

Hanne Bogen og Torunn Kvinge

Utsetting av arbeidsoppgaver – blir arbeidstakerne mer utsatt?

Erfaringer med outsourcing i fire virksomheter

Hanne Bogen og Torunn Kvinge

**Utsetting av arbeidsoppgaver
– blir arbeidstakerne mer utsatt?**
Erfaringer med outsourcing i fire virksomheter

© Fafo

ISSN 0804-5135

Innhold

Innhold	3
Forord	5
Sammendrag	7
1 Innledning	11
2 Hva er outsourcing?	12
3 Hvorfor outsourcer virksomheter?	14
3.1 Kostnadsreduksjoner	14
3.2 Tilgang til ekstern kompetanse.....	17
3.3 Motefenomen?	17
4 Hva sier foreliggende forskning?	18
4.1 Svekket fagbevegelsen?	18
4.2 Endringer i arbeidsvilkårene?	19
4.3 Dårligere psykososialt arbeidsmiljø?	21
4.4 Innsparinger ved interne omstillingsprosesser?	22
4.5 Oppsummering	22
5 Erfaringer med outsourcing i fire virksomheter	24
5.1 Presentasjon av de fire virksomhetene.....	25
5.2 Hva sier disse erfaringene oss?	39
5.3 Spørsmål for videre forskning	47
6 Når dette skjer meg – hvilken lærdom kan vi trekke fra de eksemplene vi har beskrevet?	49
6.1 Ansattes rettigheter ved outsourcing	49
6.2 Tillitsvalgte og fagbevegelsens rolle i outsourcings-prosesser	50
Kildebruk og referanser	52
Vedlegg 1 Utsetting av arbeidsoppgaver, noen strategier	55
Vedlegg 2 Arbeidstakernes rettigheter ved outsourcing	58

Forord

Utsetting av arbeidsoppgaver, outsourcing, er de siste årene blitt mer og mer vanlig i privat så vel som i offentlig sektor og reiser en rekke utfordringer for arbeidstakerne. Formålet med dette prosjektet, som er utført på oppdrag fra LO, er å belyse og drøfte konsekvenser for ansatte.

I arbeidet har vi fått nyttig kunnskap fra en rekke personer. Vi vil takke tillitsvalgte og ledere for lærerike samtaler i virksomheter der vi har gjennomført intervjuer. Takk også til Fafo-kollegaene Eivind Falkum, Bjørne Grimsrud, Jon Hippe, Tove Midtsundstad, Line Eldring og Rolf Utgård for kommentarer til ulike utkast. Innhold, konklusjoner og eventuelle feil og mangler står naturligvis forfatterne alene ansvarlige for.

Oslo, oktober 2004

Hanne Bogen
prosjektleder

Torunn Kvinge

Sammendrag

Outsourcing er de siste årene et mye brukt virkemiddel ved omstrukturering av virksomhet. Outsourcing kan være en måte å spare kostnader ved at bedriften konsentrerer seg om kjernevirksomheten og setter støttetjenester ut til andre leverandører; disse leverandørene kan på sin side oppnå stordriftsfordeler i sin virksomhet ved å øke aktiviteten. Det kan også være et middel for å knytte til seg kapasitet og kompetanse som man ellers har vanskelig for skaffe, ved å la deler av egne støttetjenester inngå i en større, ekstern virksomhet.

Det foreligger en del empiriske analyser av de økonomiske konsekvensene av outsourcing. Konsekvenser for *arbeidstakerne* er imidlertid i liten grad forskningsmessig belyst, til tross for at de ansatte berøres gjennom slike omstrukturingsprosesser. I denne studien gir vi innblikk i noen problemstillinger som kan gjøre seg gjeldende for arbeidstakere som omfattes av outsourcing. Hovedformålet med studien er å bidra til økt forståelse for problemer knyttet til outsourcing sett fra arbeidstakernes ståsted. Dette danner også grunnlaget for utformingen av hypoteser for videre forskning.

I tillegg til å oppsummere noe av foreliggende forskning på feltet studerer vi fire virksomheter gjennom såkalte casestudier. Virksomhetene, bortsett fra én, er valgt ut av referansegruppen med det for øyet å beskrive mange av de problemer og utfordringer som tillitsvalgte og ansatte møter når outsourcing står på dagsordenen. Tre av virksomhetene er fra privat sektor, én fra kommunal sektor (i form av konkurranseutsetting, som i hovedsak er det samme som outsourcing). Vi anvender et eksplorerende design, der vi gjennom intervjuer med tillitsvalgte og ledere, studier av relevante dokumenter og lignende prøver å skaffe oss et bilde av hvilke problemer som gjør seg gjeldende for ansatte som opplever en outsourcing. Følgende kan sammenfattes som hovedkonklusjoner etter å ha studert de fire virksomhetene:

- I to tilfeller blir beslutninger om outsourcing tatt etter at ledelsen i det multinasjonale selskapet virksomheten tilhører (med hovedkontor i utlandet), gir ledelsen i Norge i oppdrag å kutte kostnader/antall ansatte.
- Tjenestene som ble outsourcet, var i utgangspunktet effektivt drevet. Innsparingspotensialet ved outsourcingen ser ut til å ligge i at disse tjenestene etter outsourcingen i større grad kan kjøpes inn etter behov avhengig av varierende oppgavemengde.
- Virksomheter som er i en innsparings- eller nedbyggingssituasjon, kan oppfatte det som lettere eller mer akseptabelt å outsource deler av virksomheten framfor selv å forestå en reduksjon i for eksempel lønn og andre arbeidsbetingelser eller oppsigelse av ansatte. Outsourcing kan oppfattes som en for virksomheten mindre belastende strategi enn egne innsparinger/nedskjæringer. Også for de ansatte kan outsourcing

framstå som mindre belastende enn oppsigelser, selv om outsourcingen i seg selv ikke er ønsket.

- Virksomheten det ble outsourcet til, greide i to tilfeller ikke å utvikle det aktuelle arbeidsområdet etter intensjonene. Dette førte til at flere av arbeidstakerne som ble overført ved outsourcingen, mistet sine forespeilte arbeidsoppgaver og dermed enten ble oppsagt på grunn av manglende oppdrag, måtte påta seg andre oppgaver enn de forespeilte eller selv sa opp.
- Tillitsvalgte ble tatt med på drøftinger i to av de tre bedriftene vi studerte fra privat sektor slik de ifølge arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen mellom LO og NHO har rett til.
- Tillitsvalgte oppfattet at ledelsen ikke la særlig vekt på ansattes synspunkter og motforestillinger ved beslutninger om outsourcing.
- I en virksomhet som hadde planer om outsourcing av kjernevirksomhet, hindret muligens tillitsvalgtes arbeid (bl.a. utarbeidelse av en «motmelding» til ledelsens planer om outsourcing) og forbundets trussel om rettssak at outsourcingen ble gjennomført.
- Planene om outsourcing skapte usikkerhet blant ansatte i de virksomhetene vi studerte og var medvirkende til at mange sluttet. Usikkerhet rundt outsourcingprosessen har også medført et dårligere psykososialt arbeidsmiljø i flere av virksomhetene.
 - I tillegg til lovbestemte rettigheter ved virksomhetsoverdragelse fikk de ansatte – gjennom sine tillitsvalgte – framforhandlet pensjonsavtaler med videre i de to private virksomhetene der dette var en aktuell problemstilling. Én virksomhet forhandlet fram at mottakende bedrift skulle opprette AFP-ordning. Da det etter hvert viste seg at mottakende bedrift ikke klarte å utvikle den aktuelle aktiviteten, kunne mange av de overførte arbeidstakerne gå av med førtidspensjon i stedet for å måtte skifte arbeidsoppgaver.
- Outsourcing i offentlig sektor (konkurransetsetting) kan ofte ha mer negative effekter for de ansatte enn i privat sektor, dels på grunn av virkningene av Lov om offentlige anskaffelser, som setter strenge krav til hvordan konkurransen og utvelgelsen av leverandører skal foregå, dels fordi en del av arbeidsvilkårene i offentlig sektor (for eksempel pensjon) er bedre enn i privat sektor. Gjentatte kontraktsbytter kan dessuten innebære at ansatte overføres fra virksomhet til virksomhet. Stadige omstillinger til ny arbeidsgiver og endrede arbeidsbetingelser vil kunne skape utrygghet omkring arbeidsforholdene og vil også kunne gå utover arbeidsmotivasjonen.
- Siden konkurransetsetting i offentlig sektor er en *politisk* beslutning, vil tillitsvalgte og ansatte ha begrensede muligheter til å påvirke denne beslutningen og måten konkurransetsettingen gjennomføres på. Påvirkningsmulighetene blir trolig ytterligere svekket når det er en annen aktør enn kommunen selv som utfører oppgavene på vegne av kommunen.

Foreliggende forskning viser at outsourcing kan medføre at fagforeninger svekkes dersom det outsources til arbeidsområder med små eller svake fagforeninger eller som i

liten grad er fagorganisert, med de konsekvenser dette kan ha for arbeidsforholdene. Studier av arbeidsvilkårene etter outsourcing viser for øvrig at arbeidsvilkårene for enkelte grupper arbeidstakere kan forverres, mens det ikke nødvendigvis er tilfellet for andre grupper. Ufaglærte i jobber med lav prestisje kommer ofte dårligere ut ved outsourcing enn ansatte med midlere eller høyere utdanning. Dette kan ha sammenheng med hva virksomheten ønsker å oppnå med outsourcingen; i en del situasjoner er nok hovedmotivet å redusere kostnader til lønn og andre arbeidsvilkår, inklusive pensjon, og dette kan virksomheten oppnå ved å outsource til virksomheter som for eksempel betaler dårligere eller krever større innsats. Men virksomheter outsourcer også fordi de ønsker å skaffe seg kompetanse som de mangler. I disse tilfellene er ikke nødvendigvis konsekvensen dårligere arbeidsvilkår, fordi leverandørvirksomheten er nødt til å skaffe seg arbeidstakere med den ønskede kompetansen og må tilby de arbeidsvilkår som er gjeldende i dette arbeidsmarkedet. Ofte er det de sosiale ordningene (pensjon, permisjons- og forsikringsordninger) som er under sterkest press og i mindre grad lønn, i det minste for grupper med høyere utdanning.

Mange ansatte opplever imidlertid stor usikkerhet ved forslag eller beslutninger om outsourcing, i likhet med ved andre typer omstillinger. Dette kan både gi et dårligere psykososialt arbeidsmiljø (med økt sykefravær som en konsekvens) og redusert motivasjon og entusiasme for jobben.

Ut fra erfaringene som er kartlagt i dette prosjektet, vil vi stille følgende spørsmål for framtidig forskning:

- Gjør virksomheter som outsourcer gode nok analyser i forkant? Med andre ord: Er outsourcing blitt et motefenomen der kostnadene ved en slik strategi undervurderes?
- Snevres begrepene «kjernevirksomhet» og «ordinær drift» i stadig større grad inn til å gjelde kun design, logistikk og organisasjon/ledelse, mens selve vare- og tjenesteproduksjonen outsources, for dermed å gjøre det vanskeligere å bruke lovverket for å hindre outsourcing?
- Setter planer eller beslutninger om outsourcing i gang prosesser i virksomhetene som de på lengre sikt ikke er tjent med, for eksempel at ansatte slutter eller at mange blir sykemeldt?
- Nyttiggjør den outsourcingende bedriften seg ansattes og tillitsvalgtes kunnskaper før beslutninger om outsourcing tas og i gjennomføringen av outsourcingen?
- Hva skjer med arbeidsvilkårene ved andre og tredje gangs outsourcing? Med andre ord; hva er konsekvensene av outsourcingen over tid?
- Hva betyr en aktiv fagforening for å sikre arbeidstakernes rettigheter ved outsourcing?
- Fører outsourcing til svekking av fagforeninger, blant annet som følge av oppsplitting av virksomhet?
- Vil konsekvensene for ansatte ved outsourcing slå ulikt ut, avhengig av hvor i landet man er bosatt og avhengig av hvordan situasjonen på arbeidsmarkedet er for den enkelte arbeidstaker? Og i tråd med dette: Er det særlig ansatte innen yrker som krever

liten utdannelse (for eksempel renhold), som får dårligere arbeidsbetingelser når arbeidsoppgavene deres outsources, mens dette i mindre grad er tilfellet for ansatte med høy utdannelse (IT- og økonomipersonale)?

1 Innledning

Omstruktureringer i arbeidslivet er blitt et utbredt virkemiddel for å øke bedriftenes inntjening så vel i Norge som i mange andre land i den vestlige verden. Slike endringer kan ta ulike former. I dette notatet tar vi for oss *outsourcing* som én måte å omstrukturere virksomhet på. Vi ønsker å se på hvorfor bedriftene velger en slik form for omstrukturering og hva som er konsekvensene for de ansatte. Det foreligger relativt mange empiriske arbeider, særlig internasjonalt, om de økonomiske erfaringene med outsourcing. Hvilke konsekvenser outsourcing har for arbeidstakere som opplever en outsourcing, vies imidlertid ofte liten oppmerksomhet, både i ledelseslitteraturen og i forskningen om outsourcing og andre typer omstruktureringer.

I tillegg til å oppsummere foreliggende kunnskap om outsourcing har vi studert fire virksomheter (tre fra privat sektor og én fra offentlig sektor). Virksomhetene er valgt ut med det for øyet å beskrive en del av de problemer og utfordringer som ansatte møter i forbindelse med outsourcing. Hovedformålet med dette notatet er å bidra til å øke forståelsen for problemer knyttet til lignende prosesser. Dette danner også grunnlaget for å utforme hypoteser for videre forskning.

Notatet er organisert som følger: Først ser vi i kapittel 2 nærmere på hva som kan forstås med outsourcing i forhold til andre typer omstrukturering. Deretter drøfter vi i kapittel 3 hva som kan være bakenforliggende årsaker til utsetting av arbeidsoppgaver. Resultater fra foreliggende forskning er tema for kapittel 4. I kapittel 5 presenterer vi de fire virksomhetene og setter fram spørsmål for videre forskning. Kapittel 6 er utformet med tanke på å fungere som en «huskeliste» eller hjelp for tillitsvalgte som står overfor en outsourcing-situasjon. Kapitlet inneholder en oversikt over viktige formelle rettigheter, noen erfaringer tillitsvalgte har gjort samt forslag til hva fagbevegelsen kan gjøre for å redusere mulige ulemper for arbeidstakerne. Lesere som i hovedsak er interessert i studiene av de fire virksomhetene, kan gå direkte til kapittel 5.

Vi har fått Rolf Utgård, tidligere konserntillitsvalgt ved Kværner, til å skrive et vedlegg der han deler noen betraktninger om og erfaringer med outsourcing fra sin tid som tillitsvalgt innen verkstedindustrien. Et eget vedlegg omhandler kort norske arbeidstakeres rettigheter dersom de opplever en outsourcing.

2 Hva er outsourcing?

Begrepet outsourcing brukes i mange ulike sammenhenger. Det finnes ikke én eksakt definisjon.¹ En mulig avgrensning av begrepet er at det omfatter situasjoner der hele eller deler av virksomheten (varer og/eller tjenester) settes ut til én eller flere eksterne leverandører, som så ifølge kontrakt leverer tilbake de samme varene/tjenestene til den opprinnelige virksomheten.²

Utskilling og utsetting av virksomhet kan skje på flere måter. Produksjon settes for eksempel ut til datter- og søsterbedrifter i utlandet, men innenfor samme virksomhet/konsern (dvs. innenfor samme eierskap). I dette tilfellet benytter man gjerne uttrykket *utflagging*. Begrepet *outsourcing*, til forskjell fra utflagging, benyttes vanligvis når *eierskapet* til virksomheten endres, det vil si når en ny eier og dermed ny arbeidsgiver forestår driften av produksjonen eller tjenesten og når samtidig de tidligere egenproduserte varene eller tjenestene kjøpes tilbake. Utflagging, slik vi har definert det over, regnes dermed ikke som en outsourcing, siden eierskapet til virksomheten ikke endres (selv om mange bruker de to begrepene om hverandre). Ved outsourcing kan imidlertid produksjonen av varene/tjenestene foregå utenlands som vel som innenlands. Et eksempel på outsourcing til utlandet kan være når skipsverft langs norskekysten slutter å bygge skrog her i landet og i stedet kjøper disse fra verft i Romania eller Polen eller når norske IT-firmaer kjøper deltjenester (for eksempel systemvedlikehold) fra India. *Salg av virksomhet*, der tjenester ikke kjøpes tilbake, regnes ikke som outsourcing (selv om det også her dreier seg om et eierskifte).

Begrepet *konkurransutsetting* har mye til felles med outsourcing. Det benyttes ofte ved utsetting av oppgaver i *offentlig* regi. For å lette framstillingen bruker vi i hovedsak begrepet outsourcing i denne rapporten, siden begrepene stort sett dreier seg om samme fenomen.³ Det er likevel noen viktige forskjeller som kan ha konsekvenser for arbeidstakerne ved slike prosesser. Når en privat virksomhet outsourcer en tjeneste, vil det være virksomhetens egne ansatte som berøres. Når en kommune konkurransutsetter en tjeneste, *kan* det være dens egne ansatte som berøres, men ved annen og senere gangers konkurransutsetting kan det like gjerne være andre (ofte private) virksomheters ansatte som berøres. Dessuten vil konkurransutsetting i kommuner vanligvis være konsekvens av en *politisk* beslutning i kommunen, i motsetning til når en privat virksomhet beslutter å outsource. Spørsmålet er om ansatte har samme rett til innflytelse/medvirkning over

¹ Heshmati (2003)

² Bakke (1999), Gulbrandsen mfl. (2000). Volumet av varene/tjenestene som leveres tilbake, behøver ikke være det samme, men kan for eksempel variere etter oppdragsmengde eller sesongsvingninger.

³ Begrepet konkurransutsetting er imidlertid blitt ganske innarbeidet når offentlig sektor setter tjenester ut i konkurranse.

en beslutning om og utforming av konkurranseutsetting i offentlig sektor som de vil kunne ha i en privat virksomhet, i og med at det dreier seg om en politisk beslutning, og dersom i tillegg den som beslutter om konkurranseutsettingen (i dette tilfellet et offentlig organ, for eksempel en kommune) heller ikke er arbeidsgiver til dem som berøres av konkurranseutsettingen (ansatte i et privat leverandørfirma). Dette er problemstillinger som forsøkes nærmere belyst i caset fra offentlig sektor.

Konkurransereglene (Lov om offentlige anskaffelser) innebærer i tillegg at 'outsourcing av offentlig virksomhet' (altså konkurranseutsetting) er underlagt et strengere regelverk enn outsourcing i privat sektor. Begrunnelsen for dette lovverket er at det anses å allerede eksistere et fungerende marked i privat sektor, mens det i mindre grad gjør det i offentlig sektor. Regelverket for anskaffelser i offentlig sektor skal dermed sikre at slike anskaffelser skjer innenfor «sunne» konkurranseforhold, både på den måten at man stimulerer til konkurranse når varer og tjenester kjøpes inn og for å motvirke korrupsjon. Regelverket sier altså ikke noe om at varer og tjenester skal kjøpes inn, men *når* de kjøpes inn, bør reell konkurranse foreligge. I privat sektor står man friere ved valg av leverandør.

I privat sektor står man også friere til å fortsette å benytte den samme leverandøren uten ny konkurranse om oppdraget. Dersom kjøper er fornøyd, kan kontrakten fornyes uten ny konkurranse. For arbeidstakere i privat sektor betyr dette at de ikke nødvendigvis blir utsatt for gjentatte konkurransesituasjoner på samme måte som ved konkurranseutsetting i offentlig sektor. I offentlig sektor må kontrakten lyses ut i ny konkurranse når kontraktperioden er avsluttet, uavhengig av hvor fornøyd den offentlige tjenestekjøperen er. Muligheten er derfor større for at de ansatte må over til en ny arbeidsgiver, forutsatt at en ny leverandør vinner konkurransen. Men selv om virksomheter i privat sektor har større frihet med hensyn til utvelgelse (og videreføring) av kontrakt og leverandør, er de imidlertid like bundet av kontrakten som ved et offentlig innkjøp når kontrakten først er undertegnet.

I dette prosjektet avgrensner vi oss til å se på virksomheter som outsourcer deler av driften innenfor landets grenser, men både offentlig og privat virksomhet er representert. Vi ser på konsekvenser av at arbeidsgiveransvaret og en del juridiske rammevilkår endres.

3 Hvorfor outsourcer virksomheter?

I internasjonal litteratur trekkes en rekke argumenter fram som begrunnelse for at virksomheter outsourcer. De viktigste synes å være

- kostnadsreduksjoner
- tilgang til ekstern kompetanse
- motetrender

Med kostnadsreduksjoner mener vi billigere produksjon av de tjenestene/produktene som outsources. Bak så vel kostnadsreduksjoner som tilgang til ekstern kompetanse ligger gjerne et ønske om økt lønnsomhet.

3.1 Kostnadsreduksjoner

Ettersom virksomheter vokser, vil gjerne ulike støttetjenester bli skilt ut internt som egne funksjoner med egne ansatte, eller de blir satt ut til andre virksomheter som har spesialisert seg på slike støttefunksjoner. Det som regnes som støttefunksjoner i den opprinnelige virksomheten, blir dermed kjernefunksjoner i den nye (for eksempel renhold når et renholdsfirma overtar denne oppgaven). Disse kan oppnå stordriftsfordeler i produksjonen og kan dermed (i alle fall i teorien) tilby tjenestene til en lavere kostnad og/eller høyere kvalitet enn den opprinnelige virksomheten. Lavere kostnader kan både oppnås ved at virksomheten organiseres bedre, men også ved at ansatte tilbys dårligere lønns- og arbeidsforhold. Dersom virksomhetene det outsources til, betaler lavere lønn enn den outsourcingende virksomheten, kan tjenestene leveres til en lavere kostnad, eller dersom den outsourcingende virksomheten har tjenestepensjonsordning, mens den virksomheten det outsources til, ikke har det.

Gjennom outsourcing antas det ofte at mor-virksomheten kan oppnå større grad av fleksibilitet ved at virksomheten nå kan kjøpe inn funksjoner etter behov dersom dette behovet svinger.⁴ Virksomheten unngår å betale lønn i perioder med liten etterspørsel, eller vil i perioder med varierende etterspørsel bare betale for den faktisk forbrukte kapasiteten. Samtidig vil man alltid ha noen til å gjøre oppgavene, selv om oppgavemengden svinger. Virksomheten slipper dessuten arbeidsgiveransvaret med å rekruttere nye medarbeidere eller skaffe vikarer ved sykefravær siden den overtakende virksomheten nå er ansvarlig for alle arbeidsgiverfunksjoner. Lønns- og arbeidsvilkårene i den overtaken-

⁴ Se for eksempel Atkinson (1984).

de virksomheten er i dette tilfellet ikke nødvendigvis dårligere, selv om altså morvirksomheten får lavere kostnader.

Ved å konsentrere seg om deler av produksjonen og sette ut resten av funksjonene, kan bedriften redusere samlet risiko ved virksomheten. Noe av risikoen overføres dermed til de nye underleverandørene eller til dennes ansatte.⁵

Hva som er reelle argumenter når kostnadsreduksjoner settes på dagsordenen, kan ofte være vanskelig å vurdere og krever gjerne inngående kjennskap til situasjonen i den enkelte virksomheten. Virksomheter opererer i dag innenfor en åpnere økonomi enn tidligere og konkurransen er økt på flere fronter. Dette stiller krav til god organisering og ressursutnyttelse i bedriftene. Mange virksomheter er imidlertid utsatt for mer omfattende kostnads- og lønnsomhetspress enn den intensiverte konkurransesituasjonen ved salg av varer og tjenester i seg selv skulle tilsi. Dette har sammenheng med at eierne gjerne vil ha et utbytte som svarer til det de alternativt kunne få ved å plassere pengene andre steder. I perioder med omfattende omstillinger i verdensøkonomien kan det være mulig å oppnå store gevinster på kort sikt. Dette kan samlet heve avkastningskravet til all virksomhet. Konsekvensene kan være at tidligere lønnsomme virksomheter vurderes som ulønnsomme eller ikke lønnsomme nok. Ledere blir i noen tilfeller presset til omstruktureringer som skal bidra til at eierne oppnår forventet avkastning. Eierne kan videre ønske at virksomhetslederne viser handlekraft ved stadig å foreta organisasjonsendringer, inklusive outsourcing, for dermed å styrke aksjekursen.

Konsentrasjon om kjernevirksomhet

Når støttefunksjoner settes ut, er begrunnelsen ofte at ledelsen kan fokusere oppmerksomhet på det den definerer som kjernevirksomheten. Hva er så *kjernevirksomhet*? For en prosessindustribedrift kan det for eksempel være å produsere papir. For en fiskeforedlingsbedrift kan kjernevirksomheten være framstilling av frossen torskefilet. En tjenesteytende virksomhet kan ha som sin kjernevirksomhet å reparere kopimaskiner eller å vaske kontorlokaler. Kjernevirksomhet behøver imidlertid ikke være knyttet til framstilling av fysiske produkter eller til konkrete, «salgbare» tjenester, men kan bestå i å utvikle design eller et forretningskonsept. Begrepet kjernevirksomhet er med andre ord relativt åpent og avhengig av ståsted.

Spørsmålet som kan stilles, er om innholdet i dette begrepet har endret seg over tid. Trolig har forhold som for eksempel ny teknologi, internasjonalisering og merkevarefokus betydning for hva som anses som kjernevirksomhet og hva som oppfattes som støttefunksjoner. Mye tyder på at begrepet «kjernevirksomhet» snevres inn og i større grad knyttes til den spesifikke kompetansen som gjør produktet eller tjenesten unik og i mindre grad til selve frambringelsen av produktet. Det kan innebære at stadig flere oppgaver kan komme til å bli kategorisert som støttefunksjoner som kan settes ut til underleverandører. Selve kjernekompetansen vil trolig i et slikt perspektiv i liten grad bli outsourcet fordi det kan innebære at andre lettere kan stjele konsept eller

⁵ Risikodeling innebærer mindre omfattende tap for den outsourcingende virksomheten når det går dårlig, men kan også innebære mindre omfattende gevinst når det går bra.

produksjonsmetode. Produktet ville i så fall kunne tape sin unike karakter og virksomheten kunne miste sin konkurransefordel.⁶

Den beskyttelsen av kjernevirksomhet eller ordinær drift som arbeidsmiljøloven muliggjør i forbindelse med outsourcing (se vedlegg 2), synes dermed å stå under press. Dersom svært mye av virksomheten i framtiden kan defineres som ikke lenger å være kjernevirksomhet, vil det området loven regulerer, gradvis innskrenkes.⁷

Svekking av fagforeninger?

Outsourcing kan også være en måte å bekjempe eller svekke fagforeninger på. Oppfatter arbeidsgiverne at lønnskravene blir for høye, kan arbeidsoppgavene utføres et annet sted der de anser arbeidstakerne som mindre «kravstore» eller der fagforeninger ikke finnes. Særlig i enkelte land som for eksempel Storbritannia og USA kan outsourcing være ledd i en slik strategi. Svekking av fagforeninger vil vel relativt sjelden være et uttalt motiv i Norge, der partene i arbeidslivet er mer samarbeidsorienterte enn i mange andre land, men kan være et aspekt ved beslutningen om outsourcing.

Selv om ikke bekjempelse av fagforeninger i utgangspunktet er hensikten med outsourcingen, er dette likevel en mulig konsekvens dersom det outsources til virksomheter og arbeidsområder som i liten grad er fagorganiserte eller som har svake eller små fagorganisasjoner. Ressursene til å drive tillitsvalgtarbeid er for eksempel gjerne dårligere i privat enn i offentlig sektor og små foreninger har mindre ressurser enn store.⁸

⁶ Innen nyere forskning diskuteres imidlertid om høyteknologibedrifter nå gjerne bruker ekstern arbeidskraft for bevisst "å fremme innovasjon og produktutvikling". Det er i så fall mer snakk om innleie av konsulenthjelp enn om outsourcing. "I dynamiske omgivelser hvor det er en høy endringstakt, kreves det [...] kontinuerlig tilførsel av ny kunnskap for at bedriften skal være konkurransedyktig. I slike omgivelser vil potensialet ved kunnskapsgenerering overstige risikoen for kunnskapslekkasje. Ekstern arbeidskraft vil gjennom tilførsel av nye ideer og beste praksis være en viktig kilde til strategisk viktig kunnskap for bedriftene." (Nesheim mfl. 2003)

⁷ Arbeidsmiljøloven er under revisjon. Skillet mellom ordinær drift og støttetjenester er foreslått opphevet. Dette kommer vi nærmere tilbake til i vedlegg 2.

⁸ Ifølge Hovedavtalen mellom LO og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) er et vilkår for å kreve tariffavtale innført at

1. virksomheten er medlem av NHO/landsforening
2. arbeidstakere er medlem av LO/forbund
3. LO/forbund organiserer minst ti prosent av arbeidstakerne i virksomheten innenfor det aktuelle tariffområdet, se Hovedavtalen § 3-7.

Hvis bedriften har færre enn 25 ansatte, gjelder ikke regel 3 selv om den som hovedregel vil følges. I tilfeller der Hovedavtalen ikke gir rett til å få opprettet tariffavtale, blir det i stedet et spørsmål om maktforhold om de ansatte skal få gjennomslag for et eventuelt krav om tariffavtale.

3.2 Tilgang til ekstern kompetanse

En del virksomheter kan se det som hensiktsmessig å kjøpe inn enkelte funksjoner eksternt og bygge ned tilsvarende aktivitet i egen organisasjon. Det antas at man på denne måten kan få tilgang til den kunnskapen som finnes hos underleverandøren og i dennes nettverk.⁹ Dette kan særlig gjelde spesialiserte områder som IT. Mange virksomheter, spesielt i offentlig sektor, har problemer med å rekruttere og å holde på enkelte typer arbeidskraft (for eksempel IT-personell, økonomer), blant annet av lønnmessige grunner eller at man ikke kan tilby et bredt nok fagmiljø. Da kan man se det som en løsning, i hvert fall inntil det er mulig å tilby økt lønn over de ordinære budsjetter og dermed skape et attraktivt fagmiljø, å kjøpe inn denne typen kompetanse.

3.3 Motefenomen?

Outsourcing av arbeidsoppgaver har i løpet av de siste 10–15 årene fått et stadig større omfang. I likhet med andre organisasjonsendringer kan outsourcing ha blitt et motefenomen som virksomheter lett griper til dersom de oppfatter at det er problemer i organisasjonen, eller kanskje også selv om det ikke foreligger klart definerte problemer. Hvorvidt dette tiltaket faktisk løser virksomhetens problemer, må vurderes konkret i forhold til hver enkelt virksomhets utfordringer.¹⁰ Konsulentfirmaet McKinsey, som bistår virksomheter i nettopp outsourcing, advarer imidlertid mot et religiøst forhold til outsourcing og sier at tro må bli erstattet med fornuft.¹¹

⁹ Se for eksempel Harrison og Kelley (1993), Nesheim mfl. (2003).

¹⁰ LO Service (1998)

¹¹ Jamfør Doig mfl. (2001)

4 Hva sier foreliggende forskning?

Det foreligger relativt mange empiriske arbeider, særlig internasjonalt, om de *økonomiske* konsekvensene av outsourcing/konkurransetsetting.¹² Som nevnt i innledningen, synes det derimot å foreligge relativt lite forskning som systematisk viser hvilke konsekvenser outsourcing har for *ansatte* som berøres. Nedenfor skal vi se nærmere på noen nasjonale og internasjonale erfaringer når det gjelder enkelte aspekter ved outsourcing. Det er imidlertid viktig å ha klart for seg at forskningsresultater fra andre land kan gi viktig innsikt, men ikke nødvendigvis lar seg ikke overføre til norske forhold.¹³ For eksempel har fagbevegelsen en mye sterkere stilling i de skandinaviske landene enn i land som USA og Storbritannia, lønnsforskjellene er mindre og lov- og avtaleverket mer utbygd. Dette gjør at virkninger av outsourcing og andre omstillingstiltak vil kunne slå forskjellig ut fra land til land.

4.1 Svekket fagbevegelsen?

Et viktig spørsmål er om outsourcing svekker fagbevegelsens rolle. I land som Storbritannia er det antatt at outsourcing i offentlig sektor (konkurransetsetting) kan være en måte å svekke fagforeningene på og faktisk også har vært det, blant annet ved at organiseringsgraden har sunket og ved at forhandlinger er blitt desentralisert.¹⁴

I en undersøkelse av amerikansk metallproduksjon finner imidlertid Harrison og Kelley (1993) ingen indikasjoner på at virksomheter systematisk outsourcer for å redusere innflytelsen til fagforeningene. Tvert imot kan fagorganisering av de ansatte være ønsket

¹² Doig mfl. (2001) refererer for eksempel til undersøkelser som viser at i cirka en fjerdedel av tilfellene mislykkes outsourcingen i den forstand at man ikke oppnår det man forventet og at dette viser seg allerede i løpet av de to første årene. Grunnen er gjerne at underleverandørene enten ikke forstår hva de skal gjøre eller at kostnadene er for høye, kvaliteten på underleveransene for dårlig med videre. Også andre undersøkelser viser at erfaringene er blandet: I noen tilfeller øker produktiviteten og/eller lønnsomheten. I andre tilfeller er det ikke mulig å registrere endringer (Parker 2000, Heshmati 2003). Ifølge Heshmati (2003:98) viser flere internasjonale studier at virksomheter ofte overvurderer produksjonskostnadsfordelene ved outsourcing og undervurderer transaksjonskostnadene. Siden vi ikke har hatt muligheter for noen omfattende litteraturgjennomgang her, kan vi likevel ikke utelukke at mange *andre* studier hovedsakelig finner positive resultater for virksomhetene ved outsourcing.

¹³ Andre land, som for eksempel USA, har trolig ikke de samme lov- og avtalemessige reguleringer av outsourcing som Norge, for eksempel "forbud" mot outsourcing av kjernevirksomhet. Erfaringer, inkludert forskning, fra land utenfor Norge og særlig utenfor EU, må derfor tolkes med forsiktighet.

¹⁴ From mfl. (2003)

sett fra virksomhetsledelsens side. I virksomheter der det er mulig å få til omstillinger ved hjelp av samarbeid mellom ledelse og ansatte, er det desstuen ofte ikke nødvendig å outsource oppgaver for å oppnå ønsket fleksibilitet. Og nettopp i virksomheter med en sterk fagbevegelse vil samarbeidsklimaet mellom ledelse og ansatte ofte være bedre enn i virksomheter der de ansatte er uorganiserte. Det er derfor ikke entydig at virksomhetene skulle ønske bort fagforeningene.

Selv om svekking av fagforeningen ikke er en eksplisitt målsetting med outsourcingen, kan det imidlertid skape problemer for det faglige arbeidet dersom det outsources til virksomheter og arbeidsområder som i liten grad er fagorganisert eller som har svake eller små fagorganisasjoner. Dersom de virksomhetene det outsources til, har svake fagforeninger som i liten grad kan ivareta de ansattes arbeidsforhold eller ikke har fagforeninger, er det dessuten større sannsynlighet for at arbeidsvilkårene forverres ved outsourcingen.

En ny undersøkelse av fagforeningers rolle under konkurranseutsettingen av en rekke tjenester i Oslo, viser for øvrig at disse både ble trukket med i prosessen rundt konkurranseutsettingen og har beholdt mye makt i forhold til å definere innholdet i omstillingsprosessen. Fagforeningene har, gjennom deltakelse i planlegging og utredning av konkurranseutsettingen, hatt innflytelse på viktige spørsmål ved gjennomføringen av konkurranseutsettingen, som for eksempel tempo og omfang, selv om de i begrenset grad har hatt innflytelse på selve beslutningen om konkurranseutsetting (From mfl. 2003).

4.2 Endringer i arbeidsvilkårene?

Innenfor kollektivtransport (rutebuss) har man sett en økende tendens til at driften av tjenesten konkurranseutsettes. Om lag 15 prosent av driften (målt i vognekilometer) er til nå lagt ut på anbud i Norge (Gunnes 2003). Ett av ankepunktene her er at de private firmaene vinner anbudene fordi de tilbyr dårligere arbeidsvilkår for de ansatte. Senest sommeren 2003 ble ett av de største firmaene innenfor europeisk kollektivtransport anklaget for å bryte arbeidsmiljølovens bestemmelser om overtid ved å kreve at de ansatte skal arbeide svært lange arbeidsdager.¹⁵ Dette er igjen en konsekvens av at anbudsprisene stadig presses nedover.

Tilgang til billigere arbeidskraft kan være én grunn til at virksomheter outsourcer, men er sjelden den eneste grunnen, jmfør Harrison og Kelley (1993). Forskerne finner imidlertid at virksomheter med forholdsvis høye lønnskostnader (i denne undersøkelsen er det maskintjenester som studeres og vurderes outsourcet) har en relativt større tendens til outsourcing av disse funksjonene enn virksomheter med lavere lønnskostnader. Outsourcing kan dermed være en indirekte måte å redusere lønnskostnader på ved at andre virksomheter utfører oppgavene til en lavere pris (lønnskostnad) enn den outsourcingende virksomheten. Virksomheter som framstiller spesifikke nisjeprodukter, out-

¹⁵ Se for eksempel oppslag i Dagsrevyen 21.07.03 og Dagsavisen 09.08.03

sourcer i mindre grad enn andre, trolig fordi de er redde for å miste sin unike karakter og dermed et viktig konkurransefortrinn. Nesten 60 prosent av virksomhetene som outsourcer, gjør det på grunn av kapasitetsbeskrankninger eller fordi de ønsker å få tilgang til spesialiserte ressurser utenfor egen virksomhet, ifølge denne undersøkelsen.

Det synes videre som om ufaglærte i jobber med lav prestisje kommer dårligere ut ved outsourcing enn ansatte med midlere og høyere utdanning. Man ser for eksempel en tendens til at privat ansatt renholdspersonale må rengjøre et større areal per tidsenhet enn kommunalt ansatte renholdere når kommuner konkurranseutsetter slike tjenester (Bogen 2001, De Facto 2001, PLS Consult 1997).

Midtsundstad (2002) beskriver veien fra stat til markedseksposering for fire virksomheter med bakgrunn fra infrastrukturvirksomhetene Posten, NSB og Televerket. Rapporten beskriver hvordan ansattes lov- og avtalefestede arbeidsvilkår endres som følge av omstillingen og drøfter hvilke faktorer som kan være relevante for å forstå forandringene som finner sted.¹⁶

Midtsundstad finner at det er de sosiale ordningene (permisjon, pensjon og forsikring) som har vært under sterkest press i forbindelse med fristilling og privatisering av offentlig virksomhet og i mindre grad lønn. Undersøkelsen viser videre at for statlig virksomhet som i hovedsak sysselsetter ufaglærte og personer med lav utdanning, fører fristilling til svekkelse *også* av lønsvilkårene. Det skyldes i all hovedsak at lønnen for disse arbeidstakergruppene jevnt over er dårligere i privat sektor enn i staten. I virksomheter hvor hovedandelen av de ansatte har høyere utdanning, er det derimot vanlig med god lønn og gode sosiale ordninger også i privat sektor.

Når det gjelder lønn, pensjon, arbeidstidsordninger og godtgjørelse for ubekvem arbeidstid, har virksomhetene i stor grad tilpasset seg vilkårene i privat sektor, om enn i ulik grad. De som sysselsetter ufaglærte og folk med lavere utdanning, er de virksomhetene som gjennomfører de sterkeste reduksjonene i godtgjørelsen for ubekvem arbeidstid og som gjennomfører de mest omfattende endringene i pensjonsforholdene.

Situasjonen på arbeidsmarkedet for ulike arbeidstakergrupper i kombinasjon med den kompetansen man har, synes å ha hatt stor betydning for om de ansatte har opplevd positive eller negative endringer. Konkurrentenes lønns- og arbeidsvilkår oppfattes å være avgjørende for hvilken lønn og hvilke sosiale ordninger en virksomhet tilbyr.

Bogen og Nyen (1998) har gjennomført en undersøkelse av konkurranseutsetting i norske kommuner. Bakgrunnen for kommunenes beslutning om å la private leverandører utføre oppdrag på vegne av kommunen, er hovedsakelig et ønske om å oppnå en mer effektiv ressursbruk; hele 68 prosent av kommunene som har konkurranseutsatt tjenester, oppgir en slik begrunnelse. Med hensyn til arbeidsvilkår (lønn, arbeidsoppgaver, arbeidstider osv.) synes det ikke som om det er noen entydig tendens til at de private virksomhetene tilbyr dårligere lønsvilkår enn kommunene. Også de private virksomhetene er avhengige av å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft og har, i et stramt arbeidsmarked, begrensede muligheter til å tilby dårligere lønsvilkår enn det øvrige arbeidslivet. Men i forhold til andre aspekter ved arbeidssituasjonen, som for eksempel

¹⁶ I de fleste tilfeller er for øvrig den statlige virksomheten de opprinnelig ble utskilt fra, for eksempel Posten og Telenor, fremdeles bedriftenes viktigste kunde.

arbeidsmengde, *kan* det være en tendens til at denne øker, særlig dersom prispress dominerer i konkurransen mellom leverandørene. Pensjonsordninger er dessuten mindre utbredt og også ofte dårligere i privat enn i offentlig sektor. Ulike forhold ved arbeidssituasjonen, som økt arbeidsmengde og fravær av eller dårligere pensjonsordninger, kan dermed være medvirkende til at leverandørene kan levere billigere tjenester til det offentlige.

Ansatte som gjennom virksomhetsoverdragelse overføres fra offentlig til privat sektor, opplever ikke nødvendigvis en lønnsnedgang umiddelbart, men derimot at lønnen fryses inntil den når det lavere nivået til kollegene i privat sektor (PLS Consult 1997).

Nesheim og Rokkan (1997) har studert enkelte sider ved arbeidssituasjonen innen renholdstjenester i Norge. Utgangspunktet deres er at en virksomhet eller offentlig etat kan organisere renholdet på to måter, enten ved at arbeidet utføres av egne ansatte og ved bruk av eget utstyr (intern organisering) eller ved at tjenestene kjøpes fra renholds- virksomheter som er ansvarlige for ledelse og organisering av renholdsarbeidet (ekstern kontrakt). Det ble gjennomført en spørreundersøkelse blant tre grupper ansatte: 1) ansatte i rengjøringsvirksomheter, 2) internt ansatte i virksomheter og 3) internt ansatte i kommuner.¹⁷ Rengjøringspersonell som er ansatt der de jobber (dvs. gruppene 2 og 3), er mer positive i forhold til jobben enn de som er ansatt eksternt. Internt ansatte opplever for eksempel

- bedre tilknytning til virksomheten/kommunen
- i større grad at kravet til arbeidstempo er på et rimelig nivå
- i større grad tilfredshet med jobben slik den er
- i mindre grad ønske om å si opp jobben.

4.3 Dårligere psykososialt arbeidsmiljø?

Forskning tyder på at hyppige omstillinger, anbudskonkurranser og lignende vil kunne slite på arbeidstakerne og gi et dårligere psykososialt arbeidsmiljø (med økt sykefravær som én konsekvens)¹⁸ og videre føre til redusert motivasjon og entusiasme for jobben.¹⁹ Forskning tyder videre på at de ansatte som blir igjen i virksomheter der det har skjedd kutt i staben, opplever store sosiale belastninger i form av dårlig arbeidsmiljø.²⁰

¹⁷ For alle gruppene var svarprosenten forholdsvis lav.

¹⁸ Gustavsson & Saksvik 2001, Szücs mfl. 2003. I tillegg til at omorganiseringer medfører belastninger for dem som direkte og indirekte berøres, vil også bedriften kunne påføres kostnader ved en slik uro.

¹⁹ En forskjell på outsourcing i privat og offentlig sektor vil være at skifte av arbeidsgiver i offentlig sektor kan komme mer jevnlig enn i privat sektor på grunn av Lov om offentlige anskaffelser, som krever at innkjøp av tjenester settes ut i konkurranse (jf. det som er sagt i vedlegg 2).

²⁰ Dagsavisen (2004)

4.4 Innsparinger ved interne omstillingsprosesser?

Innsparing er ofte begrunnelsen for outsourcing og spørsmålet vil derfor ofte være om også andre tiltak, som for eksempel *interne omstillingsprosesser*, kan bidra til å oppnå kostnadsreduksjoner. Fra Oslo viser en undersøkelse at det var mulig å spare relativt betydelige beløp ved interne omstillingsprosesser i utvalgte bydeler der ansatte ble trukket med i omstillingsprosessen (Asplan Analyse 2003), blant annet gjennom endringer i oppgavefordeling og stillingsstruktur. Tilsvarende ble det spart betydelige beløp ved konkurranseutsetting i andre bydeler.²¹ En evaluering av erfaringene med det såkalte Modellkommuneforsøket, der intern omstilling med vekt på ansattes deltakelse sto sentralt, viser på den annen side at kostnadsbesparinger og økt effektivitet i liten grad ble oppnådd, til tross for at dette var ett av formålene med forsøket, mens det var lettere å oppnå kvalitetsforbedringer (Skålnes mfl. 2002).

Ved interne omstillinger, som ved outsourcing, gjelder det at muligheter og begrensninger ved tiltakene må vurderes konkret i hvert enkelt tilfelle, ut fra kjennskapet til den enkelte virksomhets utfordringer og muligheter. Også interne omstillinger kan medføre at «upopulære» beslutninger må tas som kan komme til å berøre grupper av ansatte på en negativ måte. Det kan likevel være viktig at ansatte medvirker i slike prosesser for at de kan foregå på en mest mulig akseptabel måte.

4.5 Oppsummering

Outsourcing er et mye brukt virkemiddel ved omstrukturering av virksomhet. Dels kan outsourcing være en måte å spare kostnader, dels kan det være et middel for å knytte til seg kapasitet og kompetanse som man ellers har vanskelig for å skaffe, som igjen kan være midler til å øke lønnsomheten på sikt. Men det kan også tenkes at mange bedrifter outsourcer nærmest som et motefenomen samtidig som de undervurderer kostnadene ved en slik strategi. Undervurderes for eksempel koordineringsbehovet mellom de ulike aktivitetene i henholdsvis mor-bedriften og leverandørbedriften og kostnader knyttet til oppfølging av kontrakter?

Uro og mistriivsel blant de øvrige ansatte i den outsourcingende virksomheten, med økt sykefravær og turnover som mulige konsekvenser, er én mulig kostnad. Dersom en beslutning om outsourcing fører til økt utrygghet blant de ansatte både før og eventuelt også etter at outsourcingen er gjennomført, kan man anta at flere av de gjenværende ansatte gradvis vil finne seg annet arbeid der framtidsutsiktene framstår mindre usikre. Sannsynligvis vil det ofte være de som har best utsikter på arbeidsmarkedet, som slutter først og kanskje er dette den gruppen ansatte virksomheten helst vil beholde. Setter dermed beslutningen om outsourcing i gang prosesser som virksomheter på lengre sikt ikke ser seg tjent med?

²¹ Men uten at det er lett å angi den prosentvise fordelingen av besparelsene slik at man kan sammenligne de to omstillingstiltakene.

Som vist i vedlegg 2, er arbeidstakerne i noen grad beskyttet mot oppsigelse og dårligere lønns- og arbeidsforhold ved outsourcing, i det minste på kort sikt. Foreligger det en virksomhetsoverdragelse, skal den nye innehaveren opprettholde både rettigheter etter arbeidsavtalen (for eksempel fri telefon, reise- og diettordninger) og de individuelle arbeidsvilkårene som følger av den tariffavtalen som den tidligere innehaveren var bundet av, inntil avtalen utløper eller avløses av annen tariffavtale. Bestemmelsene om arbeidsavtale og tariffavtale omfatter imidlertid ikke pensjonsrettigheter. Ansatte med pensjonsordning kan dermed risikere å miste denne eller få en dårligere ordning. Pensjonsordninger er for eksempel mer utbredt i offentlig enn i privat sektor.²² Ofte kan også arbeidspresset være større i markedsutsatt virksomhet enn i offentlig sektor. Mye tyder også på at ulike grupper ansatte kommer ulikt ut ved en outsourcing. Er det for eksempel generelt slik at personer innen tradisjonelle lavutdanningsyrker som skifter arbeidsplass fra en virksomhet med forholdsvis solidarisk lønnspolitikk (som renholdere og cateringpersonale i statlig eller kommunal virksomhet) til virksomheter med større lønnsforskjeller, får dårligere betingelser når arbeidsoppgavene deres outsources, mens dette i mindre grad er tilfellet for ansatte innen høyutdanningsyrker?

Arbeidsvilkårene vil nok variere mer på tvers av landegrenser enn innad i et land. Innad i et land vil for det første et felles lovverk gjelde, selv om avtaler kan variere mellom arbeidsområder og sektorer. For det andre vil det være et begrenset tilfang på relevant arbeidskraft. Spesielt ved press i arbeidsmarkedet innenlands er det problematisk å betale særlig mye dårligere enn konkurrentene, men i en situasjon med høy ledighet kan forskjeller i arbeidsvilkår spille en større rolle. I en storby kan det videre være lettere for arbeidstakere å velge mellom virksomheter dersom man ikke er fornøyd med de vilkårene nåværende arbeidsgiver tilbyr enn i distrikter med et mer begrenset arbeidsmarked. Betyr dette at outsourcing arter seg forskjellig avhengig av bostedskommune og avhengig av hvordan situasjonen på arbeidsmarkedet er for den enkelte arbeidstaker? Vi skal se nærmere på noen av disse spørsmålene i neste kapittel.

²² I den forbindelse er det interessant at Stavanger kommune har vedtatt at det skal stilles krav om tilfredsstillende pensjonsordning (dvs. ganske lik KLPs ordning) ved konkurranseutsetting av kommunal virksomhet av et visst omfang (Stavanger Aftenblad 2004). Begrunnelsen er dels at leverandørene skal konkurrere på mest mulig like vilkår, dels å ivareta de ansattes interesser.

5 Erfaringer med outsourcing i fire virksomheter

I det følgende presenterer vi fire virksomheter som på ulike måter har gjennomført en outsourcing. Vårt hovedfokus er de erfaringer ansatte og tillitsvalgte har hatt i denne prosessen, dels i form av selve beslutningsprosessen rundt outsourcingen, dels i forhold til ansattes arbeidssituasjon før og etter outsourcingen.

Før vi går til selve drøftingen, skal vi kort redegjøre for prosjektdesignet og metoden som er brukt i dette kapitlet. Ut fra prosjektets målsetting om å belyse konsekvenser for de ansatte og å samle erfaringer fra tillitsvalgte i forbindelse med outsourcing og gitt rammen for prosjektet, ble det valgt en to-trinns utvalgsprosess designet for å identifisere informanter innenfor LOs tillitsmannsapparat med relevant erfaring. LO opprettet en referansegruppe med representanter fra LO sentralt og fra flere LO-forbund. På bakgrunn av innspill fra forskerne ble begrepet outsourcing diskutert i denne gruppen og ulike problemstillinger for de ansatte og tillitsvalgte identifisert. Dette ledet til andre trinn, som var at referansegruppens medlemmer fikk i oppdrag å identifisere en virksomhet innenfor hvert av sine områder hvor vi kunne finne de problemstillinger som vi ønsket å ta opp. Det resulterte i identifisering av fire virksomheter (tre i privat sektor og én i offentlig sektor).

Denne metoden for å identifisere virksomhetseksempler gir ikke grunnlag for å si noe om hyppigheten av fenomenet vi studerer og vi kan heller ikke betrakte virksomhetene som representative for virksomheter som har gjennomført outsourcing eller for arbeidstakere som har opplevd slike omorganiseringer. Målet var da heller ikke, som tidligere nevnt, å tallfeste eventuelle endringer i arbeidsvilkår, men å belyse viktige problemstillinger og bringe videre erfaringer fra ansatte og tillitsvalgte. Av de fire valgte virksomhetene er tre fra privat sektor og én fra offentlig sektor. I den siste fokuserer vi på noen problemstillinger som spesielt gjør seg gjeldende ved konkurranseutsetting, det vil si outsourcing i offentlig sektor.

Virksomhetene er anonymisert og gitt fiktive navn. I offentlig sektor har vi valgt å se på konkurranseutsettingen av et sykehjem fordi dette er én av de tjenestene hvor debatten om konkurranseutsetting er spesielt intens. Informasjonen er samlet inn gjennom

- samtaler med representanter for tillitsvalgte og ledelse i virksomhetene
- studier av referater, protokoller og andre skriftlige kilder i forbindelse med outsourcing-prosessen og virksomhetenes generelle situasjon
- søk på Internett, aviser med mer om virksomhetene

Vi har rendyrket presentasjonen av virksomhetene ved å legge vekt på de forholdene som åpenbart har hatt med outsourcingen å gjøre og som derfor er forhold som kan ha

overføringsverdi til lignende situasjoner. Dette øker forhåpentligvis også lesbarheten i presentasjonen av casene.

5.1 Presentasjon av de fire virksomhetene

For hver enkelt virksomhet presenterer vi først 1) generell bakgrunnsinformasjon om organisasjonsendringen, 2) utvikling i de involverte virksomhetene, 3) konsekvenser for ansattes lønns- og arbeidsvilkår og 4) de tillitsvalgte erfaringer med prosessen. Til slutt følger en oppsummering på tvers av virksomhetene. Drøfting av resultatene og spørsmål for videre forskning følger i kapittel 5.2 og 5.3.

Virksomhet 1 Outsourcing av støttefunksjoner, der overtakende bedrift ikke har kompetanse på eller tidligere erfaring med alle tjenestene de overtar

Bakgrunn

Teknologi inngår i et stort internasjonalt konsern. Av interne dokumenter framgår det at ledelsen på slutten av 1990-tallet ble pålagt av styret å gå igjennom alle funksjoner for å finne innsparingsmuligheter. En del ansatte i den ordinære virksomheten (kjernevirksomheten) fikk tilbud om sluttpakker. Denne prosessen pågikk i store deler av 1997.

Som ledd i et forsøk på å kutte ytterligere kostnader ble det fra ledelsens side besluttet at enkelte støttetjenester skulle outsources. Av interne rapporter framgår det at på kort sikt var det lite å spare på outsourcing fordi støttetjenestene i stor grad var effektivt drevet. Enkelte støttetjenester ble likevel besluttet outsourcet, men uten at det ble gitt tilbud om sluttpakker til de ansatte innenfor disse tjenestene. Ledelsen understreket at selv om outsourcing på kort sikt ikke ville føre til kostnadsreduksjoner, ville fleksibiliteten øke og dette kunne gi innsparinger på lengre sikt. Ledelsen framhevet dessuten betydningen av å fokusere på kjernevirksomheten.

Ledelsens argumenter overfor de tillitsvalgte for å være med på outsourcingprosessen var altså behovet for å kutte kostnader og øke fleksibiliteten og at arbeidsplassene innen støttetjenestene ikke ville bli utviklet innen bedriften. Ansatte i støttetjenestene ville derfor, slik ledelsen framstilte det, være bedre tjent med å gå over i en ny bedrift.

Hvordan gikk det?²³

35 personer som jobbet med ulike støttetjenester (blant annet kantine og resepsjonstjenester), ble i 1998 overført fra *Teknologi* til en underleverandørbedrift – *Service*. Ifølge kontrakten med *Teknologi* skulle *Service* levere alle støttefunksjonene i *Teknologi*. De ansatte var dermed i praksis fortsatt på sin gamle arbeidsplass, men med ny arbeidsgiver. Kontrakten var i utgangspunktet inngått for fem år (1998–2003) med mulighet for oppsigelse.

Etter fire år (2002) sa *Teknologi* opp avtalen med *Service* med den begrunnelse at de ikke hadde behov for støttetjenestene lenger fordi virksomheten (*Teknologi*) var ytterligere redusert. Det som fortsatt var nødvendig av støttefunksjoner, ville *Teknologi* integrere i egen virksomhet. *Teknologi* ansatte i 2002 nye personer til resepsjonen, det vil si bedriften gjenopprettet enkelte av funksjonene i egen regi, men med nytt personell. Samtidig fant *Service* etter hvert ut at de vil konsentrere virksomheten om kantinetjenester, det vil si at de oppga tanken på å utvikle nye virksomhetsområder.

Konsekvenser for ansattes arbeidsvilkår

Ifølge tillitsvalgte for den gruppen arbeidstakere som ble overført fra *Teknologi* til *Service*, var mange av de kantineansatte i *Service* uorganiserte eller medlemmer av Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet. De kantineansatte i *Teknologi* hadde vært medlemmer av Fellesforbundet, mens resten av de ansatte i støttetjenestene var organisert i Handel og Kontor (HK). Ved outsourcingen ble alle de overførte personene medlemmer i HK. Det ble da framforhandlet fellesavtaler for hele gruppen arbeidstakere som ble overført. Fagforeningen klarte i samarbeid med HK å få til forholdsvis gode avtaler for de ansatte ved overgangen til *Service*. Ansienniteten, lønns- og pensjonsavtaler ble overført ved skifte av arbeidsplass. Det heter i protokollen som ble ført mellom *Service*, *Teknologi* og de ansattes representanter i de støttetjenestene som skulle overføres, at *Service* forpliktet seg til å tegne gruppelivsforsikring, ulykkesforsikring, yrkesskadeforsikring og reiseforsikring med minst samme dekning som i *Teknologi*. Det skulle opprettes en tjenestepensjonsordning med samme vilkår og ytelser som den som var gjeldende i *Teknologi* på overførelsestidspunktet. Videre skulle *Service* opprettholde parkeringsplasser og bedriftshelse-tjenester på samme nivå som det de ansatte tidligere hadde hatt. De ansatte fikk i 1998 et lønnstillegg i *Service* som tilsvarte det de fikk utbetalt i bonus i *Teknologi* i 1997. *Service* forpliktet seg til at lønnsutviklingen i kontraktsperioden skulle være i takt med relevante tariffavtaler.

Bedriften garanterte mot oppsigelser i den femårige kontraktsperioden med mindre det skulle foreligge saklig grunn til oppsigelse begrunnet i arbeidstakers eget forhold. Et resultat av forhandlingene var ifølge tillitsvalgte at lønns- og pensjonsavtalene for dem som kom fra *Teknologi*, var betydelig bedre enn avtalene for dem som allerede var ansatt i *Service* på ordinære vilkår.

²³ Dette avsnittet bygger på informasjon gitt av hovedtillitsvalgt for den gruppen som ble overført fra *Teknologi* til *Service*.

Tillitsvalgte opplyser at nesten halvparten av de 35 som skulle outsources, hadde forholdsvis kort tid igjen til de kunne gå av med AFP. *Service* hadde i utgangspunktet ingen AFP-avtale. Det var derfor et krav fra de ansatte som skulle overføres, at en slik ordning ble opprettet, noe som ble imøtekommet fra *Service* sin side (virksomheten måtte blant annet i forbindelse med dette melde seg inn i NHO).

Service oppgav – som nevnt – etter hvert planene om å utvikle nye virksomhetsområder. Ansatte som ble overført fra *Teknologi* til *Service* og som hadde jobbet innen andre funksjoner enn kantine (for eksempel resepsjonstjenester), fikk derfor etter fire år tilbud om jobb i kantinevirksomheten siden dette nå var den eneste typen jobb som kunne tilbys. De fleste ønsket ikke å bli overført til slike arbeidsoppgaver fordi de da ikke fikk brukt sin faglige kompetanse.²⁴

I løpet av perioden 1998–2003 har om lag halvparten av de overførte arbeidstakerne gått av med førtidspensjon (AFP); noen er også uføretrygdet, mens tolv personer har sluttet.²⁵ Av de 35 personene som ble overført, er fire fremdeles ansatt i *Service* etter fem år. Disse fire har hele tiden (også i *Teknologi*) jobbet innen kantinedrift.

Etter at den femårige avtalen mellom *Teknologi* og *Service* gikk ut (i løpet av 2003), ble de ansatte som kom fra *Teknologi*, tilbudt samme lønnsvilkår som resten av de ansatte i *Service*, noe som betyr at de er gått ned i lønn. De er nå også organisert i Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet, i likhet med mange av de andre ansatte i *Service*.²⁶

De tillitsvalgtes erfaringer med prosessen

Da de ansatte som arbeidet innenfor støttetjenestene ble presentert for planer om outsourcing, var de ifølge tillitsvalgt imot dette av flere grunner:

«Flere hadde jobbet i *Teknologi* i mange år og følte seg hjemme der. *Teknologi* ble oppfattet som en trygg arbeidsplass og ansettelsesvilkårene var gode. Vi fryktet at arbeidsvilkårene ville bli dårligere og at outsourcing var første skritt på veien til å miste jobben.»

Etter nærmere vurdering ble imidlertid motstanden mot outsourcingen svekket blant de ansatte og deres tillitsvalgte. I og med at *Teknologi* skulle redusere bemanningen innen kjernevirksomheten, vurderte de ansatte situasjonen slik at arbeidsplassene innen støttefunksjoner i *Teknologi* ikke lenger var så sikre som de hadde vært. De risikerte oppsigelser på samme måte som de andre ansatte i *Teknologi*, men uten tilbud om sluttpakker. En

²⁴ I utgangspunktet var det elleve kantinearbeidere som ble overført fra *Teknologi* til *Service*. Resten av de opprinnelig 35 ansatte (dvs. 24 personer) jobbet i andre typer servicetjenester.

²⁵ Hvorvidt flere har gått av med AFP eller blitt uføretrygdet på grunn av overføringen til *Service* enn det som ellers ville ha vært tilfelle, har ikke vært mulig å avgjøre, dels fordi vi gjennom intervjuer med tillitsvalgte har fått inntrykk av at mange uansett hadde planer om førtidspensjonering, dels fordi *Teknologi* i mellomtiden var ytterligere nedbemannet. Situasjonen ville dermed heller ikke vært uproblematisk dersom de ansatte *ikke* var blitt outsourcet.

²⁶ Opplysninger fra tillitsvalgt.

outsourcing kunne bety at de som arbeidet med støttetjenester, fikk beholde jobbene sine, om enn i et nytt firma.

De tillitsvalgte prøvde så lenge som mulig å argumentere mot outsourcing og for andre måter å spare kostnader på – uten å få gehør hos ledelsen. «Etter å ha framforhandlet forholdsvis gode avtaler med så vel *Service* som *Teknologi* (tre-parts-avtaler), slo vi oss likevel til ro med tingenes tilstand.»

Tillitsvalgte var med på anbudsinnhenting og ble hørt når det gjaldt valg av underleverandør. Tre tilbud var til vurdering. Både ledelsen og de ansatte mente at *Service* ville være det beste valget. Klubben fikk god hjelp av forbundet og HK kvalitetsikret også overføringsavtalen. Tariffavtalen ble reforhandlet to ganger i løpet av kontraktperioden på fem år. Det ble begge gangene ført tvisteprotokoller, men partene kom fram til enighet til slutt.

Virksomhet 2 Planer om outsourcing av funksjoner som av de ansatte anses å tilhøre kjernevirksomheten

Bakgrunn

Transport driver med produksjon og salg av to typer tjenester (transport og lager). Virksomheten er arbeidskraftintensiv (kjøring), men krever også omfattende investeringer i utstyr (biler). Virksomheten kjennetegnes av at det er fysisk belastende arbeid med mange arbeidsulykker. For cirka tre år siden kjøpte *Transport* en stor konkurrent, *Traffic*, og mange mindre bedrifter som drev med transporttjenester.

Ledelsen i *Transport* ønsker å utvikle egen framstilling av den tjenesten *Traffic* og egne ansatte tidligere har produsert (transport). I stedet vil de kjøpe inn transporttjenesten fra mange underleverandører og selv kun stå for viderefremming og salg til kunder. Den andre tjenesten (lager) vil de fortsette å produsere selv. Ledelsen oppgir at bakgrunnen for ønsket om outsourcing av transporttjenester, er at de vil konsentrere virksomheten om færre områder og risikodeling, det vil si at noe av risikoen ved transport overføres til underleverandører. Det ble gitt generell orientering til de ansatte om at ledelsen ønsket å bygge ned transportdelen av virksomheten, blant annet ville leasingsavtalene på biler ikke bli fornyet. Egen bilpark ville heller ikke bli utvidet. Resterende transportvirksomhet ville bli forsøkt outsourcet.

Bedriften ønsket med andre ord å redusere egenproduksjonen av transporttjenester for å redusere kostnadene. De ansatte og deres tillitsvalgte satte spørsmål ved om denne type omstrukturering ville gi de ønskede økonomiske gevinstene for bedriften.

Hvordan gikk det?

Transportdelen er ikke formelt blitt outsourcet. Mange av de ansatte i *Transport* har imidlertid sluttet i virksomheten i den perioden outsourcing har vært på dagsorden. Fra 1998 til 2003 er antall sjåfører ifølge opplysninger fra ledelsen redusert fra 170 til 80 personer. De fleste sluttet i 2000, etter et styrevedtak om outsourcing. Sjåførene ble ikke oppsagt,

men sluttet på grunn av usikkerheten rundt planene om outsourcing. De sjåførene som har sluttet, er ikke blitt erstattet. I stedet kjøper *Transport* i stadig større grad transporttjenester fra underleverandører. Indirekte har det dermed funnet sted en gradvis outsourcing.

Virksomheten har ikke konkludert med hensyn til outsourcing versus egenproduksjon. I skrivende stund (høst 2004) synes det som om beslutningen om outsourcing foreløpig er lagt på is. Ifølge hovedtillitsvalgte synes beregninger foretatt av ny mellomledelse å tyde på at outsourcing ikke nødvendigvis er lønnsomt.²⁷

Konsekvenser for ansattes arbeidsvilkår

De som har sluttet, er særlig yngre arbeidstakere med liten ansiennitet i *Transport*, men med forholdsvis gode muligheter til å få ny jobb andre steder, ifølge hovedtillitsvalgte.²⁸

Hovedtillitsvalgt opplyser at arbeidsvilkårene i *Transport* er relativt gode (har bl.a. AFP-ordning som ikke er vanlig i bransjen, og tjenestepensjon er under planlegging) og det har vært liten turnover, selv om arbeidet i seg selv kan være fysisk belastende.

Ifølge hovedtillitsvalgte kjennetegnes denne bransjen av at mange ikke kjenner sine rettigheter og plikter og det er ikke utelukket at underleverandørene opererer med dårligere lønns- og arbeidsvilkår.

De tillitsvalgtes erfaringer med prosessen

Da outsourcing første gang kom på dagsordenen i 1998, ble ikke tillitsvalgte tatt med i prosessen slik de lovmessig har rett til. Outsourcingen kunne dermed i første omgang stoppes ved hjelp av arbeidsmiljøloven. Den lokale klubben med fagforbundet i ryggen har senere signalisert at den vil gå til rettssak ved en eventuell outsourcing fordi det i så fall ville være snakk om utsetting av kjernevirksomhet, slik de tillitsvalgte ser det.²⁹

Hovedtillitsvalgte for sjåførene har utarbeidet en «motrapport» til ledelsens beregninger av kostnadsbesparelser ved outsourcing. Beregningene hovedtillitsvalgte har gjort, viser at det trolig er lite å spare på å outsource transporttjenester dersom overtakende bedrifter skal tilby arbeidstakerne ordninger de har lovlige krav på, for eksempel bedriftshelsetjeneste. Tillitsvalgte påpeker at det er viktig å ikke bare sammenligne lønnskostnader mellom ulike virksomheter (noe som for øvrig også er vanskelig fordi lønssystemene varierer mye mellom virksomhetene) når valget står mellom egenproduksjon og outsourcing. Like viktig mener han det er å sammenligne kostnader knyttet til styring av aktiviteten, sykefravær og ulykker og at det er på dette området det er mest å spare.

²⁷ Her kan innspill og beregninger fra de tillitsvalgte tidligere i prosessen omkring lønnsomheten ved en eventuell outsourcing ha medvirket til at nye vurderinger ble gjort fra ledelsens side, se nedenfor.

²⁸ Generelt slutter gjerne eldre sjåfører når de har muligheter til å finne seg lettere transportarbeid på hjemstedet. Mange langtransportarbeidere er "pendlere" ved at de er hjemmefra i lange tidsperioder.

²⁹ Ved utsetting av kjernevirksomhet har de ansatte sterkere beskyttelse etter arbeidsmiljøloven enn ved outsourcing av støttetjenester (jf. vedlegg 2).

Transport og det større konsernet denne virksomheten er del av, ble for øvrig tidlig i 2004 solgt til et annet konsern. Hvilke planer *dette* har i forhold til outsourcing, har vi ikke undersøkt.

Virksomhet 3 Outsourcing og senere insourcing av støttetjenester som anses som svært viktige for produksjonsprosessen

Bakgrunn

Prosess som driver døgnkontinuerlig virksomhet (prosessindustri), inngår i et internasjonalt konsern. Virksomheten sto på slutten av nittitallet overfor en mulig nedlegging etter store tap.³⁰ I første omgang ville eierne forsøke å redde deler av virksomheten gjennom å finne innsparingsmuligheter. Som et ledd i slike innstramninger og forsøk på å redusere kostnader, besluttet ledelsen å sette ut *vedlikehold av maskiner og utstyr* (som hovedsakelig ble utført av elektrikere og mekanikere) til bedriften *Vedlikehold*.

Ledelsen så på dette tiltaket som en rask vei til å redusere faste utgifter i bedriften og dermed tilfredsstille finansielle krav om dette fra eiersiden. Den industrielle begrunnelsen var mindre utredet. Slik situasjonen var, ble det også argumentert fra ledelsens side for at arbeidstakere som ble flyttet over på den måten, trygget sine arbeidsplasser i større grad enn om de ble værende i *Prosess*.

Hvordan gikk det?

Det fant sted en virksomhetsoverdragelse av 100 vedlikeholdsansatte i 1999. *Vedlikehold* så på dette oppdraget som en brekkstang for å komme inn på markedet for maskinvedlikehold i denne regionen, ettersom de ikke var representert der fra før. Kontrakten mellom *Prosess* og *Vedlikehold* ble avtalt for ti år. *Prosess* er avhengig av en vaktordning blant vedlikeholdspersonalet fordi det alltid må være vedlikeholds-backup på maskinene. Etter overføringen hadde *Vedlikehold* ansvar for at denne vaktordningen fungerte.

Vedlikehold fikk imidlertid problemer med å skaffe nok andre oppdrag i området. Samtidig ble produksjonen ved *Prosess* etter hvert også redusert. Dermed avtok også behovet for vedlikehold her og kontrakten med *Vedlikehold* ble derfor reforhandlet og omfanget av vedlikeholdet redusert. Dette medførte store problemer med å opprettholde aktiviteten i *Vedlikehold*.

Vedlikehold betalte *Prosess* i 2002 for å bli løst fra kontrakten fordi den var svært ulønnsom for virksomheten. Samtidig hadde *Prosess* fremdeles behov for et visst omfang av maskinvedlikehold. Mange hadde sluttet i *Vedlikehold* på grunn av usikkerhet omkring denne virksomhetens framtid. En del ble oppsagt høsten 2001 på grunn av manglende oppdrag. De tillitsvalgte i *Vedlikehold* mente at nedbemanningen var større enn nødvendig i forhold til fremtidig vedlikeholdsbehov i *Prosess*. *Prosess* overtok de fleste som var

³⁰ Opplysninger hentet fra blant annet nasjonal og internasjonal presse og fra samtaler med ledelse og tillitsvalgte.

igjen (55 arbeidstakere, hvorav 10 startet egen virksomhet, se under) ved *Vedlikehold* ved virksomhetsoverdragelse i 2003, med andre ord ble vedlikeholdet insourcet igjen.

Konsekvenser for ansattes arbeidsvilkår

Ifølge tillitsvalgte fikk de ansatte ved outsourcingen med seg de rettighetene og arbeidsvilkårene de hadde i *Prosess*,³¹ og i tillegg betalte *Vedlikehold* noe høyere timelønn. Bakgrunnen for bedre lønn var tariffhopping (fra papir- til verkstedsoverenskomsten). Etter hvert fikk de ansatte som ble overført til *Vedlikehold*, også pensjonsordning, noe de ikke hadde i *Prosess*. De overførte vedlikeholdsarbeiderne fortsatte også å arbeide på sin gamle arbeidsplass, med de samme maskinene som før, men altså med en ny arbeidsgiver.

Arbeidstakerne som ble tilbakeført ved insourcing, var redusert fra 100 personer til 55 personer på grunn av at mange hadde sluttet i *Vedlikehold*, mens noen også ble oppsagt på grunn av liten ordreinnngang. I en protokolltilførsel i forbindelse med oppsigelsene blir det fra fagforeningenes side hevdet at den generelle nedbemanningen og oppsigelsene i *Vedlikehold* hovedsakelig skyldes økonomisk vanstyre. De tillitsvalgte var også av den oppfatning at ledelsen ved *Vedlikehold* hadde gjort for lite for å satse på eksterne oppdrag og dermed gjort seg for avhengig av oppdragsmengden i *Prosess*.

Ifølge ledelsen i *Prosess* ble 45 personer tatt inn igjen i produksjonen ved tilbakeføringen til *Prosess*, mens ti personer startet egen virksomhet (*Mekanisk*) med lokaler i *Prosess*. De som startet opp for seg selv, fikk hjelp med lånegarantier og lignende til oppstart.

Ved den nye virksomhetsoverdragelsen eller tilbakeføringen fra *Vedlikehold* til *Prosess*, fikk de ansatte beholde den økte lønnen og pensjonsavtalen.³² Det heter i protokollen i forbindelse med tilbakeføringen at *Prosess* ikke ville redusere lønnen for det overførte personalet som følge av virksomhetsoverdragelsen (noe bedriften heller ikke hadde mulighet til ifølge arbeidsmiljøloven), med mindre dette gjøres som et resultat av en stillingsendring. Ifølge tillitsvalgte er senere et par personer gått ned i lønn som følge av stillingsendring.³³ Tariffavtalen er ikke reforhandlet ennå (vil først bli reforhandlet sent høsten 2004) slik at vi vet ikke om de vedlikeholdsansatte får beholde lønns- og arbeidsvilkårene i framtiden.

De tillitsvalgtes erfaringer med prosessen

Klubbledelsen i *Prosess* uttrykte i møter med ledelsen skepsis til at outsourcingen ville bli billigere for virksomheten samtidig som *Vedlikehold* skulle kunne tjene penger. De tillitsvalgte opplevde ikke å vinne gehør for sine synspunkter hos ledelsen. Etter hvert snudde imidlertid stemningen blant arbeidstakerne til fordel for outsourcing: «Etter vekkel-

³¹ I tråd med reguleringene i arbeidsmiljøloven.

³² *Prosess* hadde i mellomtiden også innført pensjonsordning. Enkelte ansatte mistet ved tilbakeføringen en mobiltelefonordning de hadde hatt i *Vedlikehold*.

³³ Jamfør at *Prosess* var under nedbygging, med redusert behov for vedlikehold.

sesmøter der planene ble lagt fram for de ansatte, var de fleste positive til virksomhetsoverdragelsen, i og med at de ellers risikerte at mange måtte sies opp dersom produksjonen ved *Prosess* ble ytterligere redusert/nedlagt.»

I begynnelsen ble hovedtillitsvalgt i *Prosess* tatt med på alle møter, men dette skjedde ikke i slutfasen og særlig ikke da avtalen mellom *Prosess* og *Vedlikehold* ble ferdigforhandlet. Inntrykket var også at selv om det var mulig å komme med innvendinger, gjorde ledelsen det den i utgangspunktet hadde bestemt seg for.

Ifølge tillitsvalgte var det største problemet ved hele denne prosessen at de ansatte ble forespeilet at *Vedlikehold* ville satse og bygge opp en slagkraftig enhet i distriktet, noe som igjen ville sikre arbeidsplassene. «Men det var mye uro, stadig vekk nye ledere, røde tall fra dag én [i *Vedlikehold*]. De ansatte opplevde at det gikk på psyka løs. Etter hvert mye frustrasjon og sinne blant de ansatte. Ledelsen fôr med løgn og fanteri, holdt ikke avtalene.»

Virksomhet 4 Konkurransetsetting av sykehjem

Bakgrunn

Fokuset i dette avsnittet er hva som kan skje når en virksomhet, i dette tilfellet i offentlig sektor, legges ut i konkurranse for annen gang. Vi har valgt å studere konkurransetsettingen av et sykehjem. Her vil en del problemstillinger være de samme som de foregående fra private sektor, men en del nye vil i tillegg gjøre seg gjeldende, dels som konsekvens av at offentlige etater plikter å følge Lov om offentlige anskaffelser, dels fordi den instans som outsourcer/konkurransetsetter, er et *politisk* organ og dessuten ikke nødvendigvis arbeidsgiver for de ansatte som berøres av outsourcingen, dersom det er en privat virksomhet som leverer tjenestene.

Bakgrunnen for at vi har valgt å studere annen gangs konkurransetsetting, er dels den at det er situasjonen *etter* første gangs konkurransetsetting som vil være «normalsituasjonen» dersom først konkurransetsetting velges som en måte å frambringe offentlige tjenester. Ved første gangs konkurransetsetting vil offentlig ansatte, dersom de berøres,³⁴ kunne ha en viss innflytelse i forhold til den omstillingsformen som velges og måten den gjennomføres på gjennom gjeldende lov- og avtaleverk. Spørsmålet er om de samme muligheter til innflytelse vil være til stede også ved gjentatte konkurranser når kontraktstiden har utløpt og spesielt dersom det er private virksomheter som vinner konkurransen.³⁵ Videre kan det være grunn til å anta at arbeidsvilkårene generelt (for eksempel lønn, pensjon, trivsel) vil kunne påvirkes av gjentatte konkurranserunder, både for offentlig og privat ansatte i pleie- og omsorgsvirksomhetene, i og med at man risikerer å skifte arbeidsgiver når kontrakten utlyses på nytt.

³⁴ En del av sykehjemmene som har blitt konkurransetsatt, er nye; de har derfor ikke hatt noen ansatte.

³⁵ Vi har tidligere vist til bestemmelsene i Lov om offentlige anskaffelser som krever ny konkurranse når kontraktstiden utløper dersom tjenesten fortsatt skal kjøpes inn fra eksterne leverandører.

Siden relativt få kommuner i Norge har konkurranseutsatt sykehjem og siden de casene vi har valgt, skal være anonyme,³⁶ slik at kommunen og leverandørfirmaene det gjelder, ikke kan identifiseres, vil vi i dette caset i større grad enn for de andre måtte avstå fra å gi en del faktaopplysninger som kan innebære en identifisering. Av samme grunn må en del andre aspekter ved konkurranseutsettingen enn konsekvenser for ansatte, bare omtales i generelle vendinger, nettopp for å unngå identifisering. Hensikten med å bruke casene er å belyse viktige problemstillinger for fagbevegelsen omkring konsekvenser av outsourcing eller konkurranseutsetting.

Når kommuner konkurranseutsetter tjenester, vil de vanligvis holde de ulike leverandørenes tilbud hemmelig for offentligheten. Dette gjelder både den pris man tilbyr å utføre tjenesten for og måten man vil organisere tjenesten på. Dette for at kommunen ikke skal avsløre de enkelte firmaenes forretningshemmeligheter og dermed hindre konkurransen mellom tilbyderne. Dermed har kommunen begrensede muligheter til, overfor for eksempel forskere, å angi hva som pris- og kvalitetsmessig skiller de ulike tilbudene.³⁷ Firmaene på sin side har full mulighet til å gi allmennheten den informasjon de ønsker om egen drift – dersom de ønsker. De har på den annen side lite kunnskap om hva som skiller dem fra konkurrentene siden denne informasjonen også for dem er begrenset.

En viktig forskjell mellom outsourcing i privat sektor og konkurranseutsetting av kommunale tjenester er at det i det siste tilfellet er et *politiske* organ som på vegne av velgerne vedtar denne omstillingsformen. Verken firmaene som leverer et tilbud på å utføre tjenesten, eller disses ansatte, har noen formell rett til å influere på den beslutningen kommunen har tatt, for eksempel foreslå å omgjøre vedtaket eller legge føringer på hvordan omstillingen skal skje. For de tillitsvalgte og ansatte i de private firmaene som utfører oppdrag for kommunen, er det i tillegg viktig at det ikke er deres egen arbeidsgiver som har besluttet at tjenesten skal konkurranseutsettes, men derimot en instans utenfor relasjonen arbeidstaker-arbeidsgiver og i tillegg altså en politisk instans. Kommunen vil, som bestiller av tjenestene, normalt forholde seg til firmaenes ledelse, ikke til firmaenes tillitsvalgte og ansatte.³⁸

Kommunen vi studerer, valgte for en del år tilbake å konkurranseutsette et sykehjem. Målsettingen fra kommunens side var å undersøke om konkurranseutsetting kunne bidra til at omsorgstjenester ble framstilt til en lavere pris, under forutsetning om samme kvalitet som tidligere, eller om man kunne oppnå en bedre kvalitet til samme pris som tidligere. Et privat firma, *Privat Omsorg*, vant ved første runde konkurransen om å levere

³⁶ Dette har vært en forutsetning for at kommunen og leverandørfirmaene har villet bidra med informasjon.

³⁷ Kommunene praktiserer dette noe ulikt; noen holder strengt på ikke å oppgi opplysninger om tilbudene, andre lar opplysninger lekke ut. Opplysninger i mediene om for eksempel tallfestede prisforskjeller mellom tilbud, har imidlertid ofte vist seg ikke å medføre riktighet og er derfor et usikkert datagrunnlag i forskningssammenheng.

³⁸ Dette vil nok også i en viss grad være tilfellet dersom det er en kommunal enhet som vinner konkurransen om oppdraget og særlig dersom denne enheten er definert som en selvstendig enhet i form av et kommunalt foretak.

sykehjemstjenesten til kommunen. Ved kontraktsslutt, etter at *Privat Omsorg* hadde drevet sykehjemmet et visst antall år, valgte kommunen å konkurranseutsette sykehjemmet på nytt.³⁹ Et nytt privat firma, *Omsorg AS*, vant denne gang konkurransen om å levere tjenesten fordi tjenestekvaliteten, slik den framkom av tilbudsdokumentene, framsto som klart bedre, slik kommuneledelsen vurderte det. Dette firmaet ble blant annet vurdert å ha bedre kvalitetssikringsrutiner enn de andre tilbyderne. Også med hensyn til personalpolitikk ble dette firmaet vurdert som det beste. Referanser omkring firmaets andre oppdrag ble innhentet for å forsikre seg om at firmaet hadde kompetanse til å utføre den aktuelle oppgaven. Kommunen krevde i kravspesifikasjonen at leverandørene hadde en pensjonsordning. Det har ikke vært mulig for oss å få opplysninger om hva som prismessig skilte de ulike leverandørene. Kommunen opplyser at den valgte leverandøren vant på grunn av den beste kvalitetsbeskrivelsen, ikke på grunn av pris; firmaet har fått den samme tilbakemeldingen.

Gjennom våre intervjuer på sykehjemmet har vi fått opplysninger som indikerer at *Privat Omsorg* og *Omsorg AS* har en noe ulik organisasjonsmodell, med litt forskjellig bruk av fagkompetanse og noe annerledes ledelsesstruktur. Begge leverandørene har forsøkt å holde en flat organisasjonsstruktur, med få ledernivåer. I stedet har man valgt en teamorganisering rundt grupper av beboere, der teamene kan ledes av hjelpepleiere, mens sykepleierne har ansvar for sykepleierfaglige oppgaver og er organisert i en pool med ansvar for alle beboere. Den nye leverandøren har imidlertid gitt den enkelte sykepleier større ansvar for enkeltbeboere for å sikre medisinsk forsvarlig pleie og gitt teamlederne større personalansvar, det vil si gjort organisasjonen noe mindre flat. Det er også ansatt en kvalitetsleder. Disse forskjellene mellom leverandørene har også hatt betydning for ansattes arbeidsforhold. De tillitsvalgte vi har snakket med, og som har arbeidet på sykehjemmet under begge leverandørene, mener at situasjonen under nåværende leverandør er mer tilfredsstillende både med hensyn til den medisinske sikkerheten for beboerne og i forhold til en effektiv organisasjonsstruktur med mer ledelse enn under den forrige leverandøren. Felles for begge virksomhetene er imidlertid at pleiepersonalet må gjøre en del andre arbeidsoppgaver enn rene pleieoppgaver, som for eksempel renhold og matlaging (mye av maten kommer imidlertid ferdiglaget). Det er derfor godt mulig at arbeidspresset er noe høyere i begge disse virksomhetene enn i tilsvarende kommunale.

Hvordan gikk det?

Skifte av leverandør skapte en del problemer for driften av tjenesten. Kommunens kravspesifikasjon oppga for eksempel ikke eksakte tall med hensyn til den tidligere leverandørens bemanning. Omstendigheter rundt den nye bemanningssituasjonen ble derfor uklare, for eksempel med hensyn til hva som var tilfredsstillende pleiebemanning. Det overtakende firmaet ville matche den tidligere leverandørens bemanning (ha samme pleiefaktor), men siden opplysningene her ikke var riktige (satt for høyt i forhold til de beboerne som faktisk bodde på sykehjemmet ved leverandørskiftet), oppsto en del

³⁹ Vi går ikke nærmere inn på hvordan dette firmaet drev tjenesten, siden det er overgang til *ny* leverandør vi vil se på.

vanskeligheter med å tilpasse den gamle organisasjonen til den nye organisasjonsstrukturen. Tidspunktet for skiftet av leverandør var også uheldig. Skiftet skjedde midt i en ferie,⁴⁰ med store deler av det faste personalet på sommerferie og utstrakt bruk av vikarer, som ikke var den nye leverandørens vikarer, men den avtroppendes. En rekke omstendigheter rundt skifte skapte derfor mye usikkerhet og uro for ansatte forut for og under leverandørskiftet. Usikkerheten rundt leverandørskiftet førte blant annet til at en del ansatte sluttet før skiftet fant sted og en del andre sluttet like etter at ny leverandør hadde overtatt. Enkelte, også tillitsvalgte, valgte å følge med tidligere leverandør til andre virksomheter denne drev.

Kommunen hadde gått ut fra at skifte av leverandør kunne skje ganske smidig, men det viste seg at det oppsto en del problemer med overføringen av driften. Den virksomheten som overlot kontrakten til den nye, avga for lite informasjon både om egen organisasjonsstruktur, kvalitetssystem og beboerne på sykehjemmet. Dette gjorde det vanskeligere for den nye virksomheten å få implementert sin driftsplan. En grunn kan være at det firmaet som tapte kontrakten til et annet, var lite motivert for å overlate nødvendig informasjon til det nye, noe som er svært viktig for en kontinuerlig drift av tjenesten. Målsettingen fra kommunens side var at brukerne, beboerne på sykehjemmet, skulle merke minst mulig av leverandørskiftet. Kommunen organiserte fellesmøter med den tidligere og den nye leverandøren for å etablere et samarbeid, men dette viste seg ikke tilstrekkelig for å oppnå et smidig leverandørskifte. Også den nye leverandøren informerte de ansatte om det forestående leverandørskiftet og den nye organisasjonsstrukturen man ønsket å innføre. For kommunen kom det som en overraskelse at skifte av leverandør skapte såpass store problemer.

Konsekvenser for ansattes arbeidsvilkår

Skifte av leverandør foregikk i form av en virksomhetsoverdragelse. Det innebar at de ansatte som ville, kunne følge med over til den nye leverandøren. Flere av de ansatte hos *Privat Omsorg* sluttet imidlertid før overføringen fordi de ikke ønsket å arbeide hos den nye arbeidsgiveren; en del fikk tilbud om annet arbeid hos den forrige arbeidsgiveren, andre gikk inn i ledige kommunale stillinger. Mange av de ansatte hos *Privat Omsorg* var frustrerte over at de tapte i konkurransen om å drive sykehjemmet. De hadde trodd at dersom de drev sykehjemmet på en god måte, ville de ha gode sjanser for å få fornyet kontrakten. Mange var altså uforberedte på hvordan konkurransereglene i offentlig sektor må praktiseres: Det er ikke tilstrekkelig å utføre arbeidsoppgaven godt dersom andre tilbyr seg å utføre den *bedre*. En del sluttet også etter oppstart på grunn av uroen rundt overtakelsen. Resultatet var at den nye virksomheten fikk en del problemer med bemanningen i oppstartsperioden og måtte ta inn flere vikarer og mer ufaglært arbeidskraft enn opprinnelig planlagt i tilbudet til kommunen.

I og med at leverandørbyttet skjedde i form av en virksomhetsoverdragelse, hadde de ansatte rett til å følge med over til ny arbeidsgiver, dersom de ønsket. Virksomhetsoverdragelse gir også rett til å beholde lønnen og en rekke andre arbeidsbetingelser ut tariff-

⁴⁰ Fordi kontrakten gikk ut på dette tidspunktet.

perioden, men gir ikke rett til å beholde tidligere pensjonsavtale (se vedlegg 2). Tidligere arbeidsgiver, *Privat Omsorg*, hadde betalt en lønn som lå noe høyere enn den kommunalt ansatte i kommunen hadde. I tillegg var lønnen i en viss grad individuelt satt, og ifølge tillitsvalgte som var med på overføringen, basert på uklare kriterier. Firmaet tilbød også en pensjonsordning; denne var imidlertid betraktelig dårlige enn den som den kommunalt ansatte har. En stund etter *Omsorg AS*' overtagelse opplevde imidlertid kommunalt ansatte et svært godt lønnsoppgjør. Gjennom det lokale lønnsoppgjøret noen måneder senere fikk de ansatte hos *Omsorg AS* en lønn som tilsvarer kommunens og som i hovedsak er basert på ansiennitet, kompetanse og ansvar. For hjelpepleiere/omsorgsarbeidere er basislønnen lik den som den kommunalt ansatte har. På toppen av denne er det mulig med en viss individuell avlønning. Sykepleierne har som gruppe ikke ønsket å inngå avtale med arbeidsgiver og forhandler derfor bare individuelt. Hjelpepleiere/omsorgsarbeidere har en pensjonsordning som i hovedsak tilsvarer den KLP tilbyr.⁴¹ Dette har vært situasjonen i nesten to år, siden like etter overtakelsen; først sent høsten 2004 utløper tariffavtalen.

Ledelsen for omsorgsvirksomheten uttaler for øvrig at det i dagens arbeidsmarked for omsorgspersonell er vanskelig å tilby dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn det kommunen tilbyr. Dersom dårligere vilkår tilbys, vil man fort miste ansatte. I den grad virksomheten kan konkurrere på pris i forhold til kommunal drift av pleie- og omsorgstjenester, er det andre forhold enn lønns- og arbeidsvilkår (inklusive pensjon) man kan konkurrere på.

De tillitsvalgtes erfaringer med prosessen

De tillitsvalgtes erfaringer med prosessen rundt skifte av leverandør var at den skapte mye uro i organisasjonen, noe som både påvirket beboere, pårørende og ansatte. De ansatte var før skiftet fant sted usikre på hva slags organisasjon den nye leverandøren ville legge opp til og hva slags lønns- og arbeidsforhold den ville tilby. Selv om overføringen dreide seg om en virksomhetsoverdragelse, med de rettigheter det gir, var det ifølge de tillitsvalgte likevel mange uklarheter omkring ny organisasjon. Den nye leverandøren holdt møter med de ansatte om det forestående skiftet, men det har tydeligvis ikke gitt tilstrekkelig avklaring.

I og med at det var kommunen og ikke deres egen arbeidsgiver som foresto konkurranseutsettingen, hadde de ansatte ingen direkte innvirkning på prosessen, verken beslutningen om konkurranseutsetting eller hvordan denne forløp. I forberedelsen til å legge ut sykehjemmet i ny konkurranse under *Privat Omsorg* forholdt kommunen seg utelukkende til ledelsen i firmaet. De ansatte hadde også liten innflytelse hos sin egen arbeidsgiver over det tilbudet som ble lagt inn for fortsatt drift av sykehjemmet. De ble

⁴¹ Ifølge både en pensjonsekspert i KS (ref. Kommunal Rapport 29.01.03) og den konserntillitsvalgte for Fagforbundet i *Omsorg AS* ligger *Omsorg AS*' pensjonsavtale nært opp til den KLP tilbyr. Sykepleiere har for øvrig en lovfestet rett til en pensjonsavtale administrert av Kommunal Landspensjonskasse (KLP) uavhengig av om de arbeider i offentlig eller privat sektor.

med andre ord ikke trukket med i prosessen rundt det forestående nye tilbudet fra *Privat Omsorg*.

De tillitsvalgte hevder imidlertid i dag at den nye leverandøren både med hensyn til organisasjon, arbeidsforhold og den kvalitet som tilbys beboerne, er mer tilfredsstillende enn den tidligere leverandøren, selv om altså selve skiftet av leverandør skapte frustrasjon blant de ansatte.

Oppsummering

Før vi i avsnitt 5.2 går videre til å drøfte resultatene fra disse studiene, skal vi foreta en kort oppsummering. Vi har studert fire virksomheter, tre fra privat sektor og én fra offentlig sektor. I to av bedriftene i privat sektor ble outsourcing av støttetjenester benyttet som et middel til å spare kostnader. Bedriftene hadde fortsatt bruk for tjenestene som ble outsourcet og sikret seg dette gjennom tilbakekjøp fra underleverandører. Outsourcingen foregikk i form av virksomhetsoverdragelse. For de ansatte ble virksomhetsoverdragelsen presentert som et alternativ til oppsigelser fordi mor-bedriften var i en generell nedbyggingsfase.

I samsvar med reglene i arbeidsmiljøloven ble ingen oppsagt i forbindelse med selve overføringen og de ansatte fikk videre beholde lønnen i hele kontraksperioden. I tillegg framforhandlet tillitsvalgte pensjonsrettigheter med videre. I begge disse sakene skulle overtakende bedrift utvikle virksomheten innen nye områder, noe ingen av dem fikk til. Konsekvensen var at en del av de overførte ansatte enten mistet den jobben de var ansatt for eller sa opp på grunn av usikkerhet rundt virksomhetens videre skjebne. I den ene bedriften ble noe over halvparten av de arbeidstakerne som tidligere var outsourcet, tilbakeført til mor-bedriften gjennom virksomhetsoverdragelse. Ved tilbakeføringen ble lønn og pensjonsrettigheter opprettholdt. I den andre bedriften gikk omtrent halvparten av de arbeidstakerne som mistet sine tidligere arbeidsoppgaver, over på førtidspensjon.

Tillitsvalgte ble tatt med i prosessene i samsvar med arbeidsmiljøloven, men opplevde ikke å bli hørt når det gjaldt de overordnede strategiske beslutningene og hvilke konsekvenser disse kunne få, blant annet når det gjaldt mulig utvikling i overtakende bedrifter.

I den tredje bedriften i privat sektor ønsket ledelsen å outsource kjernevirksomhet, noe som er underlagt strengere bestemmelser etter arbeidsmiljøloven. De formelle prosedyrene i forhold til ansatte ble ikke fulgt og tillitsvalgte kunne derfor i første omgang stoppe prosessen. Senere har de ansatte sammen med sitt fagforbund truet med arbeidsrettssak. Hovedtillitsvalgte utarbeidet en «motrapport» som viste at den planlagte omstillingen ikke nødvendigvis er lønnsom. I løpet av prosessen er arbeidstakerne i den virksomheten som skulle utskilles, redusert med omtrent halvparten ved at ansatte har sluttet. De som har sluttet, er ikke blitt erstattet. I stedet har bedriften i stadig større grad kjøpt inn transporttjenester fra underleverandører. Det er altså ikke blitt noe av den formelle outsourcingen. Man kan dermed si at en indirekte outsourcing har funnet sted.

I offentlig sektor ser vi på situasjonen for de ansatte når en virksomhet (et sykehjem) settes ut i konkurranse for annen gang. Kommunen som bestiller av tjenesten, valgte da en annen privat leverandør enn den første, fordi denne kunne tilby en bedre kvalitet.

Ansatte (de som ønsket) ble overført til ny leverandør. En del sluttet imidlertid både før og etter overføringen på grunn av blant annet uenighet om bemanning og den nye driftsmodellen. Skiftet skapte mye uro blant de ansatte fordi det lenge var uklarerhet rundt hvordan den nye arbeidssituasjonen kom til å bli. De tillitsvalgte oppfatter at lønns- og arbeidssituasjonen er blitt tilfredsstillende, men at det tok noe tid før situasjonen, både for ansatte og beboere, kom i orden.

Tabell 1 Oppsummering av tre studier av bedrifter i privat sektor

	Teknologi	Transport	Prosess
Saken gjelder:	Outsourcing av støttetjenester (gjelder 35 ansatte). Utskillelsen gjennomført i 1998.	Planlagt outsourcing av kjernevirksomhet (gjelder 170 ansatte). Prosessen starter i 1998.	Outsourcing av støttetjenester (maskinvedlikehold – gjelder 100 ansatte). Utskillelsen gjennomført i 1999.
Slik ble saken presentert for de tillitsvalgte:	Virksomhetsoverdragelse er et alternativ til oppsigelser.	Ønsker å endre kjernevirksomhet fra transport til logistikk.	Virksomhetsoverdragelse er et alternativ til oppsigelser.
Utvikling i avgivende virksomhet	Nedbygging. Gjeninnfører en del av funksjonene som ble outsourcet, men med andre ansatte.	Ingen formell outsourcing gjennomføres. Bedriften erstatter imidlertid ikke ansatte som slutter i den virksomheten som ønskes outsourcet og kjøper inn tjenestene fra underleverandører. I praksis finner dermed en gradvis outsourcing sted.	Nedbygging. En del av de ansatte tilbakeføres.
Utvikling i mottakende virksomhet	Greier ikke å utvikle tjenester slik som planlagt.		Greier ikke å utvikle tjenester slik som planlagt.
Lønns- og pensjonsrettigheter	Forhandler fram AFP-ordning i overtakende bedrift. De ansatte beholder lønns- og pensjonsrettigheter i kontraktperioden. Etter at denne er gått ut, får de overførte ansatte samme arbeidsvilkår som resten av arbeidstakerne i overtakende bedrift.	Vi har ikke hatt mulighet til å studere lønns- og arbeidsbetingelser i leverandørbedriftene.	Forhandler fram tjenestepensjonsordning ved tilbakeføring. De ansatte får høyere timelønn på grunn av tariffhopping og etter hvert også pensjonsordning (som de ikke hadde før) ved outsourcing. Ved tilbakeføringen får de ansatte beholde lønnen og pensjonsordningen. Tariffavtale ennå ikke reforhandlet.
Jobbsikkerhet etter (forslag om) outsourcing	De fleste er gått over på AFP og noen er sluttet. Fire personer jobber i dag i overtakende virksomhet.	Fra 1998 til 2003 er virksomheten som blir vurdert outsourcet, redusert fra 170 til 80 ansatte ved at arbeidstakere som slutter, ikke blir erstattet.	Etter 4 år blir 45 ansatte tilbakeført, mens 10 personer starter egen virksomhet med lokaler i den outsourcende bedriften. De resterende 45 slutter frivillig eller ble oppsagt i mottakende bedrift på grunn av manglende oppdrag.
Tillitsvalgtes erfaringer	Inviteres til å delta i prosessene, men opplever å ikke bli hørt når det gjelder motforestillinger mot outsourcingen.	Inviteres først ikke til å delta i prosessen. Vurderer sammen med forbundet å gå til rettsak dersom planer om outsourcing gjennomføres. Utarbeider "motrapport" som viser at outsourcing er lite lønnsomt.	Inviteres til å delta i prosessene, men opplever å ikke bli hørt når det gjelder motforestillinger mot outsourcingen.

5.2 Hva sier disse erfaringene oss?

Nedenfor skal vi først gå nærmere inn på spesielle problemstillinger knyttet til de fire outsourcing-situasjonene og drøfte på generelt grunnlag hvordan outsourcing kan framstå fra arbeidstakernes ståsted. Vi legger vekt på å belyse hva som synes å være mo-

tivet bak outsourcingen, innsparingspotensialet og markedsanalyser. Videre ser vi på hvordan saken ble presentert for de ansatte, konsekvenser for lønns- og arbeidsvilkår samt tillitsvalgtes erfaringer i prosessen. Avslutningsvis setter vi fram spørsmål for videre forskning.

Motivering for og initiativ til outsourcing

Både *Teknologi* og *Prosess* (bedrift 1 og bedrift 3) satte tjenester ut til en annen virksomhet etter at ledelsen fikk pålegg fra sine internasjonale eiere om innsparinger. I *Transport* (bedrift 2) kom initiativet til outsourcing fra ledelsen i virksomheten. *Prosess* hadde i lengre tid gått med tap og det framgår fra informasjon i norsk og internasjonal presse at virksomheten i flere omganger sto i fare for å bli nedlagt. Når det gjelder *Teknologi* og *Transport*, er vårt inntrykk at det her generelt var snakk om å redusere kostnader.

Hovedmotivet bak outsourcingen i de private virksomhetene synes å være et ønske om deling av driftsrisiko med andre virksomheter, reduserte kostnader og i en viss grad også ønske om større grad av numerisk fleksibilitet. Numerisk fleksibilitet innebærer at bedriften kan leie inn arbeidskraft etter behov dersom oppdragsmengden varierer. Bedriftsledelsene vurderte det trolig også slik at det var enklere og billigere å overføre ansatte til ny virksomhet enn selv å skulle nedbemanne.

Transport ville overføre noe av driftsrisikoen til andre transportører ved at transporttjenesten outsources. *Transport* skaffet seg på denne måten en rekke underleverandører. En av grunnene til at *Transport* i sin tid overtok *Traffic*, var sannsynligvis at selskapet ønsket å satse på transport som forretningsområde. Marginene på transporttjenester er imidlertid etter hvert blitt svært presset slik at transportdelen har blitt mindre lønnsom. Det økonomiske presset har også ført til økt risiko for ulykker. Ledelsen ønsket å kvitte seg med risikoen, eller riktigere spre risiko, ved å overføre transportdelen til underleverandører. At ansatte hos disse underleverandørene bærer en del av kostnadene ved denne risikodelingen, i form av dårligere lønns- og arbeidsforhold, er sannsynlig, uten at vi har hatt anledning til å undersøke dette nærmere. Dårligere lønns- og arbeidsvilkår ved outsourcing av virksomhet til konkurrenter vil trolig særlig forekomme innenfor arbeidsområder der håndhevelse av arbeidsrettslige lov- og avtaleverk er vanskelig.

Både når det gjelder *Teknologi* og *Prosess* var oppgavene som ble outsourcet (hhv. vedlikehold og administrative støttefunksjoner), sannsynligvis effektivt drevet.⁴² Ledelsen så imidlertid muligheter for innsparinger gjennom i større grad å leie inn tjenestene etter behov, i stedet for å ha egne ansatte til å utføre de aktuelle arbeidsoppgavene. Ledelsen i *Prosess* sa for eksempel: «Det er mulig å tjene på outsourcingen når bedriften bare betaler for effektiv tid. Effektiv tid utgjør cirka 85 prosent av den tiden det vanligvis betales lønn for.»

En ytterligere grunn til at *Teknologi* og *Prosess* kunne ha en økonomisk fordel av outsourcingen, er sannsynligvis fordi overtakende virksomheter tapte penger på kontrakten.

⁴² Selv om kanskje ikke bedriften totalt sett ble effektivt drevet; hovedutfordringen for disse bedriftene var imidlertid at markedssituasjonen for deres produkter var under endring, samtidig som eierne krevde økt lønnsomhet.

Kontrakten har i begge disse tilfellene spesielt begunstiget den outsourcende virksomheten. *Vedlikehold* la for eksempel inn en forholdsvis lav pris til *Prosess* for å vinne anbudskonkurransen i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen. I tillegg inngikk overtakende bedrift en kontrakt som ga dem liten fleksibilitet både i forhold til den outsourcende bedriften og i forhold til oppdragsmarkedet for øvrig.

Både *Teknologi* og *Prosess* avtalte tilbakekjøp av en viss mengde tjenester med overtakende virksomhet. Disse avtalene ble inngått for et avgrenset tidsrom, det vil si *Teknologi* og *Prosess* forpliktet seg til å sysselsette et visst antall personer i de overtakende bedriftene i en nærmere avtalt periode. Dermed økte den numeriske fleksibiliteten i *Teknologi* og *Prosess* noe i forhold til situasjonen før outsourcing, mens *Service* og *Vedlikehold* overtok ansvaret for de ansatte.

Ved annen gangs konkurranseutsetting av et sykehjem ble en leverandør valgt som framsto med en bedre kvalitet enn den foregående. Pris synes derfor ikke å ha vært en så viktig faktor i dette tilfellet som i de foregående. Spørsmålet om konkurranseutsatte pleie- og omsorgstjenester medfører dårligere kvalitet, har stått sentralt i debatten om konkurranseutsetting av slike tjenester. Kommunen som har konkurranseutsatt tjenestene, har derfor trolig ikke villet presse prisen ytterligere ned, men snarere sikre at kvaliteten ble tilfredsstillende.

Kort oppsummert: Virksomheter bruker i flere av de situasjonene vi har studert, outsourcing som et virkemiddel for å kutte kostnader. Initiativet kommer delvis fra ledelse/eiere i utlandet. I de private virksomhetene er det ikke først og fremst snakk om å oppnå høyere effektivitet, men å redusere faste utgifter gjennom økt fleksibilitet. Noe av driftsrisikoen overføres til underleverandører og deres ansatte.

Presentasjon for de ansatte

Så vel *Teknologi* som *Prosess* bygde ned virksomheten generelt parallelt med outsourcingen. Det ble dermed heller ikke behov for like mange arbeidstakere innenfor de outsourcete arbeidsområdene som tidligere. De overtakende bedriftene var uerfarne med den type virksomhet de overtok (*Service*) eller var ikke godt kjent med markedspotensialet i regionen (*Vedlikehold*), men hadde likevel planer om å utvikle og utvide sitt markedspotensial innenfor de aktuelle arbeidsområdene. Greide de dette, vil det i prinsippet kunne øke jobbsikkerheten til de overførte arbeidstakerne. Hvis alternativet, som vi så, var oppsigelser i den avgivende bedriften på grunn av nedbygging, ville overdragelse til bedrifter som klarer å utvikle sin virksomhet kunne være et tryggere alternativ. Slike overveielser fra ledelsens side ble de ansatte og deres tillitsvalgte presentert for.

I *Transport* var saken annerledes. Her var det snakk om overføring av ordinær virksomhet til tidligere konkurrenter. I presentasjonen til de ansatte la ledelsen vekt på at kjernevirksomheten omdefineres fra transport til logistikk. Det ble skapt mye usikkerhet rundt hva som faktisk skulle skje med virksomheten.

Konkurranseutsetting i offentlig virksomhet fordrer ny konkurranse med jevne mellomrom på grunn av Lov om offentlige anskaffelser dersom det besluttes at tjenestene skal kjøpes inn. Når kommuner først, gjennom politiske vedtak, velger å sette tjenester ut i konkurranse, må de følge et strengt regelverk for valg av leverandør. Ansatte hos

potensielle leverandører har liten eller ingen innflytelse på de valg kommunene gjør, verken med hensyn til beslutningen om konkurranseutsetting eller innholdet i det utlyste anbudet. Men leverandøren har selvsagt anledning til å trekke sine ansatte med i forberedelsene til deltakelse i konkurransen om å levere tjenesten.

Kort oppsummert: Ansatte og tillitsvalgte ble presentert for ledelsens beslutning om outsourcing, men hadde liten innvirkning på selve beslutningen i utgangspunktet. Dessuten framsto situasjonen slik i to av virksomhetene at når mor-bedriftene var under nedbygging, kan outsourcing framstå for de ansatte «som det beste av to onder». I offentlig sektor har ansatte begrensede muligheter for å påvirke beslutningen om outsourcing/konkurranseutsetting i og med at det dreier seg om et *politisk* fattet vedtak.

For optimistiske planer og for dårlige markedsanalyser?

Både *Service* og *Vedlikehold* hadde planer om at ledig kapasitet (det vil si det som ikke ble brukt på avgivende bedrift) skulle settes inn i andre virksomheter. Problemet var imidlertid for det første at mye av kapasiteten allerede var bundet opp i de outsourcingende bedriftene, for det andre syntes markedsanalyser gjort i forkant av beslutningen om overtakelse ikke å ha vært gode nok.

Verken *Service* eller *Vedlikehold* greide å utvikle virksomheten slik de ansatte ble forespeilet for outsourcingen. Generelt kan arbeidstakere aldri sikre seg mot at virksomheten de arbeider i, går dårlig og dermed kanskje avvikles på litt sikt. I disse to tilfellene er spørsmålet om det var mulig på forhånd å se at planene for utvikling i de to overtakende virksomhetene var for optimistiske. Tidligere tillitsvalgt i *Teknologi* sier det slik: «På slutten av nittitallet ble outsourcing sett på som framtiden. *Service* trodde at etterspørselen etter deres tjenester skulle stige til himmels.»

Ifølge både tillitsvalgte og ledelse i *Prosess* er maskinvedlikeholdsansatte nøkkelpersonell. Denne typen vedlikehold er veldig spesialisert og svært nødvendig for å holde produksjonen i gang. De ansatte må ha spesiell erfaring. *Prosess* er avhengig av en vaktordning blant vedlikeholdspersonalet fordi det alltid må være vedlikeholds-backup på maskinene. Dersom dette personalet ikke er umiddelbart tilgjengelig, må maskinene stå, noe som blir svært kostbart. Flyt i produksjonen forutsetter altså kontinuerlig tilgang til maskinvedlikehold. Vedlikehold i denne typen produksjon vil dermed i noen grad kunne betraktes som en del av kjernevirksomheten. Det finnes med andre ikke alltid et entydig skille mellom kjernetjenester og støttetjenester.⁴³ Ved å outsource vedlikeholdet i *Prosess* til *Vedlikehold* ble dessuten mye av kapasiteten i *Vedlikehold* bundet opp i *Prosess* siden en kontinuerlig vaktordning altså var påkrevd her (og kontraktsfestet). *Vedlikehold* hadde dermed vansker med å sette av kapasitet til å utvikle markedet for maskinvedlikehold selv om virksomheten også ansatte flere personer enn de arbeidstakerne som kom fra *Prosess*.

Ifølge tillitsvalgte var prosjektet dårlig planlagt fra *Vedlikehold* sin side. For det første hadde *Vedlikehold* en «husmannskontrakt» med *Prosess*, det vil si en kontrakt som ga *Prosess* de fleste fordelene. Det *Vedlikehold* tapte på *Prosess*, skulle de etter planen ta igjen ved

⁴³ Jf. at kjernetjenester og støttetjenester har ulik beskyttelse i arbeidsmiljøloven.

kontrakter hos andre oppdragsgivere. Slike tjenester til høy pris var det ikke marked for i regionen (det fantes allerede mange små virksomheter som kunne gjøre tilsvarende jobber), noe som viste at markedsanalysen var for dårlig. For det andre hadde *Vedlikehold* høye overheads-kostnader, særlig i form av en stor administrativ stab (som muligens var bygd opp for å møte en forventet økende etterspørsel).

De tillitsvalgte i *Transport* mener at gode arbeidsvilkår gir bedriften et konkurransefortrinn, blant annet fordi de ansatte da lettere identifiserer seg med virksomheten og gjør en bedre jobb enn de kanskje ellers ville gjort. Ledelsen på sin side sier at det ikke kan påvises at fast ansatte yter mer enn innleid arbeidskraft og tror det vil være penger å spare på å sette bort transporttjenestene til andre.

Eksemplet fra offentlig sektor, med konkurranseutsetting av et sykehjem, viser at stadige skifter av leverandør med hver sine driftskonsepter kan føre til at den konkurranseutsatte virksomheten med jevne mellomrom opplever uro og oppstartsproblemer ved skifte av leverandør. Ny leverandør vil ha *sin* driftsfilosofi som skiller seg fra konkurrentenes og en ny organisasjonsmodell trenger tid til å gå seg til. Den usikre situasjonen med hensyn til ny arbeidsgiver vil kunne gå ut over arbeidsmotivasjonen, som igjen spiller en viktig rolle for kvaliteten av den tjenesten man skal levere, særlig tatt i betraktning at det er svært arbeidsintensive tjenester. Turbulensen blant de ansatte vil altså også kunne få konsekvenser for kvaliteten.

Kort oppsummert: I flere av tilfellene hadde overtakende virksomhet trolig for optimistiske planer og for dårlige markedsanalyser.

Lønn og pensjon

Arbeidsmiljøloven sikrer at ansatte ikke kan bli oppsagt i forbindelse med virksomhetsoverdragelse. De ansatte er videre sikret at lønn og en del andre rettigheter overføres og gjelder i den overtakende virksomheten ut tariffperioden. Overføring av pensjonsrettigheter er imidlertid ikke lovfestet (se vedlegg 2 for nærmere informasjon om ansattes rettigheter ved outsourcing). De ansatte fikk i to av bedriftene fra privat sektor beholde og til dels økt lønnen (grunnet såkalt tariffhopping i det ene tilfellet) ved overføringen. Ansatte i eksemplet fra offentlig sektor fikk ikke redusert lønnen, men derimot et lønnsystem som er mer likt kommunens (bortsett fra sykepleierne). I tillegg fikk de en atskilleg bedre pensjonsavtale.

De lokale fagforeningene i to av bedriftene i privat sektor klarte å sikre at de ansatte beholdt eller fikk pensjonsrettigheter med videre. I *Teknologi* fikk de også forhandlet seg fram til beskyttelse mot oppsigelser i løpet av kontraktsperioden på fem år. Det er grunn til å anta at dette har sammenheng med den lokale fagforeningens forhandlingsstyrke og de involverte bedrifters ønske om ikke å lage for mange konflikter rundt prosessene.

I *Teknologi* ble tariffavtalen reforhandlet to ganger i løpet av kontraktsperioden. Det ble begge ganger ført tvisteprotokoller, men resultatet var at de ansatte ikke kom dårligere ut ved overføringen i løpet av disse fem årene. Etter at kontraktsperioden gikk ut (i løpet av 2003), ble de ansatte som ble overført, tilbudt samme arbeidsvilkår som resten av de ansatte i den overtakende virksomheten, noe som betyr at de er gått ned i lønn.

Når det gjelder *Transport*, fant ingen formell outsourcing sted, men en del av virksomheten ble litt etter litt overført til andre transportører. I praksis fant det dermed sted en outsourcing med tilbakekjøp av tjenester (ved at sjåfører som sluttet, ikke ble erstattet).

Ifølge tillitsvalgte i *Transport* kjennetegnes denne bransjen av at mange ikke kjenner sine rettigheter og plikter og det er ikke å utelukke at underleverandørene opererer med dårligere lønns- og arbeidsvilkår.⁴⁴ Det ser ut som om yngre sjåfører med best utsikter på arbeidsmarkedet, slutter først.

Kort oppsummert: I tillegg til lovbestemte rettigheter ved virksomhetsoverdragelse fikk de ansatte – gjennom sine tillitsvalgte – framforhandlet pensjonsordninger med videre i de to private bedriftene der dette var en aktuell problemstilling. Selv om det er mulig for de ansatte å framforhandle en god kontrakt ved virksomhetsoverdragelsen, gir imidlertid ikke dette sikkerhet for tilsvarende arbeidsvilkår når tariffavtalen reforhandles.

Jobbsikkerhet – Ville de ansatte vært bedre stilt dersom det ikke var blitt en outsourcing?

Ville den observerte utviklingen – for eksempel reduksjon i antall ansatte – ha funnet sted også uten outsourcing? Flere av de outsourcingende virksomhetene sto overfor en situasjon med nedbemanning da outsourcing-beslutningen ble tatt. For å kunne svare på spørsmålet måtte vi ha gjort et forsøk med outsourcing og et forsøk uten outsourcing i én og samme bedrift (og med alle andre kjennetegn lagt fast). Dette er naturligvis ikke gjennomførbart. Det er altså ikke lett å svare på hva som alternativt ville skjedd dersom en outsourcing *ikke* hadde skjedd, men to av virksomhetene fortsatte den nedbyggingsprosessen de hadde startet forut for outsourcingen.

Prosess har altså mer enn halvert de vedlikeholdsansatte gjennom outsourcing og senere insourcing. Ifølge hovedtillitsvalgt er dette for det første mulig fordi det er mindre å vedlikeholde (jf. nedbyggingen). For det andre er produktiviteten økt. For det tredje leier *Prosess* inn tjenester fra *Mekanisk* ved behov. (*Mekanisk* drives av en del av de tilbakeførte ansatte fra *Vedlikehold*.)

I *Teknologi* ville trolig mange av de ansatte gått av med AFP selv om outsourcingen ikke hadde funnet sted. De ansatte ville også *kanskje* kunnet forhandle seg fram til gode sluttpakker, selv om det var lite som tydet på det. Etter at *Service* ikke greide å utvikle nye tjenester som planlagt, fikk de personene som tidligere hadde arbeidet med merkantile funksjoner, tilbud om å jobbe i kantinedriften, men ønsket ikke dette fordi de da ikke fikk brukt sin faglige kompetanse.

Tillitsvalgte i *Teknologi* hadde ved virksomhetsoverdragelsen blant annet krevd at *Service* skulle opprette AFP-ordning, noe de også fikk. Uten AFP-ordning ville flere av de overførte arbeidstakerne stått overfor valget mellom å gå over til et arbeid de ikke hadde

⁴⁴ Vi har i dette prosjektet ikke hatt mulighet til å studere arbeids- og lønnsvilkår i underleverandørbedriftene.

erfaring med (kantine) eller å søke ny jobb/vært arbeidsledige de siste årene av sitt yrkesaktive liv.

I *Transport* ble antallet sjåførere redusert parallelt med at bedriften omdefinerte sin kjernekompetanse. Mange sluttet på grunn av usikkerhet om de i framtiden ville beholde jobbene sine. En del sluttet imidlertid også av andre grunner, fordi de vil finne seg lettere arbeid og så videre. Det kan være vanskelig å vurdere hvor mange som sluttet som følge av planer om nedbygging/outsourcing, men det er trolig at slike planer har forsterket tendensen til å slutte. Når de ansatte selv sa opp, slapp ledelsen å iverksette oppsigelser som kan medføre arbeidsrettssaker. For enkelte virksomheter kan altså outsourcing (eller i *Transports* tilfelle – annonserte planer om outsourcing) innebære at *den* slipper unna noe av belastningen ved nedbemanning. Greier ikke overtakende bedrift å utvikle sin virksomhet, må den eventuelt håndtere oppsigelser.

Ved konkurranseutsetting i offentlig sektor risikerer de ansatte, på grunn av Lov om offentlige anskaffelser, å måtte skifte arbeidsgiver med jevne mellomrom, når tjenesten legges ut på nytt i konkurranse og dersom en ny leverandør vinner konkurransen. De ansatte har en viss grad av beskyttelse mot oppsigelser ved skifte av leverandør, dersom skiftet defineres som en virksomhetsoverdragelse (noe som ikke alltid er tilfellet, se vedlegg 2). Den overtakende leverandøren vil også ha behov for arbeidstakere til det nye oppdraget, bestilt av kommunen, og vil trolig foretrekke ansatte som allerede er godt kjent med forholdene på det aktuelle arbeidsstedet (for eksempel et sykehjem).

To av virksomhetene som har outsourcet, har senere sagt opp avtalen med underleverandøren og har gjeninnført (deler av) funksjonene som ble outsourcet. I denne prosessen kan de etter en viss periode omgå ansiennitetsprinsippene, det vil si ved gjeninnføring av funksjonene internt i bedriften kan de ansette nye (yngre?) personer dersom de ønsker det. I den ene bedriften ble funksjonene imidlertid insourcet (eller tilbakesourcet) ved virksomhetsoverdragelse og da måtte ansiennitetsprinsippet følges.

Kort oppsummert: To av de private bedriftene var i en nedbyggingssituasjon. Virksomhetsoverdragelse framstod dermed etter hvert for de ansatte som et alternativ for å beholde arbeidsplassen. Mottakende bedrifter greide imidlertid ikke å utvikle virksomheten etter intensjonene. Dette førte til at mange arbeidstakere som ble overført, enten mistet jobben og/eller arbeidsoppgavene de tidligere hadde hatt eller sa opp. For den tredje bedriften i privat sektor medførte annonserte planer om outsourcing trolig at mange arbeidstakere sluttet på grunn av den usikre situasjonen.

Tillitsvalgtes erfaringer

De tillitsvalgte var i alle de tre tilfellene av outsourcing i privat sektor tidlig ute og aktivt med i prosessen rundt beslutningen om outsourcing. Kun i *Transport* fikk de innflytelse på de strategiske beslutningene, selv om det viste seg at også i de andre tilfellene hadde de viktig utfyllende informasjon og motforestillinger til det beslutningsgrunnlaget som ble presentert fra ledelsens side. Ledelsen i de tre private bedriftene la imidlertid begrenset vekt på de synspunkter og motforestillinger de tillitsvalgte presenterte rundt beslutningen om outsourcing.

Ved bruk av lovbestemmelser og med støtte fra forbundene sentralt klarte de lokale fagforeningene å forhandle fram relativt gode lønns- og avtalevilkår for dem som ble overført. Der lovbestemmelsene ble brutt, førte trussel om rettssak fra forbundets side til at ledelsen overveide saken på nytt. Innspill fra de tillitsvalgte (blant annet alternative beregninger av mulige innsparinger) og opplysninger om at de ville gå til arbeidsrettssak, kan for eksempel ha medvirket til at ledelsen i *Transport* omvurderte lønnsomheten og det hensiktsmessige i å outsource, uten at det har latt seg dokumentere.⁴⁵

Et viktig spørsmål, når en ser resultatet, er om tillitsvalgte kan øve innflytelse på hvem som overtar oppgaven når først beslutningen om outsourcing er foretatt. I så fall vil det være viktig å velge en overtakende bedrift som også i framtiden har ryggrad til å tilby minst like gode arbeidsvilkår som det de ansatte har i avgivende virksomhet. Når overtakende bedrift både tilbyr gode arbeidsvilkår og samtidig selger seg billig for å få oppdraget hos avgivende bedrift, er det imidlertid ikke sikkert at den kan overleve på litt lengre sikt. I verste fall kan da også den framtidige arbeidsplassen være usikker.

I de to bedriftene i privat sektor oppnådde de tillitsvalgte forholdsvis gode vilkår for de ansatte ved virksomhetsoverdragelsen ut over det som følger av arbeidsmiljøloven – i det minste i kontraksperioden. Dette viser viktigheten av forhandlinger. Muligheter for å oppnå gode løsninger avhenger trolig også av hvor stramt arbeidsmarkedet for den aktuelle yrkesgruppen er og hvor viktig det er for avgivende og mottakende virksomhet å komme fram til en avtale.

Nedbyggingen av antall sjåfører i *Transport* kan føre til at den lokale klubben står svakere i framtiden ettersom andelen fagorganiserte sjåfører som arbeider for selskapet, er blitt forholdsvis lav. Styrkeforholdet mellom ansatte sjåfører og ledelsen har dermed endret seg.

I kommunal sektor har ansatte liten eller begrenset innflytelse over selve beslutningen om outsourcing i og med at dette gjerne er en *politisk* beslutning. Lov om offentlige anskaffelser vanskeliggjør også en innflytelse over hvordan outsourcingen skal skje, for eksempel med hensyn til utvelgelse av leverandør. Ifølge arbeidsmiljøloven har imidlertid ansatte visse rettigheter som arbeidstakere dersom en outsourcing finner sted og særlig dersom det dreier seg om en virksomhetsoverdragelse (jf. vedlegg 2).

Kort oppsummert: I to av de tre bedriftene i privat sektor ble tillitsvalgte tatt med på drøftinger, slik de ifølge arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen mellom LO og NHO har rett til. Tillitsvalgte oppfattet imidlertid ikke at ledelsen la særlig vekt på deres synspunkter og motforestillinger ved beslutninger om outsourcing. I en bedrift som hadde planer om outsourcing, taler mye for at tillitsvalgtes arbeid (blant annet utarbeidelse av ”motmelding” til ledelsens planer om outsourcing) og fagforbundets trussel om rettssak bidro til at outsourcingen ikke ble gjennomført etter planen.

⁴⁵ Blant annet påpeker hovedtillitsvalgt i *Transport* at det ville være penger å spare ved mer effektiv drift. Kapitalutnyttelsen i virksomheten er for eksempel dårlig (utstyr står ubenyttet i deler av døgnet).

5.3 Spørsmål for videre forskning

Internasjonal økonomisk litteratur og management-litteratur beskriver ofte outsourcing som et hensiktsmessig virkemiddel for å øke bedrifters effektivitet. Med andre ord, det gis et «idealbilde» av den «gode» outsourcing. Kort og grovt gjengitt kan dette oppsummeres på følgende måte: Ved å sette ut støttetjenester til noen som har dette som sitt spesialfelt, kan for eksempel den outsourcingende bedriften konsentrere seg om sin kjernevirksomhet. Blant annet på grunn av stordriftsfordeler kan videre, ifølge teorien, støttetjenester produseres billigere og bedre av bedrifter som spesialisere seg på feltet enn av bedrifter som har støttetjenester som en bibeskjeftigelse – uten at de ansatte nødvendigvis får dårligere lønns- og arbeidsvilkår. Med dette «idealbildet» som referansepunkt har vi sett på hvordan outsourcing arter seg i praksis i fire virksomheter. Hovedfokus har vært de konsekvenser outsourcing har for ansatte i de outsourcingende virksomhetene. Slik virksomhetene er valgt ut, er de ikke nødvendigvis representative for outsourcingprosesser generelt. Vi vil imidlertid med bakgrunn i erfaringene som foreligger, utfordre «idealbildet» ved å framsette følgende spørsmål:

- Gjør bedrifter som er involvert i outsourcing (både på mottakende og avgivende side), gode nok analyser i forkant?
- Nyttiggjør bedrifter seg ansattes (tillitsvalgtes) kunnskaper før beslutninger om outsourcing tas?
- Hva betyr en aktiv fagforening for å sikre arbeidstakernes lønns- og arbeidsvilkår ved outsourcing?
- Hvilke endringer i jobbsikkerhet, lønns- og arbeidsvilkår, inklusive pensjonsforhold og arbeidsbelastninger, kan outsourcing medføre?

Videre vil vi sette fram følgende hypoteser for framtidig forskning:

- Det vil være store variasjoner i motivasjonen for outsourcing blant eiere/ledelse og ansatte. Dersom likevel en beslutning om outsourcing tas, er det viktig at beslutningen er godt fundert i ønske om å skape/opprettholde en levedyktig virksomhet heller enn som en «rask» løsning på økonomiske vanskeligheter eller på høyere inntjeningskrav. Beslutninger om outsourcing vil ofte være uttrykk for et ønske om å vise handlekraft eller henge med på en motebølge. Analysene blir i slike tilfeller ofte for optimistiske og outsourcingen for dårlig planlagt. Hvor godt gjennomtenkt er outsourcingen fra ledelsens/eiernes side?
- Ledelse og eiere synes i liten grad å gjøre bruk av tillitsvalgtes og ansattes kunnskaper før beslutninger om omorganiseringstiltak, inklusive outsourcing, tas. Vil økt medvirkning fra tillitsvalgte og ansatte kunne bidra til at eiere/ledelse treffer beslutninger som bedre ivaretar både bedriftens utfordringer og ansattes ønske om tilfredsstillende lønns- og arbeidsvilkår?
- Hva skjer med de ansatte når kommuner legger tjenester ut i ny konkurranse, det vil si når tjenester konkurranseutsettes gjentatte ganger? Hvilke rettigheter og muligheter

for å påvirke har ansatte i slike situasjoner, særlig tatt i betraktning at det er et *politisk* organ (en kommune) som står for outsourcingen og ikke nødvendigvis de ansattes arbeidsgiver?

- I hvilken grad kan fagbevegelsen spille en mer aktiv rolle for å passe på at lov- og avtaleverk følges, og for å forhandle fram ordninger som ikke overføres ifølge dette lov- og avtaleverket (som for eksempel pensjonsrettigheter mv.)?

6 Når dette skjer meg – hvilken lærdom kan vi trekke fra de eksemplene vi har beskrevet?

I dette kapitlet vil vi først kort si noe om ansattes rettigheter ved outsourcing.⁴⁶ Deretter oppsummerer vi hva som kan være viktig for tillitsvalgte å være oppmerksom på i forbindelse med outsourcing og andre omorganiseringer.

6.1 Ansattes rettigheter ved outsourcing

- Outsourcing vil vanligvis berøres av bestemmelser i arbeidsmiljøloven og foregår ofte i form av virksomhetsoverdragelse. Arbeidsmiljølovens § 60 beskytter ansatte i ordinær virksomhet mot vilkårlig outsourcing (kreves sterkere begrunnelse for nødvendigheten av outsourcing), mens ansatte i støttefunksjoner ikke har samme vern. Definisjonen av hva som kan kalles henholdsvis ordinær virksomhet og støttefunksjoner, er imidlertid under press; stadig flere funksjoner kan bli definert som støttefunksjoner, færre som kjernetjenester. Dermed står stillingsvernet i § 60 i fare for å utthules. Arbeidslivslovutvalget, som la fram sin innstilling våren 2004, foreslår å fjerne skillet mellom kjernetjenester og støttetjenester og gi støttetjenester samme lovmessige beskyttelse som kjernetjenester, noe som – dersom forslaget blir vedtatt – vil kunne demme opp for tendensen til å definere tidligere kjernetjenester som støttetjenester.
- Utsetting av arbeidsoppgaver vil ofte, men ikke alltid, kunne defineres som virksomhetsoverdragelse i arbeidsmiljølovens forstand (AML kapittel XII). Ved virksomhetsoverdragelse har de ansatte visse tidsavgrensede rettigheter i forhold til lønns- og arbeidsforhold. Ansatte har ifølge denne bestemmelsen rett til ansettelse hos den nye leverandørbedriften. Foreligger det en virksomhetsoverdragelse, skal den nye innehaveren videreføre rettigheter og plikter etter arbeidsavtalen (for eksempel fri telefon, reise- og diettordninger) og også videreføre de individuelle arbeidsvilkårene som følger av den tariffavtalen som den tidligere innehaveren var bundet av, inntil avtalen utløper eller avløses av annen tariffavtale. Bestemmelsene om virksomhetsoverdragelse omfatter imidlertid ikke pensjonsrettigheter; ansatte kan dermed komme til å miste eller få en dårligere pensjonsavtale. Overføring gir i seg selv ikke grunn for ny arbeidsgiver til oppsigelser av ansatte. Den beskyttelsen av de ansatte som ligger i AML kapittel XII, er med andre ord begrenset, både i tid og med hensyn til hva den

⁴⁶ Dette temaet behandles for øvrig mer inngående i vedlegg 2.

omfatter. Arbeidslivslovutvalget foreslår imidlertid at også pensjonsavtaler overføres til ny arbeidsgiver.

- Tillitsvalgte har ifølge Hovedavtalen mellom LO og NHO rett til å benytte eksterne rådgivere⁴⁷ dersom de ønsker å sette seg bedre inn i bedriftens økonomiske situasjon. Dette kan særlig være aktuelt dersom nettopp den økonomiske situasjonen benyttes som argument for å outsource deler av virksomheten. Utgifter til slike rådgivningstjenester kan kreves dekket (helt eller delvis) av den outsourcende virksomheten.
- Arbeidslivslovutvalget, som la fram sin innstilling våren 2004, forsøker dels å klargjøre, dels å endre en del av bestemmelsene i både arbeidsmiljølovens § 60.2 om stillingsvern i forbindelse med utsetting av arbeidsoppgaver og § XII A om virksomhetsoverdragelse.⁴⁸ Man ønsker for eksempel å oppheve skillet mellom ordinær drift og støttefunksjoner og gi ansatte som arbeider innen støttetjenester samme lovmessige beskyttelse som dem som jobber innen kjernetjenester. Utvalget foreslår også at pensjonsrettigheter som hovedregel overføres til ny arbeidsgiver på linje med andre rettigheter, eventuelt tilpasset de ordninger som finnes hos ny arbeidsgiver dersom denne har en pensjonsordning. Dersom pensjonsordning ikke finnes hos ny arbeidsgiver, bør arbeidstakerne beholde den de hadde hos tidligere arbeidsgiver.⁴⁹ Utvalget foreslår også at arbeidstaker kan nekte å bli med over til overtakende virksomhet (har reservasjonsrett) og at arbeidstaker som utøver reservasjonsretten (unnlater å følge med over til overtakende virksomhet) og som har arbeidet hos overdragende virksomhet i en viss tid, gis fortrinnsrett til ny ansettelse hos tidligere arbeidsgiver i inntil ett år. Det foreslås imidlertid ikke en generell valgrett, det vil si rett til å bli værende hos opprinnelig arbeidsgiver.⁵⁰

6.2 Tillitsvalgtes og fagbevegelsens rolle i outsourcing-prosesser

- Tillitsvalgte kan utarbeide alternative forslag til outsourcing som bedre kan løse virksomhetens utfordringer. Her bør LO sentralt kunne være en viktig støttespiller. Som

⁴⁷ Dette kan være jurist, økonom, forbundsrepresentant med flere og det vil variere fra sak til sak hvilken kompetanse som er nødvendig.

⁴⁸ NOU 2004: 5 Arbeidslivslovutvalget

⁴⁹ Et mindretall, bestående av LO og andre arbeidstakerorganisasjoner, foreslår at det ikke skal være anledning til å tilby en dårligere pensjonsordning enn tidligere. Disse foreslår også at den nye arbeidsgiveren blir bundet av den tariffavtalen som var gjeldende for den opprinnelige arbeidsgiveren på overføringstidspunktet.

⁵⁰ Et mindretall i utvalget, bestående av LO og andre arbeidstakerorganisasjoner, foreslår at arbeidstakeren skal ha valgrett, det vil si skal kunne fortsette hos tidligere arbeidsgiver.

nevnt ovenfor, har fagforeninger anledning til å engasjere egen eller ekstern ekspertise for å gjennomgå virksomhetens situasjon.

- Dersom det likevel kommer til en outsourcing, bør fagforeningen i den outsourcende virksomheten prøve å komme i dialog med ledelsen på et tidligst mulig tidspunkt for å kunne være med å påvirke valg av overtakende bedrift. Det kan også være hensiktsmessig å få til et samarbeid med klubben i overtakende bedrift for å få samordnet arbeidsvilkårene med videre.
- Ved valg av overtakende bedrift bør de ansatte prøve å sikre seg at denne har kapasitet og kompetanse til å utvikle virksomheten slik at de ansatte som overføres, er sikret sysselsetting lengst mulig. Blant annet bør man være oppmerksom på hvilke kontraktvilkår overtakende bedrift har med den bedriften som outsourcer. Vilkårene for den overtakende bedriften må være realistiske, det vil si kontraktsprisen bør ikke være så lav at overtakende bedrift risikerer å gå konkurs eller av andre grunner ikke lenger kan representere framtidig jobbsikkerhet.
- Det er viktig å bruke ressurser på å framforhandle best mulige arbeidsvilkår ved virksomhetsoverdragelse. Vi tenker da særlig på pensjonsrettigheter og rettigheter når det gjelder lønn og andre vilkår ut over tariffperioden.

Det kan være hensiktsmessig å arbeide for et felles pensjonssystem for alle bedrifter. Dette ville også hindre innlåsingeffekter ved at enkelte blir sittende i jobber de kanskje mistrives i på grunn av frykt for å miste pensjonsrettigheter. Dersom Arbeidslivslovutvalgets forslag vedtas, vil den overtakende virksomheten uansett måtte ta høyde for kostnader ved en eventuell pensjonsavtale.

- En strategi for fagbevegelsen sentralt kan være å kjempe for såkalte sektorovergrepene avtaler slik at forskjellene mellom arbeidsvilkår blir minst mulig. En annen strategi kan være å kreve at arbeidsvilkårene skal opprettholdes i *helt* kontraktperioden, ikke bare ut tariffperioden. Dermed kan man i en viss grad forebygge sosial dumping. Slike krav kan også bidra til at outsourcing framstår som mindre attraktivt for virksomheter som vurderer å outsource dersom kostnadsreduksjoner er en viktig motivasjon for outsourcing, i og med at det vil bli vanskeligere å bruke reduserte lønns- og arbeidsvilkår som konkurransefortrinn.
- Resultatet av outsourcing, men også av andre typer utskilling (for eksempel oppdeling i mindre enheter internt i virksomheten i form av aksjeselskap), medfører ofte at fagforeninger blir splittet opp i mindre enheter, med derav følgende svakere muligheter for fagforeningsarbeid eller samarbeid. Dersom aksjeselskapene tilhører samme konsern eller hovedvirksomhet/eier, kan dette møtes med å bygge opp et konsernsamarbeid mellom klubbene eller bygge allianser.
- Ulike former for allianser kan også lages mellom fagforeninger i utskillende og motakende virksomhet; det blir uansett viktig for de utskilte arbeidstakerne å finne et godt fagforeningsmiljø på den ene eller den andre måten. Outsourcing og andre typer utskilling av virksomhet kan dermed innebære at fagbevegelsen må se på nye måter å organisere og drive sitt arbeid på, for bedre å møte slike situasjoner.

Kildebruk og referanser

Kilder

For hvert av eksemplene er det innhentet dokumentasjon gjennom:

- dybdeintervjuer med tillitsvalgte i form av intervjuguide og referater
- støtteintervjuer med ledelse
- data hentet fra protokoller og andre skriftlige kilder
- rapporter, avisutklipp og andre åpne kilder
- diskusjoner i referansegruppen

Referanser

Aftenposten (2003): «Nytt liv etter industridøden», 19.02.03.

Arbeidsmiljøloven (1997): 8. utgave.

Asplan Analyse (2003): *Evaluering av konkurranseutsetting og omstilling i pleie- og omsorgssektoren*. KS/Oslo kommune. Delrapport.

Atkinson, J. (1984): *The Flexible Firm and the Shape of Jobs to Come*, Oxford: The Trade Union Research Unit, *Labour Market Issues* no. 5.

Bakke, S.-E. (1999): *Forklaringsfaktorer for outsourcing*. Norges Handelshøyskole.

Benson J. (1998): Dual commitment: Contract workers in Australian manufacturing enterprises, *Journal of Management Studies* 35.3, s. 355–375.

Bogen, H. & G. Engelsrud (2004): Ansatte på anbud, i Å. Johnsen, I. Sletnes & S. Vabo (red.), *Konkurranseutsetting i kommunesektoren*. Oslo: Abstrakt Forlag. Under utgivelse.

Bogen, H. og T. Nyen (1998): *Privatisering og konkurranseutsetting i norske kommuner*. Oslo: Fafo-rapport 254.

Bogen, H. (2001): Hvilke konsekvenser har konkurranseutsetting for ansatte? – *Tidsskrift for velferdsforskning* 4.4, s. 207–222.

Dagens Næringsliv (2003): «Tør ikke ta jobben til stuepikene», 20.02.03.

Dagens Næringsliv (2003): «Sjefene slipper ikke unna», 03.03.03.

- Dagsavisen (2003): «Arbeidstilsynet refser Connex», 09.08.03.
- Dagsavisen (2003): «Alle taper på nedbemanning», 09.01.04.
- Dagsavisen (2003): «Tar kampen for alle arbeideres rettigheter», 22.08.03.
- De Facto (2001): *Når anbud går galt. En historie om storbyrenovasjon*. Oslo.
- Doig, S. J., R. C. Ritter, K. Speckhals & D. Woolson (2001): «Has outsourcing gone to far?» – *The McKinsey Quarterly*, Number 4.
- Domberger, S. (1998): *A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Engelstad, G. (2000): Kommunal konkurranseutsetting og arbeidstakernes stillingsvern, i Å. Johnsen mfl., *Styring og medvirkning i lokalforvaltningen*, Oslo: Cappelen.
- Fougner, J., E. Aasheim, J. K. Øydegard, M. B. Frogner, E. Bergh & T. Sundet (2003): *Omstilling og nedbemanning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- From, J., H. Rønning & L. Kolberg (2003): Fra medbestemmelse til medvirkning? i J. From mfl., *Hvor moderne? Konkurranseutsetting i offentlig sektor*, Oslo: Abstrakt Forlag.
- Gulbrandsen, B., O. Skalpe & K. Sandvik (2000): Årsaker til outsourcing, *BETA* 2/2000.
- Gunnes, S. (2003): *Anbudstap i rutebilsektoren. Konsekvenser for ansatte, yrkets omdømme og kompetansen*, Oslo: Fafo-rapport 406.
- Gustavsson, O. & P. Ø. Saksvik (2001): «Productivity, Commitment and Psychosocial Work Environment of Outsourcing In The Refuse Collection Sector», Paper to the 6. IIRA European Conference.
- Harrison, B. & M. R. Kelley (1993): Outsourcing and the search for 'flexibility'. *Work, Employment and Society* 7.2, s. 213–235.
- Heshmati, A. (2003): Productivity growth, efficiency and outsourcing in manufacturing and service industries, *Journal of economic surveys* 17.1, s. 79–112.
- Hovedavtalen LO-NHO (2002–2005).
- Kern, T., L. P. Willocks & E. van Heck (2002): «The winner's curse in IT outsourcing: Strategies for avoiding relational trauma», *California Management Review* 44.2.
- Kommunal Rapport (2003): «Private pensjoner nesten like gode som KLPs», 29.01.03.
- LO Industri (2002), Høring – Forslag om opphevelse av lov om erverv av næringsvirksomhet. www.loindustri.no.
- LO Service (1998): Utskilling («outsourcing») i privat sektor. Temahefte 1.98.
- Midtsundstad, T. (2002): *Sosiale ordninger under press. En kvalitativ studie av lønns- og arbeidsvilkårene i fire NAVO-virksomheter*. Oslo: Fafo-rapport 401.

- Nesheim, T., A. Nesheim & S. Garnæs (2003): *Ekstern arbeidskraft i bedriftens kjernevirksomhet*, Bergen: SNF. Arbeidsnotat nr. 4/2003.
- Nesheim, T. & A. I. Rokkan (1997): *Renhold i egen regi eller kjøp av rengjøringstjenester: Konsekvenser for arbeidstakerne*, Bergen: SNF-rapport 29/97.
- NOU 2004: 5 Arbeidslivslovutvalget. Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst.
Nærings- og handelsdepartementet
- <http://odin.dep.no/nhd/norsk/regelverk/lover/024081-190002/index-dok000-b-n-a.html>
- Parker, D. (2000) (ed.), *Privatisation and Corporate Performance*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- PLS Consult (1997): *Erfaringer med udlicitering i kommuner og amter*. Hovedrapport. København.
- Skålnes, S., J. Askim, H. Dønnum & A. Fløtre (2002): *Evaluering av Modellkommuneforsøket*. Hovedrapport. Oslo: NIBR-rapport 2002: 24.
- Stavanger Aftenblad (2004): «Pensjonskrav ødelegger anbudsrunder», 16.01.04.
- Szücs, S., Ö. Hemström & S. Marklund (2003): *Organisatoriska faktorerens betydelse för långa sjukskrivningar i kommuner*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, rapport nr. 2003: 6.

Intervjuguide for semistrukturert intervju med tillitsvalgte i bedriftene

- Bakgrunnen for bedriftens forslag/beslutning om outsourcing.
- Tillitsvalgtes vurdering av bedriftsledelsens situasjonsforståelse og forslag/beslutning om outsourcing. Hvor nødvendig var outsourcingen?
- Tillitsvalgtes rolle i prosessen rundt planene om outsourcing.
- Hvilke drøftinger mellom ledelse og tillitsvalgte fant sted forut for outsourcingen og hva var resultatet?
- Eventuelle alternative forslag fra fagforening(e)s side.
- Eventuelle endringer i de ansattes arbeidsvilkår (bl.a. lønn, arbeidstid, arbeidssted, arbeidsmengde, pensjonsordning) etter outsourcingen.
- Varigheten på de nye arbeidsvilkårene, inklusive om avtalene ble endret ved neste tarifforhandling?
- Konsekvenser av gjentatte outsourcinger.
- Tillitsvalgtes opplevelse av sin rolle ved overgangen.
- Ansattes opplevelse av overgangen.

Vedlegg 1 Utsetting av arbeidsoppgaver, noen strategier

ved Rolf Utgård, tidligere konserntillitsvalgt ved Kværner

Utsetting, eller outsourcing, har blitt et fenomen som ofte forbindes med noe negativt i fagbevegelsen og begrepet brukes av og til i samme åndedrag som fagforeningsknusing.

Selv om begrepet outsourcing er relativt nytt, er ikke fenomenet det. Slike tiltak er ett av mange for å øke produktiviteten og lønnsomheten i bedriftene, og sånn sett i tråd med en lang tradisjon i norsk arbeidsliv. Etter krigen tok fagbevegelsen opp hansken og engasjerte seg sterkt i dette arbeidet og tok mange initiativ til produktivitetstiltak samtidig med at man pressa på for økonomisk eller industrielt demokrati på arbeidsplassene.

Man godtok selvsagt ikke alle påfunn fra ledelsen og alle utspill for rasjonalisering og produktivitetskampanjer, men gikk inn i dette arbeidet med den overbevisning at bedriftene trengte fornyelse for å overleve og at fagbevegelsens engasjement var avgjørende viktig for å lykkes.

Sånn sett er det i pakt med den norske tradisjonen å gå inn i dette og gjøre det beste ut av det for medlemmene og for de bedriftene vi er ansatt i. Norsk fagbevegelse har aldri vært mot rasjonalisering som sådan, og heller ikke outsourcing. Det ville vært kontraproduktivt. Det viktigste i den situasjonen mange tillitsvalgte er i i disse dager hvor outsourcing er blitt veldig omfattende, må være å vise hvilke erfaringer fagbevegelsen har både negativt og positivt og også hvilke muligheter man har til å påvirke, bremse, stoppe eller utforme.

Den norske tradisjonen i partssamarbeidet bygger på konsensus. Eierne får legitimering og kvalitetssikring av sine tiltak, arbeidsfred og kanskje til og med positiv støtte. I bytte må de være med på kompromisser og kanskje avstå helt fra visse tiltak.

Noen eksempler:

I **skipsverftsbransjen** har man drevet med outsourcing i lang tid.

Går man noen tiår tilbake, var det vanlig at verftene hadde alle typer tjenester i eget verft. Man hadde snekkere som innredet lugarer, malere, elektrikere, rørleggere for både små og store rør, saltvann og ferskvann, isolatører og så videre. De som hadde kantine, hadde ofte egne kantineansatte og portvakter og renholdsfolk, kanskje arbeidere som tok litt ekstra fortjeneste på kveldstid. De sistnevnte tre er blitt satt ut mange steder, men også mye av det som er nevnt over. På de større verftene var det vanlig å bygge motorene selv og man hadde betydelige maskinverksteder og dreide blant annet den store propellakslingen.

Ingen verft gjør slikt i dag. Det aller meste av det som er nevnt over her, er i dag satt ut eller kjøpes inn. Kjernevirksomheten til disse verftene er ofte definert til å være ingeniør/prosjektarbeid, plate og sveis og sammensetning.

De siste åra har det blitt gjennomgående vanlig å sette ut også skroget til bygging i lavkostland. Det er kun utrustning og sammenstilling som skjer her hjemme, altså mindre og mindre, men tross alt er det bedre enn ingenting. «Half a loaf is better than no loaf», som mine kollegaer på Govan Yard i Skottland sa da jeg besøkte dem i 1989.

Midt på 90-tallet definerte Kværner **vedlikehold av mekanisk utstyr i prosessindustrien** som et satsingsområde. Det første prosjektet var at man ville overta vedlikeholdet ved «Zinken» i Odda. Det ble selvsagt en politisk og faglig kamp i den lokale klubben og i lokalsamfunnet. Den lokale fagbevegelsen, kjemisk-avdelingen ved Zinken, mobiliserte mot outsourcing og en arbeidsgiver/eier som var kjent for fagforeningsfiendtlighet, Rio Tinto Zink.

Vi tillitsvalgte i Kværner fikk saken i fanget. Kunne vi stoppe Kværner-ledelsen? Det var ikke bare ledelsen, men også mange av de tillitsvalgte som mente denne forretningssideen var god. Tanken var å utnytte konsernets samla kompetanse og ressurser til å tilføre vedlikeholdet mer profesjonell og rasjonell utnyttelse. Man kunne når vedlikeholdsoppgavene var få, kjøre ledige folk på oppgaver i lokalsamfunnet hos andre oppdragsgivere eller på Kværners andre anlegg, for eksempel i Nordsjøen hvor man til enhver tid hadde flere hundre folk på vedlikehold på oljeplattformer. Da fikk man også en større mannskapsbase til rådighet for slike oppdrag. Man kunne dra nytte av sin generelle kompetanse og sine systemer innen de mekaniske fagene, prosjektstyring og så videre og gjøre oppgavene mer profesjonelt og samtidig holde en mer fornuftig bemanning på hvert sted. Med jevne mellomrom hadde disse prosessbedriftene behov for større mengder vedlikeholdsfolk, ved større revisjoner og annen stans. Kværner hadde ressursene.

Men selv om vi kunne se fornuften i denne strategien, ville vi ikke være med på å overkjøre fagforeningskollegaer, så vi lovet de tillitsvalgte i Odda at vi skulle stoppe Kværners planer hvis det var det de ville.

Nå viste det seg at alternativene til en Kværner-overtagelse var mindre attraktiv. Man mente bedriften ville gjennomføre dette uansett, men da med et annet selskap. De tillitsvalgtes vurdering var at det var mindre ønskelig. Dessuten hadde man betydelig sans for fagforeningssamarbeidet i Kværner. Etter en del fram og tilbake ble det til at man ønska Kværner velkommen. Vi hadde stoppa ledelsen hvis vi hadde blitt oppfordra til det, og det hadde vi gjort klart overfor de tillitsvalgte i Odda og ledelsen i Kværner. Kværner overtok både mekanisk og elektrisk vedlikehold ved Zinken og flere andre prosessbedrifter langs kysten nordover.

Noen år senere hadde turen kommet til Lista Aluminium. Her ble det en voldsom kamp lokalt og sterke ord ble tatt i bruk. Etter mange runder hvor vi tillitsvalgte i Kværner ble bedt om å støtte dem, fatta vi et støttevedtak, men det var ikke nok. Da tilbød vi oss å stoppe Kværners ledelse, og det gjorde vi. Kværner hadde allerede folk der og var godt i gang og hadde enighet med Elkem-ledelsen, og det var med tungt hjerte de trakk seg ut, men de respekterte vår holdning og den lokale motstanden. Det ble ikke noe av det prosjektet, men omtrent samtidig overtok Kværner vedlikeholdet ved Fiskaa Verk i Kristiansand, til den lokale klubbens tilfredshet. Jeg kan ikke uttale meg om hvordan det nå fungerer, men jeg har ikke inntrykk av at dette har fungert dårlig.

Hovedpoenget her er å vise at dersom fagbevegelsen vil, har lokal styrke og kan samarbeide, ikke minst mellom fagforeninger i begge bedrifter (de som setter ut og de som overtar oppgavene), er det mulig å stoppe slike tiltak, men også å stille krav til lønn og avtaler og andre betingelser og i det hele tatt påvirke beslutningen.

Budskapet må være at sterke fagforeninger er det beste vi kan møte slike framstøt med. Det blir viktig å sette fagbevegelsen i stand til å se hva som er fornuftig av outsourcing og lage strategier for å påvirke slike prosesser og få til løsninger som både styrker bedriftenes konkurransevne og dermed sikrer arbeidsplasser, og samtidig hindre de mer motebaserte outsourcings-tiltakene og skadelige prosjekter.

Vedlegg 2 Arbeidstakernes rettigheter ved outsourcing

Innledning

Arbeidsmiljøloven har flere bestemmelser som beskytter arbeidstakerne ved outsourcing. Dels gjelder det bestemmelsene om vern mot usaklig oppsigelse i § 60, dels gjelder det reglene for virksomhetsoverdragelse i kapittel XII A. I tillegg har så vel arbeidsmiljøloven som forskjellige tariffavtaler bestemmelser om ansattes rett til informasjon ved masseoppsigelser, driftsomlegging med videre.

Generelt kan man si at arbeidsmiljøloven regulerer de to første aspektene ved arbeidssituasjonen som vi nevnte i innledningen, nemlig jobbsikkerhet og arbeidsvilkår, mens den i mindre grad omfatter trivselsfaktorer, inklusive sykefravær.⁵¹ Reglene om virksomhetsoverdragelse i arbeidsmiljølovens kapittel XII A kan komme til anvendelse både ved outsourcing og konkurranseutsetting slik vi har definert begrepene her. Vernet mot usaklig oppsigelse i arbeidsmiljøloven i § 60 gjelder i utgangspunktet enhver sysselsatt arbeidstaker, jamfør arbeidsmiljøloven § 2. For ansatte i statens tjeneste gjelder tjenestemannsloven av 4. mars 1983, jamfør denne lovs § 3.

Arbeidsmiljølovens bestemmelser

Ifølge arbeidsmiljøloven § 60.2 annet ledd er en oppsigelse som skyldes at arbeidsgiver setter ut eller tar sikte på å sette ut virksomhetens ordinære drift på oppdrag, ikke saklig «med mindre det er helt nødvendig av hensyn til virksomhetens fortsatte drift». Ved outsourcing av annet enn ordinær drift gjelder samme betingelser som ellers når det er snakk om oppsigelsesvern. Ved outsourcing vil det fort oppstå spørsmål om hva som omfattes av begrepet «ordinær drift» og hvorvidt oppsigelser er nødvendige av hensyn til virksomhetens fortsatte drift. Det kan også oppstå andre spørsmål om tolkning av bestemmelsen, men disse vil ikke bli behandlet i det følgende.

For å skille ordinær drift fra øvrige deler av virksomheten sies det gjerne at begrepet omfatter kjernevirksomhet, mens støttetjenester faller utenfor. Som eksempel på støttetjenester nevner forarbeidene kantine og renhold. Hva som regnes som støttetjenester, vil imidlertid kunne variere fra virksomhet til virksomhet.

⁵¹ Arbeidsmiljøloven har imidlertid flere bestemmelser som skal sikre et godt arbeidsmiljø og begrense sykefraværet. Eksempler på slike bestemmelser er formålsbestemmelsen i § 1 og reglene i kapittel II om krav til arbeidsmiljøet.

De som er ansatt i en virksomhets ordinære drift, kan altså ikke sies opp ved outsourcing med mindre det er helt nødvendig av hensyn til virksomhetens fortsatte drift. Dersom en virksomhet går til oppsigelser som følge av outsourcing av ordinær drift, vil disse altså være usaklige dersom outsourcingen ikke er helt nødvendig av hensyn til virksomhetens fortsatte drift. Det er imidlertid viktig å påpeke at reglene ikke oppstiller noe forbud mot outsourcing. En virksomhet som går godt, kan etter loven outsource kjerne-tjenester, men kan ikke lett kvitte seg med kjerneansatte på denne måten. Av den grunn vil nok også mange virksomheter gjøre en nærmere vurdering av om det lønner seg økonomisk å outsource kjernevirksomhet.⁵² Men tilsvarende beskyttelse har altså ikke ansatte i støttefunksjoner.

I tillegg til arbeidstakernes rettigheter i forhold til den virksomheten som outsourcer, har arbeidsmiljølovens kapittel XII A bestemmelser om arbeidstakernes rettigheter i forhold til den virksomheten de eventuelt blir outsourcet til. Disse bestemmelsene er en implementering av EU-direktivene om *virksomhetsoverdragelse* i norsk rett (Fougner mfl. 2003). Dersom outsourcingen omfattes av reglene om virksomhetsoverdragelse i arbeidsmiljølovens kap. XII A, følger det av disse reglene at de har rett til ansettelse hos overtakende virksomhet. Hvorvidt de i slike tilfeller i stedet kan påberope seg § 60 nr. 2 annet ledd og dermed kreve fortsatt arbeid i den opprinnelige virksomheten, er omstridt.

Ifølge arbeidsmiljølovens kapittel XII A § 73 C, 1, gir overføring til annen innehaver «i seg selv ikke grunn for oppsigelse eller avskjed fra tidligere eller ny innehaver». Arbeidsmiljøloven innebærer med andre ord et forbud mot oppsigelse på grunn av slik overføring. Dersom det foreligger en virksomhetsoverdragelse, vil de berørte arbeidstakerne ha rett til ansettelse hos den overtakende virksomheten.⁵³ De har imidlertid ikke plikt til å følge med over til ny arbeidsgiver, siden man jo står fritt til å avbryte et arbeidsforhold. I den forstand har arbeidstakerne *reservasjonsrett*. De har på den annen side som hovedregel ikke rett til fortsatt ansettelse hos tidligere arbeidsgiver, det vil si de har som hovedregel ikke *valgrett*, siden selve arbeidsforholdet er overført til ny arbeidsgiver.

Videre skal den nye innehaveren etter en virksomhetsoverdragelse opprettholde både rettigheter etter arbeidsavtalen (for eksempel fri telefon, reise- og diettordninger) og de individuelle arbeidsvilkårene som følger av den tariffavtalen som den tidligere innehaveren var bundet av, inntil avtalen utløper eller avløses av annen tariffavtale. Bestemmelsene om arbeidsavtale og tariffavtale omfatter imidlertid ikke pensjonsrettigheter. Ansatte med pensjonsordning kan dermed risikere å miste denne eller få en dårligere ordning. Men det er selvsagt lov til å tilby pensjonsordning.

Hensikten med bestemmelsene er å sikre at arbeidsforholdet fortsetter uavhengig av outsourcingen, og at arbeidstakerne i hovedsak beholder de samme lønns- og arbeidsvilkårene som før, i alle fall inntil videre, til tariffavtalen utløper. Bestemmelsene kan

⁵² Nylig så vi en sak der en hotellkjede vurderte å outsource stuepikefunksjonen. Ingen firmaer torde å vise sin interesse fordi dette blir ansett å være kjernevirksomhet. "Vi ønsker ikke å havne på forsiden av avisene for noe som kan være i strid med loven," hevdet direktøren i et stort vikarbyrå (Dagens Næringsliv 20.02.03).

⁵³ Fougner mfl. (2003)

dermed på kort sikt i en viss grad motvirke såkalt sosial dumping,⁵⁴ men på lengre sikt har arbeidstakerne ingen lovmessig beskyttelse.

Hvorvidt reglene om virksomhetsoverdragelse kommer til anvendelse, vil ofte være omstridt og må vurderes i hvert konkrete tilfelle. For at det skal dreie seg om overføring av virksomhet, må virksomheten være den samme også etter overføringen. Det avgjørende i så henseende er om virksomhetens *identitet* er den samme. Da må man vurdere momenter som:

- hvilken art virksomhet det dreier seg om
- overføring av fysiske aktiva som bygninger, maskiner, varelager med videre
- overføring av immaterielle rettigheter
- overtakelse av kunder
- overtakelse av arbeidstakere
- omfanget av den økonomiske aktivitet før og etter overdragelsen
- opphør av driften, eventuelt hvor lenge

Reglene om virksomhetsoverdragelse gjelder både i offentlig og privat sektor. Outsourcing eller konkurranseutsetting av deler av driften vil kunne falle inn under bestemmelsene. Dette vil imidlertid bero på en konkret vurdering av de nevnte momentene.

For øvrig er ikke konkurranseutsetting spesifikt nevnt i lovteksten, men i og med at bestemmelsene retter seg mot alle de situasjoner hvor det skjer en overføring av virksomhet eller del av virksomhet, både i offentlig og privat sektor, vil konkurranseutsetting vanligvis også falle inn under bestemmelsene. Imidlertid er det ikke slik at alle overføringer automatisk vil være en virksomhetsoverdragelse; i praksis må hver enkelt kontrakt som kommunene inngår, vurderes i forhold til om reglene i arbeidsmiljøloven kapittel XII A kommer til anvendelse.⁵⁵

Et spesielt problem som ennå ikke har fått en klar løsning, er hva som skjer med de ansatte ved andre gangs konkurranseutsetting, såkalt gjenbud,⁵⁶ det vil si når en ny virksomhet har vunnet konkurransen om kontrakten ved neste utlysning og overtar etter en annen. Dette regnes som uavklart juridisk.⁵⁷

⁵⁴ Begrepet sosial dumping brukes ofte for å betegne en utvikling der reduksjon av ansattes lønns- og arbeidsvilkår fungerer som et konkurransefortrinn for virksomheter som forsøker å vinne kontrakter. Begrepet er imidlertid ikke presist definert. Hvor mye dårligere lønns- og arbeidsvilkårene skal være for at det skal dreie seg om sosial dumping, er derfor uklart.

⁵⁵ Bogen & Engelsrud (2004)

⁵⁶ Som det kalles på dansk.

⁵⁷ Et eksempel finnes i Rt. 2001 s. 248 som gjaldt en sak der et ambulansefirma sa opp sin avtale med fylkeskommunen og et annet firma ble tildelt ambulansetjenesten. Ingen av de tre tidligere ansatte fikk ansettelse i det nye firmaet. Høyesterett kom til at de ikke var fast ansatt i det nye firmaet i kraft av reglene om virksomhetsoverdragelse.

Det er altså store likheter med hensyn til de ansattes rettigheter ved henholdsvis outsourcing og konkurranseutsetting. Arbeidsmiljølovens bestemmelser om oppsigelsesvern og reglene om virksomhetsoverdragelse gjelder både for privat og offentlig sektor. Men konsekvensene ved utsetting av virksomhet kan slå noe ulikt ut i de to sektorene blant annet på grunn av Lov om offentlige anskaffelser. Denne loven krever som tidligere nevnt at oppdrag (innkjøp) settes ut i konkurranse ved kontraktsperiodens utløp. Dermed risikerer offentlig ansatte eller ansatte som jobber i virksomheter som tar oppdrag for det offentlige, i større grad jevnlig leverandørbytter og derav følgende nye arbeidsgivere, enn ansatte som ikke jobber på oppdrag for det offentlige.

Arbeidslivslovutvalget, som la fram sin innstilling våren 2004, forsøker for øvrig dels å klargjøre, dels å endre en del av bestemmelsene i både arbeidsmiljølovens § 60.2 om stillingsvern i forbindelse med utsetting av arbeidsoppgaver og § XII A om virksomhetsoverdragelse.⁵⁸ Man ønsker for eksempel å oppheve skillet mellom ordinær drift og støttedfunksjoner og gi ansatte som arbeider innen støttetjenester samme lovmessige beskyttelse som dem som jobber innen kjernetjenester. Utvalget foreslår også at pensjonsrettigheter som hovedregel overføres til ny arbeidsgiver på linje med andre rettigheter, eventuelt tilpasset de ordninger som finnes hos ny arbeidsgiver dersom denne har en pensjonsordning. Dersom pensjonsordning ikke finnes hos ny arbeidsgiver, bør arbeidstakerne beholde den de hadde hos tidligere arbeidsgiver.⁵⁹ Utvalget foreslår også at arbeidstaker kan nekte å bli med over til overtakende virksomhet (har reservasjonsrett) og at arbeidstaker som utøver reservasjonsretten (unnlater å følge med over til overtakende virksomhet) og som har arbeidet hos overdragende virksomhet i en viss tid, gis fortrinnsrett til ny ansettelse hos tidligere arbeidsgiver i inntil ett år. Det foreslås imidlertid ikke en generell valgrett, det vil si rett til å bli værende hos opprinnelig arbeidsgiver.⁶⁰

Informasjon og drøftinger

Ifølge Hovedavtalens § 9–5 skal virksomhetens ledelse så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalget) fusjon, fisjon, salg, hel eller delvis nedleggelse eller rettslig omorganisering av virksomheten. Virksomhetens ledelse skal sørge for møte mellom de tillitsvalgte og de nye eierne om overdragelse og om tariffavtalen fortsatt skal gjelde.

Før virksomheten treffer sine beslutninger i saker som angår arbeidstakernes sysselsetting og arbeidsforhold ved slike omstruktureringer, skal de tillitsvalgte gis muligheter til å fremme sine synspunkter. Finner ledelsen å ikke kunne ta hensyn til eventuelle innvendinger fra de tillitsvalgte, skal den grunnngi sitt syn. Fra konferansen skal det settes opp en protokoll som undertegnes av begge parter, jamfør § 9–6.

⁵⁸ NOU 2004: 5 Arbeidslivslovutvalget

⁵⁹ Et mindretall, bestående av LO og andre arbeidstakerorganisasjoner, foreslår at det ikke skal være anledning til å tilby en dårligere pensjonsordning enn tidligere. Disse foreslår også at den nye arbeidsgiveren blir bundet av den tariffavtalen som var gjeldende for den opprinnelige arbeidsgiveren på overføringstidspunktet.

⁶⁰ Et mindretall i utvalget, bestående av LO og andre arbeidstakerorganisasjoner, foreslår at arbeidstakeren skal ha valgrett, det vil si skal kunne fortsette hos tidligere arbeidsgiver.

Også arbeidsmiljølovens § 73 E har bestemmelser om at informasjon skal gis «så tidlig som mulig» ved virksomhetsoverføringer og at de tillitsvalgte skal tas med på drøftinger. Informasjonen og drøftingene skal omfatte:

- grunnen til overføringen
- de rettslige, økonomiske og sosiale følgene av overføringen for arbeidstakerne
- planlagte tiltak overfor arbeidstakerne

I 2002 ble et nytt EU-direktiv om ansattes rett til informasjon og konsultasjon ved endringer i driften vedtatt. Direktivet skal være implementert i medlemslandene innen mars 2005.⁶¹

Direktivet slår fast at arbeidstakere gjennom deres representanter skal informeres og konsulteres om

- den seneste og forventede økonomiske utviklingen i virksomheten
- bemanningssituasjonen i virksomheten og den sannsynlige utviklingen av denne
- beslutninger som kan føre til vesentlige endringer av ansettelsesforholdene eller den måte arbeidet er organisert på

Informasjonen skal gis på en slik måte at arbeidstakerrepresentantene har mulighet til å gå inn i problemstillingene og eventuelt forberede en uttalelse og på et så tidlig tidspunkt at det gis reelle muligheter for konsultasjon. De ansattes representanter skal også ha mulighet til å møte ledelsen. I forhold til det siste punktet, endringer i ansettelsesforhold og måten arbeidet er organisert på, er hensikten med direktivet at det skal nås fram til en avtale mellom partene. Direktivet fastsetter et minimumskrav, det vil si det er mulig å inngå bedre ordninger, men ikke dårligere.

De foreslåtte reglene vil berøre mange av trendene i næringslivet, som virksomhetssoppkjøp, outsourcing, innleie av arbeidskraft og ansettelsesstopp.⁶² Hovedavtalen mellom LO og Næringslivets Hovedorganisasjon omfatter allerede de fleste av disse forholdene (se Hovedavtalens kap. IX). Endringene vil bli størst for uorganisert arbeidskraft og uorganiserte virksomheter, som nå får henholdsvis informasjonsrett og -plikt. Men direktivet åpner også for at ledelsen kan tilbakeholde informasjon dersom slik informasjon kan skade virksomheten. Informasjonsplikten skal bare gjelde for virksomheter med over 50 ansatte, eller forretningssteder, avdelinger eller lignende med mer enn 20 ansatte. Det gjenstår for øvrig en del uklarhet om hvordan ulike elementer i direktivet skal implementeres i Norge.

⁶¹ NOU 2004: 5 Arbeidslivslovutvalget, kapittel 12. Lovutvalget foreslår for øvrig at uttrykket ”konsultasjon” erstattes med uttrykket ”drøfting”, som man mener har samme betydning og som er et mer alminnelig norsk ord.

⁶² Dagens Næringsliv 03.03.03

Tilgang til eksterne rådgivere

Hovedavtalen mellom LO og NHO (§ 9–8) gir tillitsvalgte rett til å benytte eksterne rådgivere dersom de ønsker å sette seg bedre inn i virksomhetens økonomiske situasjon. Dette kan særlig være aktuelt dersom nettopp den økonomiske situasjonen benyttes som argument for å outsource deler av virksomheten. Utgifter til slike rådgivere kan helt eller delvis kreves dekket av virksomheten.

Konsesjonslovgivning og oppkjøpskontroll

Norge hadde i mer enn hundre år en lovgivning som i en viss grad motvirket eller begrenset mulighetene for å «slakte» virksomhet eller gjennomføre omstruktureringstiltak med særlig uheldige samfunnsmessige konsekvenser. Denne lovgivningen ble med EØS-avtalen endret. Det ble da, med virkning fra 1. januar 1995, innført en oppkjøpsordning for overtakelse av kontroll i bedrifter over en viss størrelse, uavhengig av eierens nasjonalitet. Ordningen, som ble nedfelt i ervervsloven,⁶³ sikret de ansatte innsyns- og uttalerett ved betydelige endringer i eierstrukturen.⁶⁴ Departementet hadde ifølge ordningen kort frist (ca. én måned) til å gripe inn overfor oppkjøperen.⁶⁵ Dersom dette ikke skjedde, var transaksjonen godkjent. Hadde departementet grunn til å tro at ervervet kunne få vesentlige negative virkninger for virksomheten, bransjen, de ansatte eller samfunnet ellers, kunne saken overprøves nærmere. Departementet kunne sette vilkår, eller i ytterste konsekvens nekte ervervet.⁶⁶ Denne ordningen ble avskaffet i 2002. Kontroll med oppkjøp ivaretas nå av den generelle konkurranselovgivningen,⁶⁷ mens ansattes informasjons- og uttalerett ved virksomhetsoverdragelser er regulert i henhold til arbeidsmiljøloven, se ovenfor.

I løpet av perioden 1995–2002 stoppet ikke Næringsdepartementet et eneste erverv. Totalt 13 saker var oppe til nærmere prøving og i åtte av disse sakene ble det stilt vilkår for godkjenningen.⁶⁸ Det relativt beskjedne antallet behandlede saker kan ha sammen-

⁶³ Lov 23. desember 1994 nr. 79 om erverv av næringsverksemd

⁶⁴ Ordningen erstatter konsesjonsbehandling etter industrikonsesjonsloven av 1917 om erverv av fast eiendom og konsesjonsbehandling av bedriftserved etter den allmenne konsesjonsloven av 1974.

⁶⁵ Ervervet skulle meldes til departementet innen 30 dager etter at bindende avtale om erverv var inngått. Meldingen skulle inneholde opplysninger om så vel kjøper som det oppkjøpte selskapet. I meldingen skulle ervervet også gi en grunngivning for ervervet og gjøre rede for hva ervervet ville bety for framtidig virksomhet og sysselsetting, jmfør Ot.prp. nr. 62 (2001–2002).

⁶⁶ Jmfør Ot.prp. nr. 62 (2001–2002)

⁶⁷ Denne kontrollen gjelder hvor vidt et oppkjøp medfører redusert konkurranse i det aktuelle marked og omfatter ikke spørsmål knyttet til ansattes rettigheter.

⁶⁸ Jmfør Ot.prp. nr. 62 (2001–2002). Tilsvarende ble det i løpet av perioden 1980–1991 registrert avslag på søknad om konsesjon i henhold til daværende bestemmelser sju ganger. Avslagene var blant annet knyttet til forhold hvor konsesjonssøker hadde til hensikt å overføre produksjonen til det utenlandske mor-selskapet, hvor formålet ble ansett for å være ren kapitalplassering i fast eiendom og søknader om endret styresammensetning eller forhøyet utenlandsk eierandel. Vi er ikke kjent med at konsesjonen i

heng med at potensielle søkere orienterte seg grundig om vilkårene ved og mulighetene for konsesjon før de søkte, med andre ord at lovgivningen fungerte preventivt i forhold til oppkjøp, som kun hadde som formål å få tilgang til ressurser uten at produksjonen ble videreført selv om virksomheten var lønnsom.⁶⁹ Slik kan muligens konsesjonslovene og senere ervervsloven ha bidratt til at oppkjøp med uheldige samfunnsøkonomiske konsekvenser i noen grad ble stoppet. Følgelig kan også en del uheldige omstruktureringstiltak, inklusive outsourcings-tiltak, ha blitt bremsset av den tidligere lovgivningen.⁷⁰

noen tilfeller ble trukket tilbake eller at Næringsdepartementet gikk til sak mot foretak som følge av brudd på konsesjonsvilkårene, se Kvinge (1994).

⁶⁹ Kvinge (1994)

⁷⁰ I sin høringsuttalelse i forbindelse med forslag om opphevelse av ervervsloven krevde for øvrig LO Industri at loven ble opprettholdt, og sier blant annet: "Ervervsloven er et godt verktøy for å sikre de ansatte informasjon og uttalerett på et tidlig tidspunkt, og det finnes mange eksempler på at de ansattes krav til endringer blir imøtekommet."

Utsetting av arbeidsoppgaver – blir arbeidstakerne mer utsatt?



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-notat 2005:14
Bestillingsnummer 773
ISSN 0804-5135