



Fackligt inflytande i internationella företag

– möjligheter och visioner

Strategiskt beslutsfattande flyttas utanför Sveriges gränser

Allt fler beslut i företagen fattas på den strategiska nivån, det vill säga bolagsstyrelse eller koncernnivå. Det är därför a och o för de fackliga representanterna att kunna utöva inflytande på denna nivå. Det är visserligen företagets uppgift att fatta affärsbeslut, men det finns flera viktiga anledningar till varför företaget bör samverka med facket kring strategiska frågeställningar för verksamheten. För det första har de anställda stor kunskap om företaget och ser problem och möjligheter som ledning och chefer inte alltid uppfattar. För det andra kan facket vara en motkraft till alltför kortsiktig vinstmaximering och verka för långsiktigt lönsamma företag som ger trygga och utvecklande anställningar.

I och med internationaliseringen av näringslivet har en stor del av beslutfattandet i företagen flyttats utanför Sveriges gränser. Fackligt inflytande i form av styrelserepresentation och medbestämmande undermineras när strategiska beslut sker utomlands. Genom att utnyttja de fackliga inflytandevägar som finns, både formella och informella, kan facket ändå påverka.

Fackliga formella inflytandevägar ska tas tillvara

De formella fackliga inflytandevägarna som finns är till hjälp för klubbarna att öka sitt inflytande över företagets strategiska beslut. I koncerner förekommer allt från MBL-information, vecko/månadsmöten med dotterbolagets VD/platschef, regelbundna möten med personal-/ekonomi-/produktions-/teknikchefer, styrelserepresentation i svenskregistrerade bolag, förmöten inför bolagsstyrelsemöten, fackliga informationsmöte på divisions- eller affärsområdesnivå, koncernfackliga träffar, EFR-möten (Europeiska Företagsråd = European Works Council EWC) samt möten i dess arbetsutskott. I globala koncerner registrerade utanför Sveriges gränser finns ingen facklig representation i koncernstyrelsen. Formella inflytande vägar kan vara kopplade till bolagsstrukturen eller företagets operativa struktur med affärsområden, divisioner eller produktområden. I vissa fall kan det också vara kopplat till funktionella områden som produktion, forskning- och utveckling eller marknad. Det är viktigt att ta reda på hur beslutsstrukturen ser ut för olika frågor (var och vem som fattar besluten) och om det finns facklig representation där besluten fattas. Med en utformad strategi och ett aktivt fackligt deltagande i dessa möten finns möjlighet till fackligt inflytande och initiativkraft.

MBL 19 §

Arbetsgivare ska fortlöpande hålla arbetstagarorganisationen i förhållande till vilken han är bunden av kollektivavtal underrättad om hur verksamheten utvecklas produktionsmässigt och ekonomiskt liksom riktlinjerna för personalpolitiken. Arbetsgivaren ska dessutom bereda arbetstagarorganisationen tillfälle att granska böcker, räkenskaper och andra handlingar som rör arbetsgivarens verksamhet i den omfattning som organisationen behöver.

UTVECKLINGSAVTAL § 11 MOM 1

I koncerner tillämpas utvecklingsavtalet för varje företag för sig. I första hand behandlas frågor som rör det egna företaget. I informationshänseende gäller dock att övergripande information om koncernen, inklusive verksamhet utom landet, lämnas i de i koncernen ingående företagen.

Klubben har möjligheter att få ta del av löpande information från arbetsgivaren och samtidigt bevaka att lag och avtal följs. Ofta förekommer ingen bestämd dagordning vid företagets MBL-information, vilket betyder att det är företaget som avgör vilken information som lämnas. För att det lokala facket ska få en bra bild är det viktigt att parterna är överens om dagordningen. Det är viktigt för klubben att komma överens med företaget om hur informationen ska ske; hur ofta, vilka frågor som ska diskuteras och vilka som ska delta från arbetsgivare respektive fack. Ett stöd i detta arbete kan vara att ställa frågor till arbetsgivaren inom olika områden och att därigenom påverka agendan för informationsmöten med företaget. Se exempel nedan.

Ekonomi/produktionsfrågor

- Hur ser den strategiska planen och affärsplanen ut för företaget? Fundera på hur strategin kommer att påverka den verksamhet som fackklubben representerar.
- Vilka finansiella mål i form av nyckeltal har företaget och hur utvecklas verksamheten i relation till dessa? Vad händer om företaget inte når sina mål?
- Begär budget/prognos för verksamheten. Hur utvecklas tillväxt, lönsamhet, investeringar i anläggningar, forskning- och utveckling, marknadssatsningar och kompetensutveckling i dessa framtidsplaner?
- Hur utvecklar sig verksamheten fortlöpande ekonomiskt? Begär månadsrapporter för orderingång, försäljning, lönsamhet etc.
- Planerar företaget förändringar i verksamheten/organisationsförändringar?
- Finns konsekvensanalyser för verksamheten vid planerade förändringar?
- Innebär förändringarna rationaliseringar och minskat personalbehov?

Personalpolitiken

- Hur är de anställdas möjligheter till kompetensutveckling? Får de möjlighet till utbildning och eller uppdrags/ arbetsrotation etc?
- Hur ser övertidsuttaget ut för företaget som helhet och på olika avdelningar/enheter?
- Vad innebär övertidsuttaget för de anställdas möjlighet till kompetensutveckling?
- Hur ser semesteruttaget ut för företaget som helhet och på olika avdelningar/enheter?
- Hur ser sjukfrånvaron ut för företaget som helhet och för olika avdelningar/enheter?
- Finns åtgärdsprogram?
- Hur ska företaget täcka sitt personalbehov, genom nyrekrytering, inhyrning, konsulter?
- Uppgifter om genomförda utvecklingssamtal?
- Hur sker ledarstillsättning/cheftillsättning? Kriterier? Placeringstid? Fackligt inflytande över processen?
- Vilken omställningspolicy för anställda har företaget?

En viktig informationskälla för det lokala facket är att studera koncernens årsredovisning och kvartalsrapporter. Där finns inte bara den ekonomiska redovisningen och finansiella mål, utan också uppgifter om gjorda och planerade investeringar, nyetableringar, uppköp, tillväxtmarknader, rationaliseringar, effektivitetsprogram, outsourcing och offshoringplaner, utförsäljningar etc.

Utvecklingsavtalet ger klubben stora möjligheter att påverka företaget i tidiga skeden och inom en mängd områden. Avtalet finns på de flesta av Unionens avtalsområden, men saknas för några få.

UTVECKLINGSAVTALET § 5 MOM 2

De fackliga organisationerna i företaget ges på sådant sätt som anges i §§ 2,7 och 8 insyn i och inflytande över företagets ekonomiska situation, planerings-, budget- och uppföljnings-arbete. Därigenom ges de fackliga företrädarna på ett tidigt stadium möjlighet att medverka med idéer och förslag och därigenom påverka företagets framtid.

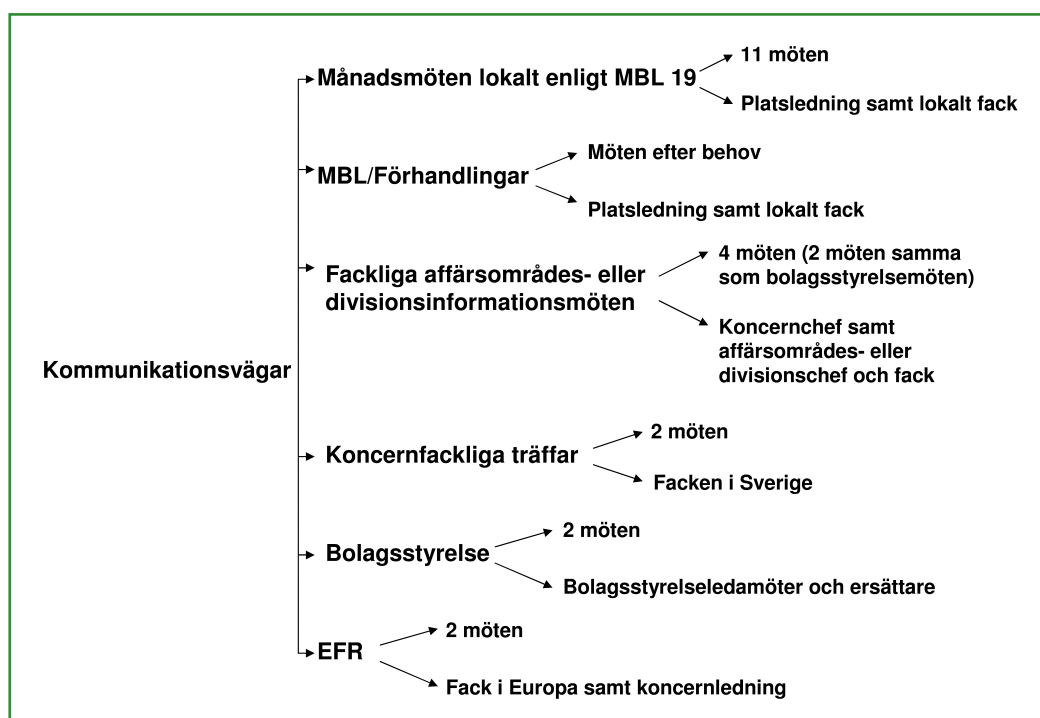
Företagsledningens framtidsbedömning skall redovisas så att de fackliga organisationerna i företaget får möjligheter att gemensamt med företagsledningen behandla och bedöma företagets marknadsutsikter, inköpsverksamhet, konkurrensläge, produktutveckling och produktionsutrustning samt de anställdas trygghet och utveckling i arbetet.

UTVECKLINGSAVTALET § 5 MOM 1

För att företaget skall kunna utvecklas krävs investeringar. Omfattningen och inriktningen av företagets investeringar beror bl a av storlek och bransch. De kan t ex omfatta produktionsutrustning, produktutveckling, marknadsföring och forskning.

Lokala former för samverkan som klubben och arbetsgivaren använder sig av är viktigt att formalisera i ett lokalt avtal. Utvecklingsavtalet anpassas då till lokala förhållanden, den lokala fackklubben tecknar en lokal överenskommelse med företaget. Detta kan visa sig vara av mycket stor vikt när exempelvis företaget byter ägare eller ledning.

FACKLIGT ARBETE OCH STRATEGI FÖR INFLYTANDE – EXEMPEL FRÅN EN KLUBBS INFLYTANDEVÄGAR I EN UTLANDSÄGD KONCERN



Aktivt deltagande i bolagsstyrelsen

Bolagsstyrelsen i ett svensktregistrerat bolag betraktas ibland som en formalitet av arbetsgivarparten i koncernsammanhang. Det är naturligtvis felaktigt. Arbetstagarrepresentanten är en fullvärdig medlem av styrelsen och har samma ansvar som övriga ledamöter. Det är viktigt att arbetstagarrepresentanterna deltar aktivt i styrelsearbetet och påverka innehållet i styrelsens arbetsordning och inte acceptera att styrelsemötena inskränker sig till att vara rena informationsmöten. Tillsammans har de anställda stora kunskaper om företaget och därmed förutsättningar att föreslå åtgärder för att utveckla företaget till förmån för både aktieägare och anställda. Att delta i bolagsstyrelsearbetet är en möjlighet till insyn i koncernen med möjlighet att ta del av vad som sker på ett tidigt stadium.

Använd också informella inflytandevägar

Förutom de formella inflytandevägar som fackliga företrädare har och som vi beskrivit ovan finns också stora möjligheter att påverka informellt om klubben gör detta på ett systematiskt sätt. De informella vägarna kan vara ett sätt att hämta information, att påverka och att gemensamt driva frågor. Exempel på informella vägar/strukturer kan vara tvärfackligt samarbete mellan Unionen och övriga fackklubbar som finns representerade, förmöten mellan fack och ledning inför bolagsstyrelse för fördjupad information och inflytande, förmöten mellan fackliga parter inför EFR, informella möten med företrädare som har specifik information inför konkreta förändringssituationer, olika nätverk för erfarenhetsbyte inom företaget.

Samarbeta med lokala ledningen

Erfarenheter visar att det lönar sig att ha ett bra samarbete med den lokala ledningen för att kunna påverka koncernledningen. Det finns stora skillnader i inflytande mellan cheferna i svenska bolag. Det beror ofta på bolagets storlek och betydelse i koncernen, koncernledningens ledningskultur men också på den lokala ledningens förtroende och status hos koncernledningen. Vissa chefer har mindre befogenheter och sämre information om företagets strategier och långsiktiga utveckling och fungerar enbart som verkställare av koncernbeslut. Dessa chefer är med andra ord ofta sämre insatta i koncernens verksamhet än EFR-representanten. Hon eller han kan då bidra med information för att få igång ett samarbete med den lokala ledningen. En VD eller platschef som kan visa att hon eller han har facket och personalen med sig har lättare att få gehör för exempelvis investeringar.

Arkivera lokala avtal på ett betryggande sätt

Unionens framgångar är beroende av att det bedrivs mycket lokalt fackligt arbete, vilket många gånger resulterar i lokala kollektivavtal. Nutidens snabba förändringar i både företagets ägarbild och omsättningen på fackliga förtroendemän kan innebära att de tidigare tecknade lokala avtalen försvinner. Ett problem är att nya företagsledningen inte känner till tidigare tecknade överenskommelser eller visar medveten okunskap eller att förmåner ”av gammal hävd” inte accepteras. I denna situation måste facket kunna bevisa att lokala kollektivavtal existerar. Därför bör det lokala facket redan nu se till att de har alla lokala avtal samlade och förvarade på ett betryggande sätt. I morgon kan det vara för sent.

Ett bra EFR-avtal ger möjlighet till inflytande

Ett bra och fungerande EFR (Europeiska Företagsråd=European Works Council EWC) är en av de viktigaste vägarna till inflytande i en koncern. När klubbarna är aktiva och drivande i råden blir också koncernledningen mer närvarande och informerar i de frågor som är aktuella. Regler om EFR finns både i Rådets direktiv om inrättande om europeiskt företagsråd och i lagen om europeiska företagsråd. Direktivet och lagen anger ramarna och den lägsta nivån för innehållet i avtal om företagsråd. De reglerar dock inte i detalj vad avtalet ska innehålla och hur företagsrådet ska fungera.

LAG OM EUROPEISKA FÖRETAGSRÅD 29 §

Företaget ska minst en gång om året sammanträffa med det europeiska företagsrådet och ge information och samråda om utvecklingen i företagets affärsverksamhet och om dess framtidsutsikter. Inför mötet ska företaget ge företagsrådet en skriftlig rapport om de förhållanden som mötet ska handla om. Mötet ska särskilt handla om följande förhållanden, nämligen

1. företagets struktur
2. företagets ekonomiska och finansiella situation
3. den förväntade utvecklingen i företagets verksamhet, produktion och försäljning
4. sysselsättningsläget och dess förmodade utveckling
5. investeringar
6. betydande organisationsförändringar
7. införandet om nya arbetsmetoder eller produktionsprocesser
8. produktionsöverföringar
9. fusioner
10. nedskärningar eller nedläggningar av företag, verksamhet eller betydande delar av dessa
11. kollektiva uppsägningar

Avtalet ger möjligheter till insyn och samråd som i sin tur ger fackklubben möjlighet till reellt inflytande. Ett bra EFR-avtal ger de lokala parterna möjlighet att påverka en internationell koncern utanför Sveriges gränser.

Det praktiska arbetet i EFR sker genom träffar vid ett eller flera tillfällen per år. Inför varje möte fastställs en dagordning för mötet. Försök att få in de frågor som ni vill få svar på i dagordningen. Mötena ger stora möjligheter till information och samråd om koncernens hela verksamhet. Det kan gälla förvärv av andra företag, omstruktureringar, neddragningar, besparingar, nya produkter, investeringar, nya fabriksanläggningar och budget. Detta är strategiska beslut som kan påverka enskilda enheter inom koncernen och få stora konsekvenser för den lokala arbetsplatsen. Det är ingen tvekan om att EFRs betydelse ur ett fackligt strategisk perspektiv är betydande.

EFR-mötena ger också en möjlighet att träffa fackliga kollegor från olika länder inom samma koncern. Det är ett utmärkt tillfälle att knyta kontakter, utbyta erfarenheter och lära sig mer om hur det fackliga arbetet fungerar i de olika länderna.

När avtal om EFR upprättas finns det ett krav som de fackliga representanterna inte ska ge avkall på och det är möjligheten att få hjälp av en tolk. Tänk på att uttrycka sig med hjälp av fackuttryck och argumentera framgångsrikt för sin sak på ett främmande språk ställer stora krav på språkkunskaper. Det vill säga tillgång till tolkning är en mycket viktig fråga. Utan tolkning finns det en risk att hamna i underläge och då är det svårt att kunna utföra sitt fackliga uppdrag på ett tillfredsställande sätt.

Ta reda på mer om EFR genom att ställa följande frågor till företaget och/eller EFR-representanter:

- Finns EFR för koncernen?
- Hur ser avtalet ut?
- Hur ofta har EFR möten?
- Hur ser agendan ut – vilka frågor tas upp?
- Går agendan att påverka?
- Vilken funktion företräder företaget i EFR, koncernledning, HR eller affärsansvariga?
- Hur många representanter och vilka representanter består EFR av?
- Finns kulturella skillnader?
- Är det problem med olika mål för EFR-arbetet och olika synsätt?
- Hur sker förberedelse för EFR-arbetet/EFR-mötet?
- Finns det ett arbetsutskott?
- Hur integreras EFR-arbetet nationellt och internationellt?

Bestäm vision och mål för inflytande

Fackligt inflytandet kan i princip utövas på två sätt. Det ena innebär att facket sitter med i företagets olika beslutsorgan eller projektgrupper och verkar gemensamt med motparten. Fördelen med detta är att facket på ett tidigt stadium kan komma in i beslutsprocesserna och löpande följa utvecklingen. Det andra är att facket i mycket liten utsträckning deltar i partsgemensamt arbete utan istället inriktar sig på att nå så långt som möjligt via en uttalad förhandlingslinje. Fördelen med detta är att facket kan behålla en mer självständig och oberoende linje gentemot företaget. En förenklad bild skulle kunna beskrivas som i nedanstående modell.

Inflytandeform	Partsgemensam	Förhandling
Strategi		
Defensiv strategi	Bevakare	Kamporganisation
Offensiv strategi	Initiativtagare	Utvecklare

Som *bevakare* agerar facket defensivt och inriktar sig på att bevaka att företagsledningen följer lagar och ingångna avtal. Målet är att minimera negativa konsekvenser av företagsledningens beslut.

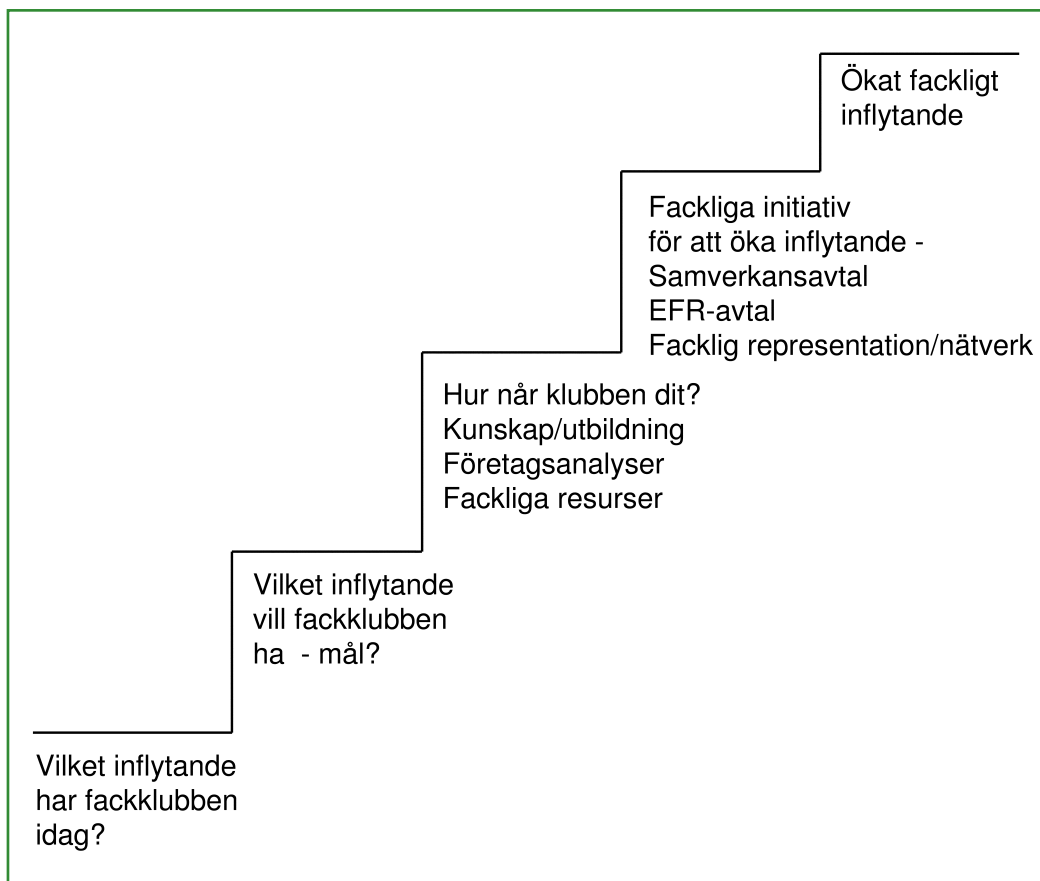
Som *kamporganisation* satsar facket mindre på det partsgemensamma arbetet och inriktar sig istället på att kanalisera missnöje bland medlemmar och bli en kraftfull förespråkare för dem. Här kan facket påverka genom att använda utspel i media. Då är det viktigt att vara klar över hur konsekvenserna av offentliga utspel ska hanteras och hur förhandlingen ska ros i land. Var noga med att förankra denna strategi både bland medlemmar och i förbundet.

Som *initiativtagare* intar facket en aktiv och pådrivande ställning i dialogen med företagsledningen. Denna position ställer högre krav på kunskaper om företagets ekonomiska och strategiska situation och att facket själv kan göra utredningar som underlag för initiativ.

Som *utvecklare* går facket in i sin mest offensiva roll. Facket presenterar egna alternativ till företagsledningens förslag och presenterar dem i förhandlings-situationer. För att detta ska vara framgångsrikt ställs höga krav på kompetens och kunskaper om företaget och ett stort engagemang i ledningsfrågor. Samtidigt behåller facket sin roll som motpart.

Klubben kan också sätta mål för vilket inflytande facket vill uppnå och sedan arbeta sig uppåt i måltrappan. Börja med att fastställa vad som är inflytande och vilket inflytande klubben har idag. Vad fungerar bra respektive dåligt? Sedan sätts mål för vilket inflytande klubben skulle vilja ha och vad klubben behöver göra för att kunna nå dit. Ta hjälp av frågställningarna nedan.

MÅLTRAPPAN FÖR ÖKAT FACKLIGT INFLYTANDE



Vad är inflytande?

- Facket får information om vad som sker och kommer att ske på företaget
- Delaktighet i alla beslut som rör företaget och anställda och kunna påverka före beslut
- Facket tar initiativ till förändringar och samråd

Vilket inflytande har vi?

Gå igenom och lista vilka frågor fackklubben har inflytande över i dagsläget. Som stöd i detta arbete kan listan under vilket inflytande vill vi ha användas.

Vilket inflytande vill vi ha?

- Den svenska modellen måste fungera i praktiken. Förhandlande motpart måste ha mandat, antingen måste lokal ledning få mandat eller måste förhandling ske med beslutsfattande ledning även om den sitter utanför Sverige.
- Lokalisering av företagsfunktioner som olika verksamheter och ledning
- Lokalisering av investeringar
- Chefstillsättning, förutom lämplighet också placeringstid och utvärderingskriterier
- Personalpolitik t ex i form av kompetensutveckling, rekrytering och omställning

Vad behövs för att fackklubben ska nå dit?

- Kunskap om kollektivavtalens möjligheter och tillämpning av arbetsrätten
- Kunskap om internationella förhållanden, avtal, språk och kultur
- Struktur för informationsinhämtning om företaget
- Kunskap om företaget och verktyg för analys och strategi
- Kartläggning av inflytandevägar och skapande av fackliga nätverk
- Fackliga resurser i form av facklig tid, facklig representation och stöd från förbundet

Detta är en översikt av de möjligheter till inflytande som facket har. Sedan gäller det att fylla inflytandet med innehåll, att slå fast vilka konkreta frågor facket vill förändra och i vilken riktning. Där kan Unionens rapporter vara till hjälp. Exempel på rapporter som du kan beställa eller ladda ner från unionen.se är "Nya ägare, nya utmaningar", "Downsizing – strategi eller panikåtgärd?", "Outsourcing & Offshoring - en facklig checklista". Det finns exempel på en klubb som agerat i enlighet med checklistan för outsourcing och offshoring i samband med en planerad flytt till lågkostnadsländer och lyckats minska omfattningen av verksamhetsflytten.

Unionen har också spetsutbildningar för förtroendevalda i seminarieform. Seminarierna bygger på rapporter eller utbildningsmaterial om företags- och arbetsorganisatoriska frågor som producerats av Unionen. Du hittar en beskrivning av innehållet, omfattning i tid och namnet på dem som du ska kontakta för att boka ett seminarium på unionen.se. Spetsseminarierna vänder sig till ombudsmän och förtroendevalda som ett led i utvecklingen av EFR/EWC.

Unionen nära dig

BERGSLAGEN 019-17 46 00

DALARNA 0243-21 35 50

GÄVLEBORG 026-64 76 00

GÖTEBORG 031-701 28 00

MELLANNORRLAND 060-55 31 00

MÄLARDALEN 021-40 48 00

NORRBOTTEN 0920-23 35 00

SJUHALL 033-20 86 00

SKARABORG 0500-45 84 70

SMÅLAND 0771-31 31 00

Jönköping, Kalmar, Oskarshamn, Växjö

STOCKHOLM 08-504 161 00

SYDOST 0454-30 34 00

SYDVÄST 040-670 22 00

Malmö, Helsingborg

UPPLAND 018-18 39 00

VÄRMLAND 054-13 70 00

VÄST 0520-49 41 60

VÄSTERBOTTEN

Skellefteå 0910-43 88 40

Umeå 090-71 76 40

ÖST

Linköping 013-24 75 00

Norrköping 011-19 43 00

ÖSTRA SÖRMLAND/GOTLAND

Södertälje 08-504 164 00

Visby 0498-28 87 80

ARBETSLÖSHETSKASSA 0770-77 77 88

MEDLEMSFÖRSÄKRING AB 0771-27 28 00

FACKLIG RÅDGIVNING 0770-870 870

MEDLEMSREGISTER 0771-743 743

Bli medlem du också!
På unionen.se eller 0771-743 743

unionen

Olof Palmes gata 17
105 32 Stockholm
www.unionen.se