

Et stort ledelsesansvar at håndtere usikkerheden

Udlicitering og virksomhedsoverdragelse medfører omvæltninger og ofte usikkerhed for de berørte medarbejdere. Arbejdsgiverne kan dog gøre meget for at skabe et godt overdragelses- og integrationsforløb af nye medarbejdere, viser undersøgelsen af en virksomhedsoverdragelse fra Danfoss til HedeDanmark.

AF CHRISTIAN LINDHOLST, KØBENHAVNS UNIVERSITET

Virksomhedsoverdragelser kan være en stor udfordring for både virksomheder og medarbejdere. Den virksomhed eller kommune, som udbyder sine opgaver, kan i en periode ikke informere medarbejderne om fremtiden, for ingen ved præcist, hvad der kommer til at ske.

Derfor vil der også ofte opstå usikkerhed

og frustrationer hos medarbejderne, der typisk ikke selv har bedt om at få en ny arbejdsgiver, og som i en periode ikke ved, hvem den fremtidige arbejdsgiver bliver.

Derfor påhviler der både den nuværende og den fremtidige arbejdsgiver en vigtig opgave med at sikre så god en virksomhedsoverdragelse for medarbejderne som muligt.

Usikkerhed var der også blandt medarbejderne, da Danfoss i Nordborg i slutningen af 2009 besluttede at udbyde en række tekniske støttefunktioner såsom gartneropgaver, rengøring, kantine, affald og bygningsvedligehold. Beslutningen omfattede blandt andet de 9 medarbejdere, der varetog driften og plejen af de udendørs områder ved Danfoss i Nordborg.

Danfoss havde dialog med flere virksomheder omkring overtagelse af opgaven, herunder et par lokale firmaer samt en række store anlægsgartnerivirksomheder. Der var forhandling med og tilbudsgivning fra 5 udvalgte virksomheder, og udfaldet blev,

HedeDanmark har overtaget vedligeholdelsen af udendørsarealerne hos Danfoss i Nordborg på Als.

FOTO: LARS SØLLINGVRAA



En hurtig og aktiv velkomst fra den overtagende virksomhed samt en klar opgavefordeling og uddelegering af ansvar kan bidrage til at minimere usikkerhed og bekymringer hos medarbejdere, der bliver en del af en virksomhedsoverdragelse.



FOTO: LARS SÖLLINGVRAA

at de grønne opgaver skulle overdrages til HedeDanmark a/s.

Overdragelsen

HedeDanmark oplevede, at Danfoss var meget seriøse i deres valg af ny virksomhed. Herunder blev der lagt vægt på, hvordan en ny virksomhed ville behandle medarbejderne.

Licitationsforløbet bibragte dog også en del usikkerhed om fremtiden blandt medarbejderne. Dette er almindeligt i mange virksomhedsoverdragelsesforløb, og det er en stor ledelsesmæssig udfordring at håndtere medarbejdernes usikkerhed. Stor usikkerhed kan blandt andet give anledning til en periode med psykisk dårligt arbejdsmiljø og mytedannelser om, hvad der skal ske fremover.

På trods af bekymringer har medarbejdergruppen karakteriseret velkomsten og integrationen i HedeDanmark som en god oplevelse. Overordnet er de i dag tilfredse med at være i HedeDanmark. Dagene efter at HedeDanmark var valgt som ny arbejdsgiver blev oplevet som en kontrast til de 6 forudgående måneders ventetid. Der skete mange ting på en gang.

1. juli 2010 blev medarbejdergruppen overdraget til HedeDanmark. Efter HedeDanmark var valgt, startede der med det samme et intensivt forløb sammen med medarbejderne. HedeDanmark gennemførte en medarbejderudviklingssamtale med alle medarbejdere. Der blev udleveret nyt arbejdstøj, og der blev holdt fællesmøder med cheferne fra HedeDanmark, herunder med den nye lokale driftsleder.

Senere i april 2011 blev der holdt et seminar for medarbejderne blandt andet med fokus på samarbejde i gruppen. I løbet af 2011 indførte HedeDanmark timeløn fremfor månedsløn. Dette skete i forbindelse med, at den eksisterende overenskomst udløb, og medførte såvel forhandling som overgang til ny overenskomst for alle ansatte i HedeDanmark.

Tilpasning

Den daværende arbejdsleder blev afskediget i forbindelse med overdragelsen. Afskedigelsen var rationelt begrundet i, at det ikke var muligt at finde arbejde til vedkommende. HedeDanmarks overtagelse af opgaven har endvidere betydet, at der nu ikke længere er behov for at anvende sæsonarbejdere.

Efter undersøgelsen i regi af Partnerskab blev gennemført, har HedeDanmark i efteråret 2011 afskediget en medarbejder i forbindelse med en omstrukturering af arbejdsopgaverne.

Ledelses- og arbejdsmæssige forandringer

Tilrettelæggelsen af arbejdet byggede tidligere i høj grad på, at medarbejderne 'bestemte selv' fra dag til dag uden overordnet planlægning eller arbejdsbeskrivelser.

Stigende udlicitering

Gennem de sidste mange år har andelen af offentlige opgaver, der varetages af private virksomheder, været stigende. Mellem 1993 og 2010 er udliciteringsgraden steget fra 15,5% til 25,7%. Overordnet er udviklingen drevet af ønsket om at effektivisere og skabe besparelser. Udliciteringsgraden forventes også at stige fremover. Opgaver på det tekniske område, herunder driftsopgaver inden for vej- og parksektoren, har været i første række i bølgen af udliciteringer. Dette skyldes ikke mindst, at der er dokumenterede besparelser at hente for udbyderen indenfor f.eks. det kommunaltekniske område.

Udviklingsprojekt i PartnerLandskab

Artiklen bygger på en undersøgelse af medarbejderes oplevelse af virksomhedsoverdragelser. Undersøgelsen er gennemført i regi af PartnerLandskab, som er et fagligt netværk mellem virksomheder og Skov & Landskab med mulighed for erfaringsudveksling og igangsætning af udviklingsprojekter. Udviklingsprojektet har haft til formål at belyse, hvordan medarbejdere oplever et virksomhedsoverdragelsesforløb og udarbejde et par gode råd til udbydere og virksomheder. 3F/BAT har finansieret projektet.

Overdragelsen til HedeDanmark har betydet en mere engageret lederstil og uddelegering af ansvar, som medarbejdergruppen er glad for. I dag kommer arbejdslederen, Jan Pedersen, forbi Danfoss 1 gang hver 2.-3. uge. Den nye ledelse har betydet forandringer i den daglige tilrettelæggelse af arbejdet samt indførelsen af nye værktøjer til planlægning af arbejdet. Nye værktøjer omfatter blandt andet arealbeskrivelser samt pleje- og arbejdsplaner. Det er dog ikke altid, at arbejdsplanerne følges. I forhold til udførelsen af arbejdet bygger ledelsen stadig på, at medarbejderne i høj grad bestemmer selv. Medarbejderne oplever selv at kunne tage initiativ og tage ansvar. Det opleves også, at der er respekt for den enkelte medarbejder og arbejdet. Medarbejderne har 'hanket op i sig selv'.

Ny identitet og integration i HedeDanmark

Forud var medarbejdergruppen bekymrede omkring det at skulle forlade Danfoss. Danfoss er som virksomhed meget stor og har stor betydning for lokalsamfundet på Als.

Danfoss har også været et sted, hvor man kunne søge forskellige typer af job internt, for eksempel i produktionen, på værkstederne – og i gartnerafdelingen. De fleste af medarbejderne har haft mange år af deres arbejdsliv på Danfoss. Med overdragelsen er medarbejdergruppen 100 procent udskilt fra Danfoss. Medarbejderne føler, at de 'hører til' i området, hvor de arbejder. Her betyder den geografiske placering også noget, da Nordals er forholdsvis isoleret geografisk set. Integrationen i HedeDanmark er delvist præget af, at driftskontoret er beliggende i Aabenraa, hvilket opleves som 'langt væk' i Nordborg. Den geografiske placering medfører også, at medarbejdergruppen ikke helt kender deres øvrige kollegaer i HedeDanmark (Aabenraa-afdelingen) eller kan integreres på tværs af arbejdssteder. Størrelsen af opgaverne for Danfoss og tilhørsforholdet gør dog, at dette ikke er et problem for hverken medarbejdere eller ledelse.

Positive faktorer

En række faktorer bidrog til, at virksom-

hedsoverdragelsen til HedeDanmark blev vellykket.

- Tidlig orientering til medarbejderne om udbuddet og den forestående virksomhedsoverdragelse.
- Hurtig og aktiv velkomst til medarbejderne i den overtagende virksomhed, herunder gennemførelse af medarbejder-samtaler.
- Klar arbejdstilrettelæggelse og uddelegering af mest muligt ansvar til medarbejderne, hvilket giver fornyet fokus på arbejdsopgaverne.
- Åben og løbende adgang til ledelsen i HedeDanmark.

Situationen omkring virksomhedsoverdragelser vil ofte være følsom. Et væsentligt forhold er, at der desværre ikke altid er sammenhæng mellem de udbudte opgaver og mængden af overdragne medarbejdere. Dette medfører afskedigelser, som den overtagende virksomhed må tage ansvaret for. HedeDanmark var i 2011 involveret i 11 virksomhedsoverdragelser, og flere er aktuelt i gang. Hver eneste overdragelsessituation er forskellig, og derfor vil der også hver gang være meget at lære og noget, der kan forbedres.

Undersøgelsen af virksomhedsoverdragelsen fra Danfoss til HedeDanmark bliver brugt til at belyse medarbejdernes situation i forbindelse med virksomhedsoverdragelser og udforme en række generelle anbefalinger for udbydere og virksomheder i netværket PartnerLandskab. Resultatet bliver også brugt til at forbedre HedeDanmarks eget arbejde med virksomhedsoverdragelser.

**Vi er altid
derude
et sted ...**

Vi lægger mer energi hos dig

- Løber du tør for dieselolie, er vi hurtigt fremme
- Erfarne og lokalkendte chauffører
- Præcis og sikker levering

Uno-X Energi A/S • 7010 1234 • unox.dk

Så enkelt som **Uno X**

Forfatteroplysninger:

Christian Lindholm (chli@life.ku.dk) er Ph.D. og Post.Doc ved Københavns Universitet.