



KUNSKAPSSTÖD I FÖRÄNDRING

Användningen av arbetstagarkonsulter
i Sverige under 50 år

Per Tengblad
2021-03-26

Förord

Möjligheterna för lokala fackliga organisationer att ta hjälp av experter, såsom arbetstagarkonsulter, i samband med strukturomvandling och förändringsarbete har funnits i Sverige i 50 år. Genom Medbestämmandelagen från 1977 har utvecklings- och samverkansavtal träffats på i stort sett hela arbetsmarknaden som reglerar när och hur facket kan använda en arbetstagarkonsult. Men redan 1971 gjordes några första försök.

Den här skriften syftar till att ge en samlad beskrivning och förmedling av erfarenheter från dessa 50 år av konsultanvändning i företag och förvaltningar – alltifrån nedläggning och flyttning av verksamheter till omorganisationer och införande av ny teknik. Det gemensamma för alla dessa är att det har varit stora förändringar som påverkat såväl verksamheten och dess effektivitet som medarbetarnas arbetssituation och anställningstrygghet. Med arbetstagarkonsultens hjälp har ofta dialogen förbättrats inom företagen genom att fackliga företrädare fått en ökad kunskap och ledningen en "second opinion" och ibland alternativa sätt att genomföra förändringsarbetet. Arbetstagarkonsulten har genom åren blivit ett av flera element i den svenska samverkansmodellen på arbetsmarknaden.

Skriften bygger i hög grad på mina egna erfarenheter som arbetstagarkonsult vid ATK Arbetstagar-konsultation AB (numera ATK Arbetsliv) under mer än 30 år men också på många samtal under årens lopp med mina kollegor på ATK samt inom European Employee Support Network (EESUN) – ett nätverk av europeiska organisationer med likartad inriktning. Jag har också hämtat mycket underlag från genomförda seminarier, utvärderingar och annat underlag innanför och utanför ATK. Viktigt för mig har också varit deltagande under åren i olika FoU-projekt och genomförande av utvärderingar inom arbetslivets område.

Min ambition med den här skriften är inte bara att samla ihop 50 års erfarenheter för historieböckerna utan att den aktivt ska kunna bidra till en fortsatt utveckling av institutionen arbetstagarkonsult. Den vänder sig till centrala och lokala parter på arbetsmarknaden – utredare, ombudsmän, lokala fackliga företrädare och HR-ansvariga liksom konsulter inom området. Fackliga företrädare kan få stöd i att anlita och leda konsultens arbete. En arbetsgivare kan få lite insikt om både den nytta som arbetstagarkonsulten kan ge men också förutsättningarna för arbetet. Slutligen kan konsulter som vill veta mer om den lite unika uppdragssituationen veta vad rollen innebär och kräver.

Jag vill särskilt tacka följande personer för inspiration, bidrag och input till skriften. Kollegorna Lasse Sundström, Kalle Olsson, Hasse Karlsson, Pia Juhlin Åstrand och Roland Steen liksom Mikael Eriksson och Nils-Åke Carlsson har alla bidragit med inspel kring sina erfarenheter och reflektioner. Jag har också diskuterat arbetstagarkonsultationens framtid med några förbundsansvariga – Christian Camitz från Förbundet ST, Emma Tjärnbäck från Unionen och Aleksandar Zuza från IfMetall.

Min förhoppning är att skriften ska inspirera och bidra till ett bättre förändringsarbete inom svenska företag och förvaltningar och ett fortsatt fackligt engagemang kring dessa frågor.

Leksand och Stockholm 2021-03-26

Per Tengblad

Innehåll

Förord	1
1. Arbetstagarkonsulten – kunskapsstöd i förändringsprocesser	4
Förändringar kräver insyn och delaktighet	4
Avtal ger möjligheter	4
Vilka resultat kan man förvänta?	6
Röster från de lokala parterna	8
2. Arbetstagarkonsult i ett historiskt perspektiv	9
Hur det hela startade – inflytande i arbetet och 70-talets arbetsrättsreformer	9
Från ekonomikommittéer via MBL och utvecklings- och samverkansavtal	10
Arbetstagarkonsulten som en del av arbetslivets kunskapsutveckling	12
Användningen genom åren	13
Konsulter och konsultföretag genom åren	17
3. Arbetstagarkonsulten i förändringsprocessen	20
Drivkrafter, intressenter och aktörer	20
Förändringsprocessen	21
Tidens betydelse	22
Arbetstagarkonsultens roll i processen	22
Fackliga strategier och arbetstagarkonsulten som ett verktyg	23
Arbetstagarkonsulten och uppdraget	25
Partsrelationernas betydelse	26
Uppdragets genomförande	28
Konsultrapporteringen	28
Några sammanfattande råd till de lokala parterna	30
4. Arbetstagarkonsultens kompetens	32
Konsulten – den sakkunnige rådgivaren	32
Kompetens i olika roller och uppdrag	33
Att hantera relationer och vara ett processtöd	34
Några konsulters syn på roll och kompetens	35
Sammanfattning om kompetensen	37
5. Läget idag för användningen av arbetstagarkonsult	38
En stagnerande marknad	38
Men kompetensen finns	39
Arbetstagarkonsulter i kriser och framtid	39
6. Slutord och tankar inför framtiden	42

Bilaga 1. Avtal om arbetstagarkonsult och några kommentarer	44
Bilaga 2. Arbetstagarkonsulter i Europa.....	46
Bilaga 3. Material/Referenser	47
Bilaga 4. Om författaren.....	48

1. Arbetstagarkonsulten – kunskapsstöd i förändringsprocesser

Förändringar kräver insyn och delaktighet

De anställdas möjligheter att få insyn och kunna påverka förändringar i företag och förvaltningar är numera något naturligt och en del av den svenska modellen. Medbestämmandelagen (MBL) från 1976 markerade på ett tydligt sätt hur de anställda och deras fackliga företrädare skulle finnas med i bestämmandet på arbetsplatserna. Det handlar om att ta tillvara den kunskap som finns bland medarbetare på alla nivåer och säkra att förändringar genomförs på ett socialt acceptabelt sätt.

Ökad konkurrens, teknikutveckling och idéer kring ledning och styrning är krafter som driver på förändringarna. Nya affärsmodeller, organisationsformer och teknikstöd introduceras på löpande band. Strukturförändringarna påverkar olika branscher olika över tid. De stora varven och tekoföretagen är borta. Stålintustrin genomgick ett stålbad och har specialiserat sig. Enklare industriproduktion flyttades till låglöneländer, följt av mer komplex produktion inom t ex telecom. I offentlig sektor ökade kraven på effektivitet och budgethållning. Nya styrformer som New Public Management lanserades med bolagisering och privatisering i kölvattnet. Med den nya informationstekniken omvandlas handel, bank och försäkring liksom media. Exempelen kan mångfaldigas. Frågor om trygghet, kompetens och arbetsplatsernas organisering blir allt påtagligare för allt fler yrkesgrupper, såväl arbetare som tjänstemän.

Medarbetarna och deras fackliga företrädare får allt svårare att hänga med i förändringsarbetet. Det är där arbetstagarkonsulten, ibland kallad löntagarkonsulten, kommer in.¹

Avtal ger möjligheter

I de olika utvecklings- och samverkansavtalen på arbetsmarknaden regleras möjligheterna för lokala fackliga företrädare att använda särskilt expertstöd vid förändringar – s k arbetstagarkonsulter.

Av Utvecklingsavtalet mellan Svenskt Näringsliv, LO och PTK från 1985 framgår att

”De lokala arbetstagarorganisationerna har rätt att anlita arbetstagarkonsult för särskilt uppdrag inför förestående förändringar som har väsentlig betydelse för företagets ekonomi och de anställdas sysselsättning. Syftet med detta är att ge de fackliga organisationerna möjlighet att analysera föreliggande faktaunderlag och att ta ställning till de frågor som förändringen aktualiserar” (UVA §12)

Arbetsgivaren står för kostnaden och facket bestämmer inriktning för uppdraget och konsult efter förhandling med arbetsgivaren. Motsvarande reglering och tillämpning finns också inom den offentliga sektorn. I bilaga 1 finns en genomgång av avtalen med några kommentarer.

¹ Jag använder i fortsättningen begreppet arbetstagarkonsult då det är det som används i de olika avtalen på arbetsmarknaden. I en del sammanhang, inte minst i media, används begreppet löntagarkonsult.

Facket på Icas lager kräver löntagarkonsult

Efter Icas beslut att lägga ner sina lager i Årsta och Umeå kräver facket nu en löntagarkonsult. De tror inte på företagets siffror.

Sofie Rudh

Publicerad 11 dec 2009

I onsdags träffades Icas ledning och representanter från Handels till en första förberedande förhandling efter Icas beslut om att lägga ner sina lager i Årsta och Umeå.

– Företaget visade lite siffror men vi har svårt att se hur det ska gå ihop. Det blir svårt för en del lager att klara de volymerna. Vi har begärt in en löntagarkonsult som förhoppningsvis kan ta uppdraget innan jul, säger Per Jansson som är vice ordförande i fackklubben i Årsta.

Exemplet visar den kanske vanligaste situationen när de fackliga företrädarna tar in en arbetstagarkonsult: Arbetsgivaren har för avsikt att göra en större förändring som t ex att lägga ner och/eller flytta en eller flera delar av verksamheten. De fackliga företrädarna är tveksamma till det underlag som presenterats och vill ha det granskat och eventuellt bedöma olika alternativ till effektiviseringar.

Arbetstagarkonsultens insats kan, utöver att ge facket en bättre förståelse för företagets ekonomi och affärs- eller verksamhetsstrategi, också ses som en "second opinion" med nytta både för ledning och fack. Utifrån mina erfarenheter gör arbetstagarkonsulten skillnad vad gäller att påverka förändringen mer eller mindre i kanske en tredjedel av fallen, medan rimligheten i ledningens förslag bekräftas i en tredjedel och i en tredjedel ändras inte förslagen trots kritik och idéer från konsulten.

Utvecklingsavtalet liksom övriga samverkansavtal på arbetsmarknaden utgår ifrån att det ska ske en dialog mellan parterna i frågor som är betydelsefulla för såväl företag som medarbetare. Strukturuomvandling och förändringsarbete tillhör några av de viktigaste frågorna då det rör såväl verksamhetens effektivitet som medarbetarnas trygghet. Dialogen syftar till att skapa så goda förutsättningar som möjligt för detta. I den meningen är en väl fungerande dialog kring förändring en del av den svenska partsmodellen.

Medierapportering om arbetstagarkonsult

"Precis som en medbestämmandeförhandling som gör att fackets synpunkter kommer med i beslutsunderlaget och gör det mer fullständigt. Det handlar inte om att vinna eller förlora utan att få så kloka beslut som möjligt." konstaterar **Ander Weihe, förhandlingschef på Teknikföretagen** i en artikel om arbetstagarkonsulter i Lag och Avtal (2013:7). I samma artikel konstaterar ansvarig ombudsman på **IfMetall, Alexandar Zuza**: *"Konsulterna gör att förhandlingarna kan löpa smidigare. Man hamnar inte i tvister som bygger på missuppfattningar"*.

Det finns idag, som synes ovan, en bred enighet mellan fack och arbetsgivare om nyttan av att i särskilda situationer använda arbetstagarkonsulter.

Och redan 1983, fem år efter det första statliga medbestämmandeavtalet, konstaterades i en partsgemensam utvärdering av de statliga parterna:

”De externa arbetstagarkonsulterna har sitt huvudsakliga värde för berörda lokala arbetstagarorganisationer. Men även ur myndigheternas synvinkel har konsultinsatserna visst värde i form av något mindre behov av egna utredningar och i vissa fall förbättrat beslutsunderlag.”

(SAV, SACO/SR, SF, TCO-S: Rapport beträffande externa arbetstagarkonsulter 1983-11-07)

Regeringen uttryckte sen i en proposition om personalpolitiken (1984/85:219) att ”de externa arbetstagarkonsulterna ofta kan bidra till att de fackliga organisationerna får möjlighet att medverka i myndigheternas förändringsarbete med egna initiativ.”

Klokare beslut och smidigare förhandlingar är således de centrala parternas syn på vilken nytta som arbetstagarkonsulten kan åstadkomma.

Vilka resultat kan man förvänta?

Vid en bedömning av resultatet av en konsultinsats blir förväntningarna viktiga. Ofta finns en tro på att man som facklig företrädare inte bara ska få en bättre kunskap utan också kunna ändra på det tänkta beslutet om t ex en nedläggning. Arbetsgivaren har också förväntningar, t ex att de fackliga ska få en förståelse för och acceptera nödvändigheten i det man vill göra.

Förväntningarna återspeglar också eventuella tidigare erfarenheter, var i förändringsprocessen man befinner sig, men också relationen mellan parterna och hur hårt liggande strategier och förslag är ”huggna i sten”.

Under åren har förväntningarna på vad arbetstagarkonsulten ska kunna åstadkomma, i term av att ändra på ledningens beslut, tonats ner. Under de första åren handlade det om att kunna bidra till att stoppa eller ompröva en icke önskvärd förändring. Det här hängde också samman med de, ofta orealistiska föreställningar som många fackliga företrädare hade kring att medbestämmandet och MBL skulle innebära en reell maktförskjutning i företagen. Medan verkligheten sedan kom i fatt i insikten att det fortfarande var arbetsgivaren som ”ledde och fördelade arbetet”. För arbetstagarkonsulten innebar det mer realistiska förväntningar kring vad som var möjligt att åstadkomma.

Utdrag ur rapport: Flyttning av produktion

I en utvärdering av nedläggningen av gummifabriken i Gislaved (och flyttningen av produktionen) konstaterade LO i en rapport bl a:

”Det finns skäl för att kräva att arbetstagarkonsulten ska komma in i ett mycket tidigare skede, till exempel vid en varselsituation. Inom vissa större företagsgrupper förekommer redan idag att det lokala facket har träffat en överenskommelse om tillgång till arbetstagarkonsult i en mera permanent form. Det innebär att det lokala facket mycket tidigt kan använda sig av konsulten för att kunna agera i ett betydligt tidigare läge än om denna möjlighet inte funnits. De erfarenheter som dessa klubbar har är mycket positiva. Våra lokala fackliga företrädare måste mera aktivt kräva utbildning i företagsekonomi för att öka kompetensen och kunna göra bedömningar av företagets ekonomiska situation och framtid. Möjligheten att agera fackligt gemensamt inom europeiska företagsråd i dessa frågor måste förstärkas. Det behövs arbetstagarkonsult även på EU-nivå”

Till bilden hör att nedläggningen genomfördes trots ett starkt lokalt och fackligt engagemang där inte bara arbetstagarkonsult anlätades utan även en särskild regeringsamordnare.

I de allra flesta fall är de fackliga målsättningarna att få ledningens förslag granskade, ofta med förhoppningarna att hitta svagheter i underlaget som kan stärka deras argument att den föreslagna förändringen (beslut om neddragning, nedläggning eller flyttning) kan stoppas eller justeras. Ibland har de fackliga egna alternativ man vill få utredda eller att konsulten kan hitta alternativ som är lika eller bättre än ledningens förslag. I andra situationer är de fackliga mer defensiva (eller realistiska) och tror på möjligheterna att göra justeringar i ledningens förslag, kanske ändra på tidsplanen eller vidta bättre omställningsåtgärder. Gemensamt i de flesta fall är att konsulten gör en riskbedömning av förslagen och dess konsekvenser för såväl verksamhet, ekonomi och medarbetarnas arbetssituation. Beroende på situationen har facket förväntningar att kunna få ett gediget underlag att lägga fram för ledningen. Ibland vill man att konsulten tar en större roll gentemot ledningen.

Uppdragsexempel verkstadsindustri

År 2001 ville ett verkstadsföretag i Eskilstuna flytta en produktionsenhet i Bengtsfors till Eskilstuna, med följden att 100-talet anställda skulle förlora sin sysselsättning i denna kommun med en utsatt arbetsmarknad.

Vid arbetstagarkonsultens granskning upptäcktes dock att företagsledningen inte hade förankrat förslaget hos kunden, den stora biltillverkaren, varför produktionsenheten i Bengtsfors fick behålla sin verksamhet. Ledningen i Eskilstuna avvaktade dock med sin ambition och kom tillbaka med ett reviderat förslag några år senare, då också flytten till Eskilstuna genomfördes.

Kalle Olsson, FackRådet

Vilka förväntningar ledningen har varierar ifrån att vara negativ till ett behöva betala för något som man inte själv har kontroll över, risk för att processen förlängs och att man blir ifrågasatt i sitt ledarskap. Eller att det är ett nödvändigt ont som man så snabbt som möjligt behöver ta sig igenom utan att egentligen ta del av resultatet. En något mer positiv attityd kan vara att ledningen ser att facket behöver den kunskap som konsulten tillför och därför kan acceptera förslagen enklare. Många ledningar kan också se konsultens insats som en kvalitetssäkring och möjligheter att hitta nya infallsvinklar. Det kan också vara ett sätt att få del av läget i organisationen.

Uppdragsexempel: Kommunalt bostadsbolag

När det allmännyttiga bostadsbolaget lade ut städning och fastighetsunderhåll fick många av de anställda byta arbetsgivare. Med stöd av arbetstagarkonsulterna uppnådde facket att ingen skulle sägas upp. Man kom också överens om ett förmånligt omställningsavtal där alla anställda fick möjlighet till utveckling och utbildning och trygga jobb i flera år. De som blev kvar har goda villkor idag. Men den privata entreprenören finns inte längre.....”Trots att arbetstagarkonsulterna fick kort tid på sig lyckades de belysa ganska kritiskt vad företaget var bra och mindre bra på. Under uppdragets gång lyckades de etablera en bra kontakt med VD och fick honom att förstå att en förändring måste få ta tid” berättar de fackliga företrädarna-

Ur Holmgren: Med andra ögon

Röster från de lokala parterna

ATK har i sina utvärderingar av uppdrag frågat såväl fackliga uppdragsgivare som arbetsgivare hur man ser på insatsen.²

Merparten av **de fackliga uppdragsgivarna** anser att resultaten motsvarar förväntningar – över hälften mycket bra eller utmärkt. 95% var nöjda eller mycket nöjda med konsultinsatsen. På frågan om den påverkade förändringarna är resultatet lite sämre. Knappt 30% menade att de föreslagna förändringarna påverkats i mindre eller mer utsträckning. Över hälften ansåg att det hade skett ett lärande inom den fackliga organisationen till följd av konsultens arbete. Några citat belyser det hela:

" Vi lärde oss ett arbetssätt, bromsade vissa farliga åtgärder, minskade riskerna. Nu har man fått backa från alla punkter – var ett kvitto."

" Arbetsgivaren skulle avskeda 160 - det blev 125. Vad konsultens insats har haft för betydelse går inte att bedöma. Han pekade på andra alternativa lösningar, gav oss vissa nya insikter om hur man kunde betrakta en budget. "

" Vi lärde oss än mer hur viktigt det är att medlemmarna är med på spåret. Ledningen lärde sig framför allt hur illa ställt det var med chefskapet – och började åtgärda det!Vi hade i och för sig hoppats at ATK skulle säga att förslaget var uppåt väggarna, men det vore nog inte realistiskt."

" Vi och företaget lärde oss att det är bra att vi kommer in tidigare i processerna. Mindre informering och mer delaktighet. ATKs arbete påverkade hur fack och företag förhåller sig till varandra. Vi försöker nu få fram ett samverkansavtal..."

" Stärkte fackets roll och syn på förändring. Företaget lyssnar mer på oss nu, vill ha med oss mer. "

"Efter konsultinsatsen har arbetsgivaren insett att han behöver samverka bättre. Nu blir vi alltid inbjudna i tidiga diskussioner om organisationsförändringar"

Men även **arbetsgivaren** hade positiva saker att säga:

" Facket tog ett steg framåt i processen och vi fick också en del nyttigt i rapporten inte minst hur vi skulle gå vidare i processen."

"Det var värdefullt att få fram och tydliggöra relationerna mellan fack och ledning"

"Konsulterna var erfarna, kompetenta och opartiska. Vågade säga saker som alla inte gärna ville höra"

"Hjälpte till att skapa förståelse för det vi gjorde."

"Bra med utomstående genomlysning. Vi fick vända på stenar ytterligare en gång, räkna och kalkylera."

"Konsulterna arbetade klokt och visade mod och integritet, ställde frågor som fick oss att tänka och analysera".

² Steen: ATK utvärdering hösten 2012, resultat och reflektioner halvvägs, ATK, Uppföljning av ATK:s arbetstagarkonsultuppdrag (PPT), ATK 2013-02-05

2. Arbetstagarkonsult i ett historiskt perspektiv

Användandet av arbetstagarkonsult i samband med förändringar har funnits i överenskommelse mellan parterna sedan början av 70-talet. Den är intimt kopplad till utvecklingen av medbestämmande och inflytande på arbetsplatserna liksom till omställningen i arbetslivet. Jag ska i det här avsnittet gå igenom den historiska bakgrunden och utvecklingen, inte minst i relation till de anställdas delaktighet i företag och förvaltningar.

Hur det hela startade – inflytande i arbetet och 70-talets arbetsrättsreformer

Efter andra världskriget påbörjades en utveckling inom arbetslivet. Med en utbyggd välfärd och ökade löner inom ramen för en utvecklad marknadsekonomi och politisk demokrati växte också kraven på att få vara delaktig i det som hände på arbetsplatserna. Den solidariska lönepolitiken drev på strukturomvandlingen, arbetsmarknadspolitiken skulle hjälpa folk till nya arbeten. Men arbetare och tjänstemän ville också ha ett ord med i laget hur arbetet skulle organiseras, tekniken användas och effektiviseringar genomföras. Under 60-talet intensifierades diskussionerna om villkoren på arbetsplatsen. Den understöddes också av en framväxande arbetslivsforskning byggd på människan, tekniken och arbetet (human relationsrörelsen och den sociotekniska forskningen). I detta fanns också synen på att ett ökat medarbetarinflytande inte bara var en demokratisk rättighet utan också en nödvändig förutsättning för motivation och tillvaratagande av medarbetarnas kunskap om verksamheten. Och därmed effektivare företag.

Efter det turbulenta slutet på 60-talet med krav på ökad demokrati i arbetslivet kom också diskussionen om hur ett sådant skulle se ut. Företagsnämnderna som funnits sedan början på 50-talet upplevdes inte som tillräckligt. En linje fokuserade på ägandet med diskussioner om arbetarkooperativ, personalfonder och andra former för direkt löntagarägarande i företagen. Inom denna linje kom förslagen och diskussionerna om löntagarfonder. Denna linje kom att kritiseras som ett hot mot den enskilda äganderätten och fundamenten för en fri marknadsekonomi. Efter mycket politisk turbulens genomfördes löntagarfonderna (något motvilligt) av en socialdemokratisk regering för att sedan några år senare avvecklas av en borgerlig regering i början på 90-talet. I stället kom den andra linjen med medbestämmande via det representativa fackliga systemet och arbetsrättslig lagstiftning och kollektivavtal att bli den form som slutligen etablerades när det gällde de anställdas inflytande. Den svenska modellen med självständiga förhandlande parter valdes även för att reglera inflytandet på arbetsplatserna. Makt via ägande fick vika sig för inflytande genom förhandling.



Foto Sven Olof Nilsson

En rad arbetsrättsliga lagar genomfördes för att understödja detta. Medbestämmandelagen (MBL) från 1976 blev kronan på detta verk. MBL och de därpå följande medbestämmandeavtalen kom att

ersätta de tidigare ganska tandlösa företagsnämnderna. Partsrelationerna skulle användas även i medbestämmandet i företagen och på arbetsplatserna. Förhandlingar skulle ske inte bara om anställningsvillkoren utan också om arbetsvillkoren. Till detta kom också möjligheterna till personalrepresentation i bolagsstyrelserna.

Inom den offentliga sektorn var, av naturliga skäl, löntagarägandet aldrig en fråga. Medborgarna ägde ju redan de offentliga verksamheterna via det politiska systemet och inbetalade skatter. Här kom i stället inflytandet för de offentliganställda att diskuteras i relation till det inflytande man hade som medborgare. Skulle de offentliganställda genom ett ökat medbestämmande i den politiskt beslutade verksamheten hota den politiska demokratin och få ett ”dubbelt” inflytande? Försök med s k fördjupad förvaltningsdemokrati med ett visst beslutsdeltagande från medarbetarna, framförallt i personalfrågor, genomfördes inom ett antal myndigheter. MBL kom dock till slut också att omfatta de offentliga anställda genom att man samtidigt undantog förhandlingar om de politiska besluten om verksamhetens inriktning.

Från ekonomikommittéer via MBL och utvecklings- och samverkansavtal

En viktig del i frågan om inflytandet för de anställda var att ha kunskap kring och kunna påverka företagets ekonomi och lönsamhet. Från arbetsgivarhåll bedömdes det som viktigt att de anställda och deras fackliga representanter fick kunskap om företagets ekonomiska villkor. Från fackligt håll var insynen i ekonomin viktig för att få en fördjupad egen kunskap om företagets utveckling och lönsamhet. Löntagarfondsdebatten och sedermera styrelserepresentationen underströk detta kunskapsbehov. 1975 träffade parterna på den privata sektorn ett särskilt avtal om ekonomikommittéer och ekonomikonsulter. Kommittéerna var samrådsorgan där företagets ekonomi skulle behandlas medan ekonomikonsulterna skulle ge de fackliga ledamöterna särskilt stöd kring de ekonomiska frågorna. Viss försöksverksamhet hade pågått redan några år.

Dessa ekonomikonsulter, ibland kallade löntagarrevisorer, skulle sedan utgöra grunden för de kommande avtalen om arbetstagarkonsulter. Inom bland annat de statliga och kooperativa företagen

Det första uppdraget: Försök med löntagarrevisor inom KF

LO och TCO föreslog 1971 att facket skulle få tillsätta en löntagarrevisor för att få en bedömning av företagets ekonomi och framtidsutsikter. Allan Larsson, då förbundsekonom på Metall, frågade på en näringslivskonferens om några företag kunde tänka sig göra ett tidsbegränsat försök med löntagarrevisor. Endast KF kunde tänka sig ingå ett begränsat försök. Metall tog då kontakt med SIF och SALF och bad Hans Karlsson, revisor och ekonomikonsult, föreslå vad en löntagarrevisor i praktiken skulle ägna sig åt. Vid ett möte mellan Metall och KF valdes Bygg & Transportekonomi (BT) som lämpligt försöksföretag.

BT hade två företagsnämnder i Bromma och Mjölby, där löntagarrevisorn skulle verka under två år. Ordet revisor byttes ut mot företagsnämndskonsult som rådgivare åt löntagarrepresentanter i företagsnämnden i ekonomiska frågor. Konsulten skulle ha tillgång till samma information som revisorer, men vara ansvarig inför företagsnämnden. Arbetet skulle koncentreras till de tillfällen då bokslut och framtidsplaner skulle handläggas. Dessemellan skulle visst arbete utföras t ex uppföljning av kvartalsbokslut, löpande konsultation och en utbildningsinsats för fackliga nämndledamöter. Erfarenheter från försöket låg sedan till grund för den interna utredningen inom Industridepartementet som syftade till en Lag om arbetstagarkonsulter. Vid remissrunda protesterade arbetsgivarna och en del affärstidningar. Regeringen konstaterade då att om arbetsgivarna istället ville avtala med facken om arbetstagarkonsult så behövde lagförslaget inte genomföras. Försöksperioden vid Bygg & Transportekonomi blev permanent och om något år så infördes arbetstagarkonsult även inom KF Industri AB.

kom dessa konsulter att användas redan under den andra halvan av 70-talet. Så avtalsmässigt kan arbetstagarkonsultens födelse räknas till 1975.

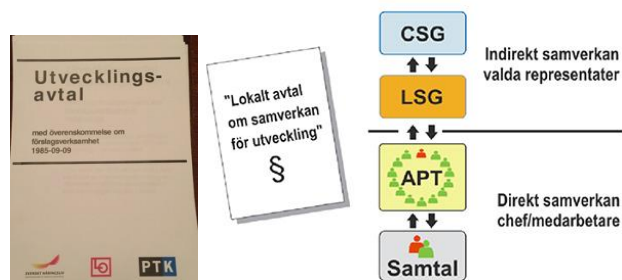
Genomförandet av MBL byggde till stor del på att parterna på arbetsmarknaden skulle träffa särskilda avtal om inflytandet på arbetsplatserna i olika avseenden. De två portalparagraferna, 19§ om arbetsgivarens allmänna informationsplikt om verksamheten samt 11§ om den s k primära förhandlingsskyldigheten inför beslut om förändringar i verksamheten reglerar allmänt de fackliga representanternas möjligheter till insyn i företagets utveckling och förändring.

Det första avtalet om medbestämmande träffades 1978 på den statliga sektorn (MB-S). Där fanns ett särskilt avsnitt om möjligheterna för fackliga organisationerna att anlita en arbetstagarkonsult inför större förändringar. Den enskilde arbetsgivaren/myndigheten behöver inte betala ur den egna budgeten då de centrala parterna gemensamt har avsatt medel dit lokala fack kan ansöka om bidrag till arbetstagarkonsult. 1979 träffades ett första avtal inom industrin på kooperationens och de statliga företagens område.

1985 träffades Utvecklingsavtalet mellan Svenska Arbetsgivareföreningen (numera Svenskt Näringsliv), LO och PTB. I den ovan citerade paragrafen 12 framgår det att konsultens roll är att hjälpa de fackliga företrädarna att analysera det beslutsunderlag som finns i samband med förhandlingar om en för företaget och medarbetarna viktigare förändring. Möjligheterna finns i alla företag med mer än 50 anställda och det är facket som efter förhandling med arbetsgivaren bestämmer konsult och vad denne ska göra. Arbetsgivaren står sedan för kostnaderna.



Först 1990 efter diskussioner om relationen mellan den politiska demokratin och de anställdas inflytande träffades ett avtal på den kommunala sektorn 1990. Såväl det statliga som det kommunala medbestämmandeavtalet justerades senare. MBA-S blev 1996 Samverkan för utveckling, där samverkan betonades mer som inflytandeform än förhandling men möjligheterna att använda arbetstagarkonsult behölls intakt. Det kommunala avtalet justerade 2005 och sedan 2017 i ett avtal för samverkan och arbetsmiljö.



Arbetslagarkonsulten som en del av arbetslivets kunskapsutveckling

En viktig del i arbetsrättsreformerna i allmänhet och medbestämmandet i synnerhet var att samtidigt utveckla kunskap kring förutsättningar för arbetslivets demokratisering som skulle öka kompetensen hos medarbetare, chefer och fackliga företrädare. Utvecklingsavtalet ställer stora krav, inte bara på arbetsgivaren att vara öppen kring företagets utveckling. Det behandlar också frågor om ekonomisk, arbetsorganisatorisk och teknisk utveckling – frågor som kräver kunskaper hos de fackliga företrädarna. Det är också i detta perspektiv man ska se införandet av rätten till expertstöd för de fackliga företrädarna.

Än mer betydelsefulla insatser i detta perspektiv var till exempel satsningen på forskning och utveckling inom arbetslivet. Ett särskilt forskningsinstitut bildades, Arbetslivscentrum sedermera Arbetslivsinstitutet, med uppdrag att utveckla kunskap kring arbetslivet och arbetsmarknaden. Arbetsmiljöfonden (bildat av staten och parterna 1972 som Arbetarskyddsfonden) tillfördes särskilda medel för olika partsgemensamma utvecklingsprogram byggd på konkret utvecklingsarbete inom företag och förvaltningar. Flera arbetslagarkonsulter deltog i dessa FoU program men även olika forskare tog deluppdrag som arbetslagarkonsulter. Här uppstod en hel del kunskapsutveckling mellan praktiker bland fackliga företrädare, konsulter och forskare.

Uppdragsexempel Statlig myndighet

I samband med utveckling och införande av nya datasystem vid en statlig myndighet försökte de fackliga företrädarna med hjälp av arbetslagarkonsult delta i projektarbetet med framtagningen. Ganska snart insåg man svårigheterna att på detta sätt få ett effektivt inflytande. I stället valde man med hjälp av konsulten att ta fram ett handlingsprogram för datafrågor och utbilda de fackliga i teknikutvecklingen och dess konsekvenser. Konsulten bytte roll från att vara expert till processtödare och pedagog.

I en rapport konstaterar myndighetens ledning; "Personalrepresentanterna fick hjälp att agera på ett säkert sätt och har överhuvudtaget genom konsultens medverkan blivit mer säkra och kunnat ställa adekvata krav."

Dilschmann sid 14

En annan del i kunskapsbildningen skedde genom en intensifierad utbildning med bidrag från staten, bl a de s k MBL pengarna. Inte minst de fackliga organisationerna kunde genomföra breda utbildningar under ett 10-tal år. Så t ex etablerades utbildningar för fackliga representanter i bolagsstyrelser. Bland annat arbetslagarkonsulter kunde delta i dessa utbildningar och dela med sig av sina erfarenheter. Kunskapsförmedlingsaspekten är också en viktig del i uppdraget. "Ge de anställdas företrädare möjligheter att medverka i bedömningar av företagets ekonomi och framtid"

står det i huvudportalen i UVA. Att åstadkomma lärande hos de fackliga företrädarna var och är således en väsentlig del i uppdragen och därmed konsultens pedagogiska förmåga att förmedla t ex ekonomiska och verksamhetsmässiga samband.

*"I konsultens arbetssätt ingår oftast att samla in en massa kunskaper som redan finns i verksamheten. Det är ofta sant att konsulten inte hittar förslagen eller lösningarna utamför utan inom de organisationer där han/hon rör sig. Genom att många i facket blir uppmärksam på hur man kan leta efter kunskap och hur konsultens kunskaper måste tillföras facket, kan en stabil och långsiktig kunskapsutveckling befrämmas."*³

Användningen genom åren

Över åren har rollen som arbetstagarkonsult utvecklats. Från att tidigt haft ett fokus på enbart den ekonomiska granskningen i form av närmast en revisorsroll innefattar numer uppdragen allt ifrån att analysera marknadsförutsättningar, företagets utvecklingsstrategier och affärsplaner till organisationsutformning, arbetsmiljöaspekter och förändringsarbetets bedrivande.

Användningen av arbetstagarkonsult har således utvecklats och förändrats samtidigt som vissa frågor kring omorganisationer, besparingar och flytt av verksamheter tycks vara tidlösa. Förändringstrycket ser och har sett olika ut i olika branscher över tid, vilket har lett till olika intensitet i användandet men också behov av olika typer av expertstöd.

Med 50 år i backspegeln har svenskt närings- och arbetsliv genomgått stora förändringar och som påverkat alla branscher och arbetsplatser. Genom framväxten av det postindustriella informationssamhället har varuproduktionen minskat sin andel av sysselsättningen till förmån för service- och kunskapstjänster. Med datorernas och kommunikationsteknikens intåg förändrades i grunden villkoren för produktionen och distributionen av varor och tjänster. Generellt ökade kunskapsinnehållet för alltifrån processoperatörer till journalister.

Den ökade globaliseringen och kapitalets rörlighet har intensifierat konkurrenstrycket för de flesta företag. Genom Sveriges inträde i EU under 90-talet förstärktes vårt internationella beroende på gott och ont. Svenska företag expanderade utomlands och utländska företag etablerade sig i Sverige. Många företag blev i sann mening globala. Det var inte längre givet var produktionen skulle ske. Genom avancerade globala värdekedjor knöts länder och världsdelar ihop. Låglönekonkurrens möttes ibland av robotisering och ibland av rörelser uppåt i värdekedjan.

Den offentliga sektorn, med sin stora serviceproduktion inom tex skola, vård och omsorg, blev ett intressant privat investeringsområde i takt med avregleringar och privatisering. Många statliga verk blev bolag för att sedan säljas ut. Begrepp som New Public Management markerade att det offentliga tog över den privata sektorns sätt att leda och styra. Nya managementformer såg också dagens ljus under 80- och 90-talen – service management, processorientering, kvalitetsstyrning, lean production och många andra. Gemensamt för de flesta var att minimera kostnader och maximera flexibilitet.

Sammantaget har dessa förändringar påverkat uppdragen och rollen för arbetstagarkonsulterna över åren. De har med olika kraft slagit mot olika branscher i olika tider.

Förändringar i produktionsstrukturer i riktning mot stordrift och nedläggning av mindre enheter har kännetecknat många branscher. Ofta har arbetstagarkonsultens roll varit att stödja fackliga

³ Hammarström(red): Löntagarkonsultation – möjligheter och problem, Arbetslivscentrum 1983

företrädare vid den lokala enheten som är hotad av nedläggning. Då har det ofta handlat om att bedöma enhetens långsiktiga lönsamhet och plats i företagets affärsstrategi, liksom konsekvenser av och kostnader för en avveckling. Andra gånger har uppdraget varit till koncernfacket för att ge underlag till företagets affärs- och produktionsstrategi i sin helhet.

I takt med den ökade globaliseringen och framväxten av underleverantörer och organisering av produktionen i värdekedjor kom framförallt under 90-talet och framåt allt fler uppdrag att handla om *outsourcing och offshoring*. Det ökade trycket mot flexibla produktionssystem, avreglering och möjligheter att flytta verksamhet till lågkostnadsländer tillsammans med utvecklingen av informationsteknologin gjorde att allt fler företag utvecklade verksamhet för att i stället köpa in insatsvaror, tjänster mm genom outsourcing. Men också flytta verksamheten till andra länder genom offshoring, oftast för att utnyttja ett lägre löneläge men också ibland för att få tillgång till kompetens.

Uppdragsexempel: Bank och försäkring

Ett försäkringsbolag drog igång ett projekt med syfte att pröva att flytta en del av verksamheten från Sverige till Baltikum. Drivkraften var att få ner kostnaderna för försäkringsadministrationen inklusive skaderegleringen med 30%. Alternativ, som t ex att utnyttja IT mer effektivt ansågs inte som tillräckligt. Riskanalyser gjordes som också granskades och kompletterades av arbetstagarkonsult. Ett särskilt problem som uppmärksammades av konsulten var att för att få en effektiv flytt behövde man organisera om delar av arbetet, skilja på front och back office, för att kunna flytta de mer "enkla" administrativa uppgifterna. Därutöver uppmärksammades problem som kunskapsöverföring, rekryteringsmöjligheter på den nya platsen, språk-och kulturproblem både internt och i relation till kunder som sammantaget skulle riskera kundproblem och förlust av kunder. De vid beslutstillfället stora löneskillnaderna skulle långsiktigt minska vilket reducerade de ekonomiska vinsterna. Offshoringen genomfördes trots detta, men i en mindre skala. Efter något år konstaterades att flytten inte uppfyllde de önskade ambitionerna och verksamheterna flyttades tillbaka och man intensifierade satsningarna på digitalisering och robotisering.

Arbetstagarkonsultinsatser har i första hand utnyttjats i medelstora och större företag och myndigheter. Tidigt ute var t ex statsägda och kooperativt ägda företag där det bland annat fanns ett större positivt intresse till facklig medverkan och därmed också användningen av arbetstagarkonsult. I större koncerner hade också de fackliga företrädarna en svårare situation att få den överblick och den kunskap som krävdes.

Arbetstagarkonsulten får olika roller på olika nivåer – på koncernnivå mer finansiell granskning, på divisions/affärsområdesnivå affärsstrategier medan man på produktionsenhetsnivå mer hanterar tekniska och organisatoriska aspekter.⁴

Användningen av koncernkonsulter i större företag på kontinuerlig basis kom så småningom att avta till förmån för en mer direkt användning vid specifika förändringar och projekt. Här fanns också, mer tydligt under de första åren av användning, en möjlighet för förbunden att kring t ex branschfrågor utnyttja den kompetens och erfarenhet som enskilda konsulter byggt upp.

⁴ Holzhausen J, Löntagarkonsulter i stora koncerner – några reflektioner Arbetslivscentrum 1983

Genom den ökade globaliseringen med gränsöverskridande strukturförändringar liksom ett ökat utländskt ägande har många uppdrag inom många branscher blivit alltmer internationellt orienterade. Så t ex kan förändringarna komma att hanteras inte bara inom den svenska delen av ett europeiskt eller internationellt företag. I direktiven om s k Europeiska Företagsråd skall gränsöverskridande strukturförändringar behandlas också i dessa, och inte bara förhandlas om i det enskilda landet. Exemplet nedan visar också hur arbetstagarkonsulter i olika länder kan komma att användas och hur svårigheter kan uppstå i det fackliga arbetet när medlemmar på olika enheter i olika länder kan ställas mot varandra.⁵

Uppdragsexempel: Stålintustrin

Ett franskt företag inom stålintustrin hade problem på marknaden och med produktionen vid sina anläggningar i Sverige och Frankrike. För ett komma till rätta med problemen inledde företaget en granskning av effektiviteten på de olika sajterna och deras strategiska position i företaget. Fackföreningarna i Sverige samt företagsrådet i Frankrike informerades. I båda länderna knöts arbetstagarkonsulter till projektet för att stödja respektive fack i processen. Företagets EWC informerades också men kom inte att spela någon viktig roll.

I ett tidigt skede utvecklade de svenska fackförbunden på de olika sajterna en gemensam strategi för de svenska anläggningarna. Här ingick också krav på bättre kapacitetsutnyttjande och att få ner logistikkostnaderna. Det senare viktigt då en betydande mängd transporter gick mellan Sverige och Frankrike. Utifrån dessa idéer undersökte den svenska arbetstagarkonsulten alternativa lösningar, medan en linande process pågick i Frankrike. Den svenske konsulten kom fram till slutsatsen att det största problemet inte var sajterna i sig utan ledning och kontroll av flöden och processer inom företaget och mellan anläggningarna. Den logistiska organisationen var inte optimal. Dessutom användes olika åtgärder mellan de olika platserna som gjorde jämförelser svåra.

Tre olika alternativ presenterades: 1) bygga en ny struktur med flöden och processer "från noll". 2) optimering av förvaltnings- och produktionsflödena 3) optimera varje sajt. Detta presenterades för ledningen och facket tillsammans med en analys av det strategiska marknadsläget och ekonomiska och sociala konsekvenser av de olika alternativen. Efter att ha övervägt dessa alternativ tillsammans med bidrag från den franske arbetstagarkonsulten och även från en managementkonsult, beslöt ledningen om en strategi byggd på det andra alternativet om effektivare flöden och processer. Detta innebar att alla sajter behölls men att en del verksamhet flyttades från Frankrike till Sverige.

Bland statliga myndigheter och verk kom facken ganska tidigt att via det statliga medbestämmande-avtalet tidigt engagera arbetstagarkonsulter vid såväl organisationsförändringar som införande av ny teknik. Nya budgetsystem, besparingskrav och styrmodeller ökade rationaliseringstakten. Med 90-talet kom *New Public Management* med avreglering, bolagisering och privatisering. Många uppdrag kom att handla om hur statliga affärsverk övergick till bolag för att sedan i flera fall säljas ut på marknaden och den övertalighet och kulturförändringar som följde i dess spår.

Teknikutvecklingen och framförallt den informations- och kommunikationsteknologiska (från datorisering och IT till digitalisering och AI) har under alla år varit viktiga drivkrafter för och element i många uppdrag. Datoriseringens effekter på sysselsättning, arbetsorganisation och arbetsmiljö var

⁵ I bilaga 2 finns en kort beskrivning av arbetstagarkonsultlösningar i några olika EU-länder

framträdande fackliga frågor på 70- och 80-talet där arbetstagarkonsulter också kom till användning kopplat till systemutvecklingen som sådan, t ex inom sjukvården och försäkringskassan.

Datavärlden mars 1986



En gemensam nämnare för tre av konsulterna på Arbetstagarkonsult AB i Stockholm, Anders Wiberg, Catarina Antonsson och Lars Loman, är att de längtade efter att få använda sina kunskaper på ett annorlunda sätt. "Vi har en bredare ansats än att bara utveckla delar av ADB-system. Våra uppdrag innehåller ofta även organisationsfrågor."

hävda en acceptabel totallösning, inklusive dem som blir övertaliga i sådana fall."

"Enligt lagen måste arbetsgivaren informera personalen innan beslut fattas om ny teknik. Men det är meningslöst om de inte förstår informationen. Vi får då agera som tolkar."

Sent skede

"Ofta blir vi tillkallade i ett sent skede. Ibland står burkarna redan på bordet. Ett systeminförande kommer ofta som ett förslag från ADB-avdelningen, snävt inriktat på en viss teknisk lösning. Man bortser från effekterna på organisationen och

verksamheten. Allt går ut på att få fram ett datasystem i stället för att försöka arbeta med helheten fler alternativ och öka kreativiteten, och därmed även säkerheten i besluten. Arbetstagarkonsulten försöker utvidga perspektiven och se lite längre fram i tiden än ADB-tekniker och ledning. Det behövs alls inte ligga illvilja bakom. Ledningen är många gånger okunnigare än facket och helt i händerna på sina konsulter!"

Det talas ofta om behovet av ADB-mognad hos användare. Jag skulle önska att man mera efterlyste verksamhetsmognad. På den privata sektorn har man

sedan 1982 utvecklingsavtalet (UVA) som säger att de båda parterna måste komma överens på företagsnivå då de fackliga företrädarna vill anlita arbetstagarkonsult. Det har verkat återhållande, och enligt en uppskattning har konsultuppdrag på fackets begäran en omfattning på mellan 25 och 50 Mkr för hela privatsektorn.

Hinder

För det tredje stora avtalsområdet, landsting och kommuner, är frågan om löntagarkonsulter ännu oreglerad. Ett arbetsta-

gärförhållande som närmast förklaras av att de kommunala arbetsgivarna ända från medbestämmandelagens införande för nio år sedan, framgångsrikt hävdade att principen om det kommunala självbestämmandet innebär ett juridiskt hinder för sådana fackliga krav.

De fackliga organisationerna förstärker sina möjligheter att utnyttja utvecklings- och förnyelsefondernas pengar. Möjligheter för de fackliga företrädarna att påverka utformningen av arbetet kan öka genom effektiv användning av egna experter.

MATS THOREN

Uppdragen innebar ofta kritiska granskningar av utformningen och införandet av nya system. Inom inte minst exportindustrin handlade det mera om att man i uppdragen ofta fann att företagen inte hade investerat och automatiserat tillräckligt och tappat i konkurrenskraft.

Med 2000-talet kom också digitaliseringen att bli betydelsefulla delar av strukturomvandlingen i många branscher och blev grundläggande för förändringar i organisation och kompetens. "Digital first" dvs att man mötte kunderna på nätet som förstahandskanal, blev ledord alltifrån mediekoncerner till skatteverk och arbetsförmedling. Butiksdöd i kölvattnet på internethandeln är andra exempel.

En omtvistad fråga har tid efter annan varit kring i vilken utsträckning arbetstagarkonsulter bör anlitas i samband med arbetsorganisatorisk utveckling eller om denna typ av förändringar lämpligare hanteras med mer partsgemensamt stöd. Här har utvecklingen sett olika ut i olika sektorer. Inom industrin har länge funnits en tradition av partsgemensamt arbete kring utveckling av arbetsorganisation och teknik. Vilket bl a kan ses i utvecklingsavtalet; "Arbetsgivaren och de fackliga organisationerna samverkar kring utveckling av arbetsorganisationen...." (UVA §3 mom 3). Medan man inom offentlig sektor under lång tid använt arbetstagarkonsult just vid organisationsförändringar där förändringen som sådan varit i fokus och inte alltid kopplats till övertalighet och risk för uppsägningar.

Uppdragsexempel Statlig myndighet

Inom Regeringskansliet fanns ett sedan flera år känt missnöje bland stora delar av personalen med ledning, organisation och kompetens. De fackliga organisationerna hade under flera år diskuterat situationen med departementsledningarna och det gemensamma förvaltningskontoret utifrån bland annat en dålig arbetsmiljö och hög personalomsättning. Efter regeringsskiftet 1992 såg facket nya möjligheter att kunna påverka med en ny politisk ledning som också ville åstadkomma förändringar i kansliets funktionssätt. Man bestämde sig för att anlita arbetstagarkonsult för att ge ett utifrånperspektiv på situationen.

Konsulterna gjorde intervjuer med politiska och administrativa ledningar inom olika departement, intervjuade medarbetargrupper men också externa personer med erfarenhet av och relationer med Regeringskansliet. Resultatet presenterades i en rapport innehållande en lägesbeskrivning av problem och utmaningar. Den fick en allmän spridning inom Regeringskansliet bl a genom ett specialnummer av personaltidningen "Klaraposten".

Problembeskrivningen upplevdes som riktig medan förslagen i rapporten bara till dels kom att genomföras. Det skulle dröja ytterligare fem år innan ett av de viktigaste förslagen, nämligen sammanslagningen av de olika departementen till en myndighet, genomfördes.

Konsulter och konsultföretag genom åren

I det första avtalet om ekonomikonsulter poängterades att det de fackliga företrädarna behövde ekonomiskt kunnande. Revisorer angavs som en naturlig profession att anlita. Rollen som arbetstagarkonsult kom inte att handla så mycket om att analysera siffror i årsredovisningar och resultatrapporter utan mer om förändringsstrategier och granskning av strukturella förändringar. Naturligtvis finns det alltid siffror i botten, resultatutveckling för olika delar av organisationen, kalkyler och riskbedömningar. Men lika mycket handlade det om strategiska överväganden, marknadsbedömningar men också organisatoriska frågor kring ledarskap, arbetsorganisation, IT-användning och arbetsmiljö.

Det visade sig också ganska snart att detta inte var en större marknad för revisorsföretagen och inte heller för managementkonsulterna. För de senare var det i hög grad en fråga om att inte försöka "tjäna två herrar samtidigt". Och från fackligt håll fanns en misstänksamhet mot att konsulter som arbetade åt ledningen inte skulle lika lätt ta medarbetarnas och fackets perspektiv i en förändringssituation. Managementkonsulterna tog också så pass höga arvoden att det blev för dyrt. I stället kom en särskild "bransch" för arbetstagarkonsulter att utvecklas.

ningen. Konsulten ska enbart fungera som serviceorgan åt löntagarrepresentanterna.

Debatt frestar

— Jag måste hela tiden vara medveten om min roll som "serviceman". Man frestas lätt att blanda sig i diskussionen, säger Hans Karlsson. Det är bättre att hålla sig i bakgrunden.

— Den information som löntagarrepresentanterna får av mig, brukar jag ge dels vid förberedande nämndmöten ⁴är endast löntagarrepresentanterna är rvarande, dels löpande till respektive klubbordförande.

— Utbildningen av de anställdas representanter är oerhört viktig. Större kunskap ger större säkerhet och därmed ⁵re debattlusta. De företagsnämnder ⁶ har kontakt med sågs ha blivit liv-



aktigare, sedan den här verksamheten startade, menar Hans Karlsson.

Lågt räknat finns det mellan 40 och 50 externa arbetstagarkonsulter runtom i landet idag. Någon exakt siffra är svår att få fram, eftersom inte alla företag rapporterar att de har konsultverksamhet till LO-PTK konsultkommitté. Den har bildats för att följa utvecklingen på området. Från PTK ingår Kurt Thuregren och Stig Ahlin. LO företräds av Hans Karlsson och Tore Lidbom.

— Kommittén arbetar med att få fram tillräckligt många intresserade konsulter för den här typen av verksamhet. Örridet är fortfarande ganska oprövat, och det finns alltså utrymme för nytänkande. Som arbetstagarkonsult har man stora möjligheter att tillsammans med facket få lära sig något nytt, avslutar Hans Karlsson.

Under de allra första åren på 70-talet var det enskilda konsulter som anlätades, flertalet med kopplingar till den fackliga rörelsen. Under ett antal år var det också så att ombudsmän och utredare kunde frigöra sin tid för specifika uppdrag, inte minst inom större koncerner. När de olika medbestämmandeavtalen träffades och rätten till arbetstagarkonsult kodifierades uppstod också en diskussion om möjligheterna att från fackligt håll etablera egna konsultbolag för att kunna tillhandahålla konsultstöd med rätt professionell kompetens. Såväl TCO-S (nuvarande OFR) som PTK gjorde särskilda utredningar kring för- och nackdelar med ett fackligt konsultbolag. Bägge organisationerna kom fram till att marknaden kunde tillgodose kompetensbehovet.⁶

När det statliga avtalet träffades bestämde sig det då statliga konsultbolaget Statskonsult att satsa på att ta uppdrag inom området. Tanken var att man hade den kompetens inom bl a statlig organisation och informationssystemsutveckling som de statliga facken bedömdes behöva. Man tog 1979 sig namnet Statskonsult Arbetstagarkonsultation AB och blev ett av flera bolag inom koncernen.



Efter några år i statlig ägo avvecklade Statskonsult sitt ägande och större delen personalen tog över och företaget bytte namn till ATK Arbetstagar-konsultation AB. ATK kom över åren att bli det dominerande företaget på den särskilda marknaden för arbetstagarkonsulter. Från att inledningsvis dominerats av statliga uppdrag grundat på det statliga medbestämmandeavtalet (MBA-S) vidgade man snart sitt område till näringslivet men också inom den kommunala sektorn. ATK kom senare att ta initiativ till ett europeiskt nätverk av arbetstagar-konsulter. Företaget vidgade också sina uppdrag till utvärderingar och organisationskonsulting

med bl a partsgemensamma uppdrag. Man deltog också i olika FoU projekt inom arbetslivsområdet.

År 1988 startades Konsultgruppen FackRådet AB, som kom att bli ett paraply för arbetstagar-konsulter med koppling till LO-förbunden på den privata sidan. Utvecklingsavtalet hade då också tillkommit och säkrat upp möjligheterna för de fackliga på den privata sidan att använda arbetstagarkonsult. Tidigare fackliga utredare kunde här genomföra arbetstagarkonsultuppdrag. Ett tredje konsultföretag som bildades under 80-talet var ATO (senare delat i 4U och Castor) med en profil framförallt mot IT och systemutveckling men också mot forskning och utveckling. Svensk Löntagarkonsult var ett annat företag som startades av en f d konsult från ATK under detta skede.

Under 90-talet startades också ABL konsult som en del av ABF med fokus framförallt mot omställningsstöd men kom också under en period att erbjuda arbetstagarkonsulttjänster. Utöver dessa företag har också funnits enskilda konsulter men också forskare som använts av de fackliga organisationerna. I en del branscher har bl a en mer djup bransch- eller tekniskspecifik kunskap behövts. Flera större företag kom också att använda egna anställda med särskild ekonomisk, produktions- eller affärsstrategisk kompetens som ställts till fackets förfogande.

Utvecklingen genom åren innebar inledningsvis att den totala volymen konsultanvändning ökade. Under 80-talet kom användningen att peakas. I slutet av årtiondet kan det bedömas att det utfördes

⁶ Se bl a *Arbetstagarkonsulter*, rapport till PTKs kongress 1985

mellan 20 och 30 årsarbeten, sannolikt lågt räknat, medan det i skrivande stund finns högt räknat 5 (fem) konsulter verksamma på marknaden.

Utbudet av särskilda arbetstagarkonsulter har således drastiskt minskat. Och de i skrivande stund verksamma konsulterna är till åren komna. I och med att efterfrågan successivt minskat och inte minst visar upp stora variationer över tid har också möjligheterna att attrahera nya konsulter minskat. Så t ex genomgick ATK två neddragningar i början på 2000-talet. Från förbundens sida konstaterar man också att man misslyckats med att se till att konsultmarknaden utvecklats och förnyats.

I en undersökning 2013 baserad på ett 10-tal förbundsöreträdare konstaterades att inget förbund vara så intresserade av renodlade arbetstagarkonsulter att de var beredda att ta initiativ för att sådana konsultföretag skulle kunna finnas att tillgå.⁷

⁷ Hammarström, Karlsson (PM), Om behovet av arbetstagarkonsulter 2013

3. Arbetstagarkonsulten i förändringsprocessen

Arbetstagarkonsulten kommer in i och påverkar och påverkas av företagets förändringsprocess. För de fackliga företrädarna är hanteringen av förändringsprocesser en särskild utmaning. Många frågor kommer upp som handlar om långsiktiga strategier och överlevnad för verksamheten liksom konsekvenser för medarbetarna. Processen i sig och att hantera den är en utmaning. Jag ska i det här kapitlet diskutera viktiga frågor att vara medveten om, de olika rollerna och arbetstagarkonsultens insats som ett verktyg för de fackliga företrädarna.

Drivkrafter, intressenter och aktörer

Förändringar sker inte i ett vacuum. De påverkas av både externa och interna drivkrafter. Externa krafter är sådant som en ökad konkurrens, höjda krav från ägarna på effektivitet och lönsamhet, tapp av kunder men också nya möjligheter i den tekniska utvecklingen. Internt kan finnas missnöje från hela eller delar av organisationen, behov av teknisk förnyelse och investeringar, dåliga resultatsiffror, hög sjukfrånvaro och personalomsättning. Att analysera detta blir ofta en av de inledande uppgifterna för en arbetstagarkonsult.

I detta finns också aktörer med olika intressen. Utanför organisationen finns aktieägare, politiker (i offentliga organisationer), kunder och avnämare, konkurrenter m fl. I organisationen finns olika enheter, affärsområden eller funktionella avdelningar med olika intressen. Här finns också olika yrkesgrupper med olika erfarenheter och villkor. Organisatoriska förändringar slår ofta olika gentemot olika intressenter. Det är vanligt med att några blir vinnare av förändringen, medan andra blir förlorare. En driftsenhet läggs ner till förmån för att en annan växer när verksamheten centraliseras. En leverantör får ett nytt uppdrag medan medarbetarna på den verksamhet som läggs ut blir kanske av med jobbet. Att hitta situationer där alla är vinnare är inte alltid möjligt.



En tänkt diskussion i ledningsgruppen

Att vara medveten om de olika intressenterna och aktörerna är viktigt för de fackliga företrädarna liksom för arbetstagarkonsulten. Arbetstagarkonsulten behöver analysera de olika intressena och

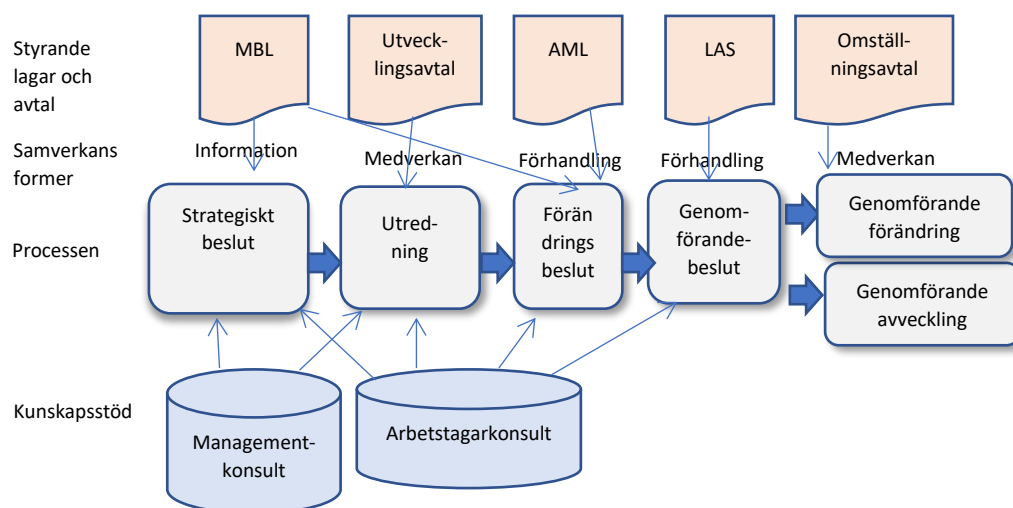
konsekvenserna för olika aktörer. De fackliga företrädarna behöver veta vilka intressen som driver och vilka allianser som kan behöva byggas. Alla i ledningsgruppen eller styrelsen är kanske inte med på den tagna strategin som man från fackligt håll ser stora risker med.

I en sådan inledande analys kan man t ex försöka få svar på frågor som:

- Vilka är dom viktigaste grunderna för en förändring och vilka intressenter är viktiga
- Hur ser handlingsutrymmet ut och vad finns det för alternativ
- Vilka konsekvenser för verksamhet och medarbetare bör särskilt analyseras

Förändringsprocessen

Förändringsprocesser kan se olika ut beroende på förändringens karaktär, verksamhetens natur och inblandade aktörer. Några gemensamma drag är beslut om en viss förändring och därefter genomförande av densamma. MBL byggde tidigt på denna dikotomi – beslut och genomförande. Och med det förhandling inför förändringsbeslutet. Vidgar vi perspektivet får vi följande bild:



1. Förändringsprocessen inleds med ett strategiskt beslut, ofta högt upp i organisationen. Facket informeras om detta, i bästa fall. Ofta har en managementkonsult varit involverad som stöd i processen. Arbetstagarkonsulten kan vara involverad men får lika ofta förhålla sig till det strategiska beslutet.
2. Efter det strategiska beslutet behövs ofta ett beredningsarbete kring förändringen och dess konsekvenser. Ibland görs beredningsarbetet av en särskild projektgrupp. Facket kan löpande informeras eller vara med i en referensgrupp. Arbetstagarkonsulten kan då finnas med som ett stöd och bollplank till de fackliga företrädarna
3. Med den strategiska inriktningen och utifrån underlaget ska ett beslut tas om vad som ska förändras – organisation, kompetens och bemanning, teknik mm. Detta är vanligtvis det första förhandlingstillfället där t ex MBLs §11 kommer in bilden. Men också den vanligaste tidpunkten då arbetstagarkonsulten kommer in för att granska underlaget och eventuellt hitta alternativa lösningar.
4. Kopplat till förändringsbeslutet (ibland en del av det) är särskilda beslut om genomförande av förändringen – hur olika åtgärder ska genomföras och när. Här tas bla ställning till hur en avveckling av medarbetare ska ske, i det fall det är fråga om övertalighet och risk för uppsägningar. I dessa delar påverkas beslutet av såväl MBL, omställningsavtal och LAS. Ofta finns här större möjligheter för facket att påverka – som tidsplaner, omställningsvillkor för medarbetarna mm. Arbetstagarkonsulten stöttar facket även i dessa delar. Här kan också omställningsorganisationer involveras.
5. Efter detta vidtar förändringen med implementering av en ny organisation eller tekniskt system, flyttning eller nedläggning av verksamhet, utbildning av och omplacering av medarbetare mm. Blir det fråga om neddragning och uppsägning av medarbetare kan en särskild avvecklingsprocess behöva planeras och genomföras.

Arbetstagarkonsulten kan finnas med även i denna del som stöd och bollplank till de fackliga företrädarna i syfte att få en smidig process.

Tidens betydelse

Modellen ovan kan ytligt sett se ut som en rak tidslinje där man i lugn och ro tar sig från ett steg till nästa. Verkligheten ser annorlunda ut. Tidsfaktorn spelar en stor roll i alla förändringsprocesser. Tiden kan och bör hanteras som en strategisk faktor på många sätt. Förändringsprocesser tar tid. Riktig förändring tar ännu längre tid. Samtidigt kan omständigheter, inte minst externa skeenden som tillgång till ny teknik, en förändrad marknad, ett fönster som öppnats i relation till konkurrenter, innebära tidspress. Tillfällen måste fångas i flykten. Nya produkter måste snabbt ut på marknaden. Aktiemarknaden vill ha besked.

Men för att åstadkomma förändringar i fråga om arbetssätt, kultur och kompetens görs inte i en handvändning. Tidigare beteenden ska läras av och nya läras in. Genomförande av förändringar måste få ta tid, likaså omställningsprocesser för både verksamhet och individer. Med en gedigen förankring av förändringen kan genomförandet ske snabbare.

Tidsfrågorna blir ofta också en fråga inför genomförandet av förändringarna. Ett snabbt genomförande där man på kort tid genomgår ett stälbad med t ex uppsägningar för att kunna lägga det gamla bakom sig och satsa på det nya står mot en mer planerad, långsiktig omställning av verksamheten med naturlig avgång som sätt att anpassa personalvolymen.

Tidsplaner kan ofta vara optimistiska. IT projekt tar dubbelt så lång tid. Implementeringen stöter på problem. Uppskattade vinster uppstår inte. En minskad personalstyrka har inte de verktyg som förutsattes. Att bedöma realism i uppsatta tidsplaner är ofta en viktig del i arbetstagarkonsultens granskning,

Uppdragsexempel: Kommunal samorganisering

Inom två kommuner hade en idé tagits fram för att slå ihop de två kommunernas gymnasieorganisationer. När förhandlingarna om sammanslagningen påbörjades var motståndet från berörda fackliga organisationer starkt. När konsult tillkallades konstaterade denne att förändringen var dåligt förankrad bland personalen, inte minst bland lärarna. En diskussion uppstod kring tidsplanen där ledningen hävdade att processen pågått en längre tid mellan de berörda kommunledningarna. Och att man därmed inte hade tid att vänta med ett genomförande. Den politiska förankringen var viktigare än den bland medarbetarna. Efter fem år upplöstes den sammanslagna organisationen och man återgick till egna kommunala organisationer.

Arbetstagarkonsultens roll i processen

Att anlita en arbetstagarkonsult inför och under en förändring handlar för de fackliga företrädarna om att få en ökad kunskap och granska arbetsgivarens beslutsunderlag men också att hitta alternativ eller komplement till föreslagna förändringar. Crawford har beskrivit de olika rollerna enligt följande:



1. Ge ny kunskap och nya idéer

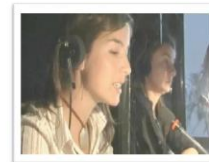


2. Ge en "second opinion"



3. Ge stöd och vägledning

5. Ge rådrum



4. Tolka och översätta

1. Genom att komma utifrån med erfarenheter från andra organisationer och förändrings-situationer kan arbetstagarkonsulten bidra med ny kunskap och nya idéer in i förändringsprocessen
2. I genomgång och granskning av de förändringsförslag som ligger på bordet kan konsulten ge en "second opinion", en form av kvalitetsgranskning, men också visa på alternativa strategier.
3. Att vara ett stöd i processen, framförallt till de fackliga företrädarna, blir ofta en viktig roll kanske inte lika synligt som skrivna rapporter och visade slides. Stödet kan också utvecklas till en medlande roll mellan ledning och fackliga företrädare
4. Nära den medlande rollen ligger också att tolka och översätta det beslutsunderlag som arbetsgivaren själv eller med hjälp av sina konsulter presenterat.
5. I flertalet fall kommer arbetstagarkonsulten in ganska sent i processen. Ett förslag ligger på bordet som facket har att ställning till. För att göra detta behov s ofta ett rådrum där anlitaandet av en egen konsult blir ett sätt att skapa sig detta rådrum.

Fördelningen av de olika rollerna varierar förstås mellan olika typer av uppdrag, hur tydliga och klara beslutsunderlagen är, omfattningen av förändringarna, när i processen konsulten kommer in, och så vidare.

Rollen kan också förändras över uppdragstiden. Inledningsvis kan den vara mer granskande och översättande för att senare gå över till att komma med ny kunskap och alternativa idéer. I de sista faserna kan rollen bli att vara ett stöd till facket eller bägege parterna i deras diskussioner och förhandlingar.

Fackliga strategier och arbetstagarkonsulten som ett verktyg

Några fackliga röster om att anlita en arbetstagarkonsult:

" Vi hoppades få ett grepp om en kaotisk situation. Vi kunde inte överblicka det som hände. Många aspekter och stora oklarheter i beslutsfattandet"

" Det var nytt för oss det här med en arbetstagarkonsult. Att någon mer opartisk skulle ge sin syn. Vi hade väl inga förhoppningar om mer direkta förändringar. Men få tankar om hur man skulle kunna jobba annorlunda för framtiden. "

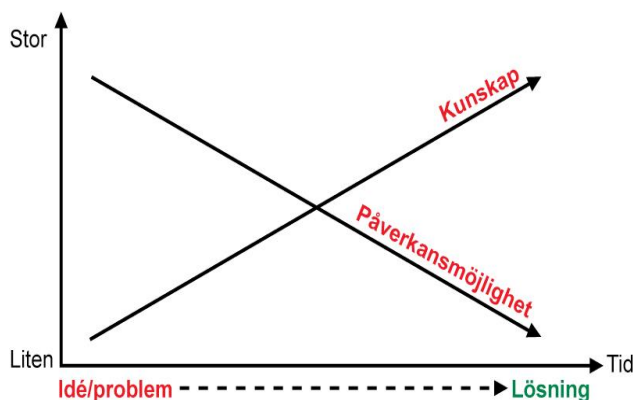
"Känns som en skyldighet att anlita arbetstagarkonsult inför en så stor förändringsprocess. Viktigt arbete att säkerställa att allt går rätt till.

En del i övervägandet kring om facket ska anlita en egen konsult hänger samman med vilken egen strategi inför förändringsarbetet som man ska välja; agera tidigt eller sent, ha ett kortsiktigt eller långsiktigt perspektiv, ha en förhandlings- eller samverkansstrategi.

Uppdragsexempel Processindustri

I ett utländskt ägt företag hade ledningen fått i uppdrag från huvudkontoret att spara pengar i den svenska verksamheten. Ledningen gick till facket för att få deras idéer och tyckte också att de borde anlita en arbetstagarkonsult. Facket ville vänta in förslag från arbetsgivaren innan de bestämde sig. När sedan facket anlidade en konsult några månader senare och ville ha god tid på sig att tillsammans med konsulten utreda alternativ blev ledningen frustrerad över att processen blev så utdragen och att facket kom in sent trots att han i ett tidigt skede ville ha med dom.

Ett första val är att om man som fackliga organisation ska bygga upp egen kunskap och egna alternativ i ett **tidigt skede** eller om man ska **vänta** in arbetsgivarens förslag. Med den första proaktiva strategin ökar förutsättningarna att få upp egna fackligt viktiga frågor på dagordningen. Behov av investeringar i ny effektivare produktionsutrustning. Satsning på marknadsutveckling för att kunna öka produktionen. Det kan vara sådant som kompetensutveckling för medlemmar som kan bli särskilt utsatta. Att invänta arbetsgivarens förslag är en mer reaktiv strategi och är i många fackliga sammanhang "default" läget. Det är ju arbetsgivaren som leder och fördelar arbetet. Den fackliga organisationen har byggts för att svara upp emot arbetsgivarens organisation. MBL bygger på att arbetsgivaren kallar till förhandling inför en större förändring. Oavsett val av en proaktiv eller reaktiv strategi bör det vara ett medvetet val. Det är också så att valet påverkar det fackliga arbetssättet och vilken kunskap man behöver och när man behöver den. Bilden nedan illustrerar det att tidigt i processen är påverkansmöjligheterna stora men kunskapen låg. Och ju längre tiden går desto mer kunskap men å andra desto mindre möjligheter till påverkan.



Ett annat dilemma som uppstår, inte minst i en övertalighetssituation, är för de fackliga företrädarna att kunna hantera **den långsiktiga (positiva) utvecklingen av verksamheten** relativt **kortsiktiga (negativa) effekter** för de medarbetare som riskerar att bli av med jobbet. Om man inte gör något i nuläget för att t ex möta en ökad konkurrens så riskerar man verksamheten långsiktigt. Men på kort sikt innebär det att några medlemmar kan få gå. För att undvika uppsägningar kan man behöva slåss och argumentera för dagens verksamhet. I värsta fall kan det ju röra sig om nedläggning av hela

verksamheten på en ort. Och även om man agerar i den organisatoriska frågan, som t ex nedläggning eller ej, behöver man också tänka till på hur förändringsarbetet och omställningen ska fungera.

Frågan om **förhandling eller samverkan** med arbetsgivaren kring förändringar kan också hanteras olika, inte minst om man hamnar i övertalighetssituationer. En samverkansrelation bygger i hög grad på att man har gemensamma intressen t ex kring verksamhetens långsiktiga inriktning och utformning. Den förutsätter också tillit och respekt mellan parterna, inte minst när det gäller dom olika roller man har. I förhandlingsrelationen börjar man ofta i de olika intressen man företräder, graden av formalitet ökar. Men man har också andra instrument till sitt förfogande - möjligheter för facket att gå till en central förhandling, pröva tvistigheter kring arbetsgivarens skyldigheter etc.

Viktiga frågor i valet mellan samverkan och förhandling är hur man fackligt ser på riskerna i att bli "tagen som gisslan" i en samverkanssituation när man i förhandlingen kan stå friare, driva sin egen linje och få det t ex noterat i ett förhandlingsprotokoll. Å andra sidan ger samverkansstrategin möjligheter till mera informella och tidiga kontakter och möjligheter till påverkan medan förhandlingen riskerar att bli ett spel för gallerierna.

Arbetstagarkonsulten och uppdraget

Oavsett val av strategi behöver fackliga företrädare kunskap inför, men också under, förändringsarbetet. Att anlita en arbetstagarkonsult är ett (av flera sätt) att tillägna sig kunskap för de fackliga organisationerna.

Ett första steg är att hitta rätt konsult. Marknaden för "rena" arbetstagarkonsulter dvs konsulter som särskilt riktat in sig mot att stödja facket är inte så stor. Ofta har förbundet koll på vilka konsulter man kan använda, om man inte har egna kontakter. Ibland kan man ta in fler offerter. Men i många fall är alternativen få och brådskan stor. Ledningen kan ibland komma med förslag. Praxis är dock att det är facket som beslutar om vilken konsult, medan själva uppdraget behöver förhandlas om. Förtroendet är viktigt.

Uppdragsexempel Sjukvård

Det var en gigantisk uppgift som arbetsgivare och de fackliga organisationerna 1999 ställdes inför när sjukvården i Västra Götaland slagits ihop till en enda sjukvårdsregion – Västra Götalandsregionen VGR. Det gällde framtiden för 46000 anställda i en region med en och en halv miljon innevånare. Det fackliga organisationerna såg framför sig nedskärningar och många tjänster som skulle skäras bort. "Fackligt kände vi att all energi gick åt till nedskärningarna, så vi samlades tvärfackligt och enades om att vi ville ha en arbetstagarkonsult som kunde hjälpa oss med ett tvärfackligt handlingsprogram och ett samverkansavtal."

Samarbetet med konsulterna ledde till att fackförbunden inom VGR utvecklade ett tvärfackligt sätt att arbeta. Detta resulterade så småningom i fyra tvärfackliga initiativ inom Västra Götalandsregionen: Samverkan mellan ledning och fack, Privatisering och upphandling, Sjukvårdsstrukturen och Arbetsmiljön. "För oss fackliga företrädare har konsulterna betytt en stor viktig möjlighet att utveckla oss i vårt fackliga uppdrag. Konsulterna har gett oss perspektiv på omvärlden och nya synsätt. Det har varit oerhört berikande för oss som harvar i vardagen.."

Ur Holmgren: Med andra ögon

I det första mötet mellan arbetstagarkonsulten och de fackliga företrädarna ska uppdraget definieras. Några viktiga punkter i en sådan diskussion är. Handlar det om att granska och analysera konsekvenserna av ett liggande förslag men också titta på alternativ? Vilka förväntningar har man på konsultens roll, gentemot ledningen och medlemmarna och vad som kan åstadkommas i relation till lagda förslag? Vilken roll bör konsulten inta relativt ledningen?

Här finns också praktiska frågor som tidsaspekter, former för informationsinsamling, interna och ev externa intervjuer. Vilken typ av rapportering vill man ha? Löpande muntlig och slutlig skriftlig och muntlig. En del av detta skrivs in i ett avtal som sedan förhandlas med ledningen.

Att hantera förändringar och att vara beställare av en konsulttjänst är ofta en ny roll för den facklige företrädaren. I vardagen har hen att stötta medlemmarna och förhandla mot arbetsgivaren. Här tillkommer förmåga att hantera förändringar och dess konsekvenser och välja strategi för detta liksom att vara en tydlig beställare i form av att avgränsa uppdrag, leda konsultens arbete och använda resultatet på bästa sätt.

Uppdragsexempel Apotek

Apoteket AB skulle moderniseras, det skulle få en ny organisation och affärsinriktning, Då tillkallades Arbetstagarkonsult AB av fackförbunden på Apoteket.

En fråga som den tvärfackliga gruppen inte kunde besvara själva var om ledningens förslag var ekonomiskt försvarbart. "De ville rationalisera och kanske göra personalneddragningar. Vi funderade vad det kostade."

I det lokala facket var man också orolig för att det skulle bli väggar mellan affärsområden som mellan olika stuprör. Att man inte skulle samarbeta. Och hur skulle Apoteket få sina medarbetare på noterna?....Den tvärfackliga gruppen fick en riskanalys i konsultrapporten. "Då hade man något att säga när man gick till ledningen" Och det var en bra relation mellan konsulterna och företagsledningen. "Konsulterna hade en självständig hållning och gjorde bra föredragningar."

" Vi som jobbar nära företagsledningen och sitter i bolagsstyrelsen har en väldig insyn. Det är en sak att se att omstruktureringen måste göras för att rädda jobben. En helt annan sak att förklara det med egna ord för medlemmarna. Nu fick vi en egen konsultrapport att gå tillbaka till när vi var och pratade med våra medlemmar."

Ur Holmgren: Med andra ögon

Partsrelationernas betydelse

Arbetstagarkonsulten kommer in i och har att hantera en relation mellan den lokala ledningen och de olika facken. Den kanske vanligaste attityden från ledningen är en stark tveksamhet, och inte sällan direkt negativ. Inte minst om det redan är ett dåligt klimat mellan fack och ledning. Och man från ledningens sida upplever att konsulten kommer in med ett uppdrag att enbart vara ett språkrör för de fackliga.

Ledningens tveksamhet handlar ofta om att man upplever att konsulten kostar pengar, belastar organisationen och fördröjer processen. Rör det sig dessutom om ett företag med utländska ägare kan en negativ attityd ha att göra med att man överhuvudtaget inte vet om eller förstår det svenska systemet. Det finns naturligtvis, oavsett bra eller dåliga partsrelationer, en första tveksamhet från ledningen i att någon utifrån ska granska, och kanske ifrågasätta, de åtgärder man vidtagit eller dom beslut man tänker fatta. Fördelen att få en "second opinion" och nya idéer upplevs inte positivt av

alla chefer. Det kan också vara så att facket drar sig för att använda arbetstagarkonsult därför att man inte vill skada vad man upplever som bra relationer. Medan andra fackliga kan använda sig av anlitaandet av en konsult som ett hot gentemot arbetsgivaren. I alla dessa lägen har konsulten en uppförsbacke i att skapa en bra relation med ledningen – utan att glömma bort att det är facket som är uppdragsgivare.

Mediarapportering Byggindustri

I en nyligen offentliggjord rapport framgår det att Peab division syd kraftigt motarbetat de arbetstagarkonsulter som Byggnads anlitat för att utreda en tvist om arbetsbrist inom Peab. Utredarna menar att rapporten tydligt visar på det dåliga klimat som råder mellan företaget och facket.

6 AUGUSTI 2009 KL 09:49

Efter en varseltvist på Peab syd i slutet av förra året anlidade Byggnads en arbetstagarkonsult för att reda ut om det rådde arbetsbrist på Peab. Nyligen släpptes den rapport där arbetstagarkonsulterna Björn Jansson och Mikael Eriksson från ATK, Arbetstagarkonsultation AB, vittnar om att de blivit motarbetade av ledningen på Peab syd de försökt genomföra sitt arbete.

I rapporten framgår det att Peab inledningsvis vägrat att träffa konsulterna. I rapporten står det att: "Ansvarig personalman och regionchef vägra träffa arbetstagarkonsult... Divisionschefen dröjde flera dagar innan han ringde upp... Vid möte om avtalsförslag och innehåll/inriktning på uppdrag var deras uppträdande tveksamt, de ägnade mer tid åt ifrågasätta än att ha en konstruktiv dialog...

I rapporten framgår också att tongångarna mot arbetstagarkonsulterna var öppet fientliga och att företaget inte delade med sig av det material som arbetstagarkonsulterna behövde. I rapporten står det även att stor del av intervjuerna med Peab-personalen gick åt till att klaga på konsulterna.

Rapporten avslutas med att arbetstagarkonsulterna slår fast att det främst var regionledningen och personalansvariga som ställde sig på tvären och uppträdde fientligt. Konsulterna skriver i rapporten att "Detta är i och för sig en bra illustration på det vi påpekar i rapporten om dåligt kommunikationsklimat och att arbetsgivaren inte sköter dialogen med arbetstagsidan på ett professionellt sätt".

Lars Johansson, personalchef inom Peab division syd, säger till Byggnadsarbetaren att han inte vill kommentera rapporten.

– Peab kommenterar inte arbetstagarkonsultens beskrivning av sina upplevelser. Det får stå för dem. Utredningen gjordes efter att Peab tvingats, genom Byggnads tolkningsföreträdare, att anlita en arbetstagarkonsult.

Exemplet ovan visar en inte ovanlig situation. Anlitaandet av arbetstagarkonsult blir ett av de yttersta medlen för facket att hävda sin rätt mot en som man uppfattar det illvillig arbetsgivare. Medan arbetsgivaren ser facket som en bromsklots och konsultanvändning som ett sätt att sätta käppar i hjulet. Det blir ofta en grannliga uppgift för konsulten att i sådana konfliktmiljöer välja mellan att arbeta för en konsensuslösning eller understödja fackets, uppdragsgivarens, argument. Ofta räcker det inte att granska siffrorna och "ha rätt". Eller att försöka sätta verksamhet och kunder i första rummet.

I ett annat uppdrag där en konflikt uppstått mellan i detta fall kommunledningen och ett antal lokala fack sökte man åstadkomma en lösning genom att parallellt anlita en arbetstagar- och arbetsgivarkonsult i en slags medlarroll. Dessa arbetade delvis tillsammans och lade fram en gemensam rapport. Konflikten löstes inte utan kom att avgöras i arbetsdomstolen.

Arbetstagarkonsulten kan också efter avslutat uppdrag med facket som uppdragsgivare komma att användas av parterna gemensamt i en fortsatt process. Här är ofta bakgrunden att denne vunnit

förtroende inte bara hos facket utan även ledningen. Och att den fortsatta processen kan behöva stöd utifrån. Det kan t ex handla om att genomföra partsgemensamma aktiviteter, som t ex att bygga fungerande samverkanssystem.

Uppdragets genomförande

Genomförandet av ett arbetstagarkonsultuppdrag kan se olika ut beroende på typen av uppdrag och vilken verksamhet det gäller. En vanlig uppdragsbeskrivning kan se ut som följande:

” Uppdraget innebär att granska ledningens förslag till besparingar och i detta bl a beakta det alternativ som de fackliga företrädarna utarbetat. Granskningen omfattar bland annat förslagets möjligheter att skapa en bättre ekonomi och långsiktig utvecklingsförmåga samt risker och konsekvenser för arbetsmiljön. ”

I många fall kommer konsulten in inför eller i samband med en MBL-förhandling. Uppdragstiden blir då av betydelse. Ledningen vill snabbt ta sig igenom förhandlingen och gå till beslut. Vanliga motiv är ekonomiska: *”Företaget blöder. Vi behöver göra neddragningarna så fort det överhuvudtaget går.* Eller så är man orolig för medarbetarna och deras motivation: *Folk behöver få besked, dom kan inte gå i ovisshet om vad som ska ske och vilka som får gå...”* Och så länge uppdraget pågår är arbetsgivaren skyldig att vänta med det slutliga beslutet.

Hur lång tid ett arbetstagarkonsultuppdrag tar kan röra sig om några veckor till ett par månader beroende på uppdragets omfattning, innehåll och karaktär. Ju sämre underlag som man har tillgång till från företaget ju mer eget arbete behöver konsulten lägga ner. Tillgängligheten till chefer och medarbetare i organisationen är en annan faktor

I utförandet har konsulten att arbeta under sekretess motsvarande den de fackliga företrädarna har. Samtidigt åligger det arbetsgivaren att delge konsulten det underlag denne behöver, vilket också framgår av det centrala avtalet:

*Arbetstagarkonsult skall genom företagsledningen erhålla biträde och information enligt Medbestämmandelagen och detta avtal i den omfattning som erfordras för uppdraget**
Utvecklingsavtalet §12 Mom 6.

Den information som konsulten samlar in sker normalt dels via intervjuer dels genom att gå igenom material av betydelse för frågan. Intervjuer sker med såväl högsta ledning, berörda affärs- och mellanchefer som medarbetare (de sistnämnda ofta via gruppintervjuer). En arbetstagarkonsult *”åker ofta hiss i organisationen”*. Genom detta ökar möjligheten att ge olika perspektiv på problematiken. Ibland kan externa intervjuer behöva genomföras för att bidra till belysningen. Det kan vara tidigare medarbetare, kunder, leverantörer eller andra intressenter.

Konsultrapporteringen

I inledningen av uppdraget bör man också bestämma på vilket sätt resultatet ska redovisas – löpande och/eller vid avslutningen, skriftligt och/eller muntligt, till facket och/eller ledningen.

Om tid finns är det en fördel med en löpande rapportering till facket – för att stämma av arbetet, eventuellt göra justeringar i arbetsformer, rapportera preliminära hypoteser mm. Ibland kan det även vara en poäng med en avstämning med ledningen, särskilt i de fall ledningen har visat ett

positivt intresse. En löpande rapportering skapar också ett bättre lärande för de fackliga företrädarna.

I de allra flesta fall är det viktigaste, och i vart fall det mest synliga, resultatet själva konsultrapporten när uppdraget slutförs. Även om själva den skriftliga rapporten är grunden för att presentera det konsulten kommit fram till behöver den oftast kompletteras med en muntlig redovisning. Såväl för facket som för ledningen. Det förekommer också att konsulten redovisar sitt resultat vid ett personalmöte. Det kan vara fördelaktigt med en partsgemensam redovisning, då det bägge parter hör samma sak av konsulten men också att respektive part kan höra den andra partens reaktioner på rapporten.

Resultatet av en partsgemensam redovisning kan se väldigt olika ut:

- I ett företag inom transportbranschen gjorde konsulterna en rapportering för ett 10-tal fackliga företrädare och ungefärligen lika många från företaget – ledning och mellanchefer. Efter redovisningen applåderades det från den fackliga sidan medan det var helt tyst från ledningen.
- I ett telecomföretag vände sig förhandlingschefen efter konsulternas redovisning till facket för att höra deras slutsatser av konsultrapporten
- När konsulten gjorde en slutredovisning för de förhandlande parterna på en statlig myndighet föreslog ledningen att delar av konsultens förslag skulle skrivas in i förhandlingsprotokollet som en del av beslutet.
- Vid en annan statlig myndighet lyssnade ledningen på konsulternas förslag och avslutade med att konstatera att "det var en partsinlaga".

Mediarapportering: Media

Inför Promedias bolagsstyrelsemöte i dag har journalistklubben lämnat över den arbetstagarkonsultrapport som nu är klar.... "Vi tycker att konsulterna gjort ett bra jobb och på kort tid satt sig in i ett väldigt komplext förslag. Som klubb upplever vi att vi fått stöd för flera av de synpunkter vi fört fram", skriver Carina Tenor, ordförande i Promedias journalistklubb, i ett pressmeddelande.

(www.journalisten.se 2012-09-21)

Den skriftliga rapporten riktas framförallt till de fackliga företrädarna och ledningen – de som har att förhandla om beslutet. Men den kan ibland också användas gentemot de beslutsfattare som finns "ovanför ledningen". I aktiebolagen finns en bolagsstyrelse som vid större förändringar blir involverade i besluten. Här finns också personalrepresentanter som kan använda konsultrapporten i sin argumentation. I den offentliga sektorn finns politiska beslutsfattare i regering och riksdag eller kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

Det kan t o m hända att en arbetstagarkonsultrapport hamnar på riksdagens bord:

En utredning av särskild arbetstagarkonsult har på ett systematiskt och omfattande sätt gått igenom de utredningar som legat till grund för förslagen om flyttning av signal- och radarspaningen. Av arbetstagarkonsultens utredning framgår med all önskvärd tydlighet fördelarna såväl effektivitetsmässigt som ekonomiskt med fortsatt lokalisering av verksamheten till Malmen. Forsvarsutskottet bör innan beslut fattas om denna verksamhet särskilt efterhöra denna utredning för att mesta tillgängliga information skall tillföras beslutsprocessen.

(Motion till riksdagen 1997/98 av Dan Ericsson, KD och Karl Göran Biörsmark, Fp)

Men när rapporten inte faller i god jord hos ledningen kan det ändå från de fackliga kännas att man gjort vad man kunnat. I ett uppdrag kom det ett mail från den fackliga ordföranden efter det att uppdraget rapporterats

"Förhandlingarna är klara och utgången blev väl tyvärr inte ens en gnutta av det hopp vi hade skapat genom att gemensamt ta fram ett motförslag till ledningens inriktningsbeslut, däremot är vi extremt nöjda med att vi la så stor energi och få fram förslaget.

Vårt samvete är rent, vi VET att vi gjorde allt vi kunde...vårt förslag hade både bärighet och vi hade haft fabriken kvar. Vi hade varit konkurrenskraftiga.....med bibehållen teknik och kompetens.

Eran rapport utgjorde grunden i vårt förslag och att ni efter så kort tid i detta ärende ändå kunde se precis det vi har påstått i flera år. För eftervärden kvarlämnas således eran rapport och vårt förslag som hade en framtid, kritiken som har framförts över en lång period ifrån de fackliga organisationerna finns likväl att finna i eran rapport varpå vi som organisation kan känna en viss lättnad att den faktiskt har varit både rättfärdigad och begrundad....

Några sammanfattande råd till de lokala parterna

Förutsättningarna för en framgångsrik förändringsprocess är att den sker i samverkan mellan ledning och fack och ger möjligheter till delaktighet från medarbetarna under delar av förändringsarbetet. I diskussioner med kollegor landade vi för några år sedan i en modell med 6 viktiga komponenter i en framgångsrik förändring:

Tydlighet och Transparens

- Klara och mätbara mål för förändringen
- både för verksamhet och medarbetare
- Öppet arbete med framtagning av underlag
- Trovärdig beskrivning av risker och möjligheter
- Information löpande
- Kommunikation vertikalt och horisontellt

Tillit och Trygghet	Förtroende mellan ledning och medarbetare Tillit mellan grupper och individer Medarbetarna ges förutsättningar att hantera nya arbetsuppgifter och förändrade arbetssätt Stöd och resurser vid omställning och övertalighet
Tid och Tålamod	Verklig förändring tar tid och kräver uthållighet Tydliga besked så snabbt som möjligt Tidig och ordentlig dialog skapar förutsättningar för snabbt genomförande Gradvis genomförande ger möjlighet till förankring och successiv anpassning

Syftet med arbetstagarkonsultens insats är att få en förbättrad förändringsprocess såväl verksamhetsmässigt, ekonomiskt som socialt. För att få ut det mesta av insatsen behöver fack och ledning tänka på följande:

Till de fackliga företrädarna	Till ledningen
Pröva möjligheterna att få in arbetstagarkonsulten så tidigt som möjligt	Se arbetstagarkonsulten som en möjlighet – och inte ett hot
Var tydlig i beställningen, inte minst förväntningarna på vad konsulten skall göra och åstadkomma. Tänk på att konsulten drar sina egna slutsatser och förslag och inte är ett språkrör	Var öppen med information samtidigt som du säkrar att konsulten arbetar under sekretess
Håll kontinuerlig kontakt med konsulten under processen bl a för att maximera ert eget lärande men också för att löpande styra arbetet	Informera linjeorganisation och mellanchefer och uppmuntra öppenhet gentemot konsulten
Ge konsulten tid för sitt arbete, men inte med motivet att skjuta på besluten	Håll an med alla beslut som rör de frågor som konsulten granskar
Låt slutrapporteringen också ske gentemot ledningen så den kan bli en del i den fortsatta processen	Träffa gärna konsulten under arbetets gång men respektera uppdragsgivarsituationen

Uppdragsexempel Statlig myndighet

Arbetsförmedlingen (AF) har under många år spelat en väsentlig roll i den svenska politiken för full sysselsättning. AF har sedan 2006 varit en centraliserad organisation med ca 14000 anställda när en ny generaldirektör tillträdde 2014. Han inledde en "förändringsresa" med en ny förvaltningskultur tillsammans med en ny "affärsmodell" till stor del byggd på digitalisering. Den nya ledningskulturen handlade om att arbeta mer med förtroende än på mätning och kontroll, och var ett exempel på sk tillitsbaserad styrning som är en förvaltningsmodell som är tänkt att ersätta den sk New Public Managementmodellen. Nästa steg innebar bildandet av två nya klientorienterade divisioner, den ena inriktad mot arbetssökande och den andra mot arbetsgivare. Detta blev mer kontroversiellt och fackföreningarna på AF anlidade arbetskonsult för en "second opinion". Trots blandad entusiasm i organisationen beslöts och planerades för genomförandet med, bl a på konsulternas inrådan, en förlängning av tidsplanen.

Medan den nya organisationen genomfördes skedde ett regeringsskifte och den ny regeringen hade att genomföra stora budgetnedskärningar baserade på en tidigare lagd budget. Ledningen beslutade ändå att fortsätta investera i digitalisering och utöka den särskilda kundservicen. Efter förhandlingar med fackföreningarna meddelade AF uppsägning av 4.500 anställda följt av minskningar av antalet lokalkontor. Samtidigt hade den nya rödgröna regeringen i ett särskilt avtal med stödpartier i mitten kommit överens om en strukturell förändring byggd på omfattande privatisering av förmedlingstjänsten samtidigt som man fokuserade på kontroll, utvärdering och digitala tjänster.

ATK anlidades återigen för att stödja facken i hanteringen av både de kortsiktiga förändringarna (samtidiga nedskärningar och genomförande av den nya organisationen) och de långsiktiga förändringarna (definiera en ny roll för AF). Konsulterna intervjuade toppchefer och externa aktörer och genomförde workshops. Ett gemensamt möte mellan ledning och fack hölls där bl a organisatoriska justeringar och kompetensstrategier diskuterades utifrån konsulternas riskanalys. En av riskerna var att digitaliseringsprocessen kanske inte utvecklas enligt plan, vilket skulle kunna orsaka allvarliga effekter på både verksamhet och anställdas säkerhet och hälsa. Nedskärningarna, kontorsnedläggningarna tillsammans med genomförandet av den nya organisationen skulle leda till stora osäkerheter om personalens roller och kundkontakter. Högsta ledningen fortsatte dock med att genomföra omstruktureringen. Ett halvår senare fick myndigheten en ny ledning.

4. Arbetstagarkonsultens kompetens

Så här långt kan vi konstatera att vara arbetstagarkonsult innebär stora utmaningar men också möjligheter. Som konsult får man möjlighet att sätta sig in och analysera olika spännande verksamheter, möta medarbetare, fackliga företrädare och ledningar och med sina egna erfarenheter i botten kunna förklara och ge råd. Men det är också ofta ett arbete under tidspress och där de som borde lyssna kanske inte alltid lyssnar på de råd man ger.

Jag ska i det här avsnittet, tillsammans med kollegor, gå igenom de olika kompetenser som krävs för att man ska bli en professionell arbetstagarkonsult.

Konsulten – den sakkunnige rådgivaren

Att vara konsult är att tillhandahålla en tjänst "sakkunnig rådgivare" dvs att tillhandahålla kunskaper om "saken" och ge råd till den som beställer tjänsten. Konsultationen består således av två huvudfåror – att kunna sin sak och att ge råd. Sakkunskapen är kopplat till den expertkunskande som krävs för uppdraget. Kompetensen för att ge råd handlar om att hantera relationer, pedagogisk förmåga och förståelse för processer. Och det är i kombinationen av sakkunnigheten och den rådgivande förmågan som definierar kvaliteten i konsultarbetet. Det räcker inte med att vara expert inom ett visst område. Lika viktigt är att kunna förmedla det relativt mottagaren (klienten) och dennes situation för dennes användning.

För arbetstagarkonsulten uppstår särskilda krav som är viktiga att identifiera:

- Användningen är reglerad i avtalet och kommer därför till del att styra och ibland begränsa inriktningen och ditt metodval etc
- Fackliga företrädare är ofta nybörjare i sin beställarroll vilket gör att du som konsult har en särskild roll i att vara ett stöd i uppdragsformuleringen
- Även om facket är beställare behöver du som konsult ha en god förmåga att skapa en relation med ledningen då det slutligen är denne som har att fatta besluten som uppdraget avser

Beroende på profil brukar man ibland skilja på **expertkonsult** och **processkonsult**. Expertkonsulten gör en objektiv bedömning utifrån sin expertkunskap och redovisar denna. Processkonsulten söker snarare att stödja processen utifrån sin expertkunskap och involverar t ex organisationen på ett annat sätt. Processkonsulten inser att hen gör en intervention i organisationen och anpassar sin metodik utifrån detta. Experten skriver rapporter. Processkonsulten genomför workshops. Inte minst arbetstagarkonsulten behöver vara medveten om den process som pågår i organisationen inte minst den mellan ledning och fack t ex under en förhandling.

Förmågan att på ett bra sätt hantera processen mellan parterna kan ibland överskugga den specifika kunskapen kring t ex teknik eller affärsutveckling. Det är inte ovanligt att arbetstagarkonsulten etablerar så pass goda relationer med ledningen att man får en partsgemensam roll. Uppdraget som arbetstagarkonsult kan t o m övergå i ett ledningsuppdrag – med fackets goda minne.

Kompetens i olika roller och uppdrag

I avtalen används begreppet "utomstående expert", men ges dessutom en mycket precis men också allmän definition: "godkänd eller auktoriserad revisor eller som enligt arbetstagarorganisationerna har erforderlig teoretisk eller praktisk kompetens." Att peka ut revisorsrollen var kopplat till de tidiga avtalen kring ekonomikommittéer - där man såg att rollen mycket var att kontrollera företagets ekonomiska underlag. Utvecklingen har visat att just revisorer (varken godkända eller auktoriserade) inte har ägnat just arbetstagarconsultingen något större intresse. Det finns många orsaker till detta. Revisorsfirmor var och är normalt fokuserade mot företagen och kunde precis som managementkonsulter se det som problematiskt att ta uppdrag för en kunds "motpart". Det har också alltid funnits ett problem kring revisorns kontrollerande roll i relation till att också konsultera dvs ge råd som man senare kanske ska kontrollera. Mer avgörande har nog varit att de fackliga uppdragsgivarna har efterfrågat andra typer av kompetenser än den mer begränsade ekonomiska redovisningskompetens som ligger i revisorns kärnkompetens.

Genom att uppdragen ser olika ut är det ofta olika sakkunskaper som kan komma att efterfrågas. I många uppdrag är behovet av kompetens så pass bred att det krävs olika konsulter med olika specialiteter.

Några exempel på olika förändringssituationer och innehåll i uppdrag:

Förändring	Uppdraget	Särskild kompetens
En förändrad strategi	Analyserar företagets marknadssituation, konkurrenter, produkter och deras efterfrågan. Granskar företagets strategier och analyserar styrkor och svagheter.	Företagsekonomi och branschkunskap
En ny organisation	Granskar nuvarande organisations styrkor och svagheter och bedömer den föreslagna organisationen utifrån uppgifter, teknik, ledning och kompetens	Företagsorganisering och management, HR
Introduktion av nya tekniska system och nya arbetssätt	Granskar befintliga tekniska system, dess användbarhet och effektivitet, Tittar på investeringskostnader och behov av organisationsanpassning.	Kunnande kring teknik och dess samspel med organisation
Nedläggning, omstrukturering	Tittar på produktionssystem, jämför styrkor och svagheter mellan olika anläggningar och orter, tittar på investeringsbehov	Företags- och produktionsekonomi
Flyttning av verksamhet, inom eller utom landet	Gör bedömningar kring och jämförelser av lönekostnader, kompetenstillgång, logistik, närhet/ avstånd till marknad, omställnings- och flyttkostnader, granskar business case	Företags- och produktionsekonomi
Utläggning av verksamhet s k outsourcing	Bedömning av för- och nackdelar med egen regi kontra köp från extern leverantör. Bedömning av konsekvenser, behov av egna resurser och effektiva processer. Granskning av förfrågningsunderlag och leverantörsoffert.	Ekonomi och upphandling, kompetensförsörjning

Ser man till de olika uppdragsvarianterna handlar mycket om grundläggande kompetens kring företags- och affärsutveckling, ekonomi och organisationsfrågor, men också beteendevetenskap och HR-frågor. Arbetstagarconsulten kan liknas vid en kombination av management-, organisations- och

HR-konsulter. Som vi såg i de tidiga avtalen om ekonomikonsulter och i anslutning till - betonades just den ekonomiska kompetensen och rollen och kunskapen som revisor. Men efter hand är det andra kompetenser som har blivit allt viktigare: marknads-bedömningar och affärsutveckling, managementstrategier, omställningsprocesser och förändringsledning. Men kanske än viktigare är en kunskap och förståelse för strukturförändringar och hur den påverkar parterna i deras samverkan, med de olika och gemensamma intressen de har. Och de bakomliggande systemen med utvecklings-, samverkans- och omställningsavtal mm.

Det stöd man som facklig företrädare söker när man ställs inför att hantera någon form av strukturförändring handlar i de flesta fall om kunskap kring företagsstrategier och ekonomi. I offentlig sektor förvaltningsutveckling och förvaltningsekonomi. Beroende på den specifika förändringen kanske man som facklig företrädare också vill ha någon med kompetens kring förändringsarbete och omställningsstrategier, HR frågor eller digitalisering.

Genom att arbetstagarkonsulten oftast kommer in med en allmän organisatorisk och ekonomisk kompetens utan en djupare kunskap eller erfarenhet av verksamheten är förmågan att sätta sig in i denna som t ex affärsmodell, produktionsförhållanden och marknad. Det är ett av skälen till att intervjuer på olika nivåer i organisationen är en viktig kunskapsinsamling.

Att hantera relationer och vara ett processtöd

Vad som också är betydelsefullt är arbetstagarkonsultens "relationella" kompetens, det som jag ovan beskrev som processkonsult. Konsulten blir en del i förändringsprocessen, "åker hiss i organisationen" och har att tala med såväl högsta ledning, mellanchefer som medarbetare på golvet. Det finns en viktig pedagogisk dimension i att översätta underlag och strategier relativt de fackliga företrädarna men också en omvänd pedagogisk uppgift gentemot ledningen att få denna att kanske se andra perspektiv än vad som har varit utgångspunkt för lagda förslag. Arbetstagarkonsulten kan ofta fungera som en medlare i förändringsprocessen. Det händer ibland att en arbetstagarkonsult kan fortsätta sitt arbete i den fortsatta förändringen som partsgemensam konsult t ex med att utveckla lokal samverkansavtal.

Specifikt för arbetstagarkonsulten i processrollen är en kunskap och en erfarenhet kring partsrelationerna som bl a innefattar grundläggande arbetsrättsliga kunskaper. Än viktigare är hur dessa gestaltar sig i ett lokalt, organisatoriskt perspektiv och de relationer som uppstår i ett företag med fackliga förtroendemannaroller som styrelserepresentanter, skyddsombud och förhandlingsansvariga men också hur arbetsgivarrollen kommer till uttryck i HR funktioner och chefsroller.

Från utvärderingar som ATK genomfört kommer följande synpunkter på arbetstagarkonsultens kompetens, som illustration på vad som uppfattas som viktigt:

Ledningen: *"Konsulten var professionell och gjorde ett objektvt och opartiskt inspel i processen och redovisade inte bara fackets synpunkter"*

Förbunds-företrädare: *"Arbetstagarkonsulten kan tala med ledningen på ett särskilt sätt, kan ställa dom rätta frågorna och blir inte lurad av ledningen då dom möter en professionell."*

I en utvärdering av kvalitet i arbetstagarkonsultuppdrag⁸ konstaterar författarna:

”Ett av undersökningens resultat är att kommunikation och samsyn är viktiga faktorer för att skapa rätt nivå på förväntningarna. Om konsulten kan styra kundens förväntningar genom mer preciserade avtal osv torde sannolikheten öka att kunden blir nöjd....Graden av delaktighet påverkar också kvalitetsuppfattningen...”

Några konsulters syn på roll och kompetens

Lars Sundström, arbetstagarkonsult på ATK med 30 års erfarenhet i yrket, beskriver kompetenskraven på följande sett.



”Det krävs för det första en analytisk förmåga - att snabbt kunna ta in, strukturera, värdera och bearbeta ekonomisk och annan styrande information. Som grund behövs fördjupad kunskap om styrning, ledning och utveckling av företag/ organisationer/myndigheter och om den miljö de verkar inom, men också grundläggande kunskaper om lagar och avtal inom området och om partsrelationer. Sen krävs det ett antal personliga egenskaper som handlar om att vara en god lyssnare och kommunikatör, med en personlig och professionell integritet – och slutligen stresstålig.”



Kalle Olsson, från Fackrådet och som arbetat som arbetstagarkonsult med industriföretag också med mer än 30 år i yrket räknar upp ett antal punkter. En arbetstagarkonsult ska

- *ha kännedom om fackliga organisationers arbetssätt och grunderna i svensk arbetsrätt avseende MBL, LAS och lagen om bolagsstyrelsrepresentation.*
- *känna till olika typer av tillverkningsprocesser och aktuella försörjningsstrategier inom industrin i västvärlden.*
- *ha god ekonomisk kompetens och förmåga att analysera bokslut, produkt-och lönsamhetskalkyler i företag.*
- *ha kunskap att bedöma strukturskalkyler, dvs. förändringskalkyler innefattande årliga besparingar, engångskostnader och sammanfattande investeringskalkyl-*
- *ha förmåga att kombinera företagsekonomisk kompetens med gott omdöme vad gäller avvägning mellan relevanta och icke relevanta sakförhållanden för uppdraget.*

⁸ Norling/Tulldahl: Om kvalitet i konsultverksamhet, C-uppsats, Stockholms Universitet 1996-10-

- *ha god social förmåga, dvs. att kunna uppträda balanserat och bli accepterad både av fackliga organisationer och företagsledningen.*
- *ha förmåga att hålla tidplanen och leverera en slutrapport på avtalad tid.*

Som jag tidigare konstaterat är rollerna olika mellan managementkonsulter och arbetstagarkonsulter även om mycket av de grundläggande kompetenskraven kring företagsekonomi gäller för bägge.

Roland Steen, som arbetat både som managementkonsult och arbetstagarkonsult, konstaterar:



"Det gäller att veta var man har sina värderingar - hos de anställda och facket. Men också att förstå att man kommer in från ett minussläge, att vara oönskad av ledningen, och att kunna få upp företagspartnern till en i alla fall basic tro på att arbetstagarkonsulten har relevant kompetens och avser göra arbetet med hög integritet. Skillnaden mot att vara managementkonsult är valet av perspektiv, de anställdas.

Alla andra komponenter och steg är i stort sett precis desamma som organisations-/managementkonsultens: affärssammanhanget, situationen på marknaden, i konkurrensen, de möjliga lösningarna att möta hotbilden etc. Det som arbetstagarkonsulten gör, men inte organisations- eller managementkonsulten, är att väga och värdera varje del av nulägesanalysen och varje möjlig lösning mot konsekvenser för personalen."



Pia Juhlin Åstrand, som haft sin huvudsakliga gärning som HR-konsult, reflekterar kring arbetstagarkonsultrollen:

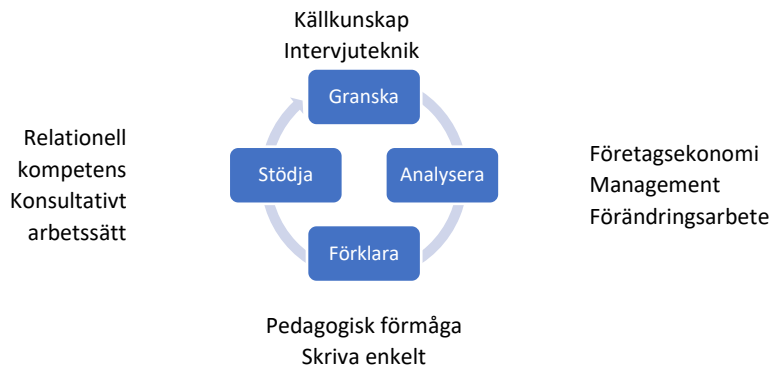
"Arbetstagarkonsulten måste ha en förmåga att föra dialog med både arbetsgivar- och arbetstagsidan. En konsult som är alltför "partisk" och redan från början utgår från att facket har "rätt" kommer inte att lyckas särskilt bra i sitt arbete. Och ärlighet. Ibland hittar man kanske saker som man inte vill hitta dvs att arbetsgivaren har fog för sitt förslag och kanske ännu mer så än vad som har framkommit. Då ska man vara ärlig med det och erkänna läget.

I jämförelse med organisationskonsulten jobbar arbetstagarkonsulten sällan med positiv utveckling i ett lugnt tempo. Tvärtom bygger uppdragen ofta på problem, ibland akuta, och de måste utföras i ett högt och till och med stressigt tempo. Organisations- och managementkonsulter säljer ofta ett koncept, en metod eller en teori (t ex processorientering, lean, agil utveckling eller något annat liknande) medan arbetstagarkonsulten måste ha en verktygslåda som innehåller grundkunskap om många metoder."

Sammanfattning om kompetensen

Arbetslagarkonsulten har i uppdrag att, enkelt uttryckt, **granska** och **analysera** en verksamhet och dess förändringsbehov och i detta **förklara** för och **stödja** sina fackliga uppdragsgivare. Det betyder att samtidigt vara revisor, företagsanalytiker, pedagog och terapeut med en kompetens för detta.

I granskningen handlar det om att veta vilka källor man ska söka i (alltifrån årsredovisningar till business case och marknads- och medarbetarundersökningar mm) och vilka som behöver intervjuas och en bra teknik för detta. För att göra en god analys behövs företagsekonomiskt kunnande, kompetens kring management och förändringsprocesser. Den pedagogiska kompetensen innefattar förmågan att förmedla komplicerade sammanhang både muntligt och skriftligt på ett förståeligt sätt - såväl till ledning som fackliga företrädare. Slutligen behövs ett konsultativt förhållningssätt i relation till de fackliga uppdragsgivarna och förmåga att bygga relationer med såväl chefer som medarbetare.



5. Läget idag för användningen av arbetstagarkonsult

Jag ska i det här avsnittet diskutera dagsläget när det gäller användningen av arbetstagarkonsulter. Jag gör det i samtal med konsultansvariga från några av de största användande förbunden och två av de idag verksamma arbetstagarkonsulterna på marknaden. Jag gör det också i ett krisartat läge för många företag och verksamheter när den andra vågen i coronapandemin har sköljt över Sverige., och det är svårt att se hur Sverige kommer att se ut på andra sidan.

En stagnerande marknad

Under de senaste 10 åren har marknaden för arbetstagarkonsulter stagnerat på en låg nivå. Finanskrisen 2008 - 2009 innebar en smärre uppgång. Verksamma konsulter konstaterar att efterfrågan på deras tjänster idag är som en berg- och dalbana. Totalt sett kan efterfrågan försörja högst 4 - 5 konsulter årligen. Som tidigare konstaterats har de särskilda arbetstagarkonsultföretagen krympt och grånat. De som finns kvar är i princip enmansföretag som arbetar i nätverk för att någorlunda kunna tillgodose svängningarna i den ganska lilla efterfrågan. Och med den prisbild man hållit under många år (klart under managementkonsulterna) har man inte råd med någon företagsöverbyggnad.

Mikael Eriksson, arbetstagarkonsult på ATK sedan 2006, konstaterar;



"Uppdragen under de senaste 10 åren har blivit mer tigha. Ombudsmän och klubbar är under press. Kalendertiden kortas, från tidigare nära 7-8 veckor är nu normalt nere på 3-4 veckor. Och med färre timmar att jobba på. Arbetsvillkoren blir sämre. Tendensen är att allt fler uppdragsförfrågningar kommer i elfte timmen. Vi är sista beställningen innan krogen stänger."

Någon nyrekrytering till yrket har inte skett på de senaste åren. Det är svårt att locka yngre förmågor till yrket. Som konstaterat har vi en krympande marknad där utrymmet för att lotsa in yngre och/eller oerfarna är litet. Det finns inte heller en naturlig väg in till yrket.

För att arbeta med kombinationen junior- och seniorkonsulter, som t ex managementkonsultföretagen, krävs större efterfrågevolym. Som managementkonsult är det inte bra för bilden att ta uppdrag för "den andra sidan". Fackliga utredare, som tidigare varit en rekryteringsyta, har minskat i antal. Aleksandar Zuza, konsultansvarig från IfMetalls utredningsavdelning konstaterar att de fackliga utredarna i dag har mer nationalekonomisk än företagsekonomisk bakgrund. Men också att konsultlivet är mer otryggt idag än det har varit.



"Det finns ingen särskild mall för de konsulter som vi använder" konstaterar Aleksandar. "Alla är väldigt olika. Anledningen till att vi helst inte vill använda vanliga managementkonsulter är att dom flesta inte vet hur man ska samverka med facken. Och det rör sig om helt andra summor"

Men kompetensen finns

"Bilderna från klubbarna är att kompetensen är bra", säger Emma Tjärnback som är Unionens centrala kontaktperson och dit klubbar ofta ringer när dom behöver tips om konsult. "Man måste kunna sin sak när det gäller siffrorna, men behöver också kunna tänka bredare än så. Förutom den rent ekonomiska kompetensen ska man kunna förstå och tala med både ledning och klubbar. Kunna skapa förtroende hos båda parter. Men ha det fackliga grundperspektivet. "



Christian Camitz är förbundet STs ansvarige för arbetstagarkonsultfrågor och sitter i det statliga partsrådets särskilda beslutsgrupp kring konsultfrågor. Han tycker det är bra att det kommer fram en second opinion om arbetsgivarens förslag och tillförsäkra att arbetstagarperspektivet kommer in i en omorganisation. *"Det är inte säkert att de lokala förtroendevalda har kunskap för detta. Det ger ökade möjligheter till inflytande."* säger Christian. *"Men det är inte alltid arbetsgivaren tar till sig. I hälften av fallen gör dom det inte i någon betydande utsträckning."*

Arbetstagarkonsulter i kriser och framtid

Användningen av arbetstagarkonsulter går på tvärs mot konjunkturerna. Inte minst vid kriser i ekonomin ökar behovet. Det är inte så mycket kraftiga marknadstapp som krisen som strukturdrivande. Det visade sig vid finanskrisen 2008-09 och inte minst vid dagens pandemikris.

Aleksandar konstaterar: *"Företagen ser över kostnader hela tiden och tar tag i gamla planer från byrålådan. Sånt som man inte orkade med tidigare. Men en del varsel i krisen handlar om att spara pengar. Man offrar långsiktigheten för kassaflödet."*

Från Emma på Unionen låter det likadant: *"Det borde bli mer framöver. Företagen strukturerar om på Volvo, tjänstemannasidan. Varslen, till exempel på Volvo, har varit kopplade till tidigare effektiviseringsprojekt – och det är tjänstemännen som drabbas. Hemarbetet är superaktuellt för våra medlemmar. Vi tittar på hur det ser ut just nu och hur blir det på sikt. Hur behöver vi tänka framöver kring till exempel ledarskap och integritet. Nu ser man att det har gått. På sikt kan man jobba var som helst. "*

På det statliga området kommer effekterna av en kris med viss tidsfördröjning, konstaterar Christer. När krisåtgärderna ökar budgetunderskottet minskas myndigheternas anslag. Åtgärder för

myndighetsledningarna att få ekonomin i balans blir då prioriterade och att skära i kostnaderna en förstahandsåtgärd. Vilket i sin tur leder till organisationsförändringar och risk för övertalighet.

Mikael, arbetstagarkonsult, konstaterar att när nedgången i konjunkturen är marknadsdriven dvs efterfrågan faller, är det inte så aktuellt med arbetstagarkonsult. *"Det är när konkurrens och ny teknik skapar förutsättningar för strukturförändringar som vi behövs."*

Utvecklingsavtalet liksom samverkansavtalen inom den offentliga sektorn är en del i den svenska arbetsmarknadsmodellen. Frågor om hanteringen av strukturella förändringar och dess konsekvenser för såväl företag som medarbetare är en ständig diskussion mellan parterna, men också med politiska implikationer. Frågor om inflytande för medarbetarna och deras fackliga organisationer löstes på 70-talet i och med arbetsmiljö- och medbestämmandelagstiftningen och de påföljande avtalen, där också användningen av arbetstagarkonsult reglerades.

Kvarstående stridsfrågor har rört tryggheten för de anställda kontra företagens behov av flexibilitet och hur arbetsmarknadspolitiken kan underlätta omställning och rörlighet. I skrivande stund finns en överenskommelse på stora delar av arbetsmarknaden som senare är tänkt att kodifieras i förändringar i lagen om anställningsskydd. Därmed tycks den s k LAS frågan vara löst efter 10 års förhandlingar och en nästan lika lång politisk debatt.

Det finns ett samspel mellan inflytandet kring själva förändringen och hur konsekvenserna i form av övertalighetshantering och omställning ska hanteras. Det kan t ex hända att en arbetsgivare kan föreslå facket bättre omställningsvillkor för medarbetarna i stället för den kostnad som en arbetstagarkonsult kan medföra. Dvs ju bättre omställningsstöd desto mindre motivation för de fackliga att engagera sig i förändringen som sådan. Men då glömmer man att alla förändringar har konsekvenser både för de som blir uppsagda och de som blir kvar.

Men Aleksandar från IfMetall konstaterar apropå LAS-förhandlingarna: *"Arbetstagarkonsult är tillsammans med medbestämmandet en icke-fråga mellan parterna."* Samma syn redovisas från Emma på Unionen och Christer från Förbundet ST. Hur arbetstagarkonsulter kommer användas framöver handlar mer om att få ut kunskapen i organisationen. För IfMetall ser man att det finns kunskap och vana att anlita konsulter i de stora industriföretagen som t ex Volvo, ABB och Ericsson. Emma på Unionen håller med och konstaterar att problemen med kunskap finns inom de nya branscherna där det också finns en facklig omognad.



Nils Åke, arbetstagarkonsult, konstaterar *"På det fackliga har det inte gått framåt när det gäller det lokala arbetet. Det blir mer och mer ojämn kvalitet hos förtroendevalda. Förbunden har blivit sämre på att ge dom stöd. Desto duktigare fack desto mer arbetstagarkonsult efterfrågas. Det är det roliga med det här jobbet, man träffar dom duktiga fackliga företrädarna."*

Christer är mindre oroad på myndighetssidan; *"Vi kommer nog att kunna marknadsföra arbetstagarkonsulter mera. Vi borde också kunna använda dom mer förebyggande, även om inte kollektivalet medger det direkt. Har man arbetsmiljöproblem tar man ju in företagshälsovården, men ibland handlar det om organisationen. Men har dom kompetens? Och ibland är dom partiska för arbetsgivaren."*

Konsulterna å sin sida ser inga större förändringar. Nils Åke bedömer det som att marknaden kommer att fortsätta ligga på dagens ganska låga nivå, och den efterfrågan som finns räcka till att försörja en tre till fyra konsulter högst, årligen.

6. Slutord och tankar inför framtiden

Vi kan således konstatera att efter mer än 50 år är användning av arbetstagarkonsulter en etablerad och ganska okontroversiell verksamhet och för många lokala fack fortfarande ett verksamt verktyg i det fackliga arbetet. För förbunden ligger inte frågan högt på dagordningen men det är inte heller någon större fråga mellan parterna. Så länge kostnaderna eller beslutsprocessen inte drar iväg är det för flertalet arbetsgivare en rimlig insats för att förhoppningsvis få med facket på nödvändiga förändringar. Givet att man bedömer det som viktigt.

Vad är då skälet till att användningen har minskat så rejält under alla dessa år så att en bransch som under 80-talet genererade kanske uppemot 50 - 100 årsarbeten idag är nere under 5. Jag tror det finns flera svar på denna utveckling:

Möjligheterna till en ökad demokrati i arbetslivet och därmed ett fackligt inflytande i verksamhetsfrågorna hade sin höjdpunkt under 70- och 80-talen. Frågor om det goda arbetet och inflytande på arbetsplatserna var en del av tidsandan. Med 90-talet kom trygghet och omställning att bli allt viktigare för facken vid sidan av de grundläggande frågorna om löner och arbetsvillkor. Konflikt ersattes av samverkan på arbetsmarknaden – både när det gällde centrala förhandlingar och lönebildningsmodeller men också genom en utvecklad samverkan på arbetsplatserna. Under denna period påbörjades också en tillbakagång för de fackliga organisationerna under trycket av nyliberalismens segertåg med avreglering och globalisering. Organisationsgraden minskade från knappt 85% i början på 90-talet till dagens drygt 65%. Detta trots satsningar på medlemsrekrytering och olika försäkringserbjudanden.

Användningen av arbetstagarkonsult blev i början, inte minst kopplat till MBLs löften om inflytande, ett sätt för många fackliga företrädare att aktivt försöka hantera förändringar i företagen och kunna granska och ifrågasätta ledningens beslut. Efter ett antal inledande år av smekmånadskaraktär kom insikten att de grundläggande maktrelationerna inte var förändrade. Samtidigt intensifierades strukturomvandlingen under trycket av teknikutveckling och globalisering. Förändring har blivit ett närmast ett konstant tillstånd. Marknaden, vare sig det gäller aktieägare, konkurrenter eller kunder, ger ett sådant tryck att handlingsutrymmet för ledningar, och därmed facken, blir rejält begränsat. För facket återstår inte mycket att åtminstone säkra grundläggande frågor som en säker arbetsmiljö och en trygg omställning. Så tex ligger utvecklingsavtalet i träda. Att påverka själva förändringen, t ex med stöd av en arbetstagarkonsult, riskerar att bli ett slag i luften.

Men det är också så att på många håll har de fackliga fått en ökad kunskap kring företagsutveckling. Även om den fackliga utbildningen kring dessa frågor successivt har krympt finns t ex en kader av kunniga fackliga styrelseledamöter och utbildning av dessa. Under arbetstagarkonsulternas 10 – 20 första år var deras roll som kunskapshöjare för de fackliga i sådant som företagsekonomi, affärs- och teknikstrategier liksom förändringsarbete betydelsefull. Men med den ökade kunskapen, inte minst hos styrelseledamöter, kan nu många fackliga företrädare i större omfattning än tidigare själva hantera förändringarna.

Det finns också en viktig förklaring i omvandlingen av arbetsmarknaden och dess sektorer. Industrin och deras fackliga organisationer liksom de inom den statliga sektorn var tidigt de stora användarna av arbetstagarkonsulter medan förbunden inom den kommunala sektorn aldrig kom att använda just arbetstagarkonsulter som en viktig del i förändringsarbetet. Industrins omvandling med bl a outsourcing och offshoring av ibland hela branscher, där arbetstagarkonsulter ofta spelade viktiga roller, avtog under början av 2000-talet. På samma sätt kom 90-talets bolagiseringar och

I takt med en minskad efterfrågan har konsulter med särskild inriktning mot rollen som arbetstagarkonsult successivt minskat dels genom pensionering (sådana som gick in i yrket på 80-talet framförallt) dels genom att man övergått till annan verksamhet. Kvarvarande konsulter är få, har passerat eller närmar sig pensionsåldern. Det är något som i hög grad bekymrar ansvariga inom förbunden men som i skrivande stund inte föranlett några särskilda insatser för att säkra en framtida rekrytering. Och genom att marknaden under överskådlig tid är begränsad med stora variationer över tid är det svårt att åstadkomma nyrekrytering.

Men lika viktigt för förbunden är att parallellt med att informera och utbilda ombudsmän och lokala företrädare kring förändringsarbete och konsultanvändning engagera sig i rekrytering av nya konsulter – något som den ”lilla” kvarvarande branschen har svårt att åstadkomma. Med ett allt mindre utbud av duktiga konsulter minskar efterfrågan som i sin tur ytterligare minskar intresset och möjligheterna för lämpliga konsulter att etablera sig om inte förbunden aktivt bryter denna nedåtgående spiral.

SPECIAL ARBETSTAGARKONSULTENS NYA ROLL

Parterna överens: Genomlysningen ger klokare beslut

Arbetsnäringskamraterna gör nytta. Det är Tekniskskoleväternas Händlingschef och W Metalls utredare överens om.

Men har de ska göra nytta, är de inte lika många som.



Richard Goodrich, *Editor*

Fachkurs Händelreife är ett nytt utbildningsprogram för de elever som inte klarat Händelreifeexamen. Utbildningen är tillgänglig för elever som har gått på gymnasiet och som inte har klarat Händelreifeexamen. Utbildningen är tillgänglig för elever som har gått på gymnasiet och som inte har klarat Händelreifeexamen. Utbildningen är tillgänglig för elever som har gått på gymnasiet och som inte har klarat Händelreifeexamen.

[illegible]

sak, i tilførelsen disse to sætninger er det rigtig, siger han.

Anders Wieth: Menner er det faktisk ikke så enkelt som det ser ud til.

- Det kan være et godt forholdingsmål at begynde på en arbejdsforholdsmæssig og grænse af ændring som faktisk begynder falder ud. Det er skitserne, siger han.

Måske alle skitserne kan et andet resultat af den anden vej. Men han kan ikke se det som grundlæggende og uændret, det kan være en voldsom fejl.

Problemet om medfølelse og omhyggelig handling som alle sit færdige stykke kommer med i beslutningsområdet og det over tilføjet. Det handler ikke om viden eller styrke, men om at få til det beslut som muligt, siger han.

I den blåta avskildhet som arbetargrupperna skapat sig på pappersbranssen kan ett sådant en europeiskt modell sängar i det rätta och enkla bedömet.

– Vi vill inte skapa konstgjorda barriärer mellan det som är av och vad som är bra, säger Alexander Zorn.

För affärsidéer för att ge de svenska modellerna med rymmen till en och medarbetarna vara önskad och lära känna.

– Det gäller att förklara att reglerna är till för att de ska kunna komma till rätta i reglering av sin arbetsmiljö, säger Anders Wefle.

*Annika
en medlem i en av*

Uppsats: Parterna cense om konsultors roll vid ägarby

berlinische mit einem Arbeits-
tagparkmodell, bestehend
aus einem mit
Hochleistungs-
mit Licht- und Schall.

Bilaga 1. Avtal om arbetstagarkonsult och några kommentarer

Rätten att anlita arbetstagarkonsult ligger hos den fackliga organisationen vilket då finns kodifierat i de olika utvecklings- och samverkansavtalen, dvs

- Utvecklingsavtalet Svenskt Näringsliv/LO/PTK från 1982
- Samverkan för framtiden mellan Arbetsgivarverket/OFR/SEKO/SACO/ från 2016 bilaga 4

När det gäller den kommunala sektorn fanns i tidigare avtal om samverkan och arbetsmiljö (FAS 05) arbetstagarkonsult nämnt i anslutning till s k samverkansgruppers behandling av förhandlingsfrågor. I det senaste avtalet från 2017 finns detta inte med. Inom kommuner och regioner har man traditionellt använt de övriga avtalen som riktmärke vid användningen.

I avtalen regleras frågor om när arbetstagarkonsult kan anlitas, villkor och finansiering, beslutsprocessen, vem som kan anlitas mm. Blir det tvist hanteras dessa av de olika centrala parterna, där de fackliga organisationerna har tolkningsföreträde, dvs till dess att frågan avgörs är det fackets mening som gäller.

I tabellen nedan framgår hur villkoren ser ut i respektive avtal

	<i>Utvecklingsavtalet</i>	<i>Samverkan för framtiden</i>
<i>Inom vilka företag kan en atk anlitas</i>	Alla över 50 anställda (i övrigt frivilligt) (§12 mom 8)	Myndigheter inom det statliga området
<i>När kan en atk anlitas</i>	Inför en förestående förändring som har en betydelse för företagets ekonomi och de anställdas sysselsättning (§12 mom 2)	Inför förestående förändringar och rationaliseringar som planeras av en myndighet och som har betydelse för verksamhetens omfattning och de anställdas sysselsättning
<i>Till vad</i>	Ge de anställdas företrädare möjligheter att medverka i bedömningar av företagets ekonomi och framtid. Ge möjlighet att analysera underlag och ta ställning till de frågor förändringen aktualiserar (§12 mom 1, 2)	
<i>Uppdragsgivare</i>	Den lokala fackliga organisationen (§12 mom 1)	
<i>Hur sker finansiering</i>	Arbetsgivaren står för skäligena kostnader (§12 mom 3)	Medel som ställs till förfogande av partsrådet
<i>Vilken kan anlitas</i>	En intern (anställd i företaget) eller extern konsult (§12 mom 2, 5)	
<i>Kompetenskrav</i>	Godkänd eller auktoriserad revisor eller som enligt lag har erforderlig teoretisk eller praktisk kompetens (§12 mom 4)	
<i>Beslutsprocessen</i>	Föregås av förhandling från fack med arbetsgivare. Omfattning, innehåll och kostnad skall preciseras liksom förslag till personval. (§12 mom 3)	De centrala fackliga organisationerna fattar beslut efter ansökan från lokal facklig organisationerna
<i>Hantering av konflikt</i>	Om man inte är överens lokalt, central förhandling sedan Rådet för Utvecklingsfrågor (§16 mom 2)	
<i>Övrigt</i>	Arbetsgivare skall tillhandahålla allt relevant material. Lokalt fack utser kontaktperson (§12 mom 7)	

Avtalet har tillämpats under åren utan några större konflikter. Exempel på frågor som kan uppstå mellan de lokala parterna och där avtalet inte alltid ger en exakt vägledning men där vägledning ibland getts genom att lyfta frågan till den centrala nivån är:

Fråga	Svar
I vilken utsträckning kan konsulten utreda alternativa lösningar till den som ledningen föreslagit?	Är möjligt inom ramen för uppdragets omfattning och tidsrymd. Inte ovanligt är att facket har en alternativ idé som konsulten också granskar eller utvecklar. Eller att konsulten under granskningen finner alternativa lösningar i eller utanför organisationen
Får ledningen del av rapporten?	Det är de fackliga uppdragsgivarna som äger rapporten och kan därmed disponera den efter eget tycke. Normalt delges den arbetsgivaren, särskilt om den används som argument i förhandlingen
Kan en arbetstagarkonsult anlitas även om arbetsgivaren inte kallat till förhandling om en viss förändring?	Normalt är situationen den att arbetsgivaren har en beslutsavsikt som informerats om eller kallats till förhandling om. Begreppet är "en förestående förändring" vilket i och för sig inte innebär att arbetsgivaren kommit så långt att man har ett färdigt förslag att förhandla om. Det kan t ex röra sig om ett strategiskt beslut där detaljerna ska utarbetas senare.
Kan arbetsgivaren kräva att förhandlingen slutförs innan konsulten avslutat sitt arbete	Nej, arbetsgivaren är skyldig att avvakta i dom delar som konsulten har att granska. Andra frågor som t ex principer för omställning kan förhandlas under konsultens arbete om parterna är överens om det
Måste det finnas ett hot om övertalighet i de föreslagna förändringarna?	Nej, inte nödvändigtvis även om det är den vanligaste situationen. Men det kan också röra sig om förändringar som på annat sätt förändrar företagets ekonomiska situation och de anställdas arbetssituation.

Det är inte ovanligt att arbetsgivaren, både av kostnads- och tidsskäl, söker begränsa konsultinsatsen till ett minimum. För mindre företag kan det handla om kostnaden medan tiden kan vara viktigare för större företag. Problem kan också uppstå vid utländskt ägda företag, där ägarna eller det utländska huvudkontoret är mindre van vid den svenska modellen i allmänhet och möjligheten att använda arbetstagarkonsult i synnerhet.

Men det är också så att situationer av det motsatta slaget inträffar. Arbetsgivaren ser det som en fördel att facket får ett extra stöd i en komplicerad situation. Eller det kan vara en fördel att få in en "second opinion". Arbetstagarkonsulten kan bidra till att förändringsarbetet kan genomföras med en bredare förankring och alternativa lösningar.

Bilaga 2. Arbetstagarkonsulter i Europa

Användning av expertstöd till de anställdas representanter i samband med strukturförändringar är inte bara en svensk företeelse.

Genom den ökade globaliseringen med gränsöverskridande strukturförändringar liksom ett ökar utländskt ägande blir många uppdrag mer internationellt orienterade. Så t ex kan förändringarna komma att hanteras inte bara inom den svenska delen av ett europeiskt eller internationellt företag. I direktiven om s k Europeiska Företagsråd (European Works Councils, EWC) skall gränsöverskridande strukturförändringar behandlas också i dessa, och inte bara förhandlas om i Sverige. Av direktiven framgår också att särskilt expertstöd kan anlitas av EWC.

Nationella lösningar om möjligheter att anlita arbetstagarkonsulter finns i olika skepnader i andra europeiska länder. Formerna för hur detta sker varierar. De finns bland annat beskrivna i skriften "What about the workers – forty years of labour consultancy in Europe". Utöver Sverige finns systemen med arbetstagarkonsulter i Frankrike, Nederländerna, Storbritannien och Tyskland beskrivna. I Tyskland och Nederländerna liksom i Frankrike är medbestämmandet kopplat till företagsråd (Betriebsrat och Committé d'entreprise) vars medlemmar utses av de anställda vid företaget. I alla tre länderna är formerna reglerade i lag. I Storbritannien är det upp till de enskilda företagen, vilket också sker i olika branscher.

I **Frankrike** har de anställdas representanter i företagsråden rätt att dels få stöd i ekonomiska analyser (årsredovisningar och resultatrapportering mm) och i samband med införande av ny teknik. Därutöver har arbetsmiljökommittéer rätt till expertstöd kring såväl den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som den fysiska.

I **Tyskland** är anlitaandet av en arbetstagarkonsult också kopplat till företagsnämnden. Även här är användningsområdet ganska brett. Arbetstagarkonsulten kan, efter överenskommelse med arbetsgivaren, anlitas för arbetsmiljöfrågor, bemanning och lönesystem. Gäller det förändringar med konsekvenser för medarbetarna ligger det en ensidig rätt för företagsnämnden att besluta om man behöver externt stöd.

I **Nederländerna** har man likartade lösningar som Tyskland och Frankrike med företagsnämnder som arbetsgivaren ska höra inför förändringar i företaget. Dessa kan i sin tur anlita arbetstagarkonsulter. Arbetsmiljöfrågor hanteras ofta av särskilda kommittéer under företagsnämnden som också kan ta in expertstöd. De fackliga organisationerna har ingen koppling på företagsnivå men är engagerade i de frågor som behandlas på företagsråden och har kring detta också tagit hjälp av arbetstagarkonsulter.

Systemet i **Storbritannien** är mindre reglerat och är baserat på frivillighet. Möjligheterna finns att inom en ram på 90 dagars information och konsultation mellan ledning och fackliga företrädare kring en strukturell förändring, under den perioden anlita utomstående expertis. Men det är upp till ledningen att besluta om detta. Företeelsen är vanligare inom vissa branscher än andra.

Bilaga 3. Material/Referenser

Arbetstagarkonsult – försöksverksamhet i vissa företag”, Industridepartementet Ds I 1973:6.
Arbetstagarkonsult, Svenska Arbetsgivareföreningen 1987-02-05
Arbetstagarkonsulter: Rapport till PTKs kongress 1985
Arbetstagarkonsult, handledning för ombudsmän och det lokala facket, Statstjänstemannaförbundet 1980
Att anlita löntagarkonsult – ett stöd för förtroendevalda, Unionen 2009
Crawford: The evaluation of the role of the Labour consultant, ATK 2011
Dilschmann A: Arbetstagarkonsult som stöd vid utvecklingen av en alternativ facklig strategi vid teknikutveckling, Sociologiska Institutionen Stockholms Universitet 1981
Efter Gislaved, fackliga strategier vid företagsnedläggelser, LO 2003
Förändring på säkrare grund (utkast), ATK Arbetstagarkonsultation 2014-03
Hammarström, Karlsson (PM), Om behovet av arbetstagarkonsulter 2013
Hammarström(red): Löntagarkonsultation – möjligheter och problem, Arbetslivscentrum 1983
Holmgren, Åstrand, Tengblad och Wiberg: Med andra ögon, ATK Arbetstagarkonsultation AB på anställdas uppdrag under 25 år (ej publ), ATK 2005-02-05
Holzhausen J, Löntagarkonsulter i stora koncerner – några reflektioner Arbetslivscentrum 1983
Karlsson Lars Erik; Släng forskarna i vattnet – några synpunkter på sambandet mellan arbetslivsforskning och löntagarkonsultation, Högskolan i Luleå 1983
Kjellén: Expert eller barnmorska, en diskussion om roller och arbetssätt, ATK Arbetstagarkonsultation AB 1987
Kjellén: Koncernkonsult – ett exempel och några slutsatser, ATK Arbetstagarkonsultation 1987
Norling/Tulldahl: Om kvalitet i konsultverksamhet, C-uppsats, Stockholms Universitet 1996-10-02
Rapport om användning av extern arbetstagarkonsult, SAV, SACO-S, SEKO och TCO-S 1983
Steen: ATK utvärdering hösten 2012, resultat och reflektioner halvvägs, ATK, Uppföljning av ATK:s arbetstagarkonsultuppdrag (PPT), ATK 2013-02-05
Utvecklingsavtal och överenskommelse om förslagsverksamhet, Svenskt Näringsliv, LO, PTK 1985-09-09
Utvärdering av våra uppdrag, ATK Arbetstagarkonsultation 2014
Van Klaveren, M., Gregory, D., Johansen, A., Tengblad, P. & Schleicher, R. (2020). What about the Workers? Forty years of labour consultancy in Europe. Amsterdam/Oxford/Paris/Stockholm/Bochum: EESUN - WageIndicator.org
Wiberg: Idépapper om löntagarkonsultation – möjligheter och problem ATK Arbetstagarkonsultation 1985

Intervjuer och bidrag

Christian Camitz, ombudsman med ansvar för arbetstagarkonsultfrågor inom Förbundet ST
Nils Åke Carlsson, löntagarkonsult vid CEN konsulting
Mikael Eriksson, arbetstagarkonsult vid ATK Arbetsliv
Hasse Karlsson, löntagarkonsult vid FackRådet
Kalle Olsson, löntagarkonsult vid FackRådet
Roland Steen, organisationskonsult EuroSpin
Lars Sundström, f d arbetstagarkonsult ATK Arbetstagarkonsultation
Emma Tjärnback, utredare Unionen med ansvar för arbetstagarkonsultfrågor
Aleksandar Zuza, utredare IfMetall med ansvar för arbetstagarkonsultfrågor
Pia Juhlin Åstrand, organisationskonsult KortaJobb AB

Bilaga 4. Om författaren



Per Tengblad är född 1950. Med examen vid Handelshögskolan i Stockholm började han som utredare vid Försvarets Rationaliseringsinstitut 1974. Efter engagemang lokalt fackligt inom Försvarets Civila Tjänstemannaförbund började han 1978 som ombudsman på förbundskansliet för att från 1980 arbeta med utvecklings- och förhandlingsfrågor på TCO-S kring den statliga sektorns personalpolitik och organisering. 1984 började han på ATK Arbetstagarkonsultation AB med ett parallellt engagemang under 4 år vid Arbetsmiljöfondens utvecklingsprogram för ny teknik, arbetsorganisation och arbetsmiljö. Under åren inom ATK fram till 2017 arbetade han såväl med arbetstagarkonsultuppdrag som med olika utvecklingsprojekt och utvärderingsuppdrag inom arbetslivets område.

Han var parallellt aktiv och ATKs representant i nätverket European Employee Support Network (EESUN). Per har genomfört konsultuppdrag inom såväl offentlig som privat sektor, vid stora myndigheter som Polisen, Försvarsmakten, Migrationsverket och Arbetsförmedlingen, kulturinstitutioner som Dalateatern, Etnografiska museet, kommunala verksamheter inom t ex *Stockholms Stad*, *Ekerö*, *Umeå*, och *Stockholms Läns Landsting*, inom mediaföretag som t ex *Aftonbladet*, *TV4 gruppen* och *Mittmedia*, Life science (*Astra Zeneca*, *Apoteket*), Telecom (*Ericsson*, *Telia*) men också mindre företag som bl a *Bergkvist Insjön*, *Freudenbergs* och *Kwintet Fristads*,

Per har också medverkat i FoU-program inom arbetslivsområdet, bl a *Arbetsmiljöfondens Utvecklingsprogram för ny teknik, arbetsmiljö och arbetsorganisation*, *Programmet för Ledning, Organisation och Medbestämmande (LOM)*, *WORKS – Work Organisation and Restructuring in the Knowledge Society (EU)* m fl. Inom ramen för EESUN har han deltagit i programmen "Kretslopp i arbetslivet" (ADAPT/Europeiska Socialfonden) och *Joint Union Learning (JOULE)*. Han har gjort utvärderingar kring Europeiskt arbetsliv (*The operation of European Works Councils*, *Attractive Workplaces for all*, *Information and consultation in the European Union*). Andra utvärderingar är kring *Användningen av IT i arbetslivet*, *Arbetsgivarvår* (Vinnova), *Kompetensutveckling inom äldreomsorg och funktionshinder* (Stockholms Stad). Per har bl a publicerat:

Medverkan i utveckling (med Stjernberg T) Arbetsmiljöfonden 1988

Att utveckla och införa datorstöd (med bl a Ullstad C), Arbetsmiljöfonden 1988

Vi vill se resultat, Liber 1990)

Samspel i förändring (med Wilhelmsson L och Joelsson L) Arbetstagarkonsult. AB 1993

Trygg i omställning (med Juhlin Åstrand P och Sundström L) Trygghetsstiftelsen 2002

Arbetsgivarvår i Sverige – förekomst, funktion och nytta (med Juhlin Åstrand P) VINNOVA 2004

När lönen sätts lokalt - vad är det som styr (med Stjernström C) OFR 2004

Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet (med Walldius Å) VINNOVA 2007

Value chain restructuring and industrial relations (med Docherty P) WORKS thematic report HIVA Katholieke Universiteit, Leuven, 2009

En förändrad arbetsvärld – en facklig guide till globaliseringen och strukturuomvandlingen ATK 2010

What about the workers – 40 years of labour consultancy in Europe EESUN 2020 (med vKlaveren, Johansen, Gregory och Schleicher)

<https://wageindicator.org/Wageindicatorfoundation/publications/2020>