

Att anlita en arbetstagarkonsult

Den här skriften är ett stöd för förtroendevalda som överväger att anlita en arbetstagarkonsult. Dokumentet beskriver processen för anlitan­de av en arbetstagarkonsult, ger råd avseende förhandlingar med arbetsgivaren och lämnar förslag på hur utformningen av en uppdragsbeskrivning kan se ut. Möjligheten att anlita en arbetstagarkonsult följer av Utvecklingsavtalet och är en viktig tillgång att ta vara på för lokala Unionenklubbar. Genom att öka kunskapen hos förtroendevalda om arbetstagarkonsulttjänster hoppas vi förbättra och förenkla konsultanvändningen.

Vad är en arbetstagarkonsult?

En arbetstagarkonsult är en möjlighet till expertstöd för de lokala fackliga organisationerna att anlita när det lokala facket har behov av företags- eller organisationsanalys och söker vägar eller alternativa möjligheter att lösa företagets problem.

Enligt medbestämmandelagen och Utvecklingsavtalet mellan de centrala parterna har de lokala fackliga organisationerna möjlighet att medverka i bedömningar av företagets ekonomiska situation och framtid. Sådan medverkan förutsätter en utveckling av kompetens inom dessa områden och ansvar att göra egna bedömningar. De förtroendevalda har rätt att erhålla den kompetens de behöver för att verka i sitt uppdrag, men i vissa situationer kan särskilda insatser behövas för att möjliggöra för de lokala fackliga organisationerna att kunna behandla föreliggande problem.

När företaget vill göra förändringar som väsentligt påverkar företagets ekonomi och de anställdas sysselsättning ger Utvecklingsavtalet möjlighet till extra stöd för de lokala fackliga organisationerna i form av biträde från en arbetstagarkonsult. Denna rätt finns i företag med minst 50 anställda och konsulten bekostas av arbetsgivaren. Om de lokala parterna är överens kan arbetstagarkonsult också anlitas i företag med mellan 25 och 50 anställda. Även i andra situationer än när det väsentligt påverkar företagets ekonomi eller de anställdas sysselsättning kan det träffas överenskommelse om att anlita en arbetstagarkonsult.

Nyttan av arbetstagarkonsult

En arbetstagarkonsult ska användas som en kompetensresurs. Att lyfta behovet visar att det lokala facket är angelägna om att greppa en viktig fråga som får stor påverkan på företaget och de anställda, men också att facket vill få möjlighet att titta på alternativa vägar.

- Ibland kan arbetsgivaren uppfatta arbetstagarkonsulten som en onödig omväg, och är villig att se annorlunda på saken och ge efter på vissa punkter utan anlitande av konsult.
- Den ofta snabba processen att förbereda och verkställa ett beslut stannar upp när en arbetstagarkonsult kopplas in. Det ger tid för eftertanke och reflektion. Processen skärps och förbättras i och med att konsulten börjar ställa frågor och begära underlag.
- Relationen mellan de fackliga organisationerna och företagsledningen kan förbättras vid användningen av en konsult. Ofta kan läget och ståndpunkterna vara ganska låsta när företaget står inför en förändring. Att få in en utomstående och sakkunnig diskussionspart brukar underlätta att komma fram till en lösning i förhandlingen.
- De fackliga organisationerna lyckas förhoppningsvis med hjälp av konsultens arbete och rapport påverka företagsledningens förslag i en positiv riktning för både företaget och de anställda.
- Konsultens rapport kan ofta stärka de fackliga organisationernas förhandlingsposition gentemot arbetsgivaren.
- Fackliga företrädare har att ta ställning till svåra beslut som ofta innebär att deras medlemmars arbetssituation förändras eller att medlemmar mister sin anställning. Då kan det vara ett stöd för facket att kunna visa mot medlemmarna att man kopplat in en arbetstagarkonsult.

När kan en arbetstagarkonsult anlitas?

En arbetstagarkonsult kan enligt Utvecklingsavtalet anlitas när företagsledningen planerar att genomföra större förändringar i verksamheten som har väsentlig betydelse för företagets ekonomi och de anställdas sysselsättning. I följande situationer och skeden kan det vara aktuellt att koppla in en arbetstagarkonsult:

- Ledningen har presenterat ett förändringsförslag för de fackliga organisationerna. Förslaget kan gälla omorganisation och rationaliseringar som till exempel flytt, outsourcing, nedläggning eller försäljning av verksamhet eller sammanslagning av enheter. En arbetstagarkonsult kan hjälpa till att utvärdera ledningens förslag och visa på alternativ.
- Ledningen har inlett en diskussion med de fackliga organisationerna om företagets problem och behov av åtgärder. Inga konkreta förslag är presenterade. Facket kan ge förslag på olika handlingsalternativ med hjälp av en konsult.

- Ledningen tycks inte göra tillräckligt trots att utvecklingen inom företaget är oroande och verkar leda till stora konsekvenser för ekonomin och de anställdas sysselsättning. Det kan vara den ekonomiska utvecklingen, strategisk inriktning eller stora brister i arbetsmiljön. Facket vill göra en oberoende analys och söka möjligheter att lösa problemen.
- Företaget ska genomföra en större förändringsprocess, till exempel genom digitalisering eller nya arbetsätt, och facket behöver stöd för att hantera det omfattande förändringsarbetet, till exempel övertalighet, omställning och nya organisationsformer.

I exemplen ovan beskrivs situationer där Utvecklingsavtalet kan ge rätt att anlita en arbetstagarkonsult.

Enligt Utvecklingsavtalet kan arbetstagarkonsult även anlitas i andra situationer om parterna är överens om det.

Ju tidigare de fackliga organisationerna involveras, desto större är möjligheterna att påverka besluten och få fram olika handlingsalternativ med hjälp av en arbetstagarkonsult. Om det redan finns ett färdigt förslag från ledningen är det ofta svårare att påverka innehållet.

Det finns exempel på rättsfall som behandlar frågan om arbetstagarkonsult. En av slutsatserna från dessa är att det är viktigt att frågan lyfts tidigt i processen av de fackliga parterna, och att så tidigt som möjligt redovisa uppdragets omfattning, innehåll och kostnad. Fackklubbens begäran måste grundas på konkret angivna faktorer som är nytillkomna och inte normalt präglar företagets verksamhet. Situationen eller förändringen måste vara påtaglig, och inom en nära framtid kunna väsentligt påverka verksamhetens ekonomi eller sysselsättningen för de anställda. Den fackliga parten ska vara i behov av experthjälp för att kunna tolka och förstå underlagen och vad de innebär. En arbetstagarkonsult kan således inte användas för löpande stöd i partsdiskussioner eller vid en normalt förekommande arbetsbristsituation.

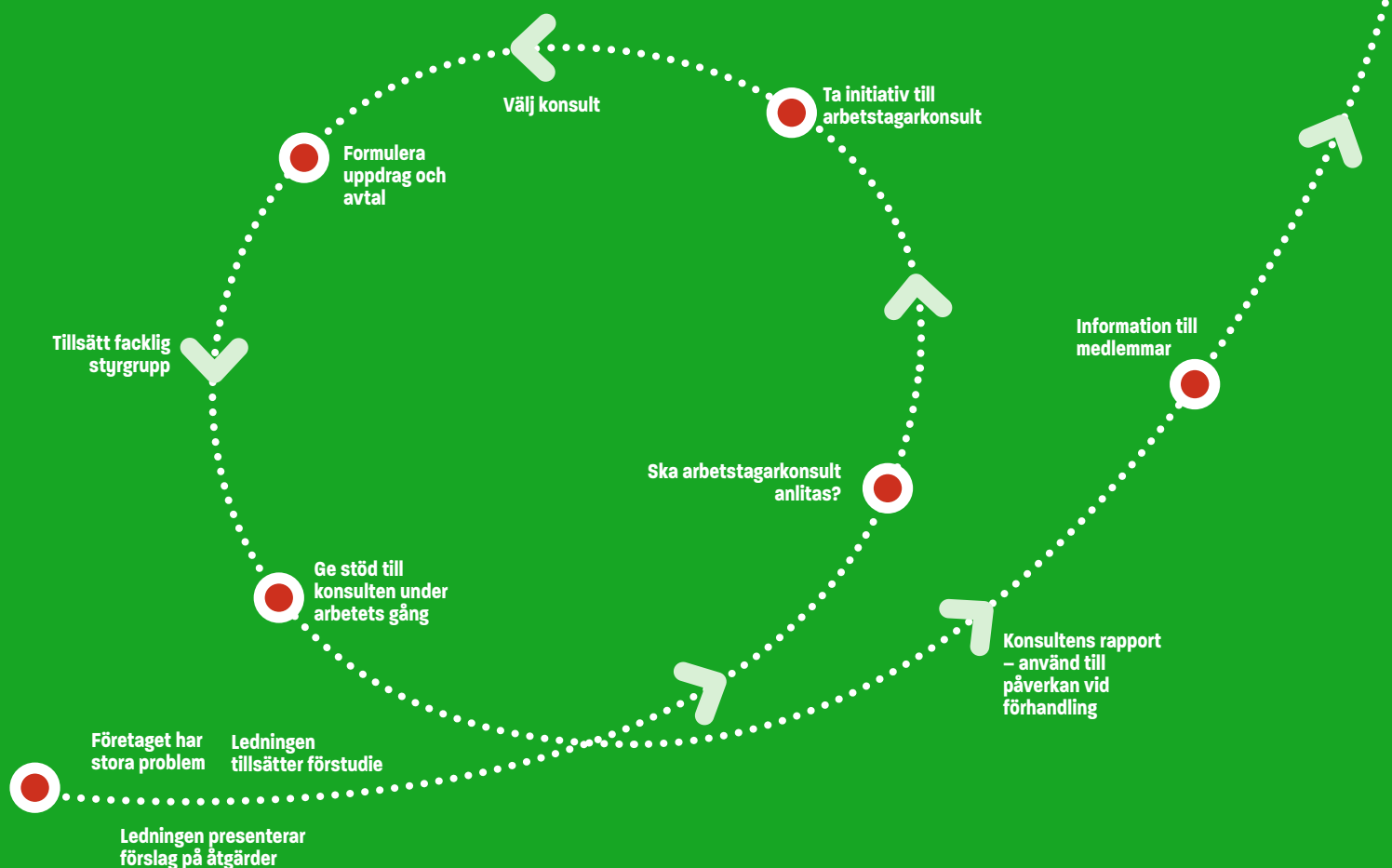
Behövs en arbetstagarkonsult?

En arbetstagarkonsult ska inte per automatik anlitas i alla ovanstående situationer. Den lokala fackklubben kan mot bakgrund av följande information överväga om de ska begära en arbetstagarkonsult. Informationen från genomgången nedan är också ett stöd i uppdragsformuleringen.

- Är motivet till förändringen inte klarlagt? Då kanske de föreslagna åtgärderna inte löser företagets problem. Företaget kan inte på ett tillfredsställande sätt förklara varför förändringen ska genomföras.
- Finns det risk att förslaget är partiskt och inte är belyst ur alla aspekter och det behövs en mer heltäckande genomgång av en utomstående och sakkunnig konsult?

- Verkar utredningen vara gediget gjord och belyser underlagen den föreslagna ändringen på ett tillfredsställande sätt? Ibland är underlagen alltför summariska för att ligga till grund för ett beslut som berör många anställda och deras anställningssituation.
- Har företaget utrett alternativ till förslaget? Många gånger har företaget inte undersökt om det finns alternativ till det lagda förslaget, alternativ som kan vara bättre för företaget och de anställda.
- Har företaget gjort en genomarbetad risk- och konsekvensanalys för verksamheten och de anställda? Många konsekvensanalyser belyser inte egentliga risker och konsekvenser och hur de kan åtgärdas.

Att anlita arbetstagarkonsult



Initiativet ligger hos facket

Innan fackklubben bestämmer om de vill anlita en arbetstagarkonsult, ska klubben begära in fakta och underlag, ställa frågor och skaffa så mycket information som möjligt om ledningens förslag eller problem. Arbetsgivarens tidsplan är ofta pressad och därför är det viktigt att snabbt komma igång. Det allra bästa är om klubben redan i ett mycket tidigt skede, innan det finns ett färdigt förslag, kan koppla in en arbetstagarkonsult. Arbetstagarkonsulten har då större möjlighet att hitta alternativa lösningar och ledningen har i detta läge inte låst sig vid ett färdigt förslag. Fackklubben bör informera arbetsgivaren så tidigt som möjligt om klubbens vilja att anlita en arbetstagarkonsult.

Klubben bör också ta upp frågan med de övriga fackliga organisationerna på arbetsplatsen och fackklubbarna på andra orter, om flera orter berörs av förslaget. Det är en fördel om de fackliga organisationerna på arbetsplatsen eller fackklubbarna på olika orter gemensamt anlitar en arbetstagarkonsult. De blir då gemensam uppdragsgivare för konsultens arbete. Olika fack eller orter kan dock ha olika önskemål med uppdraget bland annat beroende på att medlemsgrupperna kan drabbas olika av förslaget. Det är därför viktigt att se till att Unionenklubbens frågeställningar finns med i uppdragsformuleringen och att Unionenklubben är med och påverkar vilken konsult som ska anlitas.

Vad gör vi om företaget säger nej?

Det händer att arbetsgivaren vill avvisa fackets begäran om att anlita en arbetstagarkonsult. Orsakerna varierar. Ibland är företaget inte bekant med fackens möjlighet att anlita en arbetstagarkonsult som ges i Utvecklingsavtalet, och/eller ogillar företaget tanken på att ta in en utomstående part i arbetet. Processen stoppas till viss del upp och det kostar både tid och pengar, och ibland även prestige.

När arbetsgivaren inte förstår behovet och önskemålen från facket om att ta in en konsult kan det vara bra att i ett första läge informera om vad som står i Utvecklingsavtalet och beskriva fördelarna med konsult. Ta gärna stöd av lämpliga delar av de argument som finns i detta material under rubriken "Nyttan av arbetstagarkonsult". Det går att lyfta att Unionens erfarenhet är att arbetstagarkonsulten gynnar partsrelationen samt bidrar till ett bättre beslutsunderlag för arbetsgivaren i den aktuella frågan. Även i de fall när arbetstagarkonsultens arbete inte innebär någon förändring av företagens förslag, brukar konsultens arbete leda till att frågan landar bättre hos facken och de anställda. Processen framåt blir ofta lugnare och mer accepterad när en utomstående och sakkunnig part har fått ge sin bild av läget. Om arbetsgivaren fortsatt är tveksam ställer ofta de arbetstagarkonsulter som är verksamma inom området upp på att föra en förutsättningslös dialog och informera från sitt perspektiv och sina erfarenheter.

Rätt till biträde av en arbetstagarkonsult är inget som är unikt för Sverige. Många av våra konkurrentländer har liknande eller motsvarande rättigheter i denna fråga. Det kan vara bra att veta, särskilt om facket lokalt förhandlar med ett företag verksamt även utanför Sverige, och frågor ställs eller dyker upp kring detta.

Vid behov av stöd i detta skede, kontakta gärna Unionen för rådgivning i frågan. Om frågan är svårlöst kan ofta kontakter tas mellan Unionens respektive arbetsgivarorganisationens centrala parter för att söka en lösning. I slutändan finns också en förhandlingsordning som ger möjlighet att hänskjuta eventuella tvister som inte kan lösas lokalt till central nivå.

Välj konsult

De arbetstagarkonsulter som är verksamma har lite olika inriktning och kompetens och det är viktigt att hitta rätt konsult för uppdraget. En kompetens att beakta kan vara om konsulten kan göra rapporten och presentera sina slutsatser på engelska, särskilt om företagsledningen som fackklubben vill påverka finns i ett annat land än Sverige. Bara för att fackklubben tidigare har anlitat en viss arbetstagarkonsult, behöver inte denne vara bäst lämpad för det aktuella uppdraget. Klubben kan kontakta Unionen för tips på konsulter.

Det är viktigt att det både blir rätt kompetens och att klubben känner förtroende för konsulten. Klubben bör också beakta att konsulten ska kunna få gehör hos företagsledningen för sina förslag och slutsatser. Det är viktigt att konsulten genomför sitt uppdrag utifrån både de anställdas och företagets perspektiv. Det ligger inte i fackets intresse att anlita en konsult som bara kommer fram till de slutsatser facket önskar höra. Slutsatserna och rekommendationer ska vara objektiva, realistiska och välgrundade. Referenser på konsulten kan tas hos andra Unionen- eller fackklubbar som denna har haft som uppdragsgivare. Om klubben inte känner sig tillfreds med konsulten som kontaktats kan klubben alltid träffa ytterligare konsulter.

Utforma uppdraget tillsammans med konsulten

Fackklubben behöver ha en tydlig bild av vilka frågor som arbetstagarkonsulten ska genomlysa och analysera i sin rapport. Frågor klubben kan ställa sig är till exempel:

- Är ledningens utredning eller förslag tillräckligt underbyggt och rationellt?
- Har det gjorts en ordentlig risk- och konsekvensanalys?
- Har ledningen utrett andra alternativ?
- Har ledningen tagit tag i företagets problem?

Problemformuleringen ligger till grund för uppdragsbeskrivningen för konsulten och avgör också vilken kompetens som behövs hos den konsult som ska kopplas in. Det är viktigt att skapa en bild av vad klubben vill ha ut av uppdraget inför mötet med konsulten.

Uppdraget innebär ofta att konsulten går igenom och analyserar affärs- och förändringsstrategi, ekonomi, organisation och personalsituation. Företagsledningens problemformulering, åtgärdsförslag, beslutsunderlag och motiv till förändringen granskas. Vidare bedöms ofta förslagets risker och konsekvenser för verksamhet och anställda. Konsulten försöker också ofta att hitta alternativa lösningar till företagets problem.

Arbetstagarkonsulten bör beskriva för klubben hur uppdraget kommer att genomföras. Oftast används både skriftligt material och insamling av information genom intervjuer. För att få en allsidig bild behöver konsulten intervjua både ledning och medarbetare på olika nivåer i organisationen. Annars blir konsultens arbete ensidigt präglad av företagsledningen. Klubben bör få en bild av ungefär hur många intervjuer som ingår i uppdraget. Hur uppdraget ska genomföras kan med fördel preciseras i en arbetsplan för konsulten.

Avtalet med arbetstagarkonsulten

Konsulten utformar ett avtalsförslag. I avtalet regleras sådant som omfattningen på uppdraget i antal dagar eller timmar, uppdragsformulering och arbetsplanen för hur konsulten ska genomföra arbetet, arvode och när uppdraget ska vara klart. Hur specifik eller öppen uppdragsformuleringen ska vara i avtalet bestämmer fackklubben tillsammans med konsulten. Fackklubben måste sedan förhandla avtalet med arbetsgivaren, som är betalningsansvarig. Arbetsgivaren kan ha synpunkter på uppdragsformuleringen och vilja specificera denna i detalj. Det kan begränsa uppdraget och göra det svårt att få fram information. Många gånger är därför en ganska öppen uppdragsformulering att föredra.

Exempel på uppdragsformuleringar i konsultavtalet:

- Granska och analysera motiv och syfte med förändringarna
- Redovisa alternativa möjligheter till rationaliseringar och besparingar
- Analysera och beskriva konsekvenser för verksamhet, ekonomi och anställda av ledningens förslag att flytta verksamhet utomlands
- Analysera och beskriva möjligheten att uppnå mål och vision med den aktuella verksamheten kvar på orten/i Sverige
- Utvärdera företagets risk- och konsekvensanalys för arbetsmiljön mot bakgrund av förslaget
- Analysera förslaget till ny organisationsstruktur utifrån funktionssätt och dimensionering av avdelningar och enheter
- Lämna synpunkter och förslag rörande genomförandeprocessen av de åtgärder som ledningen föreslagit

Tidsperspektivet för konsultens arbete är viktigt. Konsulten måste kunna göra ett kvalitetsmässigt arbete inom ramen för tidplanen och uppdragets omfattning. Det är inte möjligt om tidsramen sätts för snävt. Därför bör det skrivas in i avtalet att tidplanen gäller under förutsättning att information och underlag lämnas till konsulten utan fördröjning. Om det finns underlag och information utanför den svenska organisationen som berör beslutet, är det viktigt att det regleras i avtalet att arbetstagarkonsulten ska få tillgång till detta och möjlighet att intervjua personer som har sådan information. Detta sätter press på företaget att verkligen ta fram de underlag som behövs. Det är också vanligt att det finns med skrivningar om sekretess i avtalet med konsulten.

Avtalet ska skrivas under av uppdragsgivare, det vill säga den lokala eller de lokala fackliga organisationerna, samt av arbetsgivaren. Ibland kan det ske omförhandling av uppdraget eller fortsatta förhandlingar på central nivå om ingen överenskommelse kan nås lokalt.

Styrgrupp som stödjer och leder konsulten

I samband med att de fackliga organisationerna anlitar en arbetstagarkonsult bör de tillsätta en styrgrupp med en eller ett par fackliga representanter från varje organisation, ort eller del av företaget. Det är viktigt med en bred representation eftersom olika delar av företaget kan beröras på olika sätt. Styrgruppen bör dock inte vara för stor. Komplettera istället med en facklig referensgrupp som antingen kan användas av styrgruppen eller direkt av arbetstagarkonsulten. Syftet med styrgruppen är att stödja och leda konsulten i arbetet.

Fackklubben måste se till att konsulten får träffa de personer inom företaget som har viktig information för utredningen och att konsulten får ta del av den dokumentation som behövs för uppdraget. Eftersom de fackliga organisationerna önskar påverka företagets förslag är det naturligt att företaget kontinuerligt får information om konsultens arbete och slutsatser. Om konsulten ska lämna underhandsinformation till arbetsgivaren ska det först stämmas av med styrgruppen.

Rapportering och användning av konsultens rapport

Redan i samband med att arbetstagarkonsulten anlitas bör de fackliga uppdragsgivarna tänka igenom hur konsultens arbete kan och ska användas. Vilka i företaget är viktiga att påverka för att få det slutresultat klubben önskar? Det är också viktigt att tänka igenom hur och när i processen påverkan ska ske, och försöka identifiera på vilken nivå det egentliga beslutet om förändringen i verksamheten fattas. Vilka möjligheter har facket att påverka på denna nivå – formellt eller informellt? Den faktiska beslutsnivån kan ibland vara svår att fastställa. Det kanske inte

är densamma som den nivå de fackliga organisationerna förhandlar med. En vägledning kan vara av vem eller på vilken ledningsnivå förändringen har initierats. Denna person eller ledningsgrupp brukar då också ha beslutsmandat. Om beslutsnivån ligger utanför Sveriges gränser kan det vara av vikt att konsultrapporten skrivs till exempel på engelska, om den ska kunna användas för att påverka längre upp i organisationen. Detta bör klargöras redan i upphandlingen av konsult.

Det är den lokala fackliga organisationen eller de fackliga organisationerna vid företaget som är uppdragsgivare, trots att det är arbetsgivaren som betalar. Konsulten rapporterar oftast muntligt och skriftligt vid en presentation för de fackliga uppdragsgivarna. De fackliga organisationerna förfogar över resultatet av konsultens arbete, rapport eller liknande, och bestämmer hur den ska användas.

Det kan vara så att konsultens slutsatser inte bara gynnar den fackliga förhandlingen. Då kan fackklubbarna välja hur rapporten används. Oftast finns det något i rapporten som är fördelaktigt att föra fram till arbetsgivaren och som kan stödja klubben i förhandlingen. Unionens erfarenhet är att det är bra för den framtida processen och den lokala partsrelationen att rapporten delges företaget.

Om fackklubbarna väljer att använda arbetstagarkonsultens rapport vid förhandlingen är det brukligt att konsulten också håller en presentation av resultatet i rapporten för företagsledningen. Det är bra om någon eller några fackliga representanter deltar vid konsultens presentation för ledningen. De fackliga företrädarna får då viktig information om hur ledningen ställer sig till konsultens slutsatser.

Då konsultens rapport ofta innehåller konfidentiell information om företags strategi, affärsplaner och icke offentlig finansiell information, är det inte lämpligt att rapporten sprids utanför den fackliga styrgruppen.

Fackets information till medlemmar

Fackklubben måste också ta ställning till hur informationen till medlemmarna om konsultens arbete ska hanteras. Om ledningens förslag redan är känt när konsulten kopplas in är det bra att informera medlemmarna att de fackliga organisationerna har kopplat in en arbetstagarkonsult. Efter att konsultens arbete är slutfört kan medlemmarna informeras om konsultens slutsatser och rekommendationer på en övergripande nivå. Att lämna ut hela konsultrapporten till medlemmarna är inte lämpligt, eftersom den ofta innehåller känslig information om företaget. Använd konsulten som bollplank kring vad som kan vara lämpligt att informera medlemmarna om.

Om konsulten kopplas in innan någon information har gått ut i organisationen, måste medlemmarnas rätt till information vägas mot att det kan vara mycket svårt att påverka företagsledningens beslut om information kommer ut i organisationen om lagda förslag. Då är det kanske lämpligt att informera medlemmarna att de fackliga organisationerna har haft en arbetstagarkonsult inne och effekter av detta, efter att konsultens arbete är slutfört.

Mer information och kontakt

Fackklubben bör ta del av kollektivavtalet för gällande avtalsområde, där det aktuella Utvecklingsavtalet finns. Fackklubben hittar detta i inloggat läge under "Mitt uppdrag". Om fackklubben behöver ytterligare råd, stöd eller vägledning går det att kontakta Unionens fackliga rådgivning för förtroendevalda, eller Unionens regionkontor.