlingsplanen er det vigtigt at tænke fremadrettet. Hvad betyder ændringer for det fremtidige arbejdsmiljø ?

Gode råd til dig og dine kolleger

- ☐ Ved forandringer er man ofte sig selv nærmest. Forandringer eller omstruktureringer kan puste liv i gamle konflikter. Problemer med konflikter og mobning kommer til at skygge for det reelle spørgsmål: Hvad skal der ske med os i fremtiden ?
- ☐ Nogen har det godt med forandringer og tænker, at det giver nye udfordringer
- ☐ Andre foretrækker tryghed og klare linier for fremtiden
- ☐ Vi er forskellige og må acceptere hinandens måder at reagere på. Ikke modarbejde hinanden, men lære at forstå at samarbejde med dem, der ikke reagerer, lige som man selv gør
- ☐ Hvis du ønsker, at forandringerne skal indeholde noget positivt, må du bruge tid, energi og bidrage med gode idéer. Det kan være din måde at påvirke arbejdsmiljøet på
- ☐ Det er vigtigt, at du og dine kolleger har øjnene åbne for de nye muligheder, der kan være på en ny og ændret arbejdsplads. Når der sker forandring, kan man imødegå utrygge situationer ved at samarbejde med evt. nye kolleger i stedet for, at I bliver splittet
- ☐ Så tag fat i problemerne. Bland jer, deltag aktivt. Tag stilling til behov for uddannelse så snart I har en fornemmelse af, at forandring er på vej
- ☐ Hvis jeres arbejdsplads fusionerer eller udliciterer så start en dialog med ledelsen om, hvordan I gør noget for at lette overgangen til de nye forhold, f.eks. med at tilpasse to virksomhedskulturer til hinanden.

Gode råd til tillidsrepræsentant og sikkerhedsrepræsentant

- ☑ Omstruktureringer og nedskæringer kan komme til at spille en rolle for faggrænserne. Hvem skal blive – hvem skal flyttes? Hvem skal have nye opgaver? Er der ændringer i arbejdets indhold og vilkår? Undersøg om faggrænsestridigheder har noget at gøre med usikkerheden i forbindelse med forandringerne
- ☐ Ændringer i organisationen og arbejdsmiljø er to sider af samme sag – de skal sammentænkes!
- ☐ Både omstruktureringer, nedskæringer og udliciteringer kan føre til fyringer. Derfor er det vigtigt at medvirke til en så åben dialog som mulig og medvirke til klare aftaler i en overgangsperiode
- ☐ Efter en udlicitering vil I måske fortsat se de gamle kolleger på arbejdspladsen – men nu ansat af en anden arbejdsgiver. Aftal, hvordan I håndterer samspillet fremover, så konflikter ikke bliver yderligere grund til utryghed.

Gode råd til lederen

- ☐ Skaf den fornødne viden om regler og aftaler på overenskomstområdet
- ☐ Hvis der er usikkerhed og modstand i forbindelse med forandringerne, er det vigtigt ikke kun at arbejde på at dæmpe modstanden. Nogen af dem der træder på bremsen, gør det på baggrund af viden og erfaring om, hvad det betyder for arbejdsmiljøet med hurtige forandringer. Derfor er det vigtigt at være med til at arbejde for et bedre arbejdsmiljø – også i en vanskelig forandringsproces. Det kan forebygge fremtidige arbejdsmiljøproblemer
- ☐ Marker synlig ledelse og klar kommunikation. Information er bedre end rygter
- ☐ Inddrag medarbejderne
- ☐ Informer om, hvad der er årsagen til forandringerne
- ☐ Brug Bedriftssundhedstjeneste, Arbejdstilsyn og organisationer med fleres viden om, hvad forandringsprocesser betyder for arbejdsmiljøet
- ☐ Overvej, hvilke konsekvenser f.eks. udbud og udlicitering vil få for arbejdsmiljøet, kvaliteten af arbejdet og krav til uddannelse og efteruddannelse af medarbejdere. Negative konsekvenser vil fremme usikkerhed hos medarbejderne.

Efterskrift

Værktøjskassen lægger op til, at det er vigtigt at skaffe sig viden og erfaring med forandringsprocesser. De gode råd til virksomheden og de gode råd til ledelse og ansatte i værktøjskassen kan måske hjælpe lidt på vej.
Området er stort, og der er meget forskelligartede årsager til jobusikkerhed, ligesom der er mange måder at håndtere den på. Håndtering af udliciteringer, nedskæringer og omstruktureringer skaber forskellige former for usikkerhed og kræver derfor forskellige former for forebyggelse.

Litteratur m.m.
– Her kan du få mere at vide

AMI´s spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøinstituttet 2000
At-vejledning D.4.1: Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø
Tjekliste til brug ved udlicitering af rengøringsydelser.

Adresser

Arbejdstilsynet
Landskronagade 33
2100 København Ø
at@at.dk
www.amid.dk

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Lersø Parkalle 105
2100 København Ø
nfa@nfa.dk - www.nfa.dk

Videncenter for Arbejdsmiljø
Lersø Parkalle 105
2100 København Ø
videncenter@vfa.dk
www.amid.dk

Noter

1. udgave	1. oplag år 2002
Tryk:	Clichéfa Grafisk AS
Layout:	Clichéfa Grafisk AS
Vare nr.:	162016
ISBN nr.:	87-91106-07-9
Oplag:	9.000

BFA
Transport
Service – Turisme
Jord til Bord

Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme
Arbejdsgiversekretariatet
H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Tlf. 33 77 33 77 - www.bfa-service.dk

Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme
Arbejdstagersekretariatet
Kampmannsgade 4
1790 København V
Tlf. 88 92 01 43 - www.bfa-service.dk

Sekretariat for
BFA Transport, Service – Turisme og Jord til Bord
H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
www.bfa5.dk