

Syftet med *Att anlita löntagarkonsult* är att vara ett stöd för förtroendevalda att anlita löntagarkonsult och tydliggöra processen vid konsultanvändning. Ofta kommer löntagarkonsulten in i ett för sent skede för att kunna påverka företagsledningen och de fackliga organisationerna är ej aktiva i valet av konsult. Genom att öka kunskapen hos förtroendevalda om löntagarkonsulttjänster hoppas vi förbättra konsultanvändningen.

Rapporten är framtagen av Elisabet Åberg, Samhällspolitiska enheten som ansvarar för Unionens utredningsverksamhet, politikutveckling och lobbying.

Unionen är Sveriges största fackförbund i det privata näringslivet. Tillsammans skapar vi framgång genom utveckling, trygghet och glädje.

unionen

Olof Palmes Gata 17
105 32 Stockholm
Tel +46 8 504 15 000
www.unionen.se

Att anlita löntagarkonsult

– ett stöd för förtroendevalda



unionen



Att anlita löntagarkonsult

– ett stöd för förtroendevalda



Innehållsförteckning

Förord.....	5
Vad är en löntagarkonsult?	6
Nyttan av löntagarkonsult.....	7
När kan en löntagarkonsult anlitas?.....	8
Behövs en löntagarkonsult?.....	9
Att anlita löntagarkonsult	10
Initiativet ligger hos facket.....	12
Välj konsult.....	12
Utforma uppdraget tillsammans med konsulten.....	13
Avtalet med löntagarkonsulten.....	14
Styrgruppen stödjer och leder konsulten.....	15
Rapportering till de fackliga uppdragsgivarna.....	16
Användning av konsultens rapport	17
Fackets information till medlemmar.....	18



Förord

Syftet med denna rapport är att vara ett stöd för förtroendevalda att anlita löntagarkonsult och tydliggöra processen vid konsultanvändning.

Ofta kommer löntagarkonsulten in i ett för sent skede för att kunna påverka företagsledningen och de fackliga organisationerna är ej aktiva i valet av konsult. Genom att öka kunskapen hos förtroendevalda om löntagarkonsulttjänster hoppas vi förbättra konsultanvändningen.

Rapporten är framtagen av Samhällspolitiska enheten och är en del i enhetens rapportserie. Samhällspolitiska enheten har ansvar för att upprätthålla kompetens om trender, strukturförändringar samt följa utvecklingen i de företag där Unionens medlemmar finns. Enhetens arbete ska bidra till att Unionen påverkar företagens utveckling och förändra arbetsplatser till det bättre.

Rapporten har utarbetats av Elisabet Åberg på Samhällspolitiska enheten.

Stockholm 2009
Samhällspolitiska enheten

Åsa Holmgren
Enhetschef



Vad är en löntagarkonsult?

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

Utvecklingsavtalet

Enligt utvecklingsavtalet har de fackliga organisationerna i företag med mer än 50 anställda rätt att anlita en löntagarkonsult på arbetsgivarens bekostnad vid förändringar som har väsentlig betydelse för företagets ekonomi och för de anställdas sysselsättning. Om de lokala parterna är ense kan löntagarkonsult också anlitas i företag med mellan 25 och 50 anställda.



Nyttan av löntagarkonsult

Ibland räcker det med att ta upp frågan om att de fackliga organisationerna vill anlita en löntagarkonsult för att företaget ska ge med sig i en del frågor. Arbetsgivaren uppfattar då löntagarkonsulten som ett hot 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 löntagarkonsult 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 brukar förbättras vid användningen av en konsult. Ofta kan läget och ståndpunkterna vara ganska låsta när företaget står inför en förändring. Att få in en objektiv diskussionspart brukar underlätta att komma fram till en lösning i förhandlingen.

De fackliga organisationerna lyckas med hjälp av konsultens arbete och rapport påverka företagsledningens förslag i en positiv riktning för både företaget och de anställda.

Konsultens rapport stärker de fackliga organisationernas förhandlingsposition gentemot arbetsgivaren, till exempel när det gäller omställningsvillkor för anställda.

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 löntagarkonsult.



När kan en löntagarkonsult anlitas?

En löntagarkonsult kan anlitas när företagsledningen planerar att genomföra större förändringar i verksamheten som får konsekvenser för de anställda. I följande situationer och skeden kan det vara aktuellt att koppla in en löntagarkonsult:

- Ledningen har presenterat ett förändringsförslag för de fackliga organisationerna. Tyvärr är detta ett sent skede i processen och det kan vara svårt att påverka ledningens förslag.

Förslaget kan gälla:

- rationaliseringar
- verksamhetsflytt
- offshoring – flytt av verksamhet till låglöneländer
- nedläggning av verksamhet
- utförsäljning av verksamhet
- outsourcing – utläggning av verksamhet på extern part som tidigare har drivits i egen regi
- omorganisation
- sammanslagning av enheter
- införande av ett nytt verksamhetssystem

- Ledningen har tillsatt en förstudie och en projektgrupp som ska ta fram beslutsunderlag. Här kan de fackliga organisationerna vara med på ett tidigt stadium. De kan behöva tillgång till löntagarkonsult som bollplank eller för att utreda specifika frågeställningar.
- Ledningen har inlett en diskussion med de fackliga organisationerna om företagets problem och behov av åtgärder. Inga konkreta förslag är presenterade. Här kan facket på ett tidigt stadium vara med och påverka och få fram olika handlingsalternativ med hjälp av en konsult.
- Ledningen tycks inte göra tillräckligt trots att utvecklingen inom företaget är oroande. 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 och facket behöver stöd med att hantera det omfattande förändringsarbetet, till exempel övertalighet, omställning och nya organisationsformer.



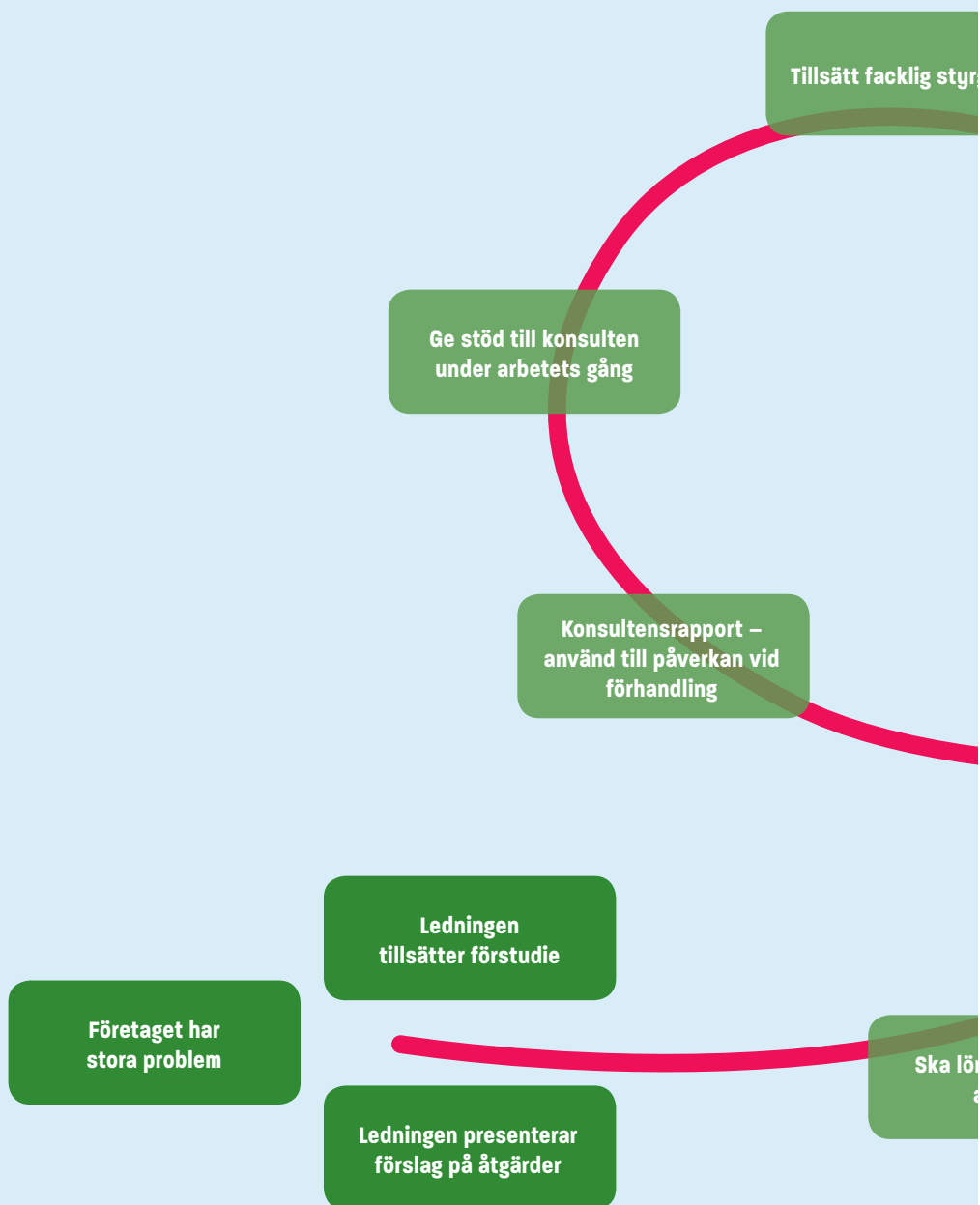
Behövs en löntagarkonsult?

En löntagarkonsult ska inte per automatik kopplas in i alla ovanstående situationer. Mot bakgrund av följande information får ni i facket överväga om ni ska koppla in en löntagarkonsult eller inte. Informationen från den genomgången bör också kunna vara ett stöd i uppdragsformuleringen.

- Om motivet till förändringen inte är klarlagt, kanske de föreslagna åtgärderna inte löser företagets problem. Företaget kan inte på ett tillfredsställande sätt förklara varför förändringen ska genomföras.
- Vinner den person som har gjort eller tillsatt utredningen fördelar av att förslaget genomförs? Då finns risk att förslaget inte är belyst ur alla aspekter och det behövs en mer heltäckande genomgång av en 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 är bättre för företaget och de anställda.
- Har företaget gjort en genomarbetad risk- och konsekvensanalys för verksamheten och de anställda? Många konsekvensanalyser är rena skrivbordsprodukter och belyser inte egentliga risker och konsekvenser och hur de kan åtgärdas.



Att anlita löntagarkonsult



stygrupp

Formulera uppdrag
och avtal

Information till
medlemmar

Välj konsult

Ta initiativ till
löntagarkonsult

ka löntagarkonsult
anlitas?



Initiativet ligger hos facket

Innan ni i facket bestämmer er för att anlita en löntagarkonsult, ska ni begära in fakta och underlag, ställa frågor och skaffa så mycket information som möjligt om ledningens förslag eller problem. Situationen är ofta akut och därför är det viktigt att snabbt komma igång. Det allra bästa är förstås om ni redan i ett mycket tidigt skede, innan det finns ett färdigt förslag kan koppla in en löntagarkonsult. Denne har då större möjlighet att hitta alternativa lösningar och ledningen har i detta läge inte låst sig vid ett färdigt förslag.

Informera arbetsgivaren om er avsikt att anlita en löntagarkonsult. Ta också 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 löntagarkonsult. 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. Se därför till att Unionenklubbens frågeställningar finns med i uppdragsformuleringen och att ni är med och påverkar vilken konsult som ska anlitas.

Välj konsult

De löntagarkonsulter som är verksamma har lite olika inriktning och kompetens och det är viktigt att hitta rätt konsult för uppdraget. Bara för att ni tidigare har anlitat en viss löntagarkonsult, behöver inte denne vara bäst lämpad för det aktuella uppdraget. Hör av er till förbundet om tips på konsulter. Om ni inte känner er tillfreds med konsulten, träffa en konsult till. Det är viktigt att det både blir rätt kompetens och att ni i klubben känner förtroende för konsulten. Ni 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 utan slutsatser och rekommendationer ska vara objektiva, realistiska och välgrundande. Ta referenser på konsulten hos andra Unionen- eller fackklubbar som han eller hon har haft som uppdragsgivare.



Utforma uppdraget tillsammans med konsulten

Ni bör fastställa i vilket syfte löntagarkonsulten ska kopplas in och med vilket uppdrag. Vad är problemet som ni i facket vill ha hjälp med: Är utredningen inte tillräckligt underbyggd, finns skäl att tro att utredningen är partisk, har det inte gjorts någon seriös risk- och konsekvensanalys, har ledningen inte utrett andra alternativ, är ledningen helt styrd av krav uppifrån, har ledningen inte tagit itu med företagets problem och så vidare. Problemformuleringen är det som 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 ni har en bild av vad ni vill ha ut av uppdraget innan ni träffar 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.

Ställ frågor till löntagarkonsulten om hur han eller hon ska genomföra uppdraget. 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. Fråga vilka konsulten avser att intervjua och ungefär hur många intervjuer som ingår i uppdraget. Hur uppdraget ska genomföras kan preciseras i en arbetsplan för konsulten.



Avtalet med löntagarkonsulten

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 ni tillsammans med konsulten. Ni måste sedan förhandla avtalet med arbetsgivaren, som är betalningsansvarig. Arbetsgivaren kan ha synpunkter på uppdragsformuleringen och vilja specificera denna i detalj. Detta kan begränsa uppdraget och göra det svårt att få fram information. Många gånger kan därför en ganska öppen uppdragsformulering vara 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 genomföra offshoring för delar av verksamheten
- Analysera och beskriva möjligheten att uppnå mål och vision med den aktuella verksamheten kvar i Sverige
- Utvärdera företagets risk- och konsekvensanalys för arbetsmiljön mot bakgrund av offshoringförslaget
- 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. Se till att få det inskrivet 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 löntagarkonsulten 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. Avtalet ska skrivas under av uppdragsgivare, 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. Kommer parterna inte överens centralt kan frågan drivas vidare till Rådet för utvecklingsfrågor.

Styrgruppen stödjer och leder konsulten

I samband med att de fackliga organisationerna kopplar in en löntagarkonsult 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 för att olika delar av företaget kan beröras i olika omfattning och det är därför viktigt att de olika representanterna har insyn i processen. Styrgruppen bör dock inte vara för stor, då kan eventuellt en större facklig referensgrupp vara befogad. Syftet med styrgruppen är att stödja och leda konsulten i arbetet. Facken 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 företags 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 till de fackliga uppdragsgivarna

Det är den lokala fackliga organisationen eller de fackliga organisationerna vid företaget som är uppdragsgivare inte arbetsgivaren, 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 ju vara så att konsultens slutsatser inte gynnar den fackliga förhandlingen och då kan ni välja att inte använda rapporten. Oftast finns det dock något i rapporten som är fördelaktigt att föra fram till arbetsgivaren och som kan stödja er i en förhandling. Väljer ni som fackliga att gå vidare med rapporten till ledningen och använda er av den vid förhandlingen är det brukligt att konsulten också håller en presentation av resultatet i rapporten för företagsledningen. Det är bra att det är med någon eller några fackliga representanter vid konsultens presentation för ledningen. De fackliga företrädarna får då viktig information om hur ledningen ställer sig till konsultens slutsatser. Alla berörda parter är närvarande samtidigt, vilket kan vara bra för att undvika missförstånd och missuppfattningar i ett ofta redan känsligt läge.



Användning av konsultens rapport

Det är viktigt att de fackliga organisationerna funderar på hur konsultens arbete kan och ska användas. I samband med att ni anlitar löntagarkonsulten bör ni fundera på vilka i företaget som är viktiga att påverka för att få det slutresultat ni önskar. Tänk också igenom hur och när i processen ni ska påverka. Försök att identifiera på vilken nivå det egentliga beslutet om förändringen i verksamheten fattas och gå igenom vilka möjligheter facket har att påverka på denna nivå – formellt eller informellt. Den faktiska beslutsnivån kan ibland vara svår att fastställa. En vägledning kan vara av vem eller på vilken ledningsnivå utredningen har tillsatts. Denna person eller ledningsgrupp brukar då också ha beslutsmandat. Den faktiska beslutsnivån är kanske inte densamma som den nivå de fackliga organisationerna förhandlar med. Om beslutsnivån ligger utanför Sveriges gränser kan det vara av vikt att konsultrapporten skrivs på engelska, om ni vill använda den för att försöka påverka längre upp i organisationen. Klargör då detta redan i upphandlingen av konsult.

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



Fackets information till medlemmar

Ni i 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 så är det bra att informera medlemmarna att de fackliga organisationerna har kopplat in en löntagarkonsult. 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 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 löntagarkonsult inne och effekter av detta, efter att konsultens arbete är slutfört och ni har kunnat påverka ledningen.



