

Udbudsportalen.dk

Udlicitering

– hvad så med medarbejderne?

Pjece



Udbudsportalen.dk
Weidekampsgade 10
2300 København S
Post@udbudsportalen.dk

1. Indledning

Det offentlige har gennem flere år anvendt konkurrenceudsættelse som et blandt flere midler til at opnå bedre og billigere opgaveløsninger.

Når opgaver overdrages til eksterne leverandører, betyder det ikke kun, at opgaveløsningen flyttes, det kan ofte også betyde, at de medarbejdere, der hidtil har løst opgaven, får en ny arbejdsgiver.

Den offentlige ordregiver skal således – ud over at håndtere den opgavefaglige del i en udbudsproces – også håndtere en række personalemæssige problemstillinger, idet der er nogle aftalemæssige forpligtelser og nogle lovregler, der skal iagttages.

Pjecen henvender sig til alle der beskæftiger sig med udlicitering på dette offentlige område. Der er desuden udarbejdet tre vejledninger om medarbejderhåndtering målrettet henholdsvis kommunalpolitikere/direktion, personaleafdelingen og medarbejderne. Vejledningerne henvender sig primært til kommuner, men de kan med fordel også læses af interesserede i regioner og staten.

Fokus på medarbejderhåndtering i udbudsprocessen kan hurtigt vise sig at være en god investering. Det er ikke alene et hensyn til at følge nogle regler, for det skal man nu engang! En god proces, hvor medarbejderne løbende inddrages og informeres, er til gavn for såvel ordregiver, medarbejdere og den fremtidige leverandør - og dermed i sidste ende også modtageren af opgaveløsningen, det være sig ordregiver eller borgeren.

Hvorfor information og inddragelse?

Ordregiver – fx kommunen – kan ved inddragelse af medarbejderne få nyttige bidrag og viden i forbindelse med udarbejdelse af udbudsmaterialet. Hvis medarbejderne oplever at blive informeret og inddraget i processen, vil det ofte give ro til gennemførelse af udbuddet. Det vil samtidig lette arbejdsgiverskiftet for medarbejderne og sikre kontinuiteten ved overdragelse af opgaven til leverandøren.

Medarbejderne oplever en tryghed ved at blive informeret og inddraget i processen. En god proces vil således kunne give et medspil fra medarbejderne i stedet for modspil. I mange tilfælde vil en opgave, der var en accessorisk ydelse i kommunen være en kerneydelse hos den eksterne leverandør. Oplever medarbejderne dette i processen kan medarbejderne ved en overdragelse opleve en større jobtilfredshed og et kompetenceløft.

Leverandøren, der fremover skal løse opgaven har – alt andet lige - et bedre afsæt for at løfte opgaven, hvis de medarbejdere han modtager er forberedte og positive overfor den nye virksomhed.

En god proces i forhold til medarbejderhåndtering kan udgøre forskellen på succes og fiasko ved en udlicitering.

Det handler om

- information og inddragelse af medarbejderne i udbudsprocessen – det er deres fremtidige job, der er i spil
- så tidligt som muligt at tage stilling til, om der skal ske virksomhedsoverdragelse af medarbejdere

Pjecen er udarbejdet af KL's Juridiske Kontor og lanceres af Udbudsportalen.dk.

2. Pjecens indhold

Når ordregiver konkurrenceudsætter en opgave, er der nogle retlige rammer for gennemførelsen af en udbudsproces dels i form af EU-retlige grundsætninger, EU's udbudsdirektiver og tilbudsloven.

Formålet med disse regler er overordnet at skabe lige og bedre konkurrencevilkår inden for den Europæiske Union med henblik på, at offentlige ordregivere kan købe ydelser bedst og billigst.

I forhold til de medarbejdere, der bliver direkte eller indirekte berørte af ordregivers konkurrenceudsættelse, gælder dels lovregler i form af særligt lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse (virksomhedsoverdragelsesloven) og dels nogle aftalemæssige procesregler i form af kollektive overenskomster.

Virksomhedsoverdragelseslovens formål er at beskytte medarbejderne mod, at de afskediges eller får forringede løn- og ansættelsesvilkår på grund af ordregivers overdragelse af en opgave til en ekstern leverandør.

På det kommunale arbejdsmarked udstikker de kollektive overenskomster nogle rammer for information og inddragelse af SU/MED-udvalg. Disse overenskomstmæssige rammeaftaler har til formål at sikre, at medarbejderne i en udbudsproces inddrages i og informeres om forhold af betydning for deres arbejde.

Denne pjece har til formål at give et overblik over reglerne for medarbejderhåndtering ved offentlige ordregivers konkurrenceudsættelse af opgaver.

Nedenstående beskrivelse vedrørende udbudsstrategi og regler om information og inddragelse af medarbejdere vedrører alene kommunerne som ordregiver og arbejdsgiver, jf. punkt 3 og 5.

Afsnittet vedrørende virksomhedsoverdragelse kan læses af alle ordregivende myndigheder, dvs. stat, regioner, kommuner o.l., jf. punkt 6.

3. Udbudsstrategi

For kommunale ordregivere skal medarbejderforhold indtænkes allerede ved udarbejdelsen af kommunens udbudsstrategi.

Kommunalbestyrelsen skal i udbudsstrategien anføre, på hvilke driftsområder kommunen påtænker at anvende udbud, og hvordan anvendelsen af udbud kan øges.

Kommunen skal inddrage SU/MED-udvalg inden kommunalbestyrelsen i udbudsstrategien træffer endelig beslutning om, hvilke opgaver kommunen vil udbyde. Formålet med inddragelsen er, at medarbejdernes eventuelle bemærkninger kan indgå i den politiske behandling.

Kommunen kan overveje i forbindelse med udbudsstrategien at udarbejde retningslinier for inddragelse af medarbejderne ved udbud enten i udbudsstrategien eller i en udbudspolitik e.l., jf. nedenfor.



MED-inddragelse – nogle dilemmaer

Den centrale rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse fastlægger regler for, hvad medarbejderne skal informeres om og inddrages i.

”Viborg Kommune går i sin lokale MED-aftale videre end det. I Viborg taler vi om egentlig MEDproduktion, når vi inddrager medarbejderne i forberedelse af beslutningsoplæg mv. Det både kvalificerer vores beslutninger og letter implementeringen. Det er også vores afsæt, når det handler om konkurrenceudsættelse.

Men der ligger klart nogle dilemmaer i den meget udstrakte grad af inddragelse, f.eks. balancen mellem det transparente beslutningsmiljø, som vi således er vant til og behovet for fortrolighed i udbudsprocesser. Samtidig giver det generelt nogle særlige udfordringer at have medarbejderne med i hele, sammenhængende procesforløb, hvor de så at sige ”selv er i spil”, ligesom holdsætningen i arbejdsgrupper mv. bliver ekstra vigtig, hvor udbyder selv er byder, og hvor der af den grund skal være vandtætte skodder mellem de, der planlægger udbud og de, der beregner og skal afgive kontrolbud.”
Viborg Kommune

4. Ledelse – gør en forskel

Beslutning om konkurrenceudsættelse af en opgave vil altid skabe usikkerhed og utryghed hos de berørte medarbejdere. Det er derfor vigtigt, at der er ledelsesmæssig fokus på medarbejderhåndtering både i forbindelse med beslutning og efter beslutning om konkurrenceudsættelse.

Det er ledelsens ansvar at være bindeled mellem det politiske niveau og medarbejderne. Ledelsen skal således loyalt implementere politikernes beslutning om konkurrenceudsættelse, og samtidig håndtere den organisatoriske udfordring dette medfører i forhold til de direkte og indirekte berørte medarbejdere. Det gælder både i forhold til information og inddragelse af medarbejderne

og stillingtagen til de retlige vilkår i forhold til virksomhedsoverdragelse.

Det er vigtigt, at ledelsen er åben og direkte i informationen og kommunikationen omkring, hvilken betydning beslutningen om konkurrenceudsættelse kan have for medarbejderne. Det er i denne sammenhæng vigtigt at give medarbejderne et så realistisk billede af deres fremtidige job-situation som muligt. Det øger bl.a. troværdigheden i kommunikationen i selve udbudsprocessen.

Håndtering af medarbejderforhold i forbindelse med konkurrenceudsættelse kræver ledelsesmæssige ressourcer. En tidlig og kompetent ledelsesmæssig involvering i forhold til medarbejderne kan være afgørende for forløbet i forhold til den videre proces og efterfølgende overdragelse af opgaven og medarbejdere til den eksterne leverandør.

”Afsæt den nødvendige tid til både projektledelse, medarbejdere og ikke mindst ledelsesmæssig tid.”

Greve Kommune

”Århus Kommune har udarbejdet en kommunikationsstrategi for udbud af Lønhuset. Formålet er at skabe klarhed over, hvad der kommunikeres med hvem, hvordan, hvornår og hvem der er ansvarlig, så alle interessenter oplever en åben og dialogbaseret proces.

Kommunikationsstrategien er bygget op med fem trin. Trin 1 – identifikation af interessenter; trin 2 – hvor og hvad skal der kommunikeres; trin 3 – hvordan skal der kommunikeres og trin 4 og 5 hvornår skal der kommunikeres og hvem er ansvarlig.

Kommunikationsstrategien er en struktureret ramme, som sikrer, at medarbejderne løbende informeres og inddrages. Det er her vigtigt, at der er udpeget personer, som har ansvaret for udmøntningen af de enkelte elementer i kommunikationsstrategien.”

5. Information og inddragelse af medarbejdere

De kommunale kollektive overenskomster om SU/MED-udvalg indeholder regler om information og inddragelse af medarbejdere i forbindelse med konkurrenceudsættelse af opgaver.

Det fremgår af fx rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse (herefter MED-aftalen), at ledelse og medarbejderrepræsentanter skal aftale retningslinjer for proceduren for drøftelse af bl.a. ”større rationaliserings- og omstillingsprojekter”. Dette omfatter også kommunens udbud af opgaver, hvor der sker virksomhedsoverdragelse.

Aftale om retningslinjer for proceduren for drøftelse af udbud kan med fordel ses i sammenhæng med kommunens udarbejdelse af udbudsstrategi, jf. ovenfor under punkt 3.

Reglerne i MED-aftalen indebærer, at kommunen skal informere og inddrage MED-udvalget i udbudsprocessen, dvs. i forberedelsesfasen (før kommunalbestyrelsen træffer endelig beslutning om udbud), i gennemførelsesfasen (medarbejdervilkår for udbud mv.) samt i afslutningsfasen (orientering om leverandørvalg og den faktiske overdragelse til leverandøren).

5.1 Før beslutning om udbud

Medarbejdernes repræsentanter i MED-udvalget skal inddrages, inden kommunalbestyrelsen træffer beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene, herunder beslutning om virksomhedsoverdragelse.



Den information, ledelsen skal give medarbejderrepræsentanterne i MED-udvalget, skal gives på et passende tidspunkt, på en passende måde og med et passende indhold alt med det formål at sikre, at medarbejderrepræsentanterne i MED-udvalget sættes i stand til at foretage en passende analyse af situationen med henblik på en eventuel efterfølgende drøftelse i udvalget.

Med et ”passende tidspunkt” menes der, at informationerne skal gives i så god tid, at medarbejderrepræsentanterne har en reel mulighed for at drøfte konsekvenserne af de påtænkte ændringer i arbejdsforholdene. Den politiske beslutningsproces skal derfor tilrettelægges, så det sikres, at MED-udvalget inddrages, inden der træffes endelig politisk beslutning om udbud af en opgave, der kan medføre virksomhedsoverdragelse.

Med en ”passende måde” og med et ”passende indhold” menes der, at der skal foreligge en fremstilling af de konkrete problemstillinger, som har betydning for beslutning om udbud. Efter omstændighederne skal medarbejderne have udleveret informationerne i form af skriftligt materiale, medmindre der er tale om en helt ukompliceret problemstilling.

Kravene til informationens indhold og tidspunktet for informationen skal stå i rimeligt forhold til det konkrete udbuds omfang og karakter. Kravene til informationen skærpes jo mere omfattende, jo mere kompliceret og jo mere indgribende udbuddet er for medarbejderne.

Det kan være hensigtsmæssigt, at ledelsen og medarbejderrepræsentanterne aftaler en nærmere procedure, der sikrer den nødvendige tid til at forberede den drøftelse og eventuelle forhandling, der skal foretages om ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesvilkår som følge af udbuddet.

Tilrettelæggelse af medarbejderinddragelsen I tilknytning til de generelle bestemmelser i MED-aftalen findes der et protokollat, der specifikt beskæftiger sig med processen i forbindelse med omstillinger, udbud og udliciteringer.

Det nævnes her, at medarbejderinddragelsen kan ske ved nedsættelse af projektgrupper.

Projektgruppen bør gennemgå alle relevante forhold omkring institutionens egen opgaveløsning som grundlag for beslutning om udbud.

Der vil være en lang række forhold, som vil være naturlige at drøfte i MED-udvalget før en endelig politisk beslutning om udbud. Det kan fx være tilrettelæggelsen af de fremtidige arbejdsopgaver set i forhold til den nuværende opgaveløsning og eventuelle fastsatte målsætninger herfor. Her vil det økonomiske aspekt også være relevant at kigge på, herunder omkostningerne ved hhv. den nuværende og den fremtidige opgavevaretagelse.

Derudover vil det være relevant at drøfte personaletsituationen, herunder personalets forhold i forbindelse med en eventuel overgang til en anden offentlig eller privat arbejdsgiver.

Uddannelsesbehov og uddannelseskraft til de berørte medarbejdere vil ligeledes være et tema, som kan drøftes, ligesom arbejdsmiljøforhold og tekniske forhold kan være et tema.

Hvis der er behov for det, kan der allerede i denne tidlige fase laves retningslinjer i MED-udvalget for, hvilke personalepolitiske konsekvenser, der skal følge af de igangsatte initiativer.

”Det er vigtigt - men også nogle gange svært at styre den politiske beslutningsproces, så man kan nå at inddrage medarbejderne inden, politikerne træffer beslutning om udbud. Det kan imidlertid ofte være en frugtbar proces, at inddrage medarbejderne allerede på idé-niveau, og dermed skabe medejerskab og konstruktiv medvirken.

Det er en ledelsesmæssig udfordring at synliggøre dette overfor politikerne, en ledelsesopgave der bliver taget alvorligt.”

Medarbejderrepræsentant i Hoved-MED, Halsnæs Kommune

”I Frederiksberg Kommune er der tilrettelagt en procedure for inddragelse af medarbejdere forud for endelig beslutning om udbud af kommunens egne opgaver. Udgangspunktet er kommunens udbudsstrategi, der omfatter de opgaver, som planlægges udbudt.

Den konkrete sag skal først forelægges det ansvarlige fagudvalg – og efterfølgende Magistraten (= økonomiudvalget). Det sker i form af et beslutningsoplæg, der bl.a. skitserer, hvordan personalet via MED-strukturen vil blive inddraget i arbejdet. Hvis beslutningsoplægget tiltrædes, vil der blive igangsat en høring i det/de relevante MED-udvalg. Høringen vil omfatte en redegørelse for, hvilken opgave der er tale om, evt. tilrettelæggelse af kommunens kontrolbud, tidsplanen samt en overordnet redegørelse for personalets rettigheder, hvis et udbud resulterer i en udlicitering.

Resultatet af høringen forelægges derefter igen det nævnte fagudvalg og Magistraten, der træffer endelig beslutning om eventuel igangsætning af et udbud.

Hvis det besluttes at udbyde en opgave, da vil det berørte MED-udvalg udpege én/to repræsentanter, der får mulighed for at kommentere udbudsmaterialet. I praksis vil det specielt dreje sig om bidrag til selve kravspecifikationen.

Det endelige udbudsmateriale forelægges fagudvalget, hvorefter udbuddet igangsættes. Resultatet af udbuddet forelægges ligeledes fagudvalget. Når det er sket, vil det berørte personale umiddelbart blive orienteret.”

”Vejle Kommune har udarbejdet procedure-retningslinjer, der bl.a. i forbindelse med udlistering, lægger ansvaret for tilrettelæggelse af en proces på de enkelte fagudvalgsområder. Det sikrer en drøftelse i det MEDudvalg, der har den fornødne kompetence.

Fagudvalgene er forpligtet til at tilrettelægge processen, så MEDudvalgene i god tid inden der træffes beslutning informeres og gives mulighed for drøftelser af de arbejds- og personalemæssige konsekvenser.

Minimumskravene til tidsplanerne er, at der i hver enkelt proces laves en konkret individuel tidsplan, som skal tage højde for medarbejderinddragelse, både på HovedMED-, FagMED- og LokalMED-niveau. Der er mulighed for afholdelse af ekstraordinære møder, hvilket giver en fleksibilitet ift. medinddragelsen. Større og generelle rationaliseringer og omstillinger drøftes normalt i FagMED. HovedMED orienteres herom. Kun hvis det er tværgående rationaliseringer og omstillingsprocesser sker drøftelsen i HovedMED.

Afhængig af omfanget af rationaliseringer og omstillinger skal tidsplanen tage højde for, om der skal finde lokale drøftelser sted.

Det er vigtigt at holde sig formålet med medarbejderinddragelse for øje, når der udarbejdes tidsplaner, da medarbejderne i god tid inden, der træffes beslutning skal informeres og have mulighed for drøftelse, så medarbejdernes synspunkter og forslag kan indgå i beslutningsgrundlaget.”



”Århus Kommune har i forbindelse med udbud af Lønhuset udarbejdet kompetenceprofiler for medarbejderne. Kompetenceprofilerne beskriver medarbejderens kompetencer, både fagligt, socialt og personligt – med fokus på medarbejderens uddannelse og arbejds historie. Med afsæt heri har der været en drøftelse af, hvordan disse kompetencer bruges i det nuværende job, og hvordan de kan anvendes bedst nu og i fremtiden.

Kompetenceprofilerne er et arbejdsredskab for medarbejderen, som er brugt til via efterfølgende MUS samtaler at igangsætte en intern kompetenceudvikling med henblik på, at medarbejderen bedst muligt bliver klædt fagligt på til at overgå til en ny leverandør. Kompetenceudviklingen er sket via fælles undervisning med interne undervisere, mentorordning, videndeling og sidemandsoplæring mm.

Kommunen har i forlængelse af dækning af kompetenceprofiler og MUS-samtale tilbudt medarbejderne kompetencesamtaler. Samtalerne er frivillige og foregår i et neutralt rum og gennemføres af Lønhusets HR-partner. Formålet er at styrke den enkeltes trivsel og selvværd i en periode med forandring samt at understøtte den enkelte medarbejder til at få et overblik og få italesat sine værdifulde kompetencer.”

5.2 Under udbudsprocessen

Det fremgår af MED-aftalen, at ledelsen skal informere og drøfte de beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene, herunder beslutning om virksomhedsoverdragelse.

MED-udvalget skal i relevant omfang inddrages og informeres under udbudsprocessen.

Kommunen har frie rammer for at tilrettelægge information og inddragelse af medarbejderne – under respekt af de retningslinier, der måtte være aftalt herfor i MED-regi, jf. ovenfor.

Når der er truffet politisk beslutning om, at en opgave skal udbydes, vil det være naturligt at

starte med at tage stilling til, om der skal nedsættes en projektgruppe, og hvem der i givet fald skal sidde i projektgruppen. I forlængelse heraf bør MED-udvalgets rolle i det videre forløb defineres.

Herefter vil det være relevant at drøfte konsekvenserne af udbuddet, herunder de afledte virkninger for de medarbejdere, som ikke umiddelbart berøres af udbuddet.

I forlængelse heraf kan betydningen af eventuelle jobgarantiordninger, samt konsekvenser for eventuelle retningslinjer for omplacering, omskoling og efteruddannelse drøftes.

Projektgruppen/MED-udvalget kan endvidere drøfte kravspecifikation i udbudsmaterialet fx opgavebeskrivelse, kvalitetssikring samt kontrol og opfølgning.



Personalets løn- og ansættelsesforhold i forbindelse med udlicitering, herunder rammerne for overførsel af personale, er ligeledes et væsentligt tema til drøftelse, ligesom kontrakt- og ansættelsesvilkår ved den fremtidige opgavevaretagelse kan være relevant at drøfte.

”Efter beslutning om udbud af Lønhuset har Århus Kommune afholdt en personalekonference, hvor hovedformålet var at skabe mulighed for dialog og involvering og input til den videre proces.

Det var målet at skabe et fælles billede og klarhed over kommende udfordringer på kort og mellemlang sigt på organisations- og medarbejderniveau, herunder at skabe forståelse for de forskellige roller hos interessenterne i processen. Endelig var det målet at give deltagerne indsigt i, hvordan de kunne forberede sig sammen og individuelt om den kommende forandring.

Konferencen blev afviklet med en kombination af oplæg, workshops, plenumdiskussioner og paneldiskussion. Paneldeltagere var stadsdirektør, styregruppeformand for udbudsprocessen, personalechefen og lønchefen. Konferencen havde således stor ledelsesmæssig forankring og fokus.”

"I forbindelse med Odense Kommunes genudbud af danskuddannelse blev hele udbudsprocessen forankret i en projektgruppe bestående af både medarbejdere og ledere, som på hver deres vis havde en "bestiller"-tilknytning til og interesse for området.

Det var vigtigt og berigende at få input, som gav både administrativt, økonomisk, socialfagligt og ledelsesmæssigt perspektiv på de krav, der skulle stilles til en kommende leverandør. Således blev opgaven beskrevet både grundigt og fra alle sider.

Projektgruppen var inddraget i både udformning af krav og i vurdering af tilbud. Det viste sig at være vigtigt at være med i hele processen for hele tiden at sikre fælles forståelse af opgaven og rammerne for udbuddet og dermed gøre udbudsprocessen til en effektiv proces. At have en bred gruppe til vurdering af tilbuddene gav vurderingen en gennearbejdning og en kvalitet, som ville være svar at levere, hvis vurderingsgruppen havde været smallere.

At forankre processen bredt har således skabt grundlag for et godt og smidigt samarbejde med leverandøren og bidraget til, at der bredt i forvaltningen er forståelse for, hvilke krav og spilleregler der er mellem ordregiver og leverandør. "

5.3 Efter udbudsprocessen

Ledelsen skal informere MED-udvalget om beslutning om valg af fremtidig leverandør. Hertil kommer en række informationer i tilknytning til selve overdragelsen af medarbejderne til leverandøren.

"Gør dig tanke om, hvad der skal ske bagefter – hvordan bliver medarbejderne berørt med hensyn til opgaver, snitflader, nye opgaver opgavebortfald mv."
Greve Kommune

"Drejebog" for medarbejderinddragelse

"I Viborg Kommune har man også som forudsat i rammeaftalen aftalt retningslinjer for proceduren ved udbud af opgaver. Men vi oplever, at der er brug for at sætte en fastere form på, hvordan udbudsprocesserne kan tilrettelægges med den udstrakte grad af medarbejderinddragelse, som den lokale MED-aftale lægger op til.

Der er brug for en klar og tydelig rammesætning for, hvad der er henholdsvis ikke er til diskussion, klare spilleregler omkring fortrolighed osv. for at sikre, at vi ikke går unødigt på kompromis med vores principper om MED-produktion.

Vi er i gang med at lave en "drejebog" for, hvordan en normal proces forløber, hvor og hvordan i processen, inddragelsen sker, hvordan kommunikationsplanen strikkes sammen osv.

"Drejebogen" eller "proces-skabelonen" kunne tænkes at blive et bilag til procedure-retningslinjen, men det skal vi selvfølgelig drøfte med medarbejderne."

Viborg Kommune

Regler om inddragelse og information af MED-udvalg er i vidt omfang udtryk for god personalepolitik og kan understøtte den gode udbudsproces.

Da der er tale om aftaler indgået ved kollektive overenskomster, som kommunerne er bundet af, er det dog vigtigt at understrege, at manglende overholdelse af disse regler kan medføre sanktioner i form af godtgørelse.

6. Virksomhedsoverdragelsesloven

Ved konkurrenceudsættelse af opgaver er det vigtigt så tidligt som muligt at tage stilling til, om virksomhedsoverdragelsesloven gælder i den konkrete situation. Konstaterer ordregiver for sent, at loven gælder, kan det få økonomiske konsekvenser for ordregiver i form af godtgørelser til medarbejdere for usaglig opsigelse eller

erstatning til den eksterne leverandør for udgifter ved overtagelse af personale.

6.1 Hvornår finder loven anvendelse?

Virksomhedsoverdragelsesloven finder anvendelse ved overdragelse af "en virksomhed eller en del af en virksomhed". Loven gælder for såvel offentlige myndigheder/ordregivere som private virksomheder.

Den offentlige ordregiver skal i den konkrete situation tage stilling til, om virksomhedsoverdragelsesloven gælder, når en opgave udliciteres til en ekstern leverandør eller anden offentlig myndighed.

Når virksomhedsoverdragelsesloven finder anvendelse, regulerer den vilkårene for medarbejdernes overgang til den eksterne leverandør samt ordregivers og leverandørens informations- og forhandlingspligt overfor repræsentanter for de berørte medarbejdere.

Der stilles overordnet tre betingelser for, at loven finder anvendelse;

- overførslen skal indebære et arbejdsgiverskifte,
- overførslen skal ske ved aftale, og
- overførslen skal vedrøre en virksomhed eller en del heraf, dvs. der skal ske overførsel af en økonomisk enhed, der har bevaret sin identitet.

Analysen af, om virksomhedsoverdragelsesloven finder anvendelse i den konkrete situation, skal foretages så tidligt som muligt i udbudsprocessen, idet det har indflydelse på ordregivers forpligtelser både i forhold til information og inddragelse af medarbejdere samt i forhold til, at ordregiver i givet fald skal afgive oplysninger om medarbejdernes løn- og ansættelsesvilkår i udbudsmaterialet.

6.2 Hvilke opgaver?

Kommunerne kan efter udbud overlade udførelsen af opgaver vedrørende faktisk forvaltningsvirksomhed til eksterne leverandører. Det kan fx være rengøring, driften af daginstitutioner og plejehjem, madservice, lønadministration, kørsel,

renovation, vedligeholdelse af grønne områder osv.

En kommune kan derimod ikke – uden særlig lovhjemmel – overdrage opgaver, der indeholder myndighedsudøvelse, til eksterne leverandører. Det er opgaver, hvor kommunen træffer afgørelser i forhold til borgeren eller kommunens ansatte, som fx visitation til offentlige ydelser eller afgørelser i ansættelses- og arbejdsretlige sager.



Virksomhedsoverdragelsesloven kan finde anvendelse på overdragelse af alle typer af opgaver inden for faktisk forvaltningsvirksomhed – blot kriterierne for lovens anvendelse er opfyldt.

Ordregiver skal sammenholde den konkrete opgave, og det der kendetegner den med lovens kriterier. Kriterierne vægtes således forskelligt alt efter, om der fx er tale om en opgave, der er arbejdskraftintensiv (fx rengøring), eller om aktiver/materiel er et væsentligt element i opgaveløsningen (fx busdrift).

Man kan altså ikke generelt sige, at overdragelse af visse typer af opgaver altid vil indebære, at virksomhedsoverdragelsesloven finder anvendelse, eller omvendt at loven ikke vil finde anvendelse.

6.3 Hvilke situationer?

Der skal foretages en analyse af, om virksomhedsoverdragelsesloven finder anvendelse såvel ved førstegangsudlicitering, som ved tilbagetagelse og ved flergangsudlicitering (den såkaldte trekantssituation).

Loven kan finde anvendelse i alle disse situationer, hvis betingelserne i øvrigt er opfyldt.

6.4 Hvem træffer beslutning?

Når virksomhedsoverdragelsesloven finder anvendelse på overdragelse af en opgave, kan ordregiver og leverandør ikke aftale, at den ikke skal gælde.

Derimod kan der i nogle situationer være et behov for at aftale, at virksomhedsoverdragelsesloven finder anvendelse, selv om kriterierne herfor ikke er opfyldt, eller det er usikkert, om de er opfyldt.

Bedre vilkår end virksomhedsoverdragelsesloven i de situationer, hvor loven ikke finder anvendelse, men ordregiver vil skulle afskedige nogle medarbejdere som følge af opgaveoverdragelsen, kan ordregiver af personalepolitiske hensyn ønske at indføre et vilkår i kontrakten om, at leverandøren skal følge reglerne i virksomhedsoverdragelsesloven for de pågældende medarbejdere.

En sådan beslutning antages at være lovlige, idet kommunen forfølger en saglig kommunal interesse. Den saglige interesse foreligger imidlertid kun ved førstegangsudbud, hvor ordregiver varetager et hensyn til eget personale.

Ordregiver kan endvidere have et ønske om i kontrakten med leverandøren at fastsætte bedre vilkår for de medarbejdere, der virksomhedsoverdrages, end de der gælder efter virksomhedsoverdragelsesloven. Det kan fx være et krav om, at de kommunale løn- og ansættelsesvilkår skal gælde i hele kontraktperioden – og ikke som efter loven (kun) i den løbende overenskomstperiode.

Et sådant krav vil gøre kontrakten dyrere for kommunen. Derfor må kravet kun stilles, såfremt kommunen dermed varetager en lovlige kommunal interesse, som fx at kravet vil sikre kommunen reel mulighed for at hjemtage opgaven efter kontraktens udløb.

Det vil ikke være lovligt at formulere en generel politik om, at der altid skal stilles krav om, at en privat leverandør i hele kontraktperioden skal følge de kommunale løn- og ansættelsesvilkår for de medarbejdere, der overføres til leverandøren.

En kommune kan derimod påtage sig altid at skulle vurdere, om der foreligger saglige kommunale hensyn, som kan begrunde en bestemmelse i det konkrete udbud om, at dette vilkår skal gælde.

Disse hensyn kunne fx tænkes at være personalepolitiske hensyn og muligvis også hensyn til driftssikkerhed, kontinuitet og stabilitet i opgaveløsningen.

Disse hensyn kan alene antages at gælde ved førstegangsudbud.

Derimod antages det, at et politisk ønske om at sikre hidtil kommunale medarbejdere bedre løn- og ansættelsesvilkår end kolleger i den private sektor ikke i sig selv lovligt kan begrunde opstilling af mere fordelagtige vilkår i et udbudsmateriale.

6.5 Information og forhandling

Efter virksomhedsoverdragelsesloven skal ordregiver – i sin egenskab af overdrager - i rimelig tid inden overdragelsen informere lønmodtagernes repræsentanter om;

- datoen for overdragelsen,
- årsagen til overdragelsen,
- overdragelsens juridiske, økonomiske og sociale følger for lønmodtagerne og
- eventuelle foranstaltninger for lønmodtagerne.

Den private leverandør har – i sin egenskab af erhverver - en tilsvarende pligt til at informere berørte medarbejdere eller repræsentanter for disse i dennes virksomhed om overtagelsen af opgaven.

Selv om informationsforpligtelsen her retter sig mod lønmodtagernes repræsentanter anbefales det, at ordregiver ligeledes informerer de enkelte medarbejdere, der bliver berørt af virksomhedsoverdragelsen. Det er således ordregiver (overdrager), der skal løfte bevisbyrden for, at medarbejderne i rimelig tid inden overdragelsen er blevet informeret om ovenstående forhold.

Endelig skal ordregiver indlede forhandlinger med lønmodtagerrepræsentanterne, såfremt der i forbindelse med overdragelsen iværksættes foranstaltninger overfor lønmodtagerne. Det kan være i form af at varsle vilkårsændring overfor medarbejderne, hvis der sker væsentlige ændringer i medarbejdernes arbejdstid, arbejdsopgaver eller arbejdssted ved overgang til den private leverandør. En tilsvarende forpligtelse til at indlede forhandling gælder for erhverver i forhold til dennes ansatte.

Korrekt og rettidig håndtering af en virksomheds-overdragelse er afgørende både af hensyn til medarbejderne men også i forhold til en god start på samarbejdet mellem ordregiver og leverandøren. Kommer ordregiver for sent i tanke om virksomhedsoverdragelse, bliver det for alvor svært og det kan få økonomiske konsekvenser for ordregiver i form af godtgørelse til medarbejdere eller erstatning til leverandøren.

7. Tværfaglig organisering af udbudsprocesser

I forbindelse med en udbudsproces er der ofte brug for mange forskellige kompetencer – det være sig udbudsretlige, opgavefaglige, økonomiske og personalejuridiske kompetencer. Det vil derfor være nødvendigt at trække på flere medarbejder på tværs af forvaltninger.

I forhold til håndtering af medarbejderforhold ved konkurrenceudsættelse bør der være ledelsesmæssig fokus på, at der sker den fornødne koordinering mellem fx fagforvaltningen – der gennemfører udbuddet – og personaleafdelingen, der har den personalejuridiske ekspertise i forhold til information og inddragelse af medarbejdere samt virksomhedsoverdragelse.

Det er vigtigt, at personaleafdelingen inddrages så tidligt i udbudsprocessen, at man kan tilrettelægge medarbejderinddragelsen i forhold SU/MED-udvalg og de berørte medarbejdere i overensstemmelse med reglerne og på en personalepolitisk hensigtsmæssig måde.

Det er ligeledes afgørende, at man indhenter den fornødne personalejuridiske ekspertise i forhold til at kunne vurdere om virksomhedsoverdragelsesloven finder anvendelse. Dette skal ske så tidligt i processen, at man dels kan overholde

reglerne om information og inddragelse dels kan afgive de fornødne oplysninger i udbudsmaterialet.

”Når der er gennemført et udbud, der resulterer i en udlicitering, skal der forud for overdragelsen af de berørte medarbejdere foretages en refusionsopgørelse, hvor tilgodehavende ferie reguleres.

Gennemførelse af udliciteringer har foreløbig ikke et omfang, der sikrer faste rutiner fra udbud til udbud. Frederiksberg Kommune har derfor valgt at tilrettelægge en proces og arbejdsdeling for, hvornår og hvem der forestår udarbejdelsen af refusionsopgørelsen.

Følgende enheder er i spil, nemlig det centrale lønkontor, den berørte fagforvaltning, HR-afdelingen samt Udbuds- og Indkøbsafdelingen. Sidstnævnte skal sikre, at lønkontoret er informeret om gennemførelsen af udbuddet. De skal samtidig oplyse, hvilke konkrete personer, der skal overdrages. Det er derefter lønkontoret, der forestår den konkrete beregning af refusionsopgørelsen. Resultatet formidles til fagområdet, der af egne midler skal overføre det nærmere angivne beløb til den nye leverandør.

I Frederiksberg Kommune er det centrale lønkontor udliciteret. Lønudbetalingen sker derfor fra et privat firma – og det skal derfor sikres, at dette firma ligeledes kontraktligt er forpligtet til at forestå udarbejdelsen af refusionsopgørelser ved udbud af kommunens opgaver.”

8. Overdragelsesforretningen

Når ordregiver har valgt den fremtidige leverandør, skal MED-udvalg og de berørte medarbejdere informeres herom.

Det anbefales, at ordregiver skriftligt informerer medarbejderne om de forhold, der er nævnt ovenfor under punkt 6.5.

Det anbefales herudover, at ordregiver tager initiativ til at afholde et informationsmøde med

deltagelse af ordregiver, den fremtidige leverandør og de berørte medarbejdere. Det er en god måde at indlede samarbejdet på, og medarbejderne får mulighed for, dels at blive præsenteret for deres fremtidige arbejdsgiver, dels at stille spørgsmål om deres fremtidige arbejdsplads.

Herefter skal selve overdragelsen af opgaven, evt. til leverandøren. Leverandøren indtræder i rettigheder og pligter i forhold til de medarbejdere, der overdrages. Da der er tale om en virksomheds-overdragelse, fortsætter ansættelsesforholdet hos leverandøren – der er altså ikke tale om et nyt ansættelsesforhold. Derfor skal de relevante og aktuelle personaleoplysninger – i respekt af persondatalovens regler - overdrages til leverandøren.

Det anbefales, at udbudsprocessen tilrettelægges på en måde, så der er tilstrækkelig tid til at gennemføre overdragelsen på en fornuftig måde.

Hvor kan du finde mere om reglerne for medarbejderhåndtering ved konkurrenceudsættelse?

Der er udarbejdet en række notater, som redegør for de retlige problemstillinger i forbindelse med medarbejderhåndtering ved konkurrenceudsættelse.

Der er endvidere udarbejdet tre vejledninger målrettet henholdsvis kommunalpolitikere/direktion, personaleafdelingen og medarbejderne.

Dette informationsmateriale kan findes på www.udbudsportalen.dk