



Anställda med bestämmande?

**FYRTIO ÅRS ANVÄNDNING AV
ARBETSTAGARKONSULTER I EUROPA**

**MAARTEN VAN KLAVEREN (redaktör),
DENIS GREGORY (språkredaktör),
ASLAUG JOHANSEN, PER TENGBLAD, ROBERT
SCHLEICHER**

**EN PUBLIKATION AV
EUROPEAN EMPLOYEE SUPPORT NETWORK (EESUN)**

SAMMANFATTNING

**DEN 10 SEPTEMBER 2020
AMSTERDAM/OXFORD/PARIS/
STOCKHOLM/BOCHUM**

Förord

Under åren 1995 fram till idag har jag deltagit i det europeiska nätverk av företag och forskningsinstitut som ATK Arbetstagarkonsultation (numera ATK Arbetsliv) var en av initiativtagarna till. Organisationerna i nätverket har haft det gemensamma intresset i att arbeta som konsulter eller forskare kring omvandling i företag och förvaltningar utifrån ett medarbetarperspektiv. Flera av företagen i nätverket har haft arbetstagarkonsultation som främsta verksamhet. Vi har under åren genomfört gemensamma projekt och utbytt erfarenheter kring företagsutveckling och arbetslivsförändringar.

För ett antal år sedan startade några av de fortfarande aktiva medlemmarna i nätverket ett gemensamt projekt med syfte att samla de gemensamma erfarenheter man fått kring arbetslivets utveckling både i sina respektive länder och i gemensamma projekt, ofta kopplade till EU:s institutioner. Resultatet av detta har blivit e-boken "What about the workers – forty years of labour consultation in Europe." Här beskrivs utvecklingen i fem europeiska länder – Frankrike, Nederländerna, Storbritannien, Sverige och Tyskland – men också i ett europeiskt perspektiv.

Denna skrift är en översättning av den engelska sammanfattning som redaktörerna gemensamt tagit fram. Syftet är att för den svenska publiken ge en kort översikt över boken för att stimulera en läsning av densamma. Boken finns i sin helhet att ladda ner från <https://wageindicator.org/Wageindicatorfoundation/publications/2020> men också från ATKs hemsida www.atk.se.

Boken bygger till stor del på praktikfall från uppdrag vi som författare och våra företag genomfört. Jag vill rikta ett stort tack till konsultkollegor och fackliga företrädare som bidragit och gett synpunkter i det pågående arbetet.

Stockholm 2020-09-10

Per Tengblad

1. Inledning

"Anställda med bestämmande? Fyrtio års användning av arbetstagarkonsulter i Europa" har skrivits och redigerats av Maarten van Klaveren (STZ, Nederländerna", Denis Gregory (TURU, Ruskin College, Storbritannien), Aslaug Johansen (ARETE, Frankrike), Per Tengblad (ATK, Sverige) och Robert Schleicher (BIT, Tyskland). Hela publikationen kan laddas ner gratis från publikationssidan för *WageIndicator*: <https://wageindicator.org/Wageindicatorfoundation/publications/2020>

Vi som författare har varit aktiva medlemmar i European Employee Support Network (EESUN) som startades i början av 1996. De var redan väl etablerade som arbetstagarkonsulter i sina respektive organisationer. Boken bygger på många års engagemang i organisatoriska förändringar och social dialog i företag och förvaltningar både i sina respektive länder och på europeisk nivå. Genom att kombinera fallstudier från konsultuppdrag och aktionsinriktad forskning med ett brett spektrum av primärt källmaterial erbjuder boken en väldokumenterad och statistiskt grundad redogörelse för de viktigaste faktorerna som har drivit struktur- och arbetsplatsförändringar i författarnas länder och i Europa.

Vi beskriver de metoder och processer som arbetstagarkonsulter vanligtvis använder när man arbetar med organisatoriska förändringar och deras konsekvenser. Det centrala budskapet är hur en kunskapsbaserad social dialog kan användas för att skapa en hållbar arbetsorganisation och anständiga arbetsvillkor. För att ytterligare utveckla denna punkt bygger boken på fallstudier och författarnas erfarenheter för att ge ett urval av förslag till "god praxis". Dessa är utformade för att hjälpa de val som arbetstagarna och deras företrädare måste göra när de konfronteras med organisatoriska förändringar.

I början av denna sammanfattning (avsnitt 2) lyfter vi fram drivkrafterna bakom de struktur- och arbetsplatsförändringar som företag och förvaltningar kommer att ställas under de kommande årtiondena. I detta avseende har vi också lagt till ett efterord (avsnitt 5) som granskar konsekvenserna av Coronavirus pandemin. Huvudinnehållet i boken (kapitel 2 till 8) sammanfattas i avsnitt 3. Avsnitt 4 presenterar en översikt över bokens slutliga slutsatser. Viktiga referenspersoner återfinns i avsnitt 6 medan avsnitt 7 innehåller en översikt över de fallstudier som används i boken.

2. Drivkrafter för förändring

Vi identifierar fem viktiga krafter som driver förändringarna i arbetslivet:

- **En intensifierad global konkurrens**

Efter en våg av fusioner och förvärv under 2010-talet har multinationella företag vuxit fram som de främsta aktörerna i att driva utvecklingen av globala värdekedjor. Under återhämtningen från den globala krisen 2007–2008 har strävan efter de lägsta arbetskostnaderna och flexibla leveransalternativ kommit att undergräva arbetsförhållanden inom många sektorer och yrken även i de mest välmående medlemsstaterna i EU. Denna potential blev snart verklighet i den snabba tillväxten av "gig-ekonomin"- ett fenomen som står som en uppenbar motsägelse mot EU:s uttalade mål om en kunskapsbaserad ekonomi som är inriktad på hållbar tillväxt med högutbildad arbetskraft. Parallellt med har också utvecklingen av de multinationella teknikjättarna fört med sig problem kring dataskydd och bolagsbeskattning.

- **Standardiserad teknik**

Utvecklingen av informationsteknologin har blivit en vanlig förändringsfaktor, antingen som inbyggda mjukvarurutiner och program, eller som standardiserade maskinvarusystem och verktyg för att integrera företag och människor över hela världen. "Molnet" är för närvarande det mest avancerade och övergripande exemplet på sådan utveckling. Detta har anslutit människor på en exempellös skala och möjliggjort helt nya kommunikationsmöjligheter. Standardisering som detta har inneburit och tillhörande specialisering av IT-kompetens har begränsat möjligheten för arbetstagarrepresentanter (oavsett om de stöds av arbetstagararkonsulter) att ingripa i de länkade design- och utvecklingsprocesserna. För de flesta organisationer har denna trend också minskat storleken och omfattningen av den interna IT-utvecklingsverksamheten. Samtidigt har utvecklingen av artificiell intelligens och sk Big Data-analys avsevärt ökat övervakningen av medborgare, kunder och anställda på ett sätt som ännu inte är helt klarlagt och kontrollerat.

- **Managementstrategier hos dominerande företag:**

Drivet av de finansiella marknaderna har en liten elit av multinationella företag (MNF) utnyttjat globaliseringen för att maximera vinster genom bland annat kostnadsjakt, isolering av "icke-core" verksamhet, outsourcing och offshoring. Även om dessa MNF har utövat stränga kontroller av priser, kvantitet och kvalitet på leveranser, har de ofta undgått sitt ansvar att hålla anständiga lönenivåer och villkor i sina respektive värdekedjor och ofta inte uppfyllt nationell arbetslagstiftning och ILO-konventioner. En konsekvens har blivit att fackföreningar i de berörda länderna, med stöd av kolleger i Europa och icke-statliga organisationer, börjat utöva påtryckningar för att se till att de lever upp till sina uttalanden om företagets sociala ansvar. På kort till medellång sikt, kommer det sannolikt att inriktas på att se till att de stora företagen använder hållbara former av arbetsorganisation som är lika relevanta i botten som de som ligger högst upp i sina globala värdekedjor.

- **Försvagad facklig påverkan:**

Medan de stora företagens dominans i Europa har påverkats av ökningen av utländska direktinvesteringar mellan 2008 och 2016 har fackföreningspåverkan i skarp kontrast minskat under samma period. Medlemsantal och kollektivavtalsäckning mellan 2007 och 2016 i de fem länderna minskade med 8 % respektive 4 %. I de tio länderna i Central- och Östeuropa var nedgången ännu värre, en minskning med 30 % respektive 42 procent. Dessutom minskade andelen anställda som omfattas av centrala eller sektorsavtal till under 40 % för EU som helhet. Dessa oroande siffror visar att obalansen i maktförhållandena mellan företag och arbetskraft har förvärrats i hela EU.

- **Etableringen av en nyliberal politik**

Den nyliberala ekonomiska politiken som blev framträdande på 1990-talet har intensifierat den internationella konkurrensen. I sin tur har detta ökat standardiseringen av teknik, och drivit kortsiktiga management- och förvaltningsstrategier att gå samman och röra sig i samma riktning. Denna utveckling har sedan sekelskiftet fått stöd och stöd av europeiska och nationella beslutsfattare, särskilt när stränga budgetåtgärder har försvagat anställningsskyddet eller fortsatt tryck på avregleringen av transporter och allmännyttiga tjänster. En sådan politik har, om något, minskat möjligheterna till ett paradigmskifte mot en verklig kunskapsbaserad och hållbar ekonomi.

På organisations- och arbetsplatsnivå utgör dessa fem skeenden tydligt ett antal risker för arbetskraften, även om de också kan ses som möjligheter som inte bör ignoreras. Vi identifierar fyra områden där motsättningar mellan risker och möjligheter kan skönjas, nämligen:

1. Det sätt på vilket det pågående managementtrycket på kontinuerlig omorganisation och omstruktureringar har äventyrat anställningstryggheten (livslång sysselsättning som kastas överbord till förmån för livslångt lärande) samtidigt som man till synes erbjuder minimala motviktsbelöningar. Detta har lett till utbredd otrygghet och känsla av osäkerhet, särskilt bland lågutbildade och lägre betalda. Detta har senare utlöst en stigande våg av stridsåtgärder i stora delar av Europa i branscher som detaljhandel, service och städning. En sådan utveckling förefaller, om den fortsätter, kunna ge vissa fackföreningar möjlighet att förnya och öka sin medlemsbas.
2. På samma sätt har det ständigt närvarande ledningstrycket för mer flexibla och anpassningsbara former av arbetsorganisation lett till en utbredd intensifiering av arbetet, med högre nivåer av arbetsrelaterad stress och ökade risker för känslomässig utmattning. Sådana påtryckningar kan naturligtvis minska arbetstagarnas vilja och till och med förmåga att bidra till förändringar på arbetsplatsen, men det skapar också grogrund för fackligt agerande för en bättre arbetsmiljö
3. Vissa aspekter av ny teknik har genererat motkrafter på organisationsnivå och arbetsplatsnivå. I synnerhet de kontrollmekanismer som ingår i den nyare tekniken och som ofta har tenderat att motverka den kreativa och produktiva potentialen hos en högutbildad arbetskraft som söker mer självständighet.

Sådana ouppfyllda krav kan ge en fruktbar grund för en produktiv social dialog i organisationerna

4. Otilräcklig management, särskilt dålig förändringsledning inom både den offentliga och den privata sektorn, har alltför ofta lett till försämrade arbetsvillkor och till och med mänskliga tragedier. Mediebevakningen av fackföreningsreaktionerna på dessa brister har från tid till annan uppmärksammat allmänheten på det problem som i sin tur har ökat trycket på arbetsgivarna i fråga. En sådan täckning och allmänhetens ökade medvetenhet om brister i företag och offentliga organisationer har utvidgat möjligheterna att ta itu med försämrade arbetsvillkor och att på nytt betona arbetsgivarnas ansvar i detta avseende.

3 Att forma framtida förändring: en kapitelöversikt

Kapitel 1, Förändring och arbetsmarknadsrelationer i Europa. En samhällelig bakgrund

I avsnittet bedömer vi riskerna och möjligheterna för arbetskraften relaterade till de stora ekonomiska och sociala förändringarna i EU. Vi noterar att politiskt stöd till sociala partnerskap på europeisk nivå kunde ha gett en grund för insatser för arbetstagarare, men fram till nyligen saknades ett sådant stöd. Under större delen av de senaste tre decennierna har förutsättningarna för kollektivt agerande försämrats med minskningar i facklig organiseringsgrad, övergripande förhandlingstäckning och förhandlingar mellan flera arbetsgivare i synnerhet. Samtidigt har arbetsmarknaderna inom EU kännetecknats av en utbredd arbetslöshet, med en på många håll fortsatt hög ungdomsarbetslöshet, tillsammans med betydande öknings av flexibla och mycket utsatta arbetstillfällen. En minskande andel av arbetskraften och de växande inkomstklyftorna har ytterligare försvagat förutsättningarna för en framgångsrik social dialog. Det bör dock noteras att trots EU omfattande rättsliga ramar kvarstår betydande skillnader i rättsliga sammanhang, system för arbetsmarknadsrelationer och marknadsvillkor mellan EU:s medlemsstater. Som analyserna och många av de 45 fallstudierna i boken vittnar om kan dessa skillnader hämma kollektiva åtgärder, men de kan också öppna möjligheter för kreativa insatser av arbetstagarrepresentanter och arbetstagararkonsulter.

Kapitel 2. Omstrukturering i ett globalt perspektiv

Vi behandlar i kapitlet hur omstrukturering och omorganisation inom och mellan företag ofta gör att fackföreningar och andra arbetstagarrepresentanter behöver expertstöd. Efter att presenterat en kort globaliseringshistoria skiljer kapitlet fem former av omstrukturering som kännetecknar processen att "bli global". I kapitlet

konstateras att de lärdomar som vi och våra organisationer har gjort för att bidra till att mildra följderna av pekar på två viktiga faktorer. För det första, och av kritisk betydelse, är det tidig information om förändringens art och dess förväntade konsekvenser, särskilt inverkan på sysselsättningen liksom arbetets organisation och kvalitet. För det andra, och lika viktigt, för att information ska kunna delas på rätt sätt och användas som grund för gemensamt överenskomna lösningar, är de processer för social dialog och den nivå av förtroenderelationer som finns mellan arbetsmarknadens parter. I kapitlet betonas att ett effektivt och varaktigt förtroendeskapande arbete, för båda arbetsmarknadens parter, måste bygga på kompetensutveckling i och praxis för social dialog. Nu senast kan dessa förutsättningar ha fått stor betydelse med tanke på hotet från globala handelskrig och den sannolika drivkraft de kommer att ge till förnyade omstrukturering

Betoningen på vikten av social dialog och tidig information understryks ytterligare i analysen av begränsningarna i EU:s ramar för både arbetsmarknadsrelationer och företagsstyrning. Svagheten i direktivet om europeiska företagsråd (EWC) (94/45/EG, omarbetad till 2009/38/EG), särskilt när man står inför omstruktureringsplaner, är ett typexempel. För det första ställs de företag och arbetsplatser som är inblandade i omstruktureringar ofta mot varandra, medan de fackliga strukturerna oftast kämpar för att antingen samordna eller hålla fast vid en nationell strategi. För det andra måste efterlevnaden, även när EWC-direktivet åberopas, regleras i enlighet med nationell lagstiftning. För det tredje använder MNF:s högsta ledningsgrupper upprepade gånger strategier för att föregripa kritiskt beslutsfattande från att påverkas av fackliga företrädare eller företagsråd. Slutligen har det faktum att EWC:s geografiska täckning är begränsad till Europa utvecklats till ett stort hinder, eftersom många MNFs operativa strategier är globala. Internationella fackliga organ har aktivt försökt övervinna den senare svagheten genom att främja transnationella företagsavtal som har setts vara ett viktigt steg framåt. Men två varningar måste ges här. För det första är de transnationella avtalen icke-rättsligt bindande instrument inom EU. För det andra kan det lätt uppstå konflikter med nationella bestämmelser, och arbetsgivare har regelbundet använt sådana konflikter för att neutralisera arbetstagarnas inflytande.

Av dessa skäl är det rimligt att dra slutsatsen att i vilken utsträckning ledningen kommer att respektera EU:s bestämmelser till stor del kommer att bero på företagskulturen och i hög grad på om de för en meningsfull intern social dialog eller inte. Det faktum att en sådan dialog ofta kan behöva byggas upp under förändringsprocesserna i fråga är ytterligare en komplicerande faktor. I ett tidigt skede av förändringarna kan osäkerheten dominera, särskilt när införandet av icke-standardiserad teknik avslöjar kunskapsbegränsningarna hos även kompetenta chefer. Dessa kunskapsunderskott uppstår ofta i ett tidigt skede av förändringen, när det finns betydande "designutrymme" som kastas i skarp kontrast till deras osäkra kunskap om konsekvenserna av förändringar. Dessa konsekvenser blir tydligare senare i processen men då kan beslutsutrymmet vara försvinnande litet - den så

kallade "Collingridge dilemma". Under sådana förhållanden är möjligheten för arbetstagarrepresentanter och fackliga företrädare att delta i utvecklingen av den slutliga designen små, med eller utan stöd av arbetstagarkonsulter.

Kapitel 2 innehåller fallstudier som visar där planerade förändringar antingen misslyckats eller åtminstone inte gav de förväntade resultaten, till exempel när gräset utomlands visade sig inte alltid vara grönare och offshoring förvandlas till backshoring. Men också processer där den sociala dialogen fungerat med ett gott kunskapsstöd. Kapitlet avslutas med exempel på "god praxis" för arbetstagarrepresentanter och fackföreningar:

- överväga tillämpningen av relevanta EU-direktiv, använda dessa direktiv och lämplig nationell lagstiftning för bl a att samla in detaljerad information,
- få till stånd en välplanerad förändringsprocess och detaljerad information från ledningen om ekonomiska, sociala och tekniska aspekter,
- balansera stödet till utsatta arbetstagare samtidigt som det bidrar till en livskraftig ny eller förändrad organisation.
- överväga lämpligheten av representationsformer i processen,
- noga övervaka eventuella problem som särskilda grupper av arbetstagare kan uppleva,
- arbeta för att säkerställa att effekterna av utvärderas
- använda tillgängliga ekonomiska och sociala analyser som kan finnas på nationell, sektoriell och regional nivå,
- om möjligt skapa egna databaser för att få tillgång till erfarenheter av organisatoriska och tekniska förändringar
- vid behov förbättra effektiviteten i systemen för ömsesidig kommunikation och rapportering,
- använda informationsflödena kring EWC:s och/eller bestämmelserna i transnationella kollektivavtal (TCA).

Kapitel 3. Omstrukturering av den offentliga sektorn och New Public Management

Kapitlet behandlar den pågående omstruktureringen av den offentliga sektorn och framväxten av de liberaliseringar, avregleringar och nya styr- och ledningsformer som har samlats under begreppet New Public Management (NPM). I kapitlet belyses de olika erfarenheterna från NPM i de fem länderna. Det noteras att de nationella myndigheternas reaktioner har varierat när de ställts inför regleringar utifrån, såsom EU-direktiv för att liberalisera "nätverksmarknader" eller opinionsyttringar från allmänheten eller från fackföreningar. Privatisering är ett bra exempel på detta. Privatiseringspolitiken för de på varandra följande brittiska regeringarna, från 1979 och framåt, påverkade tydligt svenska och nederländska förvaltningar, men mycket mindre i Frankrike och Tyskland. I Tyskland verkar privatiseringstrenden faktiskt ha vänts.

På senare tid har det visat sig att lönerna och villkoren för lågavlönade arbetstagare i offentligt finansierad verksamhet har försämrats i de fem länder som lyfts fram i boken – en fråga som också tas upp i efterskriften. Detta har föranlett tvivel om huruvida reformer av offentliga tjänster av NPM-typ har gett mer "valuta för pengarna" eller inte. Det är ingen riktig överraskning att lågavlönade grupper och fackföreningar i många EU-länder nyligen har agerat, och bl a varit inblandade i stridsåtgärder där privatisering och outsourcing med tydlig koppling till bristande tjänstekvalitet, brist på arbetskraft och underbemanning. Dåligt förberedd och bristfälligt tillämpad digitalisering av arbetsprocesser och kundkontakter har förstärkt detta med både förlorade arbetstillfällen och en högre arbetsbelastning.

När det gäller arbetstagarnas inflytande i den offentliga sektorn på organisation- och arbetsplatsnivå kan politiska intressen inte förbises i och med att de utövar ett större inflytande på beslutsfattandet. I detta kapitel finns presenterat fallstudier som visar att förändring av byråkratiska organisationer – offentliga eller privata– behöver noggranna tillvägagångssätt. Dessa fall visar också på den viktiga roll som den sociala dialogen kan spela för att minska spänningarna mellan politiskt beslutsfattande och arbetstagarnas deltagande.

På grundval av kapitel 3 kan tre förslag om god praxis läggas till:

- att utvärdera om upphandlingsvillkoren i samband med outsourcing och privatisering garanterar upprätthållande av rättvisa löner och villkor,
- att mobilisera den allmänna opinionen om offentlig upphandling, privatisering eller avreglering, hotar rättvisa löner och villkor eller tjänsternas kvalitet
- att utöva påtryckningar på externa leverantörer för att garantera upprätthållandet av rättvisa löner och villkor.

Kapitel 4. En föränderlig arbetsmarknad, nya kompetenskrav och omställning

I kapitlet analyseras förändrade arbetsmarknadsförhållanden och hur de påverkar arbetstagarrepresentanternas och arbetstagar konsulternas hantering av olika omstruktureringar och omställningssituationer. I den första frågan fokuseras på sårbarhet och flexibilitet på arbetsmarknaden där vi ser en ganska heterogen utveckling i olika länder. Under 2018 varierade andelen flexibla arbetstagare (definierat som egenföretagare utan anställda och personer med tillfälliga anställningar) av den totala sysselsatta arbetskraften från över 30 % i Nederländerna till drygt 15 % i Tyskland. Forskare från Nederländerna i synnerhet, har utfärdat varningar om de negativa effekter som höga nivåer av flexibilisering på arbetsmarknaden kan ha på innovation, köpkraft och inkomstjämlighet – varningar som mycket väl kan ha fått större relevans på senare tid. I fyra av de fem undersökta länderna (utom Frankrike) har dessutom det rättsliga anställningsskyddet för personer med tillfälliga kontrakt sjunkit till ganska låga nivåer. Samtidigt tyder den information och de analyser som ges i hela denna bok starkt på att även för arbetstagare i huvudfåran på arbetsmarknaden har anställningstrygghet med

livslånga sysselsättningstraditioner förkastats till förmån för krav på livslångt lärande. Till och med företagens nyckelpersonal blir därför allt mer tvungna att säkra sitt arbetsmarknadsvärde genom ständig uppmärksamhet på personlig utveckling.

Kapitel 4 koncentreras därefter på hur den sociala dialogen kan byggas in i hanteringen av förändringar och omställning. Korta landsöversikter bekräftar vikten av anställbarhet och kompetensutveckling som nyckelfrågor här. När det gäller hanteringen av omställning indikerar fallstudierna vikten av tidig information, och ett extra behov av att säkerställa löpande information i alla efterföljande omgångar av samråd och förhandlingar. Detta bör vara en del av de bredare kraven på lämpliga tidsplaner, anständiga urvalsprocesser för uppsägningar och så småningom inrättandet av särskilda omställningsorganisationer.

Enligt kapitel 4 kan en rad ytterligare punkter läggas till förslagen om god praxis, denna gång omfattande både arbets- och ledningsroller samt offentliga myndigheters och andra institutioner, nämligen:

För arbetstagarrepresentanter och fackföreningar:

- se till att använda uppdaterad information i på varandra följande samrådsrundor vid mer komplicerade omstruktureringsprocesser
- planera tid och resurser för att utvärdera ledningsinformation tillsammans med utrymme för att utveckla alternativ;
- stimulera kreativiteten bland medarbetare och fackliga företrädare för att bättre bedöma konsekvenserna av förändringar och i synnerhet formulering av möjliga alternativ
- se den viktiga roll som HR och mellanchefer spelar i genomförandet av omstruktureringen
- förstärkt kompetens i förändringsledning som omfattar arbete med anställningsbarhet, omplacering och utbildning/coachning av arbetstagare i och med risker för övertalighet

Personal/HR-avdelningar bör:

- prioritera omställningsplaner för de mest utsatta arbetstagarna.;
- noggrant utforma utbildning och coaching system för dessa arbetstagare;
- överväga att inrätta interna organ för omplacering, utbildning och coaching,

På samma sätt bör parterna gemensamt

- uppmuntra arbetsmarknadens parter, stora företag och offentliga myndigheter att samarbeta för att utarbeta program som stöder utsatta arbetstagare.;
- uppmuntra nationella och regionala myndigheter, arbetsgivarorganisationer och fackföreningar att bilda koalitioner för att underlätta förutseende och hantering av förändringar

Kapitel 5. Den demografiska utmaningen

I hanteringen av den demografiska utmaningen görs i kapitel 5 först av allt en bedömning av de relevanta trenderna vad gäller befolkningsutveckling, livslängd, sysselsättningsgrad och migration i de fem undersökta länderna. När det gäller migration konstaterades det att överutbildning var vanligare för invandrare än för infödda arbetstagare, särskilt för dem i åldersgruppen 15-30 år. Inför åldrandet i relation till arbetsplatserna visade det sig också att ojämlikheter var viktiga. Fransk forskning betonade att skillnader i förväntad livslängd visade sig starkt enligt yrke eller utbildningsnivå och att i synnerhet låglöne grupper fick utstå en negativ dubbel utdelning av en relativt kort förväntad livslängd med fler år av dålig hälsa och funktionshinder.

Ett EU-direktiv från 2000, som förbjuder diskriminering på grund av ålder i fråga om sysselsättning och yrke, satte gradvis stopp för möjligheten till förtidspensionering, åtminstone inom den offentliga sektorn. Dessa restriktioner har underblåst motståndet, särskilt bland dem som har psykiskt och fysiskt tunga arbeten, mot officiella försök som kan observeras i alla fem länderna för att höja den lagstadgade pensionsåldern. Allt detta gav bakgrund till sökandet efter "ålderssäkra" organisationer där olika EESUN-medlemmar har varit aktiva, som fallstudierna i detta kapitel visar.

Den andra delen av kapitel 5 omfattar de viktigaste faktorerna för att säkra äldre arbetstagares anställbarhet, särskilt deras hälsa, motivation och kompetens. Den europeiska undersökningen om arbetsvillkor (EWCS) från Eurofound för 2015 används för att analysera om arbetet bidrar till det (subjektiva) välbefinnandet i gruppen 50 år och äldre. Resultaten vad gäller den organisatoriska och den sociala miljön på arbetsplatserna visar på ett stort problem i detta avseende, eftersom hjälp och stöd till äldre arbetstagare från både kollegor och chefer allmänt uppfattades som lägre än genomsnittet. Dessa resultat bekräftar att många organisationer verkar vara ovilliga att investera i sina äldre arbetstagare. Det är dock uppenbart att det finns goda skäl att fortsätta (eller till och med intensifiera) den politik och initiativ som regeringar, företag och fackliga organisationer har lanserat under de senaste 15 åren för att motverka denna svaghet. Kapitlet avslutas med att visa på en del lovande utveckling och fall i detta avseende, även om det bör tilläggas att bristen på aktiv arbetsmarknadspolitik kan hota många av dessa initiativ.

På grundval av analysen i kapitel 5 anges i förslagen om god praxis som syftar till att ge hållbara förbättringar för äldre arbetstagare. Ledning, personalansvariga samt arbetstagarrepresentanter, fackföreningar och arbetstagar konsulter bör därför

- stimulera arbetstagarnas deltagande i förändringsprocesser med särskild uppmärksamhet på äldre arbetstagares erfarenheter och insikter.
- inkludera äldre arbetstagares potential och begränsningar som viktiga faktorer när det gäller att utforma och leda förändringsprocesser,

- tillgodose de särskilda behoven hos äldre arbetstagare genom tekniska åtgärder i samspel med design av arbetsorganisation
- kombinera det optimala utbudet av arbetsuppgifter för äldre arbetstagare med program för socialt stöd
- utveckla och tillämpa utbildningsmetoder som är anpassade till äldre arbetstagares behov och kapacitet
- ge arbetstagare, särskilt äldre, i förändringsprocesser tillräckligt med tid för att "smälta" information och ge utrymme för dem att följa utbildningar och söka jobb.

Kapitel 6. Arbetsorganisation och intensifierat arbete inom tjänstesektorn

Kapitlet ger överblick över hur tekniska och organisatoriska förändringar har intensifierat arbetet, inte minst inom tjänstesektorn. En undersökning av EWCS-data visar att ökad arbetsintensitet under 2015 var ett vanligt fenomen i de fem granskade länderna. Frankrike hade en tvivelaktig ära i att vara i ledningen här med, verkar det, särskilt problematiska frågor kring kundkontakter. Efter en tid av minskning kan man se en allmän intensifiering av arbetet kommit att äga rum mellan 2010 och 2015 för EU som helhet. Under den längre perioden 2005–2015 visar indikatorerna för autonomi och kompetensutveckling en blandad och något negativ utveckling för de fem länder som behandlas i boken, även om en mer positiv trend för förbättringar av de fysiska arbetsvillkoren också kan ses.

Därefter undersöks i kapitlet kopplingarna mellan intensifiering av arbetet och konsekvenserna av managementstrategier, som Business Process Reengineering (BPR), tillämpningen av Lean Management och andra organiseringsmodeller. Till dessa undersöks också sambanden mellan intensifiering av arbetet och IT-baserad kontroll av arbetsflöden genom bl a fjärrövervakning på arbetsplatsen. Spridningen av callcenters på 1990-talet med en typisk mycket intensiv och hårt kontrollerad verksamhet är exempel på de risker som är förknippade med den särskilda typ av IT-baserade arbetsplatser.

Kapitlet fortsätter med att överväga de stora utmaningar som brister i utformningen av arbetsplatser, tidsmässigt eller fysiskt. Sådana utmaningar kan uppstå i och med införandet av "kontorslandskap" och "flexkontor" eller genom distansarbete, eller, i sin senaste och extrema form, genom de digitala plattformarna i "gig-ekonomin". Dessa senare typer saknar vanligtvis de klassiska formerna av kollektiv organisation och begränsar därmed allvarligt risken för att kunna genomföra åtgärder kring arbetsmiljö och arbetsorganisation. Facken har utmanats att hitta nya sätt att kommunicera med de inblandade arbetstagarna, till exempel genom att använda sociala medier för att gå i spetsen för rekryteringskampanjer.

Ökningen av "gig-ekonomin" har dock helt enkelt undergrävt arbetsnormerna inom många sektorer och yrken, även i de mest välmående delarna av EU och medför något mer komplexa frågor än utformningen av kontorslokaler. Till exempel uppstår stora komplikationer när den rättsliga anknytningen till en arbetsgivare är antingen oklar,

saknas eller förnekas av plattformarna i fråga. Utan ny, strikt och officiell reglering kan de berörda fackföreningarna inte ha något annat val än att fortsätta att hitta rättsliga eller avtalsmässiga lösningar vid sidan av sina ansträngningar att rekrytera och organisera de växande leden av gig-arbetare.

Analysen i kapitel 6 ger följande rekommendationer:

- granska och analysera alla ledningsbeslut som syftar till flexibla och agila organisationer,
- uppmuntra utformningen av kontorslokaler som förbättrar arbetskvaliteten.
- ifrågasätta behovet av att arbetstagarna kontinuerligt kopplas till arbete via smarta telefoner, bärbara datorer och surfplattor,

Medan fackföreningarna i synnerhet bör

- investera i kapacitetsuppbyggnad för att bedöma och förhandla om socialt och ekonomiskt godtagbara alternativ för flexibla och agila organisationer.
- arbeta aktivt för att bygga upp stöd och kollektiva intresserepresentationer för gig-arbetare,
- säkerställa arrangemang som mildrar arbetsmiljökonsekvenser och säkrar integritet till följd av förändringar i användningen av kontrollmekanismer.

Kapitel 7. Nya utmaningar för ett hälsosamt arbete – arbetsrelaterad stress och riskbedömningar

Problemen med intensifiering av arbetet har också lett till, vilket visas i kapitel 7, att metoderna för att både utvärdera och åtgärda organisatoriska och sociala risker har förbättrats under de senaste årtiondena. Som framgår av de fallstudier som anges i detta kapitel har arbetstagarrepresentanter och arbetstagar konsulter dessutom spelat en aktiv roll för att stävja psykosociala risker på arbetsplatsen. Under de senaste tre decennierna står det klart att de har blivit bättre rustade med både kunskap och praktiska verktyg för att öka sina insatser i detta avseende. En central förutsättning har varit tillgången till sammanhängande metoder. Kapitlet innehåller Karaseks och Siegrists banbrytande arbete och hur de två modeller som bär deras namn har integrerats i ILO:s och EU:s vägledningsverktyg, särskilt ramdirektiv 89/391 om arbetsmiljöfrågor samt nationell arbetsmiljölagstiftning och ISO 10075-1-standarden.

Dessa riktlinjer och förordningar har i sin tur utvecklat grunden för den nuvarande praxisen med riskbedömningar på arbetsplatsen. Det har dock varit negativt att de officiella byråkratiska förfarandena ofta har stått i vägen för en effektiv bedömning. Detta verkar särskilt ha varit fallet i Frankrike och Nederländerna, där sådana förfaranden har hindrat arbetstagarrepresentanternas ansträngningar att öka omvandlingen av bedömningar till interventioner. Mer positivt är att kapitlet pekar på det stöd som arbetsgivarorganisationer skulle kunna erbjuda särskilt små och medelstora företag och den potentiellt positiva roll som sektorsvisa kollektivavtal kan spela.

Betydande nationella skillnader noteras när det gäller hur organisatorisk och social riskbedömning och organisation/jobb (re)design har kopplats samman. I Tyskland har till exempel en gemensamt konstruerad typ av riskbedömning haft en framträdande plats. I linje med detta har BIT:s BAAM metod (beskrivs i en fallstudie i detta kapitel) för att förbättra arbets kvaliteten har funnit bred tillämpning i företag och ideella organisationer. På samma sätt baserades arbetstagarrepresentanternas och konsulternas förslag till brådskande organisatoriska förbättringar ofta på Karasek-Siegrist-liknande undersökningar. På samma sätt formulerade STZ för förändringsprojekt i Nederländerna sociala designkrav baserade på undersökningar med standardiserade frågor inspirerade av den nederländska varianten Socio-Technical Systems Design (STSD). Även i Sverige visade det sig ofta vara långt ifrån lätt att uppnå omvandlingen från bedömning till faktisk organisationsförändring längs STSD-linjer. I detta avseende är den svenska fallstudien i detta kapitel, som beskriver ett utvecklingsverktyg, utvecklat av IAU (Institutet för Arbetsmiljö och Arbetsvetenskap) med potential att överbrygga omvandlingsklyftan, helt klart av intresse.

Under årens lopp har integreringen av psykosocial riskbedömning med riskförebyggande och (om)utformning av organisationer och uppgifter varit en stor utmaning. I detta avseende betonar kapitlet författarnas och deras konsultföretags positiva erfarenheter av STSD-paradigmet som den vägledande analytiska ramen för sin verksamhet. I kapitel 7 konstateras emellertid också att sambandet mellan riskbedömning och mänskligt centrerad organisationsförnyelse inte kan säkras enbart genom metod. Det behövs organisatoriska kopplingar och program som sammanför praktiker, konsulter och forskare.

I detta avseende bör det noteras att delvis statligt stödda utvecklingsprogram inrättades under 2000-talet, särskilt i Tyskland och Nederländerna. I likhet med sina föregångare hade dessa initiativ positiva effekter på antalet organisationer som använder organisatoriska förnyelseinitiativ. Även om positiva effekter på kollektiva förhandlingar - inklusive en förskjutning av förhandlingar med betoning mot arbetsorganisation och frågor om arbets kvaliteten - har varit ganska svaga. Det är värt att påminna om att en av STSD:s starka sidor har varit dess uppmuntran till en dialog mellan forskning och praktik. Författarna till denna bok (och många av deras kollegor) har alla bidragit till sådana dialoger. På grundval av denna erfarenhet uppmanar kapitlet med kraft en ny generation arbetstagar-konsulter och fackföreningsinriktade forskare att fortsätta att utöka denna typ av deltagande i strävan efter ett metodiskt samförstånd tillsammans med robusta institutionella förbindelser.

Innehållet i kapitel 7 innehåller de slutliga tilläggen till bokens rekommendationer om god praxis, vilket särskilt pekar på att arbetstagarrepresentanter, fackföreningar och arbetstagar-konsulter bör

- främja pilotprojekt i förändringsprocesser för att ange och utvärdera kritiska inslag i en framtida organisation,

- koppla samman organisatoriska och sociala riskbedömningar med riskförebyggande och design av arbete och organisation för att minimera arbetsrelaterad stress.
- kontrollera om ledningen har åtagit sig att följa en systembaserad strategi för organisatorisk och social riskbedömning som kan omvandlas till en handlingsplan
- sträva efter att se till att arbetsmiljöavtal innehåller ett åtagande att genomföra organisatoriska och sociala riskbedömningar.

Kapitel 8. Användning av arbetstagarconsult - en landsöversikt

Kapitel 8 ger korta översikter över de rättsliga ramarna och marknaden för arbetstagarconsulter i Frankrike, Tyskland, Nederländerna, Sverige och Storbritannien.

Det konstateras att förändringar i det rättsliga sammanhanget senast huvudsakligen har skett i Frankrike, där de tre organ som företräder de anställda från och med 2020 har grupperats i en social- och ekonomisk kommitté eller CSE. Genomförandet förhandlas fram för varje företag, något av en nyhet i franska arbetsmarknadsrelationer som gör det svårt att förutsäga resultat för arbetstagarrepresentanter och arbetstagarconsulter. Trots denna förändring är arbetstagarconsults användningen i Frankrike fortfarande hårt reglerad av arbetslagen. I Tyskland och Nederländerna är däremot den rättsliga ramen för arbetstagarconsulter mindre detaljerad och har huvudsakligen samband med båda ländernas lagstiftning om företagsråd. Den tyska strategin är strängare när det gäller att definiera de obligatoriska åtgärder som ska vidtas innan rådet kan kalla in en expert, medan den nederländska lagstiftningen definierar de ämnen som ska behandlas mer i detalj. I Sverige har de lokala fackföreningarnas rätt att använda sig av arbetstagarconsulter reglerats genom sektoriella utvecklingsavtal, medan det i Storbritannien inte finns någon rättslig grund för att använda arbetstagarconsulter av någon av eller båda arbetsmarknadens parter. Trots alla ömsesidiga skillnader har arbetstagarrepresentanter och arbetstagarconsulter i alla fem länderna begränsats av rättsliga avgöranden när det gäller t ex offentliggörandet av viktig finansiell information.

4. Slutsatser

Strävan efter ekonomisk tillväxt genom globalisering och avreglering har, hävdas i boken, genomförts utan någon verklig hänsyn till det lika stora behovet av socialt inkluderande och hållbara organisationer. På EU-nivå har politiska ambitioner kring

detta, även om de har varit välmenande, haft liten betydelse. De fem länder som lyfts fram här har alla stött på liknande problem när det gäller hur man bäst ska hantera expansionen av globala värdekedjor, de nya förvaltningsstrategierna och den därav följande intensifieringen av arbetet. Vissa skillnader kan skönjas i de nationella arbetsmarknadsstrategierna och strategierna för den offentliga förvaltningen, men åtminstone för närvarande har de bestående utmaningarna med arbetslöshet och den ökande segmenteringen och flexibiliseringen som är gemensam för de nationella arbetsmarknaderna varit envist immuna mot vilken politik som än har förts.

Under överskådlig framtid kommer det tvingande behovet av att hantera klimatförändringarna att påverka alla sektorer, företag och arbetsplatser. Det verkar troligt att en del av strategin här kommer att innebära mer intensiv digital utveckling med artificiell intelligens, Big Data och robotisering. Även om dessa faktorer kan visa sig vara viktiga måste de stödjas av former för arbetstagarnas deltagande och en social dialog som utnyttjar de erfarenheter och den kompetens och kunskap hos medarbetarna. Det är en kunskap som hittills ignoreras av de affärsstrategier och politiska maktstrukturer som har att ta beslut för att stödja ekonomisk utveckling och socialt välbefinnande. Globalt störande händelse som 2008-2009 finansiella hårdsmälta, 2015 migrationskris och, i skrivande stund, Coronapandemin har tydligt visat otillräckligheten i den nuvarande globala ekonomiska modellen för att hantera antingen dessa och med stor sannolikhet framtida chocker. Social dialog och innovativa åtgärder för förtroendeskapande på både makro- och mikronivå kommer att vara avgörande för att stödja de extraordinära åtgärder som kommer att krävas för att mildra de sociala och ekonomiska konsekvenserna av klimatförändringarna och framtida pandemier. På kort sikt behövs de också för att föregripa den fortsatta tillväxten av de "arbetande fattiga" i hela Europa utan något verkligt hopp om säkra och anständiga arbetstillfällen.

5. Efterskrift: Coronaviruspandemin

Vår skrift blev klar precis samtidigt som coronaviruset utvecklades till en Pandemi med stora ansträngningar för vård och omsorg och nedstängningar och en kraftig ökning av korttidspermitteringar och arbetslöshet. Vi avslutar därför boken med en efterskrift med reflektioner kring pandemins effekter mars/april 2020 i relation till de erfarenheter och slutsatser vi redovisat i de olika kapitlen.

Bland andra frågor som rör pandemin konstaterar vi att spridningen av Coronavirus kommer att fortsätta att avslöja extrema ojämlikheter i hälso- och sjukvårdens nivå och kvalitet och skillnader i tillgänglighet både inom och mellan länder. Vårdpersonalen – varav de flesta är kvinnor – har genom pandemin fått se hur deras arbetsvillkor blivit extremt svåra och farliga. Hälso- och sjukvårdssektorerna tillsammans med utbildning i de fem länderna och i EU som helhet uppvisade redan

före pandemin de högsta nivåerna av arbetsintensitet. Coronakrisen har fungerat som en försenad samhällelig väckarklocka om resursbrist och dåliga anställningsvillkor som många offentliga anställda i samhällsbärande funktioner fått hantera trots deras osjälviska engagemang för hälsa och välbefinnande i samhället.

Det finns ett uppenbart behov av en förbättrad nationell och EU-samordnad hälsopolitik, men detta strider också tydligt mot de senaste årtiondenas avreglerings- och privatiseringspolitik. Erfarenheterna från Coronaviruspandemin kan signalera slutet på New Public Management åtminstone inom hälso- och sjukvårdssektorn. Det är uppenbart att det finns ett behov av att gå mycket längre för att se till att en betydande omjustering av löner och villkor för viktiga arbetstagare blir ett stort europeiskt projekt. I efterskriften hänvisas därför till uppgifter från WageIndicator som visar att mellan 50 och 60 procent av arbetstagarna i yrken som betecknades som "nyckel" eller "väsentliga" i Tyskland, Nederländerna och Storbritannien hade inkomster under 2019 som låg under den nationella genomsnittslönen. Det påpekas också att de försvagade system för kollektiva förhandlingar som finns i en rad europeiska länder mycket väl kan undergräva uppnåendet av förbättrade löne- och arbetsvillkor för många av dessa viktiga arbetstagare.

6. Viktiga referenspersoner

Diskussioner och erfarenhetsutbyte mellan kolleger i nätverket EESUN har genom åren varit en viktig grund för boken: Serge Gauthronet, Alexandra Kwaterniak, Laetitia Lecomte, Alexandre Milheiras och Marie-José Porte från ARETE; Anders Wiberg och Mikael Eriksson från ATK; Andreas Blume från BIT; Theo Bouwman, Arjen van Halem och Wim Sprenger från STZ; Tony Fenley från TURU, liksom Manfred Krenn från FORBA i Österrike; Edvin Grinderslev, Peter Hasle och Eva Thoft från CASA i Danmark, och Tore Nilssen och Hans Torvatn från Sintef i Norge.

Som i alla projekt som använder *WageIndicator* data, står vi i tacksamhetsskuld till kollegor i *WageIndicator* organisationen, särskilt till Paulien Osse, chef för WageIndicator Foundation.

"Anställda med bestämmande?" är dedikerade till Edvin Grinderslev (-2013) och Wim Sprenger (-2015), två stimulerande kollegor som inte längre är med oss.

Författare kontaktuppgifter:

Maarten Klaveren: maartenvanklaveren28@gmail.com

Denis Gregory: gregden71@gmail.com

Aslaug Johansen: Aslaug.johansen2@gmail.com (www.arete.fr)

Per Tengblad: per.tengblad@atk.se (www.atk.se)

Robert Schleicher: robert.schleicher@bit-bochum.de (www.bit-bochum.de)

7. Praktikfall i boken

- Fall 2.1. Offshoring inom försäkringsbolag (Sverige)
- Fall 2.2. Utveckling av kollektiva förhandlingar Ford Motor (Storbritannien)
- Fall 2.3. Utveckling av globala HR system och resurser (Sverige)
- Fall 2.4. Delaktighet i utveckling av kassafunktioner i detaljhandel (Sverige)
- Fall 2.5. Hantering av omstrukturering i ett life science företag (Sverige/
Storbritannien)
- Fall 2.6. Omstrukturering inom ett stålföretag (Sverige/Frankrike)
- Fall 2.7. Representationsproblem vid banksammanslagning (Nederländerna)
- Fall 2.8. Misslyckad sammanslagning inom näthandel (Frankrike)
- Fall 2.9. Organisatoriska problem efter offshoring i bank (Frankrike)
- Fall 3.1. Att utveckla och avveckla hög tillit i ett privatiserat infrastruktur-
företag (Storbritannien)
- Fall 3.2. Arbetsförmedling mellan digitalisering och privatisering (Sverige)
- Fall 3.3. Privatisering och liberalisering av posttjänster (Nederländerna)
- Fall 3.4. Rättegången mot France Telecoms ledning (Frankrike)
- Fall 3.5. Återställning av social dialog inom posten (Frankrike)
- Fall 3.6. Privatisering av posten (Tyskland)
- Fall 3.7. Hantering av omställning inom en teleoperatör (Sverige)
- Fall 3.8. Omstrukturering inom Lantmäteriet (Sverige)
- Fall 4.1. Design av arbetet inom ett renhållningsföretag (Nederländerna)
- Fall 4.2. Program för utveckling och anpassning av medarbetare (EDAP)
(Storbritannien)
- Fall 4.3. Nya former för omställning och outsourcing i ett telecom företag
(Sverige)
- Fall 4.4. Utveckling av arbete och professionell rörlighet i ett försäkringsbolag.
(Frankrike)
- Fall 4.5. Sammanslagning med löfte om bibehållen verksamhet (Frankrike)
- Fall 4.6. Skapande av ett centrum för utveckling av arbetskoooperativ
(Storbritannien)
- Fall 5.1. Minskning av arbetsbelastning och stress i en metallindustri(Tyskland)
- Fall 5.2. Textilprojekt (Tyskland)
- Fall 5.3. Att säkra äldre arbetares möjligheter att hantera teknisk förändring
(Frankrike)
- Fall 5.4. Kompetensutveckling för lägre utbildade äldre arbetare (Tyskland)
- Fall 5.5. Förebyggande rörlighet genom framförhållning i finansföretag
(Nederländerna)

- Fall 6.1. Effekten av omlokalisering av back office inom en bank (Frankrike)
- Fall 6.2. Säljare, agenda och arbetskontroll (Frankrike)
- Fall 6.3. En bank som går sin egen väg (Nederländerna)
- Fall 6.4. Fri sittning i kontorslandskap (Sverige)
- Fall 6.5. Svårigheter i att bedöma arbetsbelastning i banker (Frankrike)
- Fall 6.6. Besvärliga och otillräckliga arbetsverktyg (Frankrike)
- Fall 7.1. BIT's BAAM metod (Tyskland)
- Fall 7.2. Att komma vidare - frågor och svar med en arbetstagarkonsult från BIT (Tyskland)
- Fall 7.3. Förbättringar efter en stressbedömning i en metallindustri (Tyskland)
- Fall 7.4. Begränsa arbetsbelastningen på finansavdelningen i en internationell bank (Frankrike)
- Fall 7.5. Bedöma arbetskvalitet i container terminaler (Nederländerna)
- Fall 7.6. Kraftkartan: utveckla organisatorisk och social arbetsmiljö i förskolan (Sverige)