

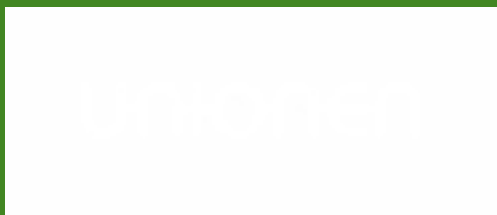
Downsizing – strategi eller panikåtgärd? är ett verktyg att använda för fackligt förtroendevalda vid en personalneddragning. Tidigare har downsizing (personalneddragning) varit ett tecken på ett företag i kris och nedgång. Detta har ändrats. Under senare år har företagen bantat personalstyrkan även under högkonjunktur. Downsizing är därför något som Unionens förtroendevalda ställs inför i både hög- och lågkonjunktur.

Vi beskriver vad facket kan göra i det läget och vilka frågor och krav som är viktiga att ta upp med företaget. Rapporten tar upp konkreta frågeställningar och områden i samband med downsizing och är tänkt att vara en vägledning i denna process. Den beskriver också tidiga signaler på downsizing för att förtroendevalda ska kunna förutse neddragningar.

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

Downsizing

– strategi eller panikåtgärd?



Downsizing

- strategi eller panikåtgärd?



Innehållsförteckning

Förord.....	5
Varför en rapport om downsizing?.....	6
Hur förutser man downsizing, tidiga signaler.....	9
Fack och arbetsgivare i gemensam arbetsgrupp.....	12
Åtgärder för att bromsa verksamheten innan downsizing.....	13
Motivet till personalneddragningen.....	16
Löntagarkonsult, ett expertstöd för förtroendevalda.....	18
Konsekvenser och risker vid downsizing underskattas.....	20
Riskbedömning av arbetsmiljön vid personalneddragning är obligatoriskt.....	28
Varsel ger en tidig signal om kommande neddragningar.....	29
Motivationspeng stimulerar produktiviteten.....	30
Downsizing och omorganisation går hand i hand.....	31
Uppsägning av personal, ett tungt ansvar.....	32
Analys av personalstrukturen, grunden för omställningsstrategin.....	34
Omställning, en frivillig eller ofrivillig process.....	35
Informationsbehovet är oändligt.....	39
Uppföljning av personalneddragning och organisationsförändring.....	41
Unionens politik för downsizing.....	42
Bilaga: Förhandling – omorganisation & uppsägning.....	46



Förord

Denna rapport *Downsizing – strategi eller panikåtgärd?* är ett verktyg att använda för fackligt förtroendevalda vid en personalneddragning. Tidigare har downsizing (personalneddragning) varit ett tecken på ett företag i kris och nedgång. Detta har ändrats. Under senare år har företagen bantat personalstyrkan även under högkonjunktur. Downsizing är därför något som Unionens förtroendevalda ställs inför i både hög- och lågkonjunktur.

Vi beskriver vad facket kan göra i det läget och vilka frågor och krav som är viktiga att ta upp med företaget. Rapporten tar upp konkreta frågeställningar och områden i samband med downsizing och är tänkt att vara en vägledning i denna process. Den beskriver också tidiga signaler på downsizing för att förtroendevalda ska kunna förutse neddragningar.

Rapporten är framtagen av Samhällspolitiska enheten och är 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 företagets utveckling och förändra arbetsplatser till det bättre.

Rapporten har utarbetats av Elisabeth Åberg på Samhällspolitiska enheten under 2009. Bilagan *Förhandling – omorganisation och uppsägning* är utarbetad av Avtalsenheten.

Stockholm, 2009
Samhällspolitiska enheten

Åsa Holmgren
Enhetschef



Varför en rapport om downsizing?

Tidigare har downsizing (personalneddragning) varit ett tecken på ett företag i kris och nedgång. Detta har ändrats. Under senare år har företagen bantat personalstyrkan även under högkonjunktur. Begreppet att gasa och bromsa samtidigt har använts flitigt. Företagen har minskat personalen inom vissa funktioner eller verksamheter, medan de har utökat och satsat på andra. Administrativa enheter har ofta fått stryka på foten, medan forskning och utveckling och marknadsfunktioner utökats. Downsizing är därför något som Unionens förtroendevalda ställs inför i både hög- och lågkonjunktur. Omfattningen är dock mer utbredd under en lågkonjunktur och det finns tyvärr mindre manöver- och förhandlingsutrymme för de fackliga organisationerna i kristider. I tjänsteverksamhet och tjänstefunktioner där Unionens medlemmar finns, är personalkostnaderna oftast den största kostnadsposten. Besparingar innebär därför nästan alltid personalneddragningar, vilket i stor utsträckning drabbar tjänstemännen.

Många gånger görs personalneddragningar i lönsamma företag eller enheter. Tyvärr används downsizing ofta slentrianmässigt. Det har blivit en åtgärd på modet, ett sätt för ledningen att snabbt och enkelt visa resultat. Det är enklare att göra en prognos för framtida kostnader än för framtida intäkter. Att sänka kostnaderna genom att minska antalet anställda är därför ett enkelt sätt att öka lönsamheten för ledningen. En amerikansk studie har visat att populära management-trender inte leder till förbättrad lönsamhet, men gör att företagen upplevs som mer innovativa och visar på en handlingskraftig ledning¹.

Ledningen tenderar ofta att överskatta vinsterna från downsizing och underskatta de negativa konsekvenserna för verksamheten och de anställda. De kortsiktiga kraven på effektivisering och rationalisering måste balanseras mot långsiktig utveckling av verksamheten med utrymme för förnyelse. Att skapa denna balans är ledningens uppgift. Annars överlever inte företaget på sikt. Vid vikande efterfrågan och försäljning måste företagen minska sina kostnader för att överleva.

1) Staw & Epstein, 2000

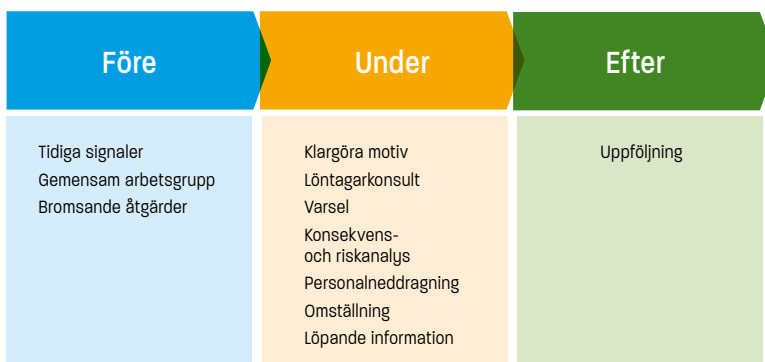


Annars hotas på sikt samtliga arbeten i företaget. Det kan fackliga företrädare inte invända emot. Att säga upp personal ska dock ses som en sista utväg för företaget, efter att andra alternativ och möjligheter har övervägts.

Hur processen vid en personalneddragning ser ut, val av åtgärd som sätts in och hur omställningen ser ut är frågor där facket bör tycka till och tillvarata medlemmarnas kollektiva intresse. Facket kan också lyfta upp frågan om konsekvenser och risker för verksamheten. Rapporten är tänkt att vara en vägledning i denna process. Syftet är att vara ett stöd till fackliga förtroendevalda som inte har tidigare erfarenhet av downsizing. Rapporten ska ge en överblick över processen, lyfta upp viktiga frågeställningar, belysa misstag och varna för hur arbetsgivaren kan agera.

Arbetet med att genomföra downsizing är en successiv process där flera parter är inblandade; arbetsgivare, fackliga organisationer och ibland andra intressenter. Hur och när facket kommer in i denna process och vilken roll ni får eller tar är en viktig fråga.

De olika aktiviteterna under processen för downsizing kan förenklat beskrivas nedan.



Definition och begrepp

Downsizing kan definieras som en avsiktlig minskning av antalet anställda i en organisation. En personalneddragning är ofta inte en enskild åtgärd utan del i en serie av åtgärds paket som löper över en längre tid. Företagen använder ofta omskrivningar när de beskriver sina strategier för verksamheten när det i själva verket innebär personalminskningar. Uttryck som används är:

Rationaliseringsåtgärder

Kostnadsrationaliseringar

Effektiviseringsåtgärder

Optimera kostnadseffektiviteten

Återställa lönsamheten

Omstrukturering

Förbättra produktionsstrukturen

Optimering av operationella strukturen

Omallokering av resurser

Förädling av affärsstruktur och produktportfölj = avveckla verksamheter som inte är lönsamma

Mer fokuserad produktportfölj

Mer koncentrerad geografisk spridning

Utveckla synergier mellan enheter

Frigöra synergier

Konsolidering = skapa färre enheter genom samgående

Centralisering

Samordning av enheter eller funktioner

Integration av förvärvade verksamheter

Realisering av förvärvssynergier

Källor: Årsredovisningar svenska börsbolag



Hur förutser man downsizing, tidiga signaler

Frågan är om det finns några tidiga signaler på att det kan vara neddragningar på gång. Det kan vara information och frågeställningar som framkommer i samband med strategiska beslut eller löpande information om hur verksamheten utvecklas. Det gäller att redan då försöka tänka framåt och se vad det kan innebära för de anställda. Frågor att ställa sig är:

- Hur går det för koncernen där företaget ingår? Även om det enskilda företaget eller enheten går bra, kanske andra enheter i koncernen går dåligt. Då kan omstrukturering med neddragningar som följd även drabba lönsamma enheter.
- Hur ser site-strategin (site=verksamhetsort) ut inom koncernen där verksamheten finns? Finns en uttalad strategi att endast verksamheter av en viss storlek eller bara ett visst antal sites ska finnas kvar? Då finns en risk för personalminskningar vid nedläggning av sites.
- Hur påverkar en lågkonjunktur efterfrågan på företagets produkter? Hur har tidigare lågkonjunkturer påverkat företaget? Om företaget är konjunkturberoende är det större risk för personalminskningar.
- Hur ser företagets orderingång och försäljning ut? Är det vikande volymer kommer företaget att tvingas till kostnadsbesparingar.
- Har företaget en stor exponering mot en enskild kund? Då är företaget mycket beroende av denna och en förlust av kunden gör att företaget måste minska verksamheten eller i värsta fall helt lägga ner.
- Hur ser konkurrenssituationen i branschen ut? Om det är hård pris-konkurrens, kan företaget tvingas att sänka priserna med försämrad lönsamhet som följd. Då måste företaget minska kostnaderna och antalet anställda.
- Hur konkurrerar företaget på marknaden, det vill säga är företaget inriktat mot lågpris eller högpris? Om företaget har en lågprisstrategi måste företaget kontinuerligt arbeta med att effektivisera verksamheten, med troliga personalneddragningar som följd. Ofta är det frågan om ganska drastiska bantningar av kostnader och antalet anställda.



- Har företaget genomfört förvärv? Om förvärvet innebär dubblering av vissa funktioner eller överlappande kompetensområden kommer företaget att minska personalstyrkan. För mer information om förvärvssituationer hänvisas till Unionens rapport *Nya ägare – nya utmaningar*.
- Har företaget en strategi att flytta verksamhet till lågkostnadsländer? Då finns en stor risk att det kommer att ske personalneddragningar i den svenska verksamheten. För att hantera denna situation hänvisas till Unionens rapport *Outsourcing & Offshoring – en facklig checklista*.
- Satsar företaget på teknikutveckling och automatisering av arbetsmoment som minskar behovet av anställda? Då kan en neddragning av antalet anställda vara aktuell.
- Planerar företaget att införa ett nytt IT-system? Förändring av IT-system leder ofta till att bemanningen minskas, med personalneddragningar som följd. För mer information om denna situation hänvisas till Unionens rapport *Att införa IT-system – en facklig checklista*.
- Använder sig företaget av headcount (antal anställda) som nyckeltal i sin styrning? Då kan det vara aktuellt med personalneddragning för att företaget ska kunna uppfylla detta nyckeltal.

MBL 19 §

Arbetsgivare ska fortlöpande hålla arbetstagarorganisationen i förhållande till vilken han är bunden av kollektivavtal underrättad om hur verksamheten utvecklas produktionsmässigt och ekonomiskt.



Som facklig företrädare har ni rätt till löpande information om verksamheten. Fackklubben måste ta ställning till vilken information ni vill ha och begära den av företaget. För att få övergripande information om dessa förhållanden ta också kontakt med er koncernfacklige representant, er facklige bolagsstyrelserepresentant och facklig företrädare i ert EWC (European Work Council = Europeiska Företagsråd) i utlandsägda företag om det finns ett sådant. Som beskrivits ovan är det viktigt att förstå utvecklingen inte bara för en enskild enhet eller ett enskilt företag i koncernen, utan hur hela koncernen utvecklas.



Fack och arbetsgivare i gemensam arbetsgrupp

Ofta tillsätter företaget en projektgrupp eller kallar in konsulter som tar fram underlag inför beslut om omorganisation och neddragning. Det är viktigt att de som gör utredningen har stor kunskap om verksamheten och organisationen. De enheter eller verksamheter som är berörda bör involveras. Kunskap om verksamheten måste inhämtas från dessa. Annars blir förslagen bara en skrivbordprodukt. Tyvärr bygger många beslut om personalneddragningar på en dåligt underbyggd analys av verksamheten och det saknas ordentliga underlag för beslutet.

Så fort företaget inser att de måste dra ner på verksamheten ska ni i facket vara med och komma in tidigt i beslutsprocessen och ges möjlighet att påverka processen och beslutet. Om det finns en grupp som arbetar med neddragningen och omställningen bör en facklig representant ingå i denna från start. Som facklig part kan det kännas svårt att vara med i arbetsprocessen med personalneddragningar. Att komma in tidigt ger en möjlighet att kunna påverka i större utsträckning. Det underlättar att ha tät kontakt med medlemmarna för att uppdatera dessa och att stämma av med övriga klubbstyrelsen vilket mandat ni har som företrädare eller förhandlar.

Var noga med att klargöra vilken roll den facklige representanten ska ha i gruppen, 1) att vara med och arbeta fram underlag för att bäst hantera situationen eller 2) att förhandla. Vid det första alternativet är det viktigt att hålla isär arbetet i gruppen med MBL-förhandlingen och vara tydlig med det. Om fackliga företrädare inte alls får gehör under projektets gång finns det alltid möjlighet att hoppa av samarbetet. Det förslag som arbetas fram måste också förhandlas enligt MBL.

Trygghetsrådet bör också kontaktas i ett tidigt skede. För mer information om omställning, se avsnittet sidan 35.



Åtgärder för att bromsa verksamheten innan downsizing

För att minska omfattningen av downsizing finns det ett antal åtgärder som företaget kan vidta innan det blir aktuellt med personalneddragningar. Att minska antalet fast anställda är ett smärtsamt ingrepp i verksamheten och det finns lösningar som tillfälligt minskar kapaciteten. En del av åtgärderna nedan är generella för hela verksamheten och andra är mer inriktade på produktionen. Arbetsgivaren kommer att föreslå olika åtgärder beroende på vilket problem företaget står inför, konjunkturedgång och efterfrågekris eller generella lönsamhetsproblem. Det gäller att hitta åtgärder som ger besparingar, men som inte hotar de anställdas välfärd eller långsiktiga värden i företaget som innovationsförmåga, produktivitet och kompetensförsörjning.

Anställningsstopp

Frågan om anställningsstopp bör väckas så tidigt som möjligt när det finns risk för neddragningar. Facket bör ta upp en diskussion med företaget om interna tillsättningar av vakanta tjänster för att minska antalet uppsagda längre fram. Extra ansträngningar bör göras för att möjliggöra interna tillsättningar med hjälp av kompetensutvecklingsåtgärder.

Färre konsulter, inhyrda och tillfälligt anställda

Det är en strategi från många företag att använda sig av olika former av tillfällig personal. Personalbehovet täcks genom konsulter, inhyrda och visstidsanställda istället för att anställa fast personal, trots att det finns ett kontinuerligt personalbehov. Vid neddragning gör sig företaget i första hand av med personalresurser som ej är deras egna, fast anställda.

Internutbildning

En del företag satsar på utbildning för en del av personalen för att reducera antalet personer som behöver sägas upp. I lågkonjunktur finns tid att göra detta, medan i en högkonjunktur har personalen ofta inte tid för kompetensutveckling.



Stopp för övertidsarbete

Att minska övertiden kan vara ett effektivt sätt att minska kostnaderna och anpassa antalet arbetstimmar till en lägre kapacitet. För tjänstemän där övertidsersättningen är bortförhandlad får denna åtgärd därför ingen effekt.

Minska obekväm arbetstid

Att minska den obekväma arbetstiden ger mindre pengar till de anställda, men kan vara ett sätt att slippa säga upp personal. Ersättning för obekväm arbetstid är sällan aktuellt för tjänstemän, men kan förekomma i vissa branscher och befattningar.

Fyradagarsvecka

För att minska produktionstakten låter företaget de anställda arbeta bara fyra istället för fem dagar i veckan. De anställda ska då fortfarande ha full betalning. Detta kan vara en temporär lösning, men frågan är då vem som förfogar över tiden för den dag då de anställda inte arbetar. Det gäller att bevaka att den enskilde förfogar över tiden och inte blir skyldig arbetsgivaren tid i efterhand. Fyradagarsvecka kan fungera i varuproducerande verksamhet, men inte i tjänsteverksamhet där produktion och konsumtion sker samtidigt. Det kan vara aktuellt för tjänstemän som arbetar nära produktionen, men inte för de som har mer administrativa uppgifter.

Arbetstidsförändringar

Företagen använder en tidbank, vilket gör att arbetstiden kan anpassas efter svängningar under året. Den genomsnittliga arbetstiden per år är då oförändrad. Här gäller det för fackklubben att titta på det arbetstidsavtal som gäller och inte gå med på lösningar som strider mot kollektivavtalet. Principen för tidbanken är också viktig. Det ska ej gå att ta ut tid innan den anställde har arbetat in tid. Annars byggs det upp en skuld i tidbanken som arbetsgivaren kan kräva in.



Lönesänkningar

Arbetsgivaren kan föreslå lönesänkningar för att slippa säga upp personal. Unionen har inte löneavtal som tillåter lönesänkningar. Lönesänkningar är inte någon bra metod att rädda jobben. Tyvärr finns det ingen garanti för att företaget reder upp sina ekonomiska problem och jobben räddas. Det är den enskilde medarbetaren som får ta den ekonomiska risken, med lägre lön, lägre pension och lägre a-kassa.

För mer information se dokumentet *Lönesänkningar en omöjlig metod vid arbetsbrist!* som finns på www.unionen.se.



Motivet till personalneddragningen

Det är alltid bra att redan inledningsvis förstå och klargöra varför olika förändringar ska genomföras. Företagen underskattar vikten av att vara tydliga kring orsak och motiv till olika förslag och beslut. Ibland kan det också vara så att de anger ett motiv officiellt, men att detta inte är den egentliga orsaken. Kanske för att de bedömer detta som känsligt för personalen. Anställda och fackliga organisationer känner verksamheten väl och kan ofta bedöma om motivet är trovärdigt eller inte. Att inte ange rätt motiv brukar leda till en sämre neddragningsprocess och relationer med anställda och fack. Det är bättre att vara ärlig och öppet förklara orsaken till personalneddragningen.

Grunden för att förklara personalneddragningen är att göra en riktig nulägesanalys och problemlösningsidentifiering. Det gäller att företaget kan presentera konkreta beslutsunderlag. För att en åtgärd ska vara legitim måste den vara sakligt grundad. Därför måste företagen väl kunna motivera sina ställningstaganden. Underlagen kan innehålla en omvärldsanalys av faktorer som påverkar företaget, en analys av företagets viktigaste konkurrenter, en marknadsanalys över vad som händer med efterfrågan och kunder eller en ekonomisk/finansiell analys av resultat- och balansräkning. Den ekonomiska/finansiella analysen tillsammans med vad som händer på företagets marknad och hos konkurrenter är ofta mycket viktiga delar för att få ett grepp om nuläget. Arbetsgivare och fack behöver ha en gemensam uppfattning av hur företagets verklighet ser ut. Då är det mycket enklare att förstå, värdera och acceptera vad som behöver göras.

Företaget behöver visa ekonomiska underlag och ge förklaringar till varför kostnaderna måste minskas. Vikande orderingång eller försäljning, försämrade priser på produkterna, ökande kostnader, nya konkurrensförhållanden och att konkurrenterna har vidtagit kostnadsänkande åtgärder är vanliga förklaringar till försämrad lönsamhet. Företagets åtgärdspaket för att öka lönsamheten måste belysas. Till exempel åtgärder för minskning av olika typer av kostnader, förutom personalkostnader och alternativ till att spara på personalkostnader.



Paketet bör också innehålla åtgärder för att öka intäkterna, som produktutvecklingsåtgärder och marknadsinvesteringar. De sistnämnda åtgärderna behöver klubben verkligen understryka. Företagen brukar vara snabba med att minska kostnader, eftersom det ger direkt effekt på kort sikt. Att sätta in åtgärder för att öka intäkterna är ett mer långsiktigt arbete, men ofta nödvändigt för att lösa företagets problem på lång sikt.

Varning

- Företagen är många gånger dåliga på att lämna tillräckligt övertygande information om motivet till neddragningen. Företagen brister också i att lämna tillräckliga underlag till facket. Att kunna förklara för fack och anställda hur verklighetsbeskrivningen ser ut som lett fram till förslaget, är viktigt för hur förslaget tas emot och vilka reaktioner det utlöser.

Viktiga frågeställningar

- Varför måste företaget minska kostnaderna?
- Hur ser företagets åtgärdspaket ut för att öka lönsamheten?
- Har andra typer av kostnader än personalkostnader setts över?
- Har företaget uttömt andra möjligheter att spara än att minska personalen?
- Har företaget också satt in åtgärder för att öka intäkterna, som produktutvecklingsåtgärder och marknadsinvesteringar?



Löntagarkonsult, ett expertstöd för förtroendevalda

Om efterfrågan och marknaden minskat kraftigt, finns det ofta inga andra alternativ än att spara kostnader genom att dra ner antalet anställda. Var i en koncern besparingen ska ske, hur och när den ska genomföras kan dock vara frågor som går att påverka. Ofta kommer tyvärr löntagarkonsulten in för sent för att kunna påverka företagsledningen. Fackklubben bör därför påkalla hjälp redan i mycket tidiga skeden som när utvecklingen inom företaget är oroande och ledningen inte gör tillräckligt. Eller redan när ledningen har inlett en diskussion med de fackliga organisationerna om företagets problem och åtgärder eller när ledningen tillsatt en förstudie. Nedan nämns några konkreta exempel på uppdrag som löntagarkonsulter kan genomföra i samband med personalneddragning och organisationsförändring:

- Ta fram alternativa möjligheter till att lösa företagets problem
- Granska motiv och syfte med förändringarna och underlag som ligger till grund för förslaget
- Redovisa alternativa möjligheter till rationaliseringar och besparingar
- Analysera och beskriva konsekvenser och risker med ledningens förslag för verksamhet och anställda
- Analysera förslaget till ny organisationsstruktur utifrån funktionsätt och dimensionering av avdelningar och enheter
- Lämna synpunkter och förslag rörande genomförandeprocess av åtgärder som ledningen har föreslagit

Enligt utvecklingsavtalet har de fackliga organisationerna i företag med mer än 50 anställda rätt att anlita en löntagarkonsult på arbetsgivarens bekostnad vid större förändringar. Om de lokala parterna är ense kan löntagarkonsult också anlitas i företag med mellan 25 och 50 anställda.



En löntagarkonsult är ett expertstöd för de lokala fackliga organisationerna att anlita när facket har behov av en företags- eller organisationsanalys och söker vägar eller alternativa möjligheter att lösa företagets problem. För mer information om löntagarkonsulter, se Unionens skrift *Att anlita löntagarkonsult – ett stöd för förtroendevalda*.

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 tänka på vilka i företaget som är viktiga att påverka för att få det slutresultat ni önskar. Då konsultens rapport ofta innehåller konfidentiell information om företagets strategi, affärsplaner och icke offentlig finansiell information, är det inte lämpligt att rapporten sprids utanför fackklubben. Efter att konsultens arbete är slutfört kan medlemmarna informeras om konsultens slutsatser och rekommendationer på en övergripande nivå.



Konsekvenser och risker vid downsizing underskattas

Downsizing genomförs för att öka företagets lönsamhet och stärka konkurrensförmågan genom förbättrad effektivitet och produktivitet. Olika undersökningar² har visat att personalminskningar kan ha positiv effekt på företagets lönsamhet på kort sikt, men att de långsiktiga effekterna kan vara negativa. De kortsiktiga effekterna syns ofta inom ett halvår, medan de långsiktiga effekterna syns 1–2 år och upp till fem år efter neddragningen. Det är därför viktigt att se över konsekvenserna innan beslut fattas.

Ett beslut om personalneddragning får konsekvenser

- 1 för de som får lämna företaget
- 2 för de som är kvar i företaget och
- 3 för organisationen och verksamheten som helhet.

Ledningen har en tendens att fokusera på de som ska lämna företaget snarare än de som kommer att vara kvar och hur verksamheten påverkas. De som tvingas lämna organisationen har verkligen all rätt till stöd och hjälp, men det är också viktigt att se till kvarvarande personal och verksamhet. Deras arbetsituation påverkas i mycket hög grad av en personalneddragning. Organisationen behöver klargöranden avseende vision, mål, tydliga prioriteringar och tydlighet kring prestationsnivåer.

Tidpunkten och omfattningen av personalneddragningen har stor inverkan på konsekvenserna. Om personalneddragningen sker efter en nedgång i resultatet och är en del av en organisatorisk omformning, är de negativa konsekvenserna mindre än vid en personalneddragning med enda mål att minska kostnaderna. De anställdas upplevelse av rättvisa kriterier och väl genomförd process för personalminskning påverkar också lojalitet och engagemang för den kvarvarande personalen.

2) Cascio, 2005 och olika undersökningar sammanfattade av Bergström, 2005



En konsekvensanalys kan göras ur olika perspektiv. En analys ur ett verksamhetsmässigt perspektiv visar hur neddragningen påverkar själva verksamheten och vilka konsekvenser det kan få för framtiden. Den bör också innehålla åtgärdsförslag för hur effekten av konsekvenser och risker kan minskas.

En neddragning kan påverka företagets marknad och kunder, organisationens struktur, system, arbetsprocesser och anställda. Här följer konkreta exempel på konsekvenser och risker ur ett verksamhetsperspektiv vid downsizing. Fackklubben kan använda de exempel som känns relevanta för den aktuella personalneddragningen och argumentera med arbetsgivaren om risker och konsekvenser.

Ökad risk för strategiska misstag

Det finns risk att företaget begår strategiska misstag, eftersom resurser som håller på med omvärldsbevakning eller med strategisk insyn i verksamheten har minskats. Detta försämrar bevakningen av konkurrenter, patent och myndighetskrav. När anställda på centrala städer med stor kunskap om verksamheten och ett långsiktigt strategiskt tänkande försvinner, finns det risk att beslutfattandet blir mer inriktat på kortsiktiga lösningar. Det kan ge negativ effekt på forskning och utveckling, investeringar, kompetensutveckling och därmed företagets långsiktiga konkurrensförmåga.

Intäktsbortfall

Efter en personalneddragning kan företaget kanske inte upprätthålla kompetens och resurser inom alla produktplattformar och produktområden, utan måste prioritera. När produkter tas bort ur sortimentet innebär det också intäktsbortfall.



Försämrad kvalitet och service påverkar kunderna

Om neddragningen inte lett till ett förändrat arbetssätt, måste samma arbetsmängd göras med färre anställda. Det leder till en större arbetsbelastning och det finns stor risk för en sämre kvalitet och service. Kanske har inte heller kvalitets- och prestationskraven och service-nivå tydliggjorts efter neddragningen. De anställda fortsätter att leverera oförändrad kvalitet, trots att kraven sänkts. Det leder till att arbetsbelastning och arbetsintensitet ökar för de kvarvarande anställda och företaget inte når sina mål. Att leverera en lägre kvalitet eller sämre service kan också upplevas som otillfredsställande av de anställda. Lägre kvalitet, utebliven leverans eller minskad servicenivå påverkar självfallet också kunderna. I värsta fall kan det leda till att företaget går miste om kunder och på sikt tappar marknadsandelar.

Kompetensbrist och kunskapsstapp

Vid omfattande uppsägningar kan det uppstå kompetensbrist i företagen. Genom att personal försvinner och organisationen görs om bryts också organisationens nätverk för lärande sönder. Kunskap om teknologier, processer, marknader och kunder kan gå förlorad. Detta påverkar givetvis de anställdas kreativitet och företagets innovationsförmåga.

Företagets innovationsförmåga försämras

En försämrad innovationsförmåga kan till exempel bero på att antalet anställda med kundkontakter minskats och att de anställda då inte hinner överföra kundsynpunkter till företagets produktutveckling. Eller att den egna produktutvecklingen har bantats och delvis ersatts med konsulter, vilket innebär att företaget inte längre har egen kompetens att ta fram egna produkter. Försämringen kan också bero på att anställda upplever osäkerhet och minskat inflytande. Det påverkar kreativitet och innovationsförmåga. Organisationen blir helt enkelt mindre riskbenägen och innovativ.



Företag i branscher med snabb utveckling är starkt beroende av innovationer och har ofta en platt organisationsstruktur. Eftersom nätverken för kunskap inte är tydliga är det ofta svårt att förutse konsekvenser för företagets innovationsförmåga vid en personalneddragning. Personalneddragningar i dessa företag kan därför ses som en högriskstrategi. Företag i branscher med snabb förändringstakt som bioteknik, läkemedel och IT/telekom löper stor risk vid personalneddragningar.

Försämring av företagets leverantörsrelationer

Företagets leverantörer har ofta svårare att etablera och upprätthålla samarbeten under en personalminskningsprocess.

Fara för energiförlust och internt fokus

Organisationen riskerar att fokusera på inre frågor under en tidsperiod. På chefnivå kan det finnas problem med revirtänkande och mycket energi läggs från chefernas håll för att bibehålla makten. Den löpande verksamheten blir lidande om kraft, tid och energi läggs på att lösa interna problem.

Minskad organisatorisk effektivitet

Avbrottet och införandet av nya rutiner gör att effektiviteten minskar i alla fall på kort och medellång sikt. Det finns en motsägelse i att göra en personalneddragning för att öka effektiviteten i organisationen. För att hitta mer effektiva arbetssätt behövs resurser för att utveckla detta, men vid en personalneddragning minskas resurserna och personalen har fullt upp med det löpande arbetet.



Ökad arbetsbelastning leder till ökat behov av inhyrd personal och konsulter

Det finns en inbyggd motsättning mellan personalneddragning och ökad effektivitet. En bantad organisation kräver en hög arbetsmotivation bland de anställda för att fungera. Vid kraftiga personalneddragningar påverkas de anställdas motivation negativt och därmed möjligheterna att driva en effektiv bantad organisation. För att klara av arbetsbelastningen tvingas företaget ofta ta in inhyrd personal och konsulter, vilket inte leder till den kostnadsminskning som planerats.

Centralisering av beslutsfattande

Vid en personalminskning, ofta i kombination med omorganisation, är det vanligt att enheter och funktioner centraliseras. Arbetsuppgifter som tidigare sköts lokalt utförs nu centralt eller på annan ort. Det gör att beslutsfattandet blir mer centraliserat. Den lokala enheten har inte längre samma inflytande över arbetet och verksamheten.

Minskat förtroende för ledningen

Ledningen måste presentera ett väl underbyggt motiv till neddragningen och genomföra processen på ett sätt som upplevs som rättvist. Tyvärr brister ledningen ofta på dessa punkter och står då med en stor förtroendeförlust.

Ökade krav på chefer

Kraven på chefer stiger vid och efter neddragning. De måste förutom sina vanliga chefsuppgifter också genomföra förändringar bland anställda, av arbetsuppgifter och arbetssätt. Det krävs en ökad arbetsinsats från cheferna för att klara av detta. Olika undersökningar visar att även majoriteten av cheferna minskar i lojalitet och arbetsmotivation under neddragningsprocesser.



Ökad personalomsättning och svårare att rekrytera personal

Så fort företaget offentliggör varsel eller neddragningar brukar personalomsättningen öka. Nyckelpersoner i företaget söker sig frivilligt därifrån och följderna blir att företaget dräneras på viktig kompetens som det kan vara svårt att ersätta. Företagets varumärke som arbetsgivare kan också skadas, vilket gör det svårare att rekrytera personal i framtiden.

Relationen mellan den anställde och företaget försämras

Personalneddragningar kan ses som ett brott mot kontraktet mellan anställd och arbetsgivare, ett svek mot den anställdes förtroende. Personalens arbetsmoral och lojalitet minskar. Effekten kan bli försämrad produktivitet och ökad frånvaro. Tidspress skapar också en försämrad motivation och negativa attityder. Studier har visat att individens reaktioner beror bland annat på om neddragningssituationen upplevs som rättvis eller inte och hur arbetssituationen ser ut efter personalminskningen.

Ökad konkurrens och konflikter

En omorganisation och neddragning leder till en känsla av ökad konkurrens och motsättningar både mellan anställda och mellan enheter, en intern kamp om resurser. Det leder till minskat kunskapsutbyte och vilja av att dela med sig. Anställda blir mindre inriktade på samarbete och lägger större vikt vid att skydda sig själva. Det minskar naturligtvis organisationens effektivitet och innovationsförmåga och kan innebära ökade konflikter i organisationen.



Förändrat arbetsinnehåll och otydliga roller

En effekt av personalneddragningen kan vara att den kvarvarande personalen känner sig utvald och betydelsefull, samarbetar bättre och får ett bredare arbetsinnehåll med kompetensutveckling som följd. Kanske har hierarkin mellan olika roller och professioner förändrats. Det finns också en motsatt utveckling. Vissa mindre kvalificerade arbetsuppgifter får tas över av kvarvarande personal, vilket leder till bredare arbetsinnehåll, men knappast stärker kompetensen för de kvarvarande anställda. Rollerna i den bantade organisationen kan vara otydliga och har inte klargjorts i samband med neddragningen. Anställda känner också en osäkerhet vilket mandat de har i organisationen.

Förändringskostnader

Kunskapen om förändringskostnader i organisationer är låg. Förändringar i organisationer skapar betydligt fler och högre kostnader än vad som vanligtvis uppmärksammas, eftersom många kostnader inte ingår i traditionell kostnadsredovisning. Exempel på synliga förändringskostnader kan vara lägre produktivitet, ökade kostnader för kvalitetsförsämringar eller fel (kassation), ökade overtidskostnader, ökade kostnader för inhyrd personal och utbildningsinsatser. Företaget har också omställningskostnader för personal som sägs upp i form av extra löner, pensioner, administration av omställningen och utbildningsinsatser för omställning.

De osynliga förändringskostnaderna är svåra att identifiera, mäta och värdera. Många av dessa kostnader är arbetstid som ägnas åt annat än produktionen. Det är arbetstid som ägnas åt omställningen och åt att reagera på omställningen. Kostnader kan uppstå i omställningen mellan gammalt och nytt, i utformningen av det nya, i att pröva och lära sig det nya och i det tomrum som finns innan det nya blir tillgängligt. Det kan till exempel ta ett tag innan kvarvarande personal får sina nya befattningar klargjorda. En del kostnader beror på individens reaktioner på förändringen, som minskad arbetsmotivation och passivitet. Andra kostnader beror på reaktioner i arbetsgruppen eller effekter på verksamheten i form av kvalitetskostnader, nätverksskador och innovationsförmåga.



Osynliga kostnader vid downsizing

Omställning gammalt mot nytt

Minskat förtroende mellan arbetskamrater
Maktutspel, revirstrider
Konflikter
Intressekollisioner
Rollomställningar
Oklarheter i roller och samarbetsformer
Kompetensomställning (avlärande, nylärande)

Reaktioner individ

Passivitet, icke handlingar
Arbetsoförmåga på grund av oro
Distansering, behöver prata om framtida hot,
vill lämna organisationen, vill ej ställa upp för den

Reaktioner arbetsgrupp

Drar ut på arbetet för att minska hotet
Fokus skiftat från arbetet till personlig framtid
Fokus skiftat från resultat till form, är det som förr eller annorlunda?

Effekter på verksamheten

Produktivitetsminskning
Kvalitetseffekter
Kundeffekter
Nätverksskador
Innovationsminskning

Källa: Vad kostar en personalneddragning?, Collin



Riskbedömning av arbetsmiljön vid personalneddragning är obligatoriskt

Innan företaget genomför förändringar måste en riskbedömning ur ett arbetsmiljöperspektiv tas fram, enligt arbetsmiljölagen. Denna är mer begränsad och kan behandla till exempel arbetsbelastning och arbetsintensitet, arbetsuppgifter, inflytande över arbetssituationen, organisatoriskt stöd med mera. Detta ska vara genomfört innan förändringen träder i kraft eller genomförs.

Riskbedömning ur ett arbetsmiljöperspektiv

En riskbedömning ur ett arbetsmiljöperspektiv måste tas fram enligt arbetsmiljölagen. Målet med riskbedömningen är att fastställa eventuella åtgärder som behöver genomföras för att ta bort eller minska de ohälsorisker som upptäckts. Åtgärderna ska dokumenteras i en handlingsplan för att säkerställa att de genomförs och går att följa upp.

Riskbedömningen arbetas fram av arbetsgivaren tillsammans med det fackliga skyddsombudet. Ta också med information och synpunkter från de anställda som berörs av förändringen, annars blir riskbedömningen endast en skrivbordsprodukt.

För mer information om riskbedömning se Unionens handbok i arbetsmiljöarbete *Riskbedömning med kvalitet*.



Varsel ger en tidig signal om kommande neddragningar

En arbetsgivare som planerar en neddragning som berör minst fem anställda ska skriftligen varsla Arbetsförmedlingen. Detta gäller också om uppsägningarna blir minst 20 anställda under en tre månaders period (90 dagar). Fackklubben har rätt att få en kopia av det underlag för varsel som företaget lämnar till Arbetsförmedlingen. Syftet med varsel är att arbetsmarknadsmyndigheterna ska hinna planera och vidta de åtgärder som behövs för att underlätta omställningen av berörd personal. Varsel ska lämnas minst 2 – 6 månader i förväg beroende på hur många anställda som berörs av uppsägningarna. För mer information om varsel se bilaga *Förhandling – omorganisation och uppsägning* samt *Checklista för uppsägningar* på www.unionen.se.



Motivationspeng stimulerar produktiviteten

Så snart företaget gått ut med information om varsel och personalneddragningar, brukar arbetsmotivation och produktivitet sjunka. För att lösa detta och ha fortsatt hög produktion för att nå uppsatta mål kan företag erbjuda så kallade motivations- eller produktionspengar. Det är en extra ersättning till anställda för att nå uppsatta produktionsmål och att få anställda att stanna kvar under neddragningsprocessen för att verksamheten ska kunna bedrivas. Den kan utformas som ett lönepåslag vid uppnådda mål och som extra månadslöner om den anställda stannar en viss tid. Lönepåslaget kan röra sig om upp till 30 procent. Motivationspeng bör erbjudas alla anställda som berörs, inte bara nyckelpersoner. Att producera på topp och samtidigt ha tid att söka arbete fullt ut fungerar inte. Därför är motivationspeng ett sätt för företaget att nå sina mål, trots neddragningsbeslutet. Det ska inte ses som en del i ett omställningspaket som syftar till att ge den anställda en övergång till ett annat arbete.



Downsizing och omorganisation går hand i hand

I detta och nästkommande avsnitt följer en översiktlig beskrivning av personalneddragningsprocessen. För vägledning i det konkreta förhandlingsarbetet hänvisas till bilagan *Förhandling – omorganisation & uppsägningar* sist i rapporten.

Vid minskade försäljningsvolymmer behöver företaget anpassa kapaciteten och minska antalet anställda. Det kan då ske genom en personalneddragning i befintlig organisationsstruktur. När företaget behöver öka sin lönsamhet försöker de hitta ett mer effektivt sätt att bedriva verksamheten. Personalneddragningen sker då ofta tillsammans med en omorganisation. Därför börjar företaget ofta med att göra en omorganisation, vilken sedan synliggör arbetsbrist. Själva omorganisationen ska förhandlas först. Redan i samband med förhandling av den nya organisationen bör facket begära att arbetsgivaren kan presentera befattningar och arbetsuppgifter i den nya organisationen. Det gör att facket får större insyn och möjlighet att påverka kvalifikationskrav i den nya organisationen.

Inför förhandlingen om personalneddragningen är det därför intressant att veta om företaget ämnar:

- Skapa en ny organisation med nya befattningar som speglar behoven i den nya organisationen. Då synliggörs vilka kvalifikationer som behövs i den nya organisationen.
- Bibehålla nuvarande organisation, men minska antalet anställda. Då måste företaget kunna beskriva vilka verksamheter och arbetsuppgifter som är viktigt att ha kvar.



Uppsägning av personal, ett tungt ansvar

Om personalneddragningen inleds med en omorganisation ska den förhandlas först. Se tidigare avsnitt. Uppsägningsprocessen inleds när frågan om omorganisationen är färdigdiskuterad och arbetsgivaren har fattat beslut om organisationsförändringarna. Hur organisationen ska se ut efter förändringen bestämmer förutsättningarna för de fortsatta förhandlingarna avseende övertaligheten. Det är också viktigt att veta vilka befattningar som finns i den nya organisationen och vilka kvalifikationskrav varje befattning har. Utan detta är det svårt att göra en seriös bedömning av vem/vilka som kan vara lämpade för befattningen.

Nästa steg blir att diskutera hur övertaligheten ska lösas. Först måste frågan om möjligheten att omplacera anställda till andra befattningar inom företaget prövas. Det kan finnas vakanser eller det ska tillsättas nya tjänster i organisationen. Hänsyn ska då tas till om den anställde har tillräckliga kvalifikationer för befattningen eller om den anställde kan uppnå tillräcklig kompetens inom skäligen tid genom kompetensutveckling. En del företag arbetar också med kompetenspooler, en sorts interna bemanningscenter. Först därefter diskuteras andra alternativ för att lösa övertaligheten, till exempel naturlig avgång, avtalspensioner, omställningserbjudanden för frivillig avgång med mera.

Om övertaligheten inte kan lösas med andra medel än uppsägningar övergår man till att förhandla om vilka som ska sägas upp på grund av arbetsbrist. Arbetsbrist behöver inte nödvändigtvis handla om faktisk brist på arbete. I de flesta fall är det snarare frågan om dålig lönsamhet, en ekonomisk arbetsbrist. Företaget behöver driva verksamheten mer resurssnålt. Det innebär ofta att behovet av arbetsuppgifter finns kvar, men det finns inte ekonomiska resurser att genomföra dessa. Det kan också saknas intresse från företaget att driva verksamheten vidare.

Förhandlingar sker om vilka som berörs av neddragningen. Förhandlingen ska omfatta turordningskretsar, upprättande av lag- eller avtalsurlista och skälet till uppsägningen, arbetsbrist eller av personliga skäl.



Det vilar ett tungt ansvar på det företag och den person som ska säga upp personal. Det är viktigt att denna process sker på ett bra sätt. Chefer behöver utbildning i det svåra samtalet. Det gäller att vara lyhörd och empatisk och att vara tillgänglig för personalen under en längre tid. Frågor hos anställda dyker upp efter hand och då måste cheferna vara tillgängliga. De fackliga bör ställa krav på att cheferna har utbildning i att hantera detta på ett bra sätt. Det är olämpligt att chefer som själva kommer att drabbas av neddragningen ska genomföra uppsägningsprocessen.

Varning

- Arbetsgivaren vill genomföra en snabb kompetensväxling istället för att kompetensutveckla befintlig personal. Det blir en fråga om den anställde bedöms ha tillräckliga kvalifikationer. Arbetsgivarna tycker att 3 månaders upplärningstid är den övre gränsen för en anställd att uppnå tillräckliga kvalifikationer, medan de fackliga organisationerna anser att 6 månaders upplärningstid ska erbjudas. Om arbetsgivaren misskött den anställdes kompetensutveckling och denne därför inte har tillräckliga kvalifikationer, ska facket förhandla fram en acceptabel upplärningstid.
- Vid uppsägning på grund av arbetsbrist smyger arbetsgivaren ibland in uppsägningar som egentligen sker av personliga skäl. Ställ kontrollfrågan till arbetsgivaren om återanställning är aktuell för personen. Om arbetsgivaren inte är beredd att återanställa personen tyder det på att personliga skäl som ligger bakom uppsägningen.
- I företag med uppdragsverksamhet hävdar arbetsgivaren ofta att arbetsbristen är knuten till uppdraget och inte till kvalifikationer för kvarvarande befattning, exempelvis bemanningsföretag och konsultföretag. Unionen anser att vid arbetsbristsituation ska turordningsreglerna i första hand gälla och den anställde prövas mot alla uppdrag som denne har kompetens för.



Analys av personalstrukturen, grunden för omställningsstrategin

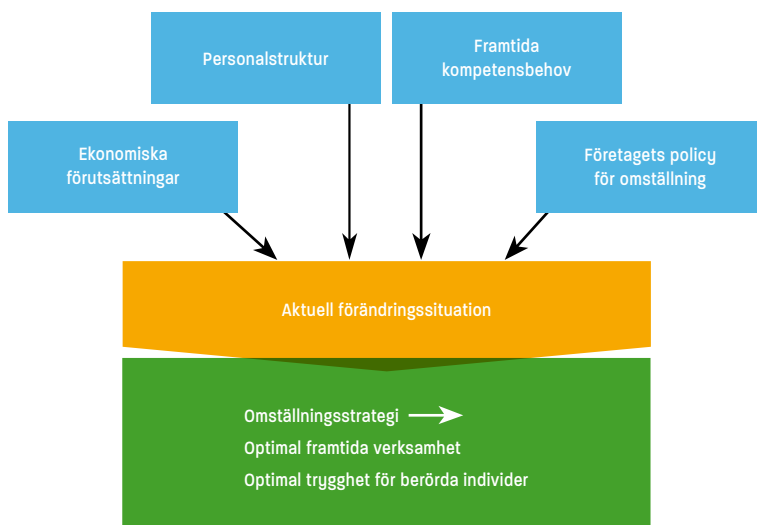
En analys av hur personalstrukturen ser ut i företaget är väsentlig ur flera aspekter. Med personalstruktur menar vi hur många anställda som finns i olika åldergrupper, hur många anställda det finns i olika befattningsgrupper, hur anställningstiden fördelar sig, hur utbildningsnivån ser ut och hur många som är anställda på olika enheter. En analys av personalstrukturen behövs för att kunna avgöra om det finns naturliga avgångar i form av pensioner inom en överskådlig framtid. Den behövs också för att kunna analysera hur väl personalstrukturen stämmer överens med det framtida personalbehovet. Analysen är en grund för att bestämma utformningen av omställningspaket och omställningsstrategi. Det är därför av vikt att arbetsgivaren tar fram en sådan innan omställningsarbetet börjar.



Omställning, en frivillig eller ofrivillig process

Omställning betyder att ställa om från att vara anställd på ett företag till att hitta en ny anställning, börja studera eller kanske starta ett eget företag. Det finns olika perspektiv i ett arbete med omställning. En optimal omställning för verksamheten eller optimal för individens trygghet och utveckling. Omställningen kan också vara frivillig eller ofrivilligt påkallad genom uppsägning. Målet med omställningserbjudanden måste vara klarlagt redan i inledningen av omställningsprocessen. För att bestämma vad arbetsgivaren vill uppnå med erbjudandet, är det viktigt att först ha gjort analysen av hur personalstrukturen ser ut. Från fackligt håll är det viktigt att se omställningserbjudandet som ett extra skydd för anställda med svag ställning på arbetsmarknaden eller svagt ekonomiskt skyddsnät. Kriterierna för omställning ska förhandlas mellan arbetsgivare och fack. Eftersom arbetsgivare och fack kan ha olika perspektiv på omställningen ska båda vara representerade i omställningsgruppen och stå bakom omställningspaketet. Det skapar legitimitet.

Faktorer som påverkar omställning



Ju fler som erbjuds ett frivilligt omställningspaket desto större möjlighet för företaget att lösa omställningen på frivillig väg. Det finns dock en fara i att erbjuda för generella och generösa program, eftersom företaget riskerar att förlora de anställda man vill behålla. Kriterier för hur omställningserbjudandet riktas är därför viktigt. Till exempel att det bara gäller anställda vid enheter som ska minska antalet anställda, ålderskriterier, anställningstid och kvalifikationsnivå. Prioritet ges ofta till anställda med låga kvalifikationer, till äldre och till anställda med kort anställningstid (under 1 år) eller lång anställningstid. Se till att grupper i behov av extra stöd prioriteras.

Vid bedömning av omställningsvillkor för frivillighetspaket och extra resurser för omställning i samband med uppsägningar är det viktigt att se till företagets ekonomiska förutsättningar. Hur stora ekonomiska resurser företaget har, styr hur generöst omställningserbjudande blir. Det kan också vara så att företaget har resurser, men att den lokala ledningen har fått incitament att hålla nere omställningskostnaderna på en så låg nivå som möjligt. Det gäller då att se om det finns någon policy för omställning i koncernen. Denna kanske är mer generös än vad den lokala ledningen erbjuder.

En grupp för omställningsarbetet behöver utses. Gruppens huvudsakliga arbetsuppgifter är att bestämma hur processen för omställningen ska genomföras, vilka som ska erbjudas och även att ta fram ett eller flera omställningspaket. När omställningsgruppen är tillsatt behöver Trygghetsrådet³ bjudas in tidigt till gruppen för information om vad de kan bidra med. För att få ta del av dessa tjänster måste arbetsgivaren vara ansluten till Trygghetsrådet.



I en omställningssituation är det vanligt att medarbetare på ett företag blir erbjudna olika paket med lösningar på hur en framtid utanför företaget kan se ut. Exempel på omställningserbjudande:

- Avgångsvederlag eller extra uppsägningstid – ofta relaterade till anställningstiden i företaget, kan uppgå till allt från en månadslön till 12 – 18 månadslöner
- Arbetsbefriad uppsägningstid
- Löneutfyllnad under ett visst antal månader om lönen är lägre på det nya arbetet
- Förtida pension – ofta 65 – 75 procent av lönen fram till 65 årsdagen för de som fyllt 57–62 år
- Starta eget bidrag
- Kompetensutvecklingsprogram med betald tjänstledighet för utbildning
- Flyttbidrag

Förutom ekonomiskt omställningsstöd erbjuds också karriärstöd i olika former:

- Individuell rådgivning
- Jobsökarträning
- Nätverkande
- Central enhet för omställning som servar uppsagd personal
- Jobsökardagar med inbjudna arbetsgivare



När ett frivilligt omställningspaket presenteras behöver det klargöras om det gäller alla anställda eller bara vissa grupper. Det måste också tydligt framgå om alla som tackar ja till erbjudandet också faktiskt blir erbjudna. Hur hanteras annars anställda som söker, men inte beviljas omställning. För att betraktas som ett seriöst erbjudande behöver anställda få tid att bestämma sig. Det är ett stort steg att anta ett frivilligt omställningserbjudande och därför måste svarstiden vara rimlig. En rimlig svarstid kan vara en månad. De anställda måste ha fått tillräcklig information om organisationsförändringen och personalneddragningen för att kunna ta ställning om de vill vara kvar i företaget. Det här brukar vara svårt att lösa i praktiken. Behovet av information från de anställda är större än företagets förmåga att ge detaljerad information tidigt i processen.

När de anställda informeras om hur omställningsprocessen ska genomföras är det läge att informera om när de framtida träffarna med Trygghetsrådet, Arbetsförmedlingen och A-kassan ska genomföras.

Varning

- Arbetsgivaren försöker ibland att övertala anställda att acceptera omställningserbjudandet, trots att den anställde tagit ett aktivt beslut att stanna kvar. Det är inte acceptabelt att arbetsgivaren försöker påverka enskilda individer genom påtryckningar. Omställningen ska förhandlas med facket.
- Det är en svår bedömning att avgöra hur de anställda som grupp kommer bäst ut ekonomiskt vid olika omställningsalternativ. Arbetsgivaren erbjuder mer förmånliga omställningsvillkor än uppsägningvillkor för att få anställda att acceptera erbjudandet. Å andra sidan kan arbetsgivaren senare i processen tvingas till mer generösa omställningsvillkor än uppsägningstiden om facket ska gå med på en avtalsturlista.



Informationsbehovet är oändligt

Personalminskning ger upphov till stor osäkerhet för de anställda och behovet av information är mycket stort. Ledningen underskattar ofta hur mycket information de anställda behöver, medan de överskattar mängden information de faktiskt ger. Att vara generös med information är ett sätt för ledningen att minska osäkerheten hos de anställda. Ledningen bör ge så mycket information som möjligt, med undantag för sådant som kan skada företaget eller är integritetskränkande för enskilda personer. Det är viktigt att förklara motivet till personalneddragningen. Ett välgrundat motiv ökar acceptansen och förståelsen för personalneddragningar i organisationen. Ledningen bör beskriva företagets verklighet som lett fram till neddragningen. Här är det viktigt att företaget och facket har en samsyn om hur verkligheten ser ut. Med verkligheten menas till exempel företagets ekonomiska utveckling och konkurrenssituation. Ledningen bör presentera resultaträkning som visar försäljning och resultat och visa hur företaget utvecklats i relation till konkurrenterna. Det är viktigt att börja med detta, och inte börja med information om hur många som ska varslas eller sägas upp. Då kan de anställda inte förstå eller sätta in det i rätt sammanhang.

Under hela omställnings- och uppsägningsprocessen är det viktigt med löpande information. Först behövs generell information. Ledningen måste informera om konsekvenserna av förändringen, hur omställningsarbetet kommer att genomföras och när man som anställd får veta mer. Senare i processen behövs specifik information till olika grupper och ännu längre fram individuell information. All information måste nå fram även till dem som inte är närvarande på arbetsplatsen, till exempel sjukskrivna och föräldralediga.



Informationen bör också föras ut genom olika kanaler, som personalmöten, information från närmaste chef, enskilda samtal, intranät etcetera. Anställda använder sig av olika kanaler för att söka intern information. Informationgivningen måste ta hänsyn till detta. Budskapet ska dock vara samma oavsett kanal.

Facket bör ställa krav på företaget att ge så öppen och snabb information som möjligt under processen. För fackets del är det viktigt att ge öppen, tydlig och regelbunden information till medlemmarna vad klubben gör för att tillvarata medlemmarnas intressen. Var tydlig med vad facket kan och inte kan påverka för att medlemmarnas förväntningar ska vara realistiska. Det gäller att förklara vad facket gjort för att säkerställa att processen går till på ett rättvist sätt.



Uppföljning av personalneddragning och organisationsförändring

I samband med förhandlingen av den nya organisationen och bemaningen av den bör facket göra en överenskommelse med arbetsgivaren om en organisationsuppföljning. Cirka ett år efter att omorganisation och neddragning genomförts kan det vara på sin plats att göra en uppföljning bland chefer och anställda hur organisationen fungerar och vad som behöver justeras och förbättras.



Unionens politik för downsizing

En personalneddragning kan ibland vara nödvändig för att verksamheten ska överleva och kvarvarande arbetstillfällen räddas. En personalneddragning måste dock vara långsiktigt hållbar för företaget och de anställda. Unionen har följande syn på när och hur detta ska göras:

- En personalneddragning ska göras först när andra alternativ att lösa företagets problem är uttömda. Neddragning av andra kostnader än personalkostnader och intäktshöjande åtgärder ska först övervägas.
- En personalneddragning ska aldrig ses som en enskild åtgärd i företaget, utan satsningar på utveckling av affärskoncept och intäkter måste också ske.
- En personalneddragning ska drabba alla nivåer i företaget. Neddragning ska ske också på chefs- och ledningsnivå för att få legitimitet i organisationen.
- Om företaget gör en personalneddragning bör de också minska utdelningen till ägarna. Om företaget går med förlust och därför tvingas göra en personalneddragning bör utdelningen helt slopas.
- Bonus för ledningen ska ses över och anpassas till företagets situation.
- Minst en facklig företrädare bör finnas representerad i projektgrupp för neddragningen och omställningsgrupp.
- De anställdas stora behov av information måste tillgodoses och motiv och verklighetsbeskrivning göras på ett tydligt sätt och via olika interna informationskanaler.
- En konsekvens- och riskanalys för verksamheten ska tas fram och ett handlingsprogram för hur risker och konsekvenser ska åtgärdas.
- Företaget måste göra en seriös riskbedömning av arbetsmiljön vid en personalneddragning.
- De som måste lämna organisationen ska erbjudas en god omställning och facket måste få inflytande över denna för att skapa legitimitet.



- De kvarvarande i organisationen måste erbjudas en rimlig arbetsbelastning och arbetssituation. Arbetssättet måste ändras när resurserna minskas.

Vanliga misstag

Att inte vara tillräckligt tydlig med vilka lång- och kortsiktiga mål som gäller i organisationen efter neddragningen. Organisationen måste ha en diskussion om och ställa sig frågan: Vad förväntar sig våra kunder från oss och hur kommer personalminskningen att påverka vår förmåga att leverera det?

Misslyckande att ändra utformningen av arbetet efter neddragningen. En del företag tror att de kan fortsätta leverera produkter eller tjänster på samma sätt som före neddragningen. De överväger inte ens att ändra arbetssättet. Samma arbetsmängd ska då utföras av färre antal anställda. Detta leder inte till ökad effektivitet eller högre lönsamhet. Bara till en ohållbar arbetssituation för de anställda. På sikt innebär detta ofta ökad personalomsättning och eller fler sjukskrivningar.

Att använda en personalneddragning som en snabb åtgärd för att nå kortsiktiga mål när företaget har problem som måste lösas på lång sikt.

Att inte ha en öppen och ärlig kommunikation med de anställda och de fackliga företrädarna leder till misstroende mot ledningen och skapar en stor osäkerhet i organisationen.

Brist på uppföljning och utvärdering av vilka effekter neddragningen har haft på organisationen och en lyhördhet att rätta till misstag.



Källor

Publicerat material:

Bergström O

– *A Swedish point of view on restructuring – Monitoring Innovative Restructuring in Europe (MIRE)*,

Institute for Management of Innovation & Technology (IMIT), 2005

Cascio W F

– *Strategies for responsible restructuring*,

Academy of Management Executive Vol 19 No 4 2005

Collin C

– *Vad kostar en personalneddragning?*,

Handelshögskolan Stockholm, 1999

Eklund, J

– *Magra organisationer – bristande kvalitetsutveckling?*,

Ord & Vetande, 2000

Johansson Å

– *Att införa IT-system – en facklig checklista*,

Sif

Johansson Å

– *Nya ägare – nya utmaningar*,

Samhällspolitiska enheten, Unionen 2008

Staw B M, Epstein L D

– *What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation and CEO pay*,

Administrative Science Quarterly, september 2000

Thornhill A, Saunders M

– *The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review*,

Personnel Review Vol 27 No 4, 1998

Tourish D, Hargie O

– *The Communication Consequences of Downsizing Trust, Loyalty and Commitment*,

Key Issues in Organisational Communication, Routledge 2004



Åberg E

– *Outsourcing & offshoring – en facklig checklista*,
Samhällspolitiska enheten, Unionen 2008

Åberg E

– *Att anlita löntagarkonsult – ett stöd för förtroendevalda*,
Sif 2007

Industrin drar i nödbromsen,
SvD Näringsliv, 9 december 2008

Omorganisation och kompetens
– *om omorganisationers påverkan på kompetens*,
Vinnova, juni 2007

Riskbedömning med kvalitet – en handbok i arbetsmiljöarbete för
Unionens förtroendevalda och anställda,
Unionen, 2008

Internet:

www.arbetsformedlingen.se

www.work911.com/articles/downsizinglongterm.htm

www.unionen.se

Förhandling – omorganisation och uppsägningar

Checklista vid uppsägningar

Lönesänkning – en omöjlig metod vid arbetsbrist

Muntliga källor:

Anställda på Unionens förbunds kontor

Förtroendevalda

Personalchefer



Bilaga: Förhandling

– omorganisation & uppsägning

En vanlig situation i många företag är organisationsförändringar av olika slag. Ibland syftar förändringen till att göra omprioriteringar och omDispositioneringar av befintlig verksamhet. Ibland syftar omorganisationen till att rationalisera och minska antalet anställda. Det kan också handla om outsourcing av hela eller delar av verksamheten. Konsekvenserna blir att anställda omplaceras till andra arbetsuppgifter, alternativt blir uppsagda på grund av arbetsbrist.

Till att börja med handlar förhandlingen om att diskutera den föreslagna organisationsförändringen. Om organisationsförändringen innebär uppsägningar på grund av arbetsbrist är det ytterligare ett moment som kommer in i förhandlingen. Den fasen i förhandlingen inleds först när frågan om omorganisationen är färdigförhandlad och arbetsgivaren har fattat beslut om ny organisation.

Det är en fördel om ni redan inledningsvis tar kontakt med en ombudsman på ert regionkontor och/eller Unionen Direkt.

Omorganisationsförhandling med efterföljande uppsägningsförhandling

Enligt 11 § MBL är arbetsgivaren skyldig att förhandla innan beslut om organisationsförändring och uppsägning på grund av arbetsbrist (hänvisning till 11 § MBL i 29 § LAS) kan ske. Det är arbetsgivaren som är skyldig att begära förhandlingen. Nedan beskrivs de viktigaste stegen i båda faserna.



Förhandling fas 1

Omorganisation

I den första fasen ska arbetsgivaren informera och motivera förändringen av organisationen och lämna förslag till ny organisation.

- Vad syftar förändringen till?
- Vilka behov ska tillgodoses?
- Hur är det tänkt med olika organisatoriska lösningar?
- Vilka är berörda?
- Vilka konsekvenser får detta för personalen?
- När ska förändringen ske?
- Hur ser omställningsperioden ut?

Etablera kontakt med Trygghetsrådet.

Till att börja med handlar förhandlingen om att diskutera och analysera den föreslagna organisationsförändringen. För att kunna bilda er en egen uppfattning är det lämpligt att försöka att belysa huvuddragen i den föreslagna organisationsförändringen.

- Hur ska ny organisationsstruktur se ut och hur ska den fungera?
- Vilka verksamhetsområden ska vara kvar?
- Vilka funktioner ska finnas?
- Vilka befattningar/befattningsgrupper ska finnas?



Det är också viktigt att ni får en så rättvis beskrivande bild som möjligt över nuvarande organisation. Det är för att kunna ta ställning till effekterna av föreslagna förändringar.

- Hur ser nuvarande organisationsstruktur ut?
- Vilka verksamhetsområden finns?
- Vilka funktioner finns?
- Vilka befattningar/befattningsgrupper finns?
- Finns det lediga platser i organisationen som kan användas till omplaceringar av dem som är berörda av omorganisationen?

När ni vet vilka verksamheter som försvinner, flyttas, skärs ner eller ska vara kvar har ni utifrån er lokala kännedom om företaget möjlighet att komma med invändningar och förbättringsförslag. Detta gäller både på förändringsprocessen och förslaget till ny organisation.

- Anser ni att organisationsförslaget är rimligt?
- Vilka ändringar vill ni se?
- Vilka kompetenser ser ni att det behövs i ny organisation?
- Vilka kvalifikationskrav har respektive befattning?

Det är mycket viktigt att denna första fas är ordentligt avslutad innan man går in i nästa fas om eventuella uppsägningar. Hur organisationen ska se ut efter förändringen bestämmer förutsättningarna för fortsatta förhandlingar angående uppsägningar. Det är inte bara viktigt att organisationen är fastställd. Det är också viktigt att veta vilka kvalifikationskrav som varje befattning har. Finns kvalifikationskraven specificerade har man ett betydligt gynnsammare utgångsläge vid nästa fas. Vet man inte vilka krav som ställs i en viss befattning, kan man inte heller göra en seriös bedömning av vem/vilka som kan tänkas vara lämpade för befattningen.



- Fastställ ny organisation.
- Vilka befattningar ska finnas kvar?
- Vilka kvalifikationskrav finns för kvarvarande befattningar?
- Finns det vakanser i organisationen?
- Förhandla fram riktlinjer om frivilliga överenskommelser, avtalspension och avgångsvederlag.

Om övertaligheten inte kan lösas med andra medel än uppsägningar övergår man till nästa fas i förhandlingen, vilka som ska sägas upp på grund av arbetsbrist.

Hjälpmedel i analysen av organisationsförändringen

Nedan finns olika råd och tips på saker som kan vara viktiga att ta hänsyn till vid en omorganisations förhandling.

Begär konsekvensanalys

Klubben kan upplysa arbetsgivaren om att denne enligt Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS) 2001:1 8 § är skyldig att göra en skriftlig konsekvensbeskrivning för arbetsmiljön vid omorganisationen.

Klubben bör begära att konsekvensanalysen ska vara med som underlag i förhandlingen.

Kontakta arbetstagarrepresentant och/eller arbetsmiljöombud

Om det finns en skyddskommitté på arbetsplatsen bör klubben göra en avstämning med arbetstagarrepresentanterna där. Dessutom bör klubben samarbeta med berörda arbetsmiljöombud. En förändrad arbetsorganisation är även en fråga för en eventuell skyddskommitté.

Rådfråga Arbetsmiljöverket

Klubben kan fråga Arbetsmiljöverket för att få exempel på liknande situationer där verkets inspektörer har ställt krav. Arbetsmiljöverkets förelägganden är offentlig handling och kan vara bra som vägledning.



Löntagarkonsult

Om klubben anser det vara behövt kan Unionen även kräva att en löntagarkonsult ska tillsättas för att utreda konsekvenserna enligt Utvecklingsavtalet, UVA (gäller i första hand arbetsplatser med fler än 50 anställda). Det måste i så fall ske i den lokala förhandlingen och lämpligen i så tidigt skede som möjligt. En löntagarkonsult kan anlitas när arbetsgivaren tänker genomföra stora förändringar som till exempel en organisationsförändring. Syftet med experthjälp är att kunna analysera och finna kreativa lösningar på de problem som aktualiserat förändringsbehovet.

Klubben bör begära att konsekvensanalysen ska vara med som underlag i förhandlingen.



Förhandling fas 2

Uppsägning på grund av arbetsbrist

I denna fas sker förhandlingar om vilka som berörs av neddragningen. Förhandlingen ska omfatta turordningskretsar, upprättande av lag eller avtalsturlista och omplaceringar. Arbetsgivaren ska också ange hur den nya organisationen ska bemannas och vilka arbetstagare som arbetsgivaren utifrån turordningslistan avser att säga upp. Om arbetsgivarens förslag till uppsägning inte överensstämmer med den ordning som ska gälla enligt anställningstiden i turordningslistan, blir det sannolikt en diskussion om kvalifikationskraven i de befattningar som finns kvar i organisationen utifrån LAS regler om tillräckliga kvalifikationer.

I samband med förhandlingen ska arbetsgivaren skriftligen informera facket om:

- skälen till uppsägningarna
- antalet anställda som avses att bli uppsagda samt vilken kategori/befattning de tillhör
- hur många som normalt är sysselsatta vilken kategori/befattning de tillhör
- under vilken tidsperiod som uppsägningarna kommer att vara
- beräkningsmetod för ersättningar

Inför förhandling om avtals/lagturlista ska arbetsgivaren ha eller uppmanas att lämna sådan sådan information som är nödvändig. Det regleras dels i lagen 15§ MBL andra stycket och i kollektivavtalet. Arbetsgivaren ska presentera en turordningslista där det framgår vilken anställningstid de anställda på företaget har. Det är viktigt att granska denna lista noggrant. Arbetsgivaren kan ha missat att räkna med tidigare anställningstid inom företaget eller annan anställningstid som ibland får medräknas, till exempel anställningstid på andra företag inom koncernen.



Turordning vid driftsinskränkning och återanställning

Lagens och kollektivavtalens intentioner är att anställningen normalt ska gälla tills vidare och att uppsägning får ske om saklig grund finns. LAS reglerar alltså formerna för både anställningens ingående och dess upphörande. Syftet är att skapa en balans mellan arbetstagar och arbetsgivare.

Vissa paragrafer i LAS är dispositiva och kan avtalas om via kollektivavtal. Läs kollektivavtalet för att veta vilka förutsättningar ni har inom ert avtalsområde. Det är också viktigt att veta att alla grupper inte berörs av lagen. De personer som inte berörs av LAS ska inte vara med på turordningslistan, 1§ LAS till exempel anställda med företagsledande ställning. Beakta även 23§, om arbetshandikapp.

Turordningskrets

Turordningskretsen fastställs utifrån driftsenheter. Finns det fler driftsenheter på samma ort kan Unionen klubben begära att de ska ingå i samma turordningskrets. Finns det kollektivavtal på arbetsplatsen ska turordningskretsen vara för varje kollektivavtalsområde som de anställda tillhör. Här omfattas även de oorganiserade, felorganiserade och direktanslutna medlemmar om deras arbetsuppgifter hör till avtalsområdet. Observera att det kan finnas direktanslutna medlemmar och att de ska behandlas som övriga medlemmar.

Anställningstid och tillräckliga kvalifikationer

De med längre anställningstid har företräde före de med kortare anställningstid – sist in först ut regeln. Därefter är det den anställdes kvalifikationer som avgör om de kan göra anspråk på kvarvarande befattningar inom turordningskretsen. Det vill säga medlemmar som berörs av en driftsinskränkning kan ha tillräckliga kvalifikationer för andra tjänster/befattningar inom organisationen. Har medlem det kan han/hon göra anspråk på dessa om någon annan befattningshavare har kortare anställningstid. Om det uppstår vakanser i den nya organisationen, prövas de befattningarna lika som alla de andra befattningarna.



Saklig grund

7 § i LAS reglerar att en uppsägning måste vara sakligt grundad. Arbetsbristskäl kan vara, brist på arbete eller pengar. Uppsägningar måste också föregås av en omplaceringsutredning där omplaceringsskyldighet gäller till vakanser inom hela arbetsgivarens verksamhetsområde (över alla kollektivavtalsområden). Därefter diskuteras andra alternativ för att lösa övertaligheten, till exempel naturlig avgång, avtalspensioner med mera.

Avtalsturlista eller lagturlista.

De lokala parterna skall vid aktualiserad personalinskränkning värdera företagets krav och behov i bemanningshänseende. Om dessa behov inte kan tillgodoses med tillämpning av lag genom en lagturlista kan fastställandet av turordning ske med avsteg från lagens bestämmelser, en avtalsturlista.

De lokala parterna kan då göra ett urval av de tjänstemän som skall sägas upp så att företagets behov av kompetens särskilt beaktas liksom företagets möjligheter att bedriva konkurrenskraftig verksamhet och därmed bereda fortsatt anställning. Det förutsätts att arbetsgivaren inför förhandlingen tillhandahåller Unionenklubben relevant faktaunderlag. Det förutsätts också att de lokala parterna, på endera partens begäran, träffar överenskommelse om fastställande av turordning vid uppsägning med tillämpning av 22 § lagen om anställningsskydd och de avsteg från lagen som erfordras.

Här är det extra viktigt med avstämningar med såväl enskilda individer som ombudsmän, innan slutgiltig överenskommelse träffas. En överenskommelse om avsteg från lagens turordningsregler kallas för en avtalsturlista. (Om parterna kommer överens kan en turordningslista som följer lagens turordningsregler även utgöra en avtalsturlista, det vill säga att en överenskommelse inte behöver innehålla avsteg från lagen för vara en avtalsturlista.) Vid överenskommelse om avtalsturlista fråntas de som blivit uppsagda sin rättighet att få uppsägningen prövad i domstol, utom i de fall avtalsturlistan anses vara diskriminerande.



I Unionens policy gäller att vid en förhandling som rör en grupp medlemmar får den inte avslutas utan att medlemsgruppen har fått information om att förhandling pågår och vad den handlar om.

Om avtalsturlista ska tecknas är det viktigt att klubben fått allt material som behövs av företaget. Det är också viktigt att klubben undersöker att allt underlag är komplett och att alla uppgifter stämmer.

Observera!

Det är utomordentligt viktigt att protokollet från en primärförhandling utformas på sådant sätt att det klart framgår om parterna följt lagens turordning (lagturlista) eller om parterna träffat en överenskommelse om att göra avsteg från lagens turordning (avtalsturlista).

Följande formuleringar rekommenderas:

Lagturlista

”Unionenklubben konstaterar att arbetsgivaren har tillämpat reglerna i 22 § LAS.”

Avtalsturlista

”Parterna enades om att inte tillämpa lagturlista utan att göra avsteg från den i 22 § LAS föreskrivna turordningen. Överenskom att följande skulle sägas upp enligt avtalsturlista.”

Avtalsturlista skall också omfatta oorganiserade, felorganiserade och direktanslutna medlemmar. Observera att det kan finnas direktanslutna medlemmar och att de ska behandlas som övriga medlemmar.



PTK-L

Beträffande omställningsavtalets frågor och avtalet om allmänna anställningsvillkors frågor om personalinskränkning kan tjänstemannaförbunden Unionen/Sveriges Ingenjörer/Ledarna företrädas gemensamt av PTK-L.

Som en följd av hur turordningskretsen ska bestämmas är det ytterst viktigt att PTK-L bildas på alla arbetsplatser där det går. Vi kan på så sätt undvika tvister om turordningskretsar och gränser mellan de lokala organisationerna.

När de lokala tjänstemannaorganisationerna inom företaget har bildat PTK-L och meddelat detta till företaget, har företaget skyldighet att överlägga och träffa eventuell överenskommelse om avtalsturordningslista med PTK-L.

Om en överenskommelse om avtalsturlista inte kan träffas med PTK-L, återstår enbart för arbetsgivaren att utforma en lagturordning som omfattar alla tjänstemannaförbunden. Arbetsgivaren kan i detta fall inte övergå till överläggning med varje förbund för sig och ingå separata överenskommelser.

Om PTK-L inte bildats vid företaget och därför inte har kunnat vara den lokala arbetstagarparten i överläggningar med arbetsgivare, kan arbetsgivaren träffa överenskommelse om avtalsturlista med varje tjänstemannaorganisation för sig.

Om arbetsgivaren träffar överenskommelse med en eller flera lokala tjänstemannaorganisationer, kan tvist uppstå om vilken av eventuellt oförenliga överenskommelser som ska gälla.

Endast kollektivavtalsbundna företag omfattas av reglerna om PTK.



Tystnadsplikt

En arbetsgivare får i regel inte åberopa tystnadsplikt vid en förhandling om uppsägning sker på grund av arbetsbrist. Om arbetsgivaren menar att viss information är så känslig att det krävs tystnadsplikt angående denna information, måste arbetsgivaren påkalla förhandling rörande tystnadsplikt enligt 21 § MBL. Klubben bör inte acceptera att förhandla om avtalsturlista under tystnadsplikt.

Oenighet i fas 1 eller fas 2

Vid oenighet avslutas förhandlingen utan överenskommelse. Om ni blir oeniga i MBL-förhandlingen i fas 1 bör ni meddela arbetsgivaren omgående om ni har för avsikt att begära central förhandling i MBL frågan. Arbetsgivaren ska då vänta med att fatta sitt beslut till efter den centrala förhandlingen. Ni kan också i förhandling om arbetsbristuppsägningar begära central förhandling angående turordningen. Även här måste arbetsgivaren avvakta med sitt beslut till dess att den centrala förhandlingen är avslutad.

Medlemsförankring

Detta är bland det viktigaste i hela processen. Utan medlemskontakter kommer klubben aldrig att kunna företräda medlemmarna på bästa sätt. Vilka behov ska tillgodoses? Vad syftar förändringen till? Hur är det tänkt med olika organisatoriska lösningar? Vilka konsekvenser får detta för personalen? Beroende på omfattningen av organisationsförändringen ställs olika krav på engagemang och förankring hos medlemmarna i klubben. Är det till exempel fråga om bara en liten grupp berörda medlemmar så sker förhandlingen i nära samklang med dessa, medan övriga medlemmar inte är involverade. Är det däremot fråga om en stor organisationsförändring som berör hela eller stora delar av företaget, är det viktigt att återkoppla och involvera alla medlemmar.



Varsel

Syftet med varselreglerna är att arbetsmarknadsmyndigheterna ska få rådrum att planera och vidta de åtgärder som behövs för att underlätta omställningen för berörd personal.

Enligt Främjandelagen ska arbetsgivaren lämna skriftligt varsel till Arbetsförmedlingen om fler än fem anställda ska bli uppsagda senast två månader före driftsinskränkningen. Detta gäller också om driftsinskränkningen under en period av 90 dagar kan antas föra med sig att det blir minst 20 uppsagda arbetstagare.

I stället för att varsla Arbetsförmedlingen, kan arbetsgivaren lämna en skriftlig underrättelse om att han påkallat förhandlingar (enligt medbestämmandelagen) om driftsinskränkningen.

För underrättelsen gäller samma regler som för varsel, i fråga om tider och innehåll.

Antal berörda arbetstagare	Senaste tidpunkt för varsel
Högst 25	minst två månader i förväg
26 och 100	minst fyra månader i förväg
Fler än 10	minst sex månader i förväg

Varslet ska innehålla uppgift om:

- skälen till de planerade uppsägningarna
- antalet arbetstagare som avses bli uppsagda och vilka kategorier de tillhör
- antalet arbetstagare som normalt sysselsätts och vilka kategorier de tillhör
- under vilken tidsperiod uppsägningarna är avsedda att verkställas.



Så snart som möjligt, dock senast en månad före driftsinskränkningen, ska arbetsgivaren skriftligt komplettera varslet med:

- uppgifter om vilka arbetstagare som berörs av uppsägning
- relevant information om de förhandlingar som förts inför uppsägningarna i enlighet med gällande lag eller enligt motsvarande bestämmelser i kollektivavtal
- en kopia av den skriftliga underrättelse som lämnats till motparten

Fackklubbarna på arbetsplatsen har rätt att få en kopia av varslet till Arbetsförmedlingen.



