

Omställningsbranschen och omställningsavtalet mellan Svenskt Näringsliv och LO

Henrik Bäckström

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2005:1

ISSN 1401-2928

Temaforskning – Rörlighet på arbetsmarknad
Temaledare: Jan Ottosson



Innehåll

Inledning	1
Datainsamling	2
Rapportens innehåll och uppläggning	2
Avtal om avgiftsbestämd omställningsförsäkring (Omställningsavtal)	3
Vem genomför själva omställningsprocessen?	6
Vad vill aktörerna med Omställningsavtalet	8
Skillnader mellan omställningsprocesser	11
Bemanningsbranschen	12
Arbetsgivar- och branschorganisationen Bemanningsföretagen	13
Rekryterings- och outplacementföretag	15
Nio företag och deras omställningsprogram	17
Arbetslivstjänster (ALT)	17
Manpower (Right)	19
TRR Outplacement AB	21
Antenn Consulting	23
Samhall Resurs	24
Aventus Utbildning	25
Lernia Bemanning AB	27
Adecco Sverige	27
Poolia	27
Leverantörernas omställningsprogram i sammanfattning	28
Avslutande kommentarer och förslag till fortsatt forskning	30
Käll- och referensförteckning	32

Inledning

Vad kan göras och vem kan göra något när företag och organisationer ställs inför verksamhets- och personalneddragningar? Än mer intressant är kanhända att fråga hur en sådan situation kan hanteras. Man kan tänka sig en mängd olika alternativ eller scenarier: från rena marknadslösningar, via avtalslösningar till statligt reglerade lösningar. I den här rapporten behandlas avtal mellan arbetsmarknadens parter; vad de omfattar och vilka som är inblandade i sådana lösningar.

Syftet med uppsatsen är att presentera en kartläggning av omställningsbranschen, som i sin tur utgör underlag för kommande forskning inom ramen för forskningstemat "Rörlighet på arbetsmarknaden". I fokus står omställningsprocesser. När företag och andra arbetsplatser är tvungna att dra ned på verksamheten och personalen, hur gör de det tillsammans med de aktörer, organisationer och myndigheter som är behjälpliga i detta?¹

Branschkartläggningen av svenska förhållanden är i denna rapport det primära, vilket betyder att analys av tidigare forskning inom området och internationella jämförelser inte presenteras här.²

Utgångspunkten i föreliggande rapport är det nya Omställningsavtalet mellan arbetsmarknadsorganisationerna Svenskt Näringsliv och LO för privata kollektivanställda som trädde i kraft den första september år 2004. Avtalet gäller för cirka 900 000 privatanställda arbetare och administreras av den parts-gemensamma kollektivavtalsstiftelsen Trygghetsfonden, TSL. TSL skall enligt sina stadgar främja åtgärder till förmån för arbetstagare som blivit uppsagda eller löper risk att bli uppsagda till följd av driftsinskränkning, företagsnedläggelse eller rationalisering av företags verksamhet. Centralt i sammanhanget är att avtalet erbjuder företag som måste dra ned på sin verksamhet möjligheten att anlita professionella omställningskonsulter på den privata marknaden. TSL har skrivit ramavtal med nio huvudleverantörer av omställningsprogram. Konsulterna finansieras genom medel från TSL, som i sin tur finansieras genom att anslutna företag betalar in 0,3 procent av lönesumman till stiftelsen.

Det förefaller finnas ett intresse av att tillämpa det nya Omställningsavtalet i praktiken. Under den första verksamhetsmånaden (september 2004) har det kommit in över 30 ansökningar till TSL. Många företag har valt att vänta med uppsägningar tills avtalet trädde i kraft, så därför har en våg av uppsägningar

¹ Ur forskningsplanen "Rörlighet på arbetsmarknaden" (2004) av docent Jan Ottosson, Arbetslivsinstitutet.

² I artikeln "Omställning eller avstjälpning?" av Pär Andersson, Stefan Fölster & Per Skedinger (verksamma vid Svenskt Näringsliv och Industrins Utredningsinstitut) inventeras och beskrivs nationalekonomisk forskning. De menar att det i dagsläget (2002) inte finns gedigna utvärderingar av de olika omställningsförsäkringar som finns på arbetsmarknaden.

hållits inne.³ Även på forsknings-, myndighets-, och intresseorganisationsnivån är intresset för omställningsbranschen stort.⁴

Datainsamling

Det datamaterial som används i rapporten är insamlat från en mångfald källor. För det första har omställningsavtalet (Avtal om avgiftsbestämd omställningsförsäkring, 2004) i sig studerats tillsammans med parternas presentationer och tolkningar av avtalet. Dessa presentationer är hämtade från huvudaktörernas (Svenskt Näringsliv, LO och TSL) hemsidor och från en genomgång av dagstidningar, facktidningar och till ämnet relaterade tidskrifter ett år tillbaka i tiden. För det andra har själva omställningsbranschen och företagen i den studerats genom *Affärsvärldens* konsultguide (2003 och 2004), branschorganisationens hemsida, omställningsföretagens egna hemsidor och tryckta omställningsprogram samt en genomgång av artiklar i dagspressen kring branschens utveckling. För det tredje har rapporter och utredningar konsulterats för att skapa en bild av helheten. Det har då gällt ”Omställningsavtal – ett aktivare stöd till uppsagda” (SOU 2002:59); ”TRR igår, idag, imorgon – att hjälpa marknaden på traven” (Arvedson, 2004); Näringsdepartementets promemoria (2004-09-14) ”Arbetsgrupp om anställning i bemanningsföretag”; ”Bemanningsföretagens omställningsstatistik” (Bemanningsföretagen, 2004) och ett förslag till omställningsförsäkring (Andersson, Fölster & Skedinger (2002). Genom användandet av flera olika aktuella källor är avsikten att spegla flera olika perspektiv och därmed att återge en nyanserad bild av vad som pågår i branschen.

Rapportens innehåll och uppläggning

Några intressanta aspekter som behandlas i uppsatsen och som framkommit under arbetets gång kan redan här presenteras. Vi kan prata om fyra särdrag: internationalisering, branschglidning, standardisering samt intensifiering:

1. Privata multinationella och nationella outplacement-konsulter har trätt in på den tidigare nationellt reglerade bemannings-, personalförmedlings- och outplacementmarknaden.⁵
2. Det förekommer en branschglidning i så måtto att svenska statliga aktörer som bland annat har ansvar för arbetsmarknadspolitik har ”smitit in

³ Enligt ansvarig ombudsman på LO Per Johansson (Arbetsmarknaden 040901).

⁴ Exempelvis Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering (IFAU) studerar för närvarande branschen. Därtill nämns i denna rapport ett flertal aktörer som på olika sätt intresserar sig för branschen.

⁵ Andersson, Fölster & Skedinger (2002) menar att Omställningsförsäkringen (avtalet) kan betraktas som en sorts privatiserad arbetsmarknadspolitik.

bakvägen” på en ”privat” avreglerad marknad genom användandet av egna dotterbolag.

3. Omställningsprogrammen som erbjuds via TSL av de nio outplacement-företagen är synnerligen likriktade och strömlinjeformade och påminner främst om massproduktion av tjänster. Detta är intressant då avtalet framhäver att just det individuella och personliga stödet till uppsagda personer är i fokus. Vi kan också ställa oss frågan huruvida omställningar över huvudtaget är individproblem – de kanske oftare är strukturproblem (kanske en hel bransch bör försvinna).
4. Därtill är det intressant att analysera längd, omfattning och intensitet på omställningsprogrammen. Är korta och intensiva program att föredra framför långa och utdragna dito? Omställningsprocessen för LO-anställda får ta några få månader i anspråk, medan motsvarande för tjänstemän är många månader. Föredrar outplacement-företagen korta och intensiva program för att snabbt få de uppsagda i ny sysselsättning och därmed avsluta sitt uppdrag? (Kostnaden för omställningen är i princip fastställd på förhand.) Vilka effekter på arbets- och anställningsvillkor kan ett dylikt förfarande ha för individen och för företaget?

Uppsatsen har följande disposition. I det följande avsnittet presenteras Omställningsavtalet i sig tillsammans med de aktörer som är knutna till det. I följande del diskuteras själva omställningsbranschen, följt av en del där nio olika företag och deras omställningsprogram presenteras. Orsaken till detta är att det nya Omställningsavtalet erbjuder det företag som säger upp personal och den lokala fackföreningen möjlighet att anlita ett företag för omställningsarbetet i stället för som tidigare i huvudsak arbetsförmedlingen. Avslutningsvis behandlas några aspekter av omställare och omställningar som kunde vara intressanta att vidare studera.

Avtal om avgiftsbestämd omställningsförsäkring (Omställningsavtal)

Trygghets-/omställningsavtal finns framförallt på det privata tjänstemanna- och arbetarområdet och för statsanställda. Cirka två miljoner arbetstagare omfattas. Hela den kommunala (inkl landsting) arbetsmarknaden saknar omställningsavtal. Fackförbundet Kommunal och OFR (Offentliganställdas förhandlingsråd, en organisation som representerar 13 förbund med drygt 600 000 medlemmar i offentlig sektor, t ex Vårdförbundet och Läkarförbundet) försöker dock få igång

förhandlingar med kommunala arbetsgivare.⁶ Ett omställningsavtal för ca 700 000 privatanställda tjänstemän har funnits i 30 år mellan Svenskt Näringsliv och Privattjänstemannakartellen, PTK.⁷ Det avtalet administreras i sin tur av det partsgemensamma Trygghetsrådet, TRR.⁸

Utgångspunkten för TSL:s verksamhet är det avtal om en avgiftsbestämd omställningsförsäkring som Svenskt Näringsliv och LO tecknade i februari 2004. Avtalet har antagits på samtliga avtalsområden (kollektivavtal mellan arbetsgivarförbund som är medlemmar i Svenskt Näringsliv och LO-förbund). Avsikten med avtalet om omställningsförsäkring är att det ska underlätta för både medarbetare, lokal facklig organisation och företag att hantera omställningsproblem som kan uppstå vid arbetsbrist.⁹ Omställningsförsäkringen innehåller två delar:

⁶ *Landstingsvärlden* 031112.

⁷ Verksamheten finansieras genom att 0,3 procent av tjänstemännens lönesumma betalas in till rådet.

⁸ Det finns fler än tio trygghetsråd. Vilket trygghetsråd en arbetsgivare och arbetstagare hör under beror på vilket kollektivavtal och vilken arbetsgivarorganisation de tillhör.

- 1) **Trygghetsrådet TRR:** avtalsparter Svenskt Näringsliv och PTK, gäller 32 000 företag och 700 000 anställda privatanställda tjänstemän (och serviceavtal med SRA, TA och KFO).
- 2) **Trygghetsfonden TSL:** avtalsparter Svenskt Näringsliv och LO, gäller 950 000 privat anställda arbetare.
- 3) **Trygghetsstiftelsen TSN:** avtalsparter Arbetsgivarverket och OFR-S, SACO-S och SEKO, gäller 250 företag och myndigheter med 245 000 anställda inom det statliga avtalsområdet.
- 4) **Trygghetsrådet TRS:** avtalsparter Arbetsgivaralliansen, Svensk Scenkonst och PTK, gäller 4000 arbetsgivare och 30 000 arbetstagaren (både arbetare och tjänstemän).
- 5) **Trygghetsrådet Fastigo:** avtalsparter Fastigo och SIF, Ledarna, CF, AF och SKTF, gäller 1550 företag med 8800 anställda i fastighetsbranschen.
- 6) **KFS-företagens Trygghetsfond:** avtalsparter KFS Kommunal, SEKO m fl, gäller för 500 kommunnära företag ägda av kommuner/landsting eller helt eller delvis privatägda med 30 000 anställda.
- 7) **Trygghetsstiftelsen på försäkringskasseområdet:** avtalsparter Försäkringskassaförbundet och Försäkringsanställdas förbund, gäller 16 000 anställda.
- 8) **Trygghetsfonden BAO/Finansförbundet:** avtalsparter BAO och Finansförbundet, gäller 150 företag/banker/finansbolag med 45 000 anställda.
- 9) **Trygghets- och AGE-fond för KFO tjänstemän samt Trygghetsfond för butiksbiträden och lagerarbetare samt frisörer:** avtalsparter KFO och Handelsanställdas förbund, gäller 34 500 anställda inom Kooperationen.
- 10) **Trygghetsfonden SEKO Sjöfolk:** avtalsparter Sveriges Redareförening och SEKO Sjöfolk.
- 11) **Fyra mindre Trygghetsfonder inom KP:** avtalsparter Handels och olika delar av Arbetarrörelsen. (Källor: www.trs.se & SOU 2002:59)

⁹ Finansieringen sker genom en avgift på 0,3 procent av lönesumman för arbetare i de företag som genom avtal är anslutna till TSL. Den årliga kostnaden för TSL beräknas bli 600-700 miljoner kronor. TSL:s verksamhet leds av styrelse med lika många representanter från Svenskt Näringsliv och LO. TSL kommer löpande att följa upp omställningsprogrammets utformning, omfattning och resultat. (www.tsl.se)

1. *Avgångsbidrag (AGB)*. Avgångsbidraget är 25 000 kronor för en person som fyllt 40 år och kan sedan ökas till 35 000 kronor från 50-års ålder.¹⁰
2. *Omställningsstöd*. Ekonomiskt stöd för att finna nytt arbete. Stödet uppgår till maximalt 19 000 kronor per uppsagd och skall räcka till personlig rådgivning i ca fyra månader.

Ett TSL-anslutet företag som skall säga upp personal ansöker om omställningsstöd hos Trygghetsfonden, som då också administrerar omställningsprocessen i ett inledande skede. Ansökan kan göras från och med uppsägningdagen.

Vem som sedan skall utföra eller styra själva omställningsprocessen är inte givet. TSL har nämligen slutit ramavtal med nio underleverantörer, mellan vilka de lokala parterna fritt kan välja (de kan även välja andra leverantörer). Utifrån dessa ramavtal kan parterna på arbetsplatsen beställa *specificerade omställningsprogram* (de olika leverantörernas egna program behandlas längre fram i uppsatsen). För TSL:s hantering av omställningsärenden är det lämpligt att de lokala parterna har valt leverantör redan när ansökan skickas in till TSL.

När företaget och dess uppsagda är i behov av omställningsstöd är ett uppdragsavtal utgångspunkten. Det finns två typer av avtal: ett för omställningsprogram indelade i block, ett för omställningsprogram utan block. Grunden för omställningsprogrammen och uppdragsavtalen är det utbud av bastjänster och tilläggstjänster till fasta priser som omställningsleverantören erbjuder.¹¹

¹⁰ AGB är en avgångsförsäkring som funnits sedan tidigare (men som nu är omarbetad), den ligger hos AFA Livförsäkringsaktiebolag.

¹¹ Omställningsprogrammet som Arbetslivstjänster (ALT) erbjuder innehåller t ex följande fem block, som kan kombineras på olika sätt:

- Block 2.1 Kartläggning. Mål: skapa realistisk handlingsplan, tid: 2-4 tillfällen inom 2 veckor.
- Block 2.2 Nytt jobb. Mål: skapa förberedelse för nytt jobb, tid: max 2 månader individuellt och/eller i grupp.
- Block 2.3 Ny start. Mål: skapa beslutsunderlag för yrkesval, tid: 2 dagar i grupp eller 4 tillfällen för individ.
- Block 2.4 Förstärkt coachning. Mål: säkerställa hög aktivitetsnivå, tid: max 2 mån. individuellt och/eller i grupp.
- Block 2.5 Praktik. Mål: ge insikt om andra yrken, tid: inom 2-3 mån. skaffas arbetsplats för 1 månads arbete.
- Block 2.6 Motivationshöjande åtgärder. Mål: stärka/motivera individen att delta i program, tid: max 5 samtal.

ALT erbjuder vidare följande tilläggstjänster i sitt omställningsprogram:

1. Arbetslivsinriktad rehabilitering (för helt eller delvis sjukskrivna)
2. Arbetspsykologisk resursanalys (REA) (klargör personliga resurser och utvecklingspotential)
3. Stödsamtal (fördjupad psykologisk handledning av legitimerade psykologer)
4. Koordinator (planering och samordning av hela omställningsprocessen/avlastning av personalfunktionen)

Leverantörerna har till viss del olika innehåll i sina omställningsprogram. De innehåller dock vanligen olika varianter på följande upplägg:

- Kartläggning av den uppsagdes förutsättningar
- Vägledning
- Handlingsplan
- Genomgång av möjligheter på arbetsmarknaden
- Träning i personlig marknadsföring och i att söka jobb

Leverantörerna av omställningsprogram är efter beställning skyldiga att påbörja sina program för de uppsagda inom tre veckor. De flesta leverantörer har omställningsprogram som varar ca tre månader.

Vem genomför själva omställningsprocessen?

LO:s 900 000 medlemmar inom den privata sektorn är vid uppsägningar alltså inte längre endast hänvisade till Arbetsförmedlingen.¹² De nio företag som erbjuder omställningsprogram utgör inte någon definitiv samling leverantörer. Listan kan komma att förändras framöver, men för närvarande är leverantörerna följande företag:

- **Adecco Sverige** (världens största bemanningsföretag/Schweiz)
- **Antenn Consulting** (dotterbolag till Proffice, största nordiska outplacementbolaget)
- **Arbetslivstjänster** (helägt dotterbolag till Arbetsmarknadsstyrelsen, AMS)
- **Aventus Utbildning** (dotterbolag till Folkuniversitetet)
- **Lernia Bemanning AB** (statligt bolag, f d AMU-Gruppen)
- **Manpower** (Right Management Consultants, handhar outplacement, före detta Empower)
- **Poolia** (inriktat på kvalificerad bemanning/Sverige, f d Ekonomipoolen)
- **Samhall Resurs** (dotterbolag till Samhall AB)
- **TRR Outplacement** (dotterbolag till Trygghetsrådet)

Som framgår av förteckningen är leverantörerna av omställningsprogram av något olika art. Adecco, Antenn (Proffice), Manpower och Poolia tillhör de privatägda största aktörerna på den svenska bemanningsmarknaden som även har

5. Utbildning till ledare (utbildning i omställningsarbete – t ex ”det svåra samtalet”, ”reaktioner i krissituationer”)

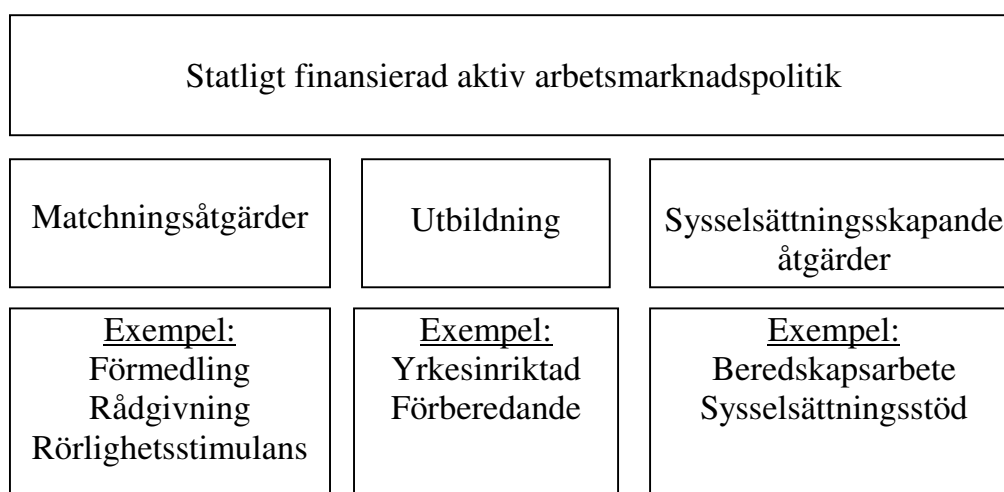
6. Chefsstöd (individuellt stöd till chefer, arbetsledare och fackliga ombud).

¹² Avtalssekreteraren vid LO, Erland Olason menar att: ”Det har varit en orimlig ordning att de som löpt den största risken att bli arbetslösa har haft det sämsta skyddet” (DN 040211)

verksamhet utanför Sveriges gränser. Arbetslivstjänster, Aventus, Lernia och Samhall Resurs är statliga bolag med olika starka kopplingar till myndigheter på arbetsmarknaden. TRR Outplacement kan sägas representera arbetsmarknadens parter (Svenskt Näringsliv och PTK) eftersom TRR ”ägs” av dessa två parter.

Som tidigare nämnts kan omställningsavtalet förstås i termer av en privatiserad arbetsmarknadspolitik och som framgår av förteckningen ovan har nya privata aktörer anlåtats när det gäller det nya Omställningsavtalet. Den statligt finansierade aktiva arbetsmarknadspolitikerna kan indelas enligt figur 1 nedan. Intressant i detta sammanhang är var de privata nya aktörerna kommer in, men även vilka bitar etablerade statliga aktörer (i olika former) handhar och kommer att handha framöver:

Figur 1. Statligt finansierad aktiv arbetsmarknadspolitik¹³



Det bör dock sägas att det är länge sedan staten hade monopol på arbetsförmedlingsinsatser. Under 30 år har TRR spelat en viktig roll för det svenska näringslivets förändring och utveckling och man har under sina år gett stöd och råd till mer än 250 000 tjänstemän (Arvedson, 2004). TRR fick länge agera ensamt på marknaden (tillsammans med arbetsförmedlingar), men från början av 1990-talet i och med avregleringen på personalförmedlingsmarknaden har många aktörer inlett liknande verksamhet. I och med det nya Omställningsavtalet ser vi också något av en formalisering av vilka aktörer som agerar på omställningsmarknaden. I ett trettioårigt perspektiv är det närmaste fråga om en institutionell förändring på arbetsmarknaden och de mekanismer som skall olja det maskineri som underlättar rörlighet på arbetsmarknaden.

¹³ Källa: Andersson, Fölster & Skedinger (2002, s 136)

Utredningen om omställningsavtal (SOU 2002: 59, s 23) diskuterar i anslutning till det etablerade Omställningsavtalet på tjänstemannaområdet (Svenskt Näringsliv och PTK) att det finns olika motiv till varför lokala aktörer anlitar annan omställningshjälp än vad exempelvis TRR erbjuder. Ett skäl har varit att företag vill behandla tjänstemän och arbetare lika. Ett annat har varit att företag har velat ha ett annorlunda omställningsarbete än vad TRR erbjuder – bland annat mera koncentrerat och intensivt. Vidare kan det också förekomma rollkonflikter mellan företag och av dem anlidade outplacement-konsulter å ena sidan och TRR å andra sidan. Problematiken har då gällt lämpligheten i att tidspressa och tidsbestämma omställningsprocesser alternativt arbeta med omställningsarbetet mera långsiktigt.

Vad vill aktörerna med Omställningsavtalet?

Hur ser outplacement-branschen (i vid bemärkelse) egentligen på arbetsmarknaden och näringslivsomställningar och deras funktion? För det första kan man säga, vilket vi återkommer till nedan, att omställningar har tenderat att bli ett kontinuerligt vardagsgöra i många organisationer från att tidigare ha varit något som skedde i dåliga tider då neddragningar i verksamheten blev aktuella.

En annan intressant aspekt är att synen på arbetsmarknaden håller på att förändras från ett statiskt synsätt till ett mera dynamiskt. I stället för att säga att en viss del av arbetskraften är i arbete och en annan del inte, förefaller perspektivet vara att alla befinner sig i en ständig process. Det sägs t ex ofta i vardagligt tal att människor som är arbetslösa och arbetssökande befinner sig utanför arbetsmarknaden. Man skulle emellertid kunna säga precis tvärtom, att just den som söker arbete är ute på marknaden, medan den som har arbete knappast är det (se Arvedson, 2004). Det förefaller vara så som outplacement-företagen resonerar – därför är deras målgrupp människor som är utan anställning eller på väg att bli det.

I linje med resonemanget ovan kan vi också föreställa oss att flödena på arbetsmarknaden är enorma: I november 2003 var ca 200 000 människor arbetslösa, men under året skedde mer än 800 000 rekryteringar (Arvedson, 2004). Arvedson (2004) menar i sin analys av Trygghetsrådet TRR att: ”orsaken till att människor under lång tid förblir arbetssökande är alltså – litet tillspetsat – inte att det finns för få jobb utan att de som söker inte lyckas få något av de jobb som finns”. Till detta finns det förstås en mängd anledningar. Outplacement-företagens roll tycks då vara ”att hjälpa marknaden på traven” och göra arbetsmarknaden mera rörlig.

Flera aktörer på arbetsmarknaden verkar vara inställda på att arbetslivet blir än rörligare framöver eller att byta yrke (bör bli) blir framtidens melodi. Utvecklingschefen vid TRR, Elisabeth Darius, tror inte att arbetstagare kan motverka de stora omställningar som utveckling av ny teknik, automatisering och

globalisering (t ex utflyttning av produktion till låglöneländer) medför. Anställda bör inrikta sig på branscher där jobben finns samt veta vad de vill; därmed kan också uppsägning innebära nya möjligheter till att göra medvetna val. SACO:s samhällspolitiska chef Gunnar Wetterberg hoppas att flera vågar byta yrke i framtiden, vilket också kan vara ett sätt att orka arbeta längre. När flera börjar starta om blir inte det i sig så märkvärdigt längre och det blir också mera naturligt att anställa en nyutexaminerad 48-åring.¹⁴

Omställningsavtalet i sig kan också betraktas som en yttring från parterna LO och Svenskt Näringsliv att det behövs mekanismer som understöder och påskyndar omställningsprocesser i företag och på andra arbetsplatser.

I kommentarer till avtalet har till exempel Svenskt Näringsliv framhållit att det bäddar för överenskommelser mellan lokala parter där man frångår lagen om anställningsskydd (LAS); de så kallade turordningsreglerna eller ”sist in – först ut-principen” till förmån för andra tillvägagångssätt vid uppsägningar.¹⁵ LO-representanter menar däremot att omställningsavtalet inte skall användas till att göra avsteg från LAS.¹⁶ I en artikel framför en Metall-representant att: ”Skrivningarna i det nya avtalet följer den praxis som råder”.¹⁷

I Omställningsavtalet framhävs att det är angeläget att företaget och lokal facklig organisation tillsammans värderar företagets krav och behov i bemanningshänseende. Hänsyn skall även tas till de anställdas intressen. I det nu aktuella Omställningsavtalet mellan Svenskt Näringsliv och LO återfinns formuleringar kring avsteg från turordningsreglerna (Bilaga 2, § 9, s 2):

”De lokala parterna skall vid aktualiserad personalinskränkning värdera företagets krav och behov i bemanningshänseende. Om dessa behov enligt parternas gemensamma uppfattning inte kan tillgodoses med tillämning av lag skall fastställandet av turordning ske genom avtalsturlista. De lokala parterna skall därvid göra ett urval av de medarbetare som skall sägas upp så att företagets behov av kompetens särskilt beaktas liksom företagets möjligheter att bedriva konkurrenskraftig verksamhet och därmed bereda fortsatt anställning.”

Omställningsstöd till uppsagd betalas inte ut om den anställde driver uppsägningen till process i Arbetsdomstolen. Ett skäl är att tidsödande och kostsamma procedurer uppstår när uppsägningsärenden förs till Arbetsdomstolen (AD) – tanken är att istället skapa samförståndslösningar och färre uppgörelser i

14 *Dagens Nyheter* 040311. I artikeln nämns också att SACO för närvarande utreder rörligheten på arbetsmarknaden.

15 Kommentar från ansvarig för omställningsförsäkringar på Svenskt Näringsliv Pär Andersson (*Arbetsmarknaden* 040901).

16 Kommentar från ansvarig LO-ombudsman Per Johansson (*Arbetsmarknaden* 040901).

17 Paul Åkerlund, metallklubbens ordförande vid Saab Automobile i Trollhättan (*Göteborgsposten* 040226).

AD.¹⁸ Ett annat skäl rör turordningsreglerna i Lagen om anställningsskydd, (LAS). Förhandlingar inför det senaste avtalet har dragit ut på tiden (tre år) bland annat för att SN rest krav på explicita ändringar av turordningsreglerna – organisationen har dock släppt det specifika kravet enligt egen utsago.¹⁹ I en kompromiss fick SN i stället genom ovan nämnda regel det vill säga att den anställda förlorar omställningsstödet om uppsägningsärendet förs vidare till AD.

Enligt SOU 2002: 59 (s 151) är utgångspunkten att parterna har olika intressen gällande turordningsreglerna. Utredningen menar att LAS-reglerna om turordning och möjligheterna till avsteg skapar en styrkebalans mellan parterna som de får sköta själva. Denna diskussion har förts tidigare. När privattjänstemännens trygghetsavtal omförhandlades till ett omställningsavtal 1994 var det viktigt för arbetsgivarsidan att två punkter infördes. För det första att avtalet skulle fokusera omställningsprocessen i stället för som tidigare främst garantera personalens trygghet i anställning. För det andra slogs det fast att stöd inte skulle få utbetalas till företaget. Detta för undvikande av konkurrensnedvridande effekter (ibid, s 241).

I förhandlingarna om omställningsavtalet 1994 skedde en koppling mellan turordningsreglerna och omställningsavtalen så att det uppstod en köpsäljsituation (ibid, s 22). I avtalet kom sedan att ges än tydligare möjligheter att göra avsteg från turordningsreglerna, vilket är möjligt eftersom LAS är en semidispositiv lag, vilket innebär att arbetsmarknadens parter har möjligheter att göra andra överenskommelser.²⁰ Möjligheten till avsteg fanns visserligen tidigare, men arbetsgivarparten ansåg att den inte framkommit tillräckligt tydligt eftersom man menade att avsteg i praktiken inte gjorts i den omfattning som avsetts (ibid, s 149). Det kan påpekas att denna möjlighet till förhandling om avsteg från turordningsreglerna inte finns i Trygghetsavtalet för de statsanställda (ibid, s 247)

Arvedson (2004) beskriver hur turordningsfrågorna gång efter annan har varit på tapeten när det gällt parterna och TRR:s styrelse just i samband med diskussioner kring trygghets-/omställningsavtal. I huvudsak har det varit svårt att få fram empiriskt material kring i vilken utsträckning avsteg från turordningsregler görs (Arvedson, 2004, s 77; SOU 2002: 59, s 151). En under-

18 Carl Ström, regionchef för Svenskt Näringsliv i Dalarna (*Falukuriren* 040226).

19 Vice VD på Teknikföretagen Karl Olof Stenqvist, som ledde förhandlingarna för Svenskt Näringslivs del (*Nerikes Allehanda* 040225).

20 Underbilaga A till Omställningsavtalet 1994 SAF-LO har följande lydelse: ”De lokala parterna skall vid aktualiserad personalinskränkning värdera företagets krav och behov i bemanningshänseende. Om dessa behov inte kan tillgodoses med tillämpning av lag skall fastställandet av turordning ske med avsteg från bestämmelserna i LAS. De lokala parterna skall därvid göra ett urval av de anställda som skall sägas upp så att företagets behov av kompetens särskilt beaktas liksom företagets möjligheter att bedriva konkurrenskraftig verksamhet och därmed bereda fortsatt anställning.”

En motsvarande skrivning finns i Trygghetsavtalet, TRS, i underbilaga 1 och nu alltså även i det nya Omställningsavtalet mellan Svenskt Näringsliv och LO, vilket ovan nämdes.

sökning från TRR och fallstudier av företag som Telia, Posten och Ericsson (SOU 2002: 59, s 158-164) visar på att det förefaller vara vanligt att anställda i utbyte mot omställningsstöd i olika former går med på överenskommelser som innebär avsteg från turordning enligt lagen om anställningsskydd, dvs sist in – först ut-principen.²¹

Skillnader mellan omställningsprocesser

Det nya Omställningsavtalet gäller alltså arbetare, medan tjänstemän haft motsvarande avtal sedan länge. I en intern kartläggning ”Kneg och Karriär” som Trygghetsrådet TRR nyligen har utfört genom djupintervjuer med 70 arbetsgivare, arbetsförmedlare och rådgivare som anställer och arbetar med både tjänstemän och arbetare, framkommer följande²²:

- Arbetare anställs och sägs upp oftare än tjänstemän. Förklaringen är att kostnaden för produktionen snabbare matchas mot förändringar i efterfrågan.
- Tidsbegränsade anställningar är vanligare bland arbetare. Säsongsanställningar finns nästan inte alls bland tjänstemän.
- Arbetare rekryteras snabbare än tjänstemän vars anställningar personalavdelningarna vänder och vrider på innan beslut tas.
- Ofta är det inte samma personer som rekryterar arbetare och tjänstemän. I produktionen är det oftast produktionsledaren som bestämmer vem som ska få jobben, annars är det personalchefen eller vd.
- Arbetslag i produktion har stort inflytande på vilken arbetare som anställs, tjänstemän har inte alls samma inflytande på tillsättning av kolleger.
- Arbetare är mera förändringsbenägna och söker jobb inom flera olika sektorer än tjänstemän

Dessa faktorer har utgjort utgångspunkter för TRR Outplacements erbjudande av omställningsprogram till TSL. Arbetaren får ca fyra månaders rådgivning, medan tjänstemän via sitt omställningsavtal får upp till två år. Omställningsförloppen för arbetare är mycket intensivare, men samtidigt finns stora grupper arbetare som är mer tungarbetade och i behov av stora insatser enligt TRR. Vidare behöver arbetare mer konkreta råd och tätare möten.²³

²¹ Förekomsten av lag- och avtalsurlista vid uppsägning av privattjänstemän fyllda 50 år, Trygghetsrådet (1996).

²² Utredningen finns refererad i *LO-tidningen* nr 28, 040924.

²³ VD Stefan Eklund och sakkunnig Carl-Magnus Pontén vid TRR Outplacement AB (*LO-tidningen* 040924)

När det gäller frågan om omställningsförloppen bör vara av längre eller kortare karaktär kan olika resonemang föras (förutom kring skillnader mellan arbetare och tjänstemän som ovan). Det är möjligt att argumentera för att långa omställningsprogram leder till passivitet för individen för att det helt enkelt tar längre tid att komma in i ny sysselsättning. Korta omställningstider skulle då vara positiva för individen t ex genom att individen snabbt erhåller ny anställning och därmed undviker negativa effekter av passivitet.

Man kan även dra en parallell till näringslivets omstrukturering genom att argumentera för att det kan vara bättre om branscher som inte har framtiden för sig snabbt slås ut och nya förhoppningsvis vinner mark – detta är i linje med ett etablerat tankesätt som förespråkar att det skall vara enkelt att snabbt säga upp personal för att därigenom snabba på strukturuomvandlingen i näringslivet. Snabba omställningar kan dock bli smärtsamma för många olika parter – det finns sålunda en rad faktorer att ta i beaktande när det gäller omställningsprocessers längd och intensitet.

Denna diskussion kan även i ett nästa steg tänkas beröra i vilken utsträckning outplacement-företagen gör ett bra arbete. En kort och intensiv omställningsprocess kan tänkas medföra ny sysselsättning för individen, men för hur länge och på vilka premisser? Vi kan vidare ställa oss frågan hur pass bra outplacement-företagen är på långsiktiga karriärutvecklingsprogram för individen. Finns det kanske skäl att befara att outplacement-företagen utför sina uppdrag enligt ”quick and dirty-strategin”?²⁴

Bemanningsbranschen

För drygt tio år sedan bröts Arbetsmarknadsstyrelsens (AMS) monopol på arbetsförmedling. Personaluthyrning i bemanningsföretags regi blev en mycket lukrativ bransch. De flesta företag i branschen inledde sin verksamhet i början av 1990-talet och perioden fram till början av 2000-talet visade en enorm tillväxt. Den totala vinsten för företagen var 1999 144 mkr och den ökade stadigt för att nå sin topp 2001 då den var 474 mkr. Under perioden steg omsättning mellan 60 och 70 procent för de 20 största bolagen i Sverige.

År 2003 skrev *Konsultguiden* i sin analys att bemanningsbranschen hade gått in i väggen.²⁵ Tillväxten hade stannat av och någon uppgång gick inte att skönja inom en snar framtid. När lågkonjunkturen slog till fick den nya, omogna och skenande branschen en ordentlig törn. Tillväxten avstannade 2001 och 2002 blev en kalldusch för företagen – ingen omsättningsökning över huvudtaget. Vinsten

²⁴ För en nationalekonomisk analys av omställningsprogram utformning och tänkbara effekter på individens beteende, se Andersson, Fölster & Skedinger (2002).

²⁵ Oberoende referensverk om konsultbranschen, utges av *Affärsvärlden*, www.affarsvarlden.se/konsultguiden.

för de 20 största företagen sjönk till 66 mkr och lönsamheten uppgick till en (1) procent. Antalet anställda inom branschen minskades även under denna period.²⁶

I september 2004 rapporterar Bemanningsföretagen att vändningen har skett. Under första halvåret var antalet anställda i bemanningsbranschen 30 000 personer (mätt som årsanställda), vilket är en ökning med 1 300 personer året innan. Toppåret 2000 arbetade 42 300 personer i branschen (1994 arbetade 5000 personer i branschen). Uppgången för branschen gäller dock när uthyrning av sjukvårdspersonal är borträknad; om man räknar in detta yrkesområde handlar det i stället om en nedgång för branschen.

Det var i första hand i de traditionella tjänsterna, uthyrning och rekrytering, som efterfrågan minskade radikalt (bland annat på grund av krisen i telekombranschen och på grund av att landstingen koncentrerade sin inhyrning till vissa företag). För att klara nedgången vidgade företagen sina tjänster och började erbjuda företag att hjälpa övertalig personal att hitta nya arbeten – outplacement eller omställning.

Bemanningsföretagen tjänar pengar främst på den konsulttid de lägger ned för att finna ett nytt jobb för en uppsagd person – här kommer förstås Omställningsavtalet mellan Svenskt Näringsliv och LO som en skänk från ovan. Fördelen med outplacement-tjänsten är ju att den går att sälja i såväl hög- som lågkonjunktur (men går av förklarliga skäl bäst i tider av lågkonjunktur). Vi skall återkomma till detta.

Av branschens omsättning står uthyrning av personal för 76 procent, 3 procent utgörs av rekryteringsuppdrag och 4 procent av outplacement (eller karriär-växlingsprogram för övertaliga, som vissa föredrar att kalla det). 18 procent av omsättningen utgörs av entreprenaduppdrag som telefonväxel och reception hos uppdragsgivarföretagen (bemanningföretaget har naturligtvis arbetsgivaransvaret). Om man studerar verksamheten i branschen ur ett geografiskt perspektiv så kan det konstateras att Stockholm står för 50 procent, Stor-Göteborg för 11 procent och Stor-Malmö för 5 procent av branschens totala omsättning på 4,6 miljarder kronor.²⁷

Arbetsgivar- och branschorganisationen Bemanningföretagen

Innan vi går in på en beskrivning av de ovan nämnda aktörerna (företagen) kan det vara på sin plats att presentera bemanningsbranschen i stort. 400 företag i branschen tillhör arbetsgivar- och branschorganisationen för personaluthyrnings-

²⁶ Antal sysselsatta i bemanningsbranschen 1994-2004:

1994: 5 000 1997: 14 000 2000: 42 300 2003: 28 700

1995: 7 000 1998: 18 500 2001: 37 900 2004: 30 000

1996: 10 000 1999: 24 000 2002: 36 900

Källa: Bemanningföretagen – Omsättningsstatistik januari – juni 2004.

²⁷ Källa: Bemanningföretagen – Omsättningsstatistik januari – juni 2004

och rekryteringsföretag, **Bemanningsföretagen**, som i sin tur ingår i Almega (organisation för 8300 tjänsteföretag med 340 000 anställda), som är medlem i Svenskt Näringsliv.

På organisationens hemsida²⁸ sägs att bemanningsbranschen erbjuder kunder och medarbetare stor flexibilitet under devisen: ”Bemanningsföretagen skapar flexibilitet på arbetsmarknaden.” Grunden för verksamheten i dylika företag är att kunderna får tillgång till rätt kompetens vid rätt tillfälle för att kunna verka effektivt. Medarbetarna får möjlighet att utvecklas på en föränderlig arbetsmarknad med den trygghet som erfarenhet och kompetens från många olika arbetsplatser ger, vilket sammanfattas som: ”I bemanningsbranschen bedöms människor enbart efter kunskaper och kompetens.”²⁹

Bemanningsföretagens styrelse har representanter från de ledande bolagen i branschen.³⁰ Medlemsföretagen har närmare 90 procent av de anställda på bemanningsmarknaden i Sverige, i dagsläget runt 30 000 årsanställda. Branschen är till stor del en småföretagarbransch, även om här finns några större företag:

- Färre än 50 årsanställda: 86 procent av företagen,
- 50-250 årsanställda: 13 procent av företagen samt
- Fler än 250 anställda: 2 procent av företagen

Trots att branschorganisationen lyfter fram branschens förträfflighet är den inte helt oomstridd i andra aktörers ögon. Näringsdepartementet (tillsammans med bemanningsbranschen och arbetsmarknadens parter) har i en färsk promemoria behandlat branschen och arbetssituationen för anställda i bemanningsföretagen.³¹ Arbetsgruppen, bestående av ovan nämnda aktörer, kräver de facto ändringar av flera lagar (även om de förstås har olika åsikter). Till exempel anses inte diskrimineringslagstiftningen täcka trepartssituationen i bemanningsföretag. LO- och TCO-representanterna förespråkar en ändring av LAS med hänvisning till det så kallade Abu/Garcia-fallet där Arbetsdomstolen fann att företaget inte brutit mot nämnda lag genom att avskeda på grund av arbetsbrist och därpå hyra in personal från bemanningsföretag.³²

²⁸ www.almega.se/bemanningsforetagen

²⁹ En dylik bedömning gör även professor Eskil Wadensjö (DI, 041025). Hans rapport ”Hur fungerar bemanningsbranschen?” (2004) behandlar invandrarna i bemanningsbranschen och kommer att publiceras inom kort.

³⁰ Styrelsemedlemmar i Bemanningföretagen 2004: Mats Sävstam, Manpower (ordförande), Göran Arnell, Proffice, Magnus Ericsson, Arena personal, Louise Molin, e-Quality Personalkraft, Svante Norin, Resurs Bemanning (vice ordförande), Erik Nygårds, Montico, Eva Östling Ollén, Bemanningföretagen, Johan Skarborg, Academic Work, Peter Stareborn, Adecco, Erik Strand, Poolia, Marja Witt, Vikarepoolen.

³¹ Undersökningen återges i Arbetsliv 040920 och finns även som promemoria 2004-09-14 ”Arbetsgruppen om anställning i bemanningföretag – problemsammanställning och parternas synpunkter” Näringsdepartementet (N2001/8934/ARM).

³² *Göteborgsposten* 041009.

Fackförbunden önskar även översyn av Förtroendemannalagen så att anställda i bemanningsföretag lättare kan ta sig an fackliga uppdrag. Metallkongressen i september 2004 diskuterade företeelsen att företag anlitar bemanningsföretag kort efter uppsägningar och ställer krav på att anställningsskyddet stärks.³³

Branschen står också för en viss självsanering. Vid Bemanningsföretagens årsmöte 2004 beslutades att medlemsföretagen kan auktorisera sig, för att skapa en garanti för kunderna att företaget de anlitar är seriöst och följer lagar och regler. Auktorisationen är tänkt att försvåra de oseriösa företagens verksamhet. Ett 50-tal företag har auktoriserats till dags dato.³⁴

Rekryterings- och outplacementföretag

Konsultguiden 2004/2005 har listat, rankat och analyserat företagen som sysslar med rekrytering och outplacement mera specifikt (andra närliggande men skilda kategorier är bemanning samt management).³⁵ På listan över rekryteringsföretag är de tre första (och största enligt omsättning) specialiserade outplacementföretagen:

- **Antenn Consulting**, 80 anställda och 170 Mkr i omsättning (ägare: Proffice)

³³ Metalls ombudsman med ansvar för anställda vid bemanningsföretag Darko Davidovic i *Arbetsliv* 040920 och *Göteborgsposten* 041009.

³⁴ www.almega.se/bemanningsforetagen

³⁵ När det gäller listan över bemanningsföretag (totalt 33 företag) ser ranking efter omsättning ut så här (2002 års siffror):

1. Proffice, oms 3066 mkr, 6943 anställda
2. Manpower, oms 3009 mkr, 8645 anställda
3. Adecco, oms 1055 mkr, 3671 anställda
4. Poolia oms 793 mkr, 2013 anställda
5. Lernia Personaluthyrning, oms 288 mkr, 814 anställda

Efter dessa är gapet stort till övriga bemanningsföretag i Sverige.

Fem i topp globalt är:

1. Adecco (Schweiz)
2. Manpower (USA)
3. Vedior (Nederländerna)
4. Ranstadt (Nederländerna)
5. Kelly (USA)

Listan över de fem största management-konsultföretagen (totalt 79 företag):

1. Accenture, oms 1310 mkr, 630 anställda
2. IBM Business Consulting, oms 1000 mkr, 560 anställda
3. Cap Gemini Ernst & Young, oms 738 mkr, 370 anställda
4. McKinsey & Co, oms 653 mkr, 193 anställda
5. Boston Consulting Group BCG, oms 454 mkr, 197 anställda

(källa: www.affarsvarlden.se/konsultguiden)

- **AS/3**, 150 anställda totalt och 159 Mkr i omsättning (Nordens ledande outplacement-företag, samarbetar med amerikanska Lee Hacht Harrison)
- **Right Management Consultants** (sammanslagning av Empower och Right Sinova 2004), 96 anställda och 114 Mkr i omsättning (ägare: Manpower)

Först på fjärde plats kommer det första rekryteringsföretaget – Mercuri Urval. Förutom Jobline (femte plats) med 65 anställda är resten av företagen på denna lista småföretag med under 20 anställda och de flesta har 2-3 anställda. Totalt finns 82 företag på konsultguidens lista över rekryterings- och outplacement-företag.

När vi lämnar branschen i stort och koncentrerar oss på rekrytering och outplacement dyker en intressant bild upp. Man kan säga att det som är pengar ut för hådrationaliserande företag är pengar in för outplacement-företagen. Antenn Consulting (branschetta, startade sin verksamhet 1991), som ingår i Proffice-koncernen mer än fördubblade sin omsättning mellan 2001 och 2002. Skälet är dock inte att bolaget, som mera traditionella rekryteringsföretag, lyckats förmedla en strid ström av chefskandidater. Antenns affärsidé är nämligen närmast den motsatta – att ta hand om personal som avvecklas. Antenn har lyckats vinna ett flertal stora kontrakt för omhändertagande och utveckling av uppsagd personal (Ericsson, ABB, Flextronics) och är alltså nu ett av de nio företag som Trygghetsfonden har tecknat ramavtal med.³⁶

Programmen som Antenn tidigare arbetat med har inneburit att anställda har erbjudits veckor och månader i företagsfinansierad omställningsutbildning och coachning. Dessa har kostat stora pengar i form av avsättningar för omstruktureringar på hundratals miljoner kronor. För moderbolaget Proffice är troligen Antenn ett glädjeämne. Även om outplacement endast utgör ca tio procent av Proffice totala försäljning, så är det troligtvis en växande verksamhet.

I sin analys av outplacement-företagen framhåller *Konsultguiden 2004/2005* (baseras på siffror från 2003) under rubriken ”Outplacement viker neråt” att rekryteringsbranschens mjölkko de senaste åren – omställningsprogram – började sina under år 2003. I analysen framhålls att de enorma programmen för minskning av personal hos Ericsson med flera nu i det närmaste är över. Trots stagnation i branschen (i meningen mindre uppsägningar i storföretagen) visar ändå de tre största företagen på god lönsamhet. Framöver väntas även konkurrensen hårdna. Nederländska Vedior (”världstrea”) har gjort en inbrytning i Sverige genom köpet av svenska Humanpro. En annan nederländsk beman-

³⁶ Antenns VD Matthias Kjellberg i *Konsultguiden 2003* (www.affarsvarlden.se).

ningsjätte är Ranstadt som också förväntas förvärva någon svensk aktör framöver.³⁷

De massiva sparprogrammen i industrin går mot sitt slut (för denna gång?), men det behöver inte betyda att outplacement-företagen går en säker död till mötes. Bolagen har vuxit stadigt sedan början av 1990-talet (över två konjunkturcykler). I stället förefaller outplacement-tjänster även behövas i goda tider – företag och organisationer förändrar och utvecklar sin verksamhet löpande. Då är förstås ”Rätt person på rätt plats i rätt tid” viktigt såväl inom arbetsplatsen som för arbetsmarknaden i sin helhet. Detta visste å andra sidan redan Frederick Taylor när förra seklet var ungt...

Nio företag och deras omställningsprogram

Som inledningsvis nämndes är vi här intresserade av företag som dels uttryckligen sysslar med outplacement, dels tillhör de nio företag som tecknat ramavtal i anslutning till Omställningsavtalet mellan Svenskt Näringsliv och LO. Framställningen är uppbyggd så att den innehåller två delar: beskrivning av (i) organisation och verksamhet och (ii) företagets omställningsprogram.

De företag som har de mer omfattande programmen redovisas först, följt av de där det omställningsprogram de erbjuder är mindre uttalat och detaljerat. Framställningen bygger på data från företagets hemsidor, pressmeddelanden, dagstidningsartiklar och information från arbetsmarknadens parter inklusive den administrerande organisationen Trygghetsfonden, TSL.

Arbetslivstjänster (ALT)

Organisation och verksamhet

ALT är en självständig affärsenhet inom AMS. ALT har drygt 275 anställda och är organiserat i 11 regioner med kontor på mer än 50 orter runt om i landet. ALT arbetar med ”företag som vill hitta rätt personer vid rekryteringar, höja personalens kompetens, vässa sin organisation eller stödja medarbetare som ska komma tillbaka efter sjukdom eller måste gå vidare i arbetslivet”. ALT har en regional organisation: Region Syd, Region Väst, Region Ost, Region Stockholm och Uppsala, Region Mitt och Region Norr.

ALT medverkade när Carlsberg Sverige AB i Göteborg hade varslat 180 medarbetare om uppsägning i maj 2001 och har sedan även handhaft omställningar i Bromma-bryggeriet och lagret i Göteborg. ALTs konsulter var närvarande på arbetsplatsen under hela processen. De avlastade ledningen och genom sitt kontaktnät på arbetsmarknaden kunde de skaffa fram nya arbeten. Tre omställningsuppdrag har utförts för företaget till dags dato. Det tredje uppdraget

³⁷ Adecco Sveriges VD Peter Stareborn (*Svenska Dagbladet* 040211).

pågår fortfarande. ALT uppger att 9 av 10 har tagit sig vidare till nytt arbete eller utbildning. Av samtliga har hittills 110 fått arbete, 82 går i utbildning, 7 har gått i pension, 10 har ordnat egen lösning och ingen är arbetslös.³⁸

Omställningsprogram:

ALT har utformat ett omställningsprogram med tilläggstjänster i det ramavtal man tecknat med TSL. Omställningsprogrammet erbjuder valmöjlighet mellan fem block. Man startar alltid med en kartläggning, vilken resulterar i en handlingsplan (startblock). Därefter går det att välja ytterligare två kompletterande block av följande fem: Nytt jobb, Ny start, Förstärkt coachning, Praktik och Motivationshöjande samtal.

Varje block har sitt mål och sin tidsram:

- Block 2.1 Kartläggning. Mål: skapa realistisk handlingsplan, tid: 2-4 tillfällen inom 2 veckor.
- Block 2.2 Nytt jobb. Mål: skapa förberedelse för nytt jobb, tid: max 2 månader individuellt och/eller i grupp.
- Block 2.3 Ny start: Mål: skapa beslutsunderlag för yrkesval, tid: 2 dagar i grupp eller 4 tillfällen för individ.
- Block 2.4 Förstärkt coachning: Mål: säkerställa hög aktivitetsnivå, tid: max 2 mån. individuellt och/eller i grupp.
- Block 2.5 Praktik. Mål: ge insikt om andra yrken, tid: inom 2-3 mån. skaffas arbetsplats för 1 månads arbete.
- Block 2.6 Motivationshöjande åtgärder. Mål: stärka/motivera individen att delta i program, tid: max 5 samtal.

För företag finns det möjlighet att köpa ytterligare tilläggstjänster som är prissatta per timme och tjänsteslag:

- Arbetslivsinriktad rehabilitering (för helt eller delvis sjukskrivna)
- Arbetspsykologisk resursanalys (REA) (klargör personliga resurser och utvecklingspotential)
- Stödsamtal (fördjupad psykologisk handledning av legitimerade psykologer)
- Koordinator (planering och samordning av hela omställningsprocessen/avlastning av personalfunktionen)
- Utbildning till ledare (utbildning i omställningsarbete – t ex ”det svåra samtalet”, ”reaktioner i krissituationer”)
- Chefsstöd (individuellt stöd till chefer, arbetsledare och fackliga ombud)

³⁸ Från broschyren ”Omställningsstöd från ALT” (2004).

ALT menar att en del individer är redo att gå direkt in i nytt arbete, medan andra behöver få pröva sig fram innan de är beredda att ta det steget. För några är utbildning vägen mot en ny karriär. Ytterligare några behöver särskilt stöd för att kunna ta sig vidare. Oavsett hur den enskildes situation ser ut är ALTs ambition att med hjälp av blocksystemet alltid erbjuda en lösning som passar. I ALTs omställningsprogram deltar fyra grupper av konsulter eller specialister:

- *Karriärcoachen* som är specialist på arbetsmarknadens villkor, utbildningsvägar och förändringsvägar,
- *Outplacementcoachen* som är specialist på den lokala/regionala arbetsmarknaden,
- *Psykologen* som är specialist på bland annat arbetslivsrelaterad krishantering, krisbearbetning och psykologiska aspekter vid förändringsprocesser.
- *Projektledaren* som har det övergripande ansvaret åt uppdragsgivaren för leveranssäkerhet, uppföljning, samordning och utvärdering.

Manpower (Right)

Organisation och verksamhet

Manpower uppger sig vara Sveriges största kompetensförsörjningsföretag. Verksamheten vilar på fyra ben: uthyrning, rekrytering, Human Resource Management och entreprenader. Inom företaget Manpower är det bolaget Right Management Consultants (sammanslagning av Empower och Right Sinova Management Consultants) som handhar outplacement-verksamheten med cirka 100-tal konsulter. Manpower Sverige finns på 37 orter och har 8000 anställda. Right Management Consultants regionala organisation ser ut på följande sätt: Syd (Malmö), Väst (Göteborg) och Övriga landet (Stockholm).

Företaget har lång erfarenhet av projekt inom kollektivavtalsområdet och av att driva större omställningsprojekt. Man arbetar med såväl små, medelstora som stora företag som Ericsson, ABB och Volvo.

Projektet Ericsson Framtidsforum innefattar ett karriärförändringsprogram för övertalig personal på Ericsson. Karriärprogrammet varar max ett år. Målet är att på bästa möjliga sätt hitta ett nytt arbete eller försörjning. Målgruppen är tjänstemän, inklusive chefer samt kollektivanslutna. Programmet skraddarsys individuellt. Personliga handlingsplaner utformas tillsammans med professionella karriärrådgivare. Man erbjuds också möjlighet att pröva på ett nytt jobb via Manpowers nätverk och kompetenssäljare. Tillsammans med uppdragsgivaren och de fackliga organisationerna har man en stygggrupp som kontinuerligt utvärderar projektets framgång. Samarbetet har pågått sedan 1999.

Omställningsprogram

I Rights tappingning innebär omställningsprogram att den uppsagda personalen erbjuds möjlighet att under sin uppsägningstid på heltid koncentrera sig på att söka nytt jobb och samtidigt få tillgång till professionellt stöd. Programmets genomförande och upplägg utformas av projektledare, teamledare och kompetenssäljare från Right.

Programmet består av olika moment såsom aktivt jobsökande, ett flertal seminarier samt gruppmöten. Varje deltagare har sin egen karriärcoach vars uppgift är att coacha deltagaren på väg till nytt arbete. Coacherna har skiftande bakgrund: personal- och beteendevetare, socionomer eller chefer från olika branscher och nivåer. Många har som arbetsgivare hanterat omställningsprojekt och andra har själva genomgått omställningsprogram. Flertalet har erfarenhet av att söka nytt arbete och av att hantera kriser i livets olika skeden. Alla coacher genomgår kontinuerligt olika typer av vidareutbildningar.

Företagets omställningsmetodik bygger på hörnstenarna: coachning, kompetensförstärkning och aktivt jobsökande. Metoden skall ge stora möjligheter till individuell anpassning. Programmet följer en röd tråd med teman som varje deltagare kan gå igenom för att vara väl förberedd på arbetsmarknaden. Varje deltagare utformar sin personliga handlingsplan med definierade mål, delmål och tidplan. Målen och aktiviteterna följs kontinuerligt upp med stöd av en personlig coach och med ett webbaserat stödverktyg. Den röda trådens sju komponenter är:

- **Kompetenskartläggning** – Ger deltagaren en klar bild av sig egen kompetens. Kunskaper, färdigheter och erfarenheter inventeras. Man tittar också på personliga egenskaper, motivation och vad deltagaren vill att nästa arbete skall innehålla.
- **Min arbetsmarknad** – Ger deltagaren en bättre insikt i hur dagens arbetsmarknad ser ut och vilka förutsättningar som finns inom deltagarens område.
- **Personlig marknadsföring** – En offensiv jobsökarstrategi läggs upp som innehåller hur deltagarna skall marknadsföra sig, till vem och genom vilka kanaler.
- **Kanaler till nytt jobb** – Klargörande av vilka kanaler som finns för att söka nytt jobb och vara beredd att använda dessa. Även möjligheter till företagspraktik, personaluthyrning och företagsbesök.
- **Intervjuträning** – Träning inför kommande intervjuer med hjälp av rollspel och skarpa intervjuer med rekryterare.
- **Mål och motivation** – Motivering av deltagare att jobba vidare och hitta ny energi i sitt jobsökande.
- **Jobsökarstrategier** – Tillfälle till reflektion över nästa sig och utveckla sin jobsökarstrategi samt skapa en klar och tydlig strategi för framtiden.

Utöver de tjänster som är knutna till den röda tråden och som ingår i erbjudandet inom ramen för TSL, erbjuds en stor mängd specialanpassade tjänster som:

- En kompetensförmedlare som kopplas in och aktivt bearbetar arbetsmarknaden utifrån deltagarens behov.
- En coachspecialist hjälper till med rehabilitering.
- Starta eget-hjälp
- Olika typer av motivations-, färdighets-, och personlighetstester.
- Utnyttjande av Manpowers stora rekryterings- och uthyrningsorganisation.
- Chefsomställning

TRR Outplacement AB

Organisation och verksamhet

Ett av de bolag som TSL har skrivit avtal med är TRR Outplacement, som är ett dotterbolag till TRR. TRR har ca 170 anställda på 30 platser i landet. Under de senaste tio åren har 155 000 medarbetare i 20 000 företag fått TRRs professionella stöd vid omställningar. TRR Outplacement har under sin verksamhet även hjälpt ca 8000 arbetare, eftersom flera stora företag köpt deras tjänster innan det fanns ett avtal.

Verksamheten har varierat över tiden men fyra hörnstenar kan urskiljas: stöd till individer, stöd till företag, kunskapsbank och opinionsbildare samt näringspolitisk aktör.

I dag är det främst den första uppgiften som är aktuell.³⁹ Dock startar TRR under 2004 TRR Akademin, som är ett sätt att knyta ihop TRRs egna erfarenheter med forskningsvärlden inom områden som är relevanta för TRR, och som dess huvudmän, kundföretag och klienter ställs inför i samband med omstruktureringar i företag. Akademin verksamhet skall inledningsvis bestå av forskarnätverk för att bygga broar mellan teori och praktik. Redan i detta nu föreläser vissa TRR-medarbetare vid universitet och högskolor.

Omställningsprogram

I TRR Outplacements program får de uppsagda i första hand hjälp med att söka nya jobb, skriva CV, en livs- och meritförteckning samt tips på hur man uppträder vid en anställningsintervju och vem som skall kontaktas. Arbetarna skall bli kompetenta, självgående arbetssökanden. Den arbetssökanden skall i

³⁹ För genomgång av TRRs verksamhet sedan 1973, se Arvedson (2004) *TRR – i går, i dag, i morgon*. Stockholm: Trygghetsrådet. Stöd till företag togs bort från Omställningsavtalet Svenskt Näringsliv och PTK 1994, då det ansågs snedvrída konkurrensen. Även den tidigare inriktningen på verksamheten som gick ut på att hjälpa företag i förebyggande syfte och därmed söka minska risken för uppsägningar över huvudtaget i en svår situation har i det närmaste försvunnit.

genomsnitt få fyra månaders stöd av individuell rådgivare. Till detta kan nämnas att tjänstemän (som TRR Outplacement också jobbar med) får längre tid på sig, upp till två år.

Till stöd för både klienter och rådgivare finns redskap, checklistor, fördjupningsläsning och blanketter samlade i en uppsättning pärmar som kontinuerligt underhålls, uppdateras och utvecklas. Denna kunskap tar sig i uttryck i ”TRRs utvecklingsprocess – din väg till nytt jobb” och består av komponenterna:

1. Analys – analys och kartläggning av sig själv som klient. Identifiering av kompetens, viljeriktning, personlighet, motivation och värderingar. Detta är grunden för sondering av klients möjligheter på arbetsmarknaden.
 - Kompetensinventering och analys
 - Kunskaper och färdigheter – självskattning
 - Egenskaper – självskattning
 - Värderingar – självskattning
 - Sammanfattande kompetensprofil
2. Möjligheter – fokus på att blicka utåt i omvärlden och arbetsmarknaden. Behövs t ex kompletterande utbildning? Rådgivaren är ständigt närvarande för att stötta och ge handlingskraft
 - Dina spår framåt
 - Framtidens arbetsmarknad
 - Arbetsmarknad med många möjligheter
 - Hitta vägen till din framtid
 - Här söker du information
 - Bransch, företag och yrke
 - Anställningsformer
 - Företagsanalys
 - Företagsintervju
 - Matchningsprotokoll
 - Gå vidare
3. Handlingsplan – beskriver de steg som behöver tas för att nå mål. Den baseras på de förväntningar klienten har, vilka mål klienten vill nå och i vilken takt. TRR-rådgivaren medverkar. Ekonomiskt stöd för att förverkliga planen är möjligt.
 - Från plan till handling
4. Marknadsföring – bekantgörande med företags rekryteringsprocesser och den egna jobbsökarprocessen. Det kan handla om uppgörande av CV, intervju träning och författande av arbetsansökan. Det viktiga är personlig marknadsföring. Även arbetsgivares tankesätt och strategier i urvals-

processer behandlas, liksom utveckling och användande av personliga nätverk.

- Säljbrevet
- Anställningsintervjun
- Grunderna i jobbsökning
- CV
- Jobb via nätverk

Antenn Consulting

Organisation och verksamhet

Profficebolaget Antenn är Sveriges ledande företag inom outplacement och karriärutveckling. Antenn har relativt lång erfarenhet (ca 10 år) av att skraddarsy insatser efter företagets behov och genomför dylika program i hela Sverige. Sedan starten 1991 har Antenn utfört uppdrag för över 250 olika företag och fler än 25 000 anställda har deltagit i programmen. Enligt bolaget får flertalet anställda snabbt och effektivt en ny lösning på arbetsituationen som motsvarar deras önskemål. Bolaget menar också att deras klienter verkligen får professionellt stöd till nytt arbete.

Moderbolaget Proffice AB är ett av Nordens främsta bemanningsföretag med uppdragsgivare inom både privata näringslivet och offentliga sektorn. Tjänsteutbudet omfattar: personaluthyrning, rekrytering, outsourcing och karriär- och utvecklingsprogram (=Antenn Consulting). Proffice Sverige AB har över 40 års erfarenhet av bemanning och blev som första bolag i branschen kvalitetscertifierat enligt ISO 9001 år 1995.

Antenn arbetar med metoder för intern kompetensrärlighet och projekt vid genomgripande personalförändringar. Antenn bistår aktivt friställd personal och hjälper dem att på kortast möjliga tid finna ett nytt arbete anpassat till varje individs egna önskemål och förutsättningar.

Tidigare har Erikssons andra omställningsprogram "Antennprogrammet" drivits av Antenn. Över 4000 Ericsson-anställda har sedan 1999 deltagit i Antenns karriärändringsprogram. I programmet finns de som blev uppsagda i slutet av 2002, sammanlagt 596 personer. Ett hundratal från det tidigare KU-programmet (i Proffice regi) finns också med i Antennprogrammet. Tiden i Antennprogrammet varierar mellan tio och tolv månader, men kan bli åtta om man väljer att studera. Antennprogrammet startade i januari 2003 och pågår till 31 december 2004. Inriktningen är klart uttalad som att personerna ska ha sin försörjning tryggad genom nytt arbete. Som alternativ finns studier eller starta eget.

Antenns organisation är indelad i fem stycken regioner: Norr, Stockholms län, Östergötland/Närke/Södermanland & Värmland, Halland/Västergötland /Bohuslän & Dalsland, och Skåne/ Småland & Blekinge.

Omställningsprogram:

Antenns program är individuellt anpassade och vänder sig medarbetare som vill gå vidare till nytt jobb som motsvarar deras förmågor och önskemål. Antenns program hjälper medarbetare att:

- Öka insikten om egen kompetens och motivation
- Få klarhet i hur egna resurser möter omvärldens krav och behov
- Finna som gör honom eller henne unik, attraktiv och trovärdig på arbetsmarknaden
- Lära sig och få stöd i att effektivt söka nytt arbete
- Söka nytt arbete på alternativa sätt och därmed få tillgång till osynliga arbetstillfällen

Därtill erbjuder Antenn företag och deras anställda tilläggstjänster:

- Jobbfinneri. Antenns erfarna jobbfinnare bearbetar näringslivet i regionen och ger medarbetare tillgång till helt nya intressanta arbetstillfällen.
- Stöd till chefer, personal avdelning och fackligt förtroendevalda. Coachning, samtalsträning och stödinsatser inför och under förändring säkerställer operativt fokus trots hårda påfrestningar under omställningen.
- Arbetslivsinriktad rehabilitering. Extra insatser som ger långtids-sjukskrivna medarbetare bästa förutsättningar att finna en lösning på sin situation.

Samhall Resurs

Organisation och verksamhet

Samhall Resurs är ett självfinansierat dotterbolag inom Samhall AB. Bolaget arbetar under varumärket Resurs. Företaget erbjuder tjänster inom områdena:

- förebyggande av hälsa,
- rehabilitering till arbete,
- omställning och
- personlig utveckling.

Resurs arbetar åt arbetsgivare, försäkringskassor och offentliga uppdragsgivare i hela landet och har kontor på 26 orter. Resurs har vidare ramavtal med flera rikstäckande företag och landets samtliga försäkringskassor. I Resurs arbetar 120 konsulter med erfarenhet av personlig coachning och arbetslivsinriktad rehabilitering. Förutom vägledare, socionomer, beteendevetare och psykologer finns även företagshälsovårdskompetens inom bolaget.

Omställningsprogram

Företaget arbetar med en egenutvecklad metod: Resursmobilisering. I ramavtalet med Trygghetsfonden TSL erbjuder Resurs ett omställningsprogram i 3 block:

- Kartläggning – möjlighetsanalys
- Arbetsmarknads- och omvärldsorientering
- Personlig marknadsföring

Programmet anpassas efter individens situation och behov. En röd tråd genom programmet är fokus på individens motivation att söka jobb och komma vidare, stärka självkänslan samt det egna ansvaret för sitt liv. Omställningsprogrammet genomförs under en 4-6 veckors period och kan ske både i grupp och individuellt. Varje deltagare har en personlig coach. Tilläggstjänsterna utgörs av:

- Fördjupat stöd vid omställning som är en mera omfattande omställningsinsats
- Arbetsplatspraktik
- Konsultuppdrag i form av avgränsade omställningsinsatser

Ytterligare tilläggstjänster erbjuder företaget inom området ”Arbetslivsinriktad rehabilitering” (dessa tjänster arbetar Resurs också med åt Försäkringskassan):

- Kartläggning av rehabiliteringspotential
- Arbetspsykologisk utredning
- Arbetsprövning/utredning i reell miljö
- Rehabilitering till arbete
- Stresshantering
- Språngbrädan

Aventus Utbildning

Organisation och verksamhet

Aventus Utbildning (startat 1999, med anor från Byggutbildningar i Skaraborg startat 1986) är ett dotterbolag till utbildningsföretaget Institutet för internationell utbildning (IIL). Detta tillhör i sin tur Folkuniversitetet. Aventus utbildning arbetar med omställningsprocesser i företag. Aventus affärsidé är att hjälpa andra företag med kompetensomställning av personal som måste sluta eller byta arbetsuppgifter internt.

Aventus verksamhet är indelad i tre delar: Omställningar, Rehabilitering samt Hälsa & Livsstil. Varje verksamhetsområde används ett antal arbetsmetoder. Inom området Omställning används främst metoden Jobbcoachprocessen (som diskuteras nedan). Inom området Rehabilitering används: Insikten –arbetslivsinriktad rehabiliteringsinsats, Avsikten – arbetslivsinriktad rehabiliteringsutredning, Utsikten – arbetslivsinriktad rehabiliteringsinsats, Aventuspraktiker-

utbildning. Inom området Hälsa & Livsstil används mer etablerade modeller som Meyer-Briggs Type Indicator och PAEI-personlighetstest.

Företagets omställningsprogram är organiserat enligt fackförbundsområden: Byggnads-/Elektriker-/Målarförbundet; Grafikerna/Transport; Seko/ Handels/ Hotell och Restaurang; Skogs- och Träfacket/Pappers; Metall/Industrifacket; Livs; och övriga.

Omställningsprogram

Aventus blev det första företaget som tecknade ramavtal med TSL-fonden för att stötta företag och medarbetare med jobbcoachning. Denna modell, Jobbcoachprocessen, består av delarna: Insikt, Marknad, Aktivitet, Taktik.

- Insikt – svarar på frågor: Vem är jag, vad kan jag, vad gör jag och var vill jag?
- Marknad – ger helhetsbild av marknadens behov, krav och möjligheter. Syftet är att ringa in klientens personliga marknad, få en ordentlig arbetsmarknadsöversikt samt fastslå målsättningen.
- Aktivitet – aktivitetsplan gör för att bestämma vägen till framtidsjobbet. Det kan vara en studieplan eller en plan för bearbetning av potentiella kunder.
- Taktik – studerar formella och informella sökvägar. Deltagare lär sig skraddarsy sitt sätt att bearbeta marknaden för att kunna söka jobb på ett konstruktivt och framgångsrikt sätt. ”Hård konkurrens kräver effektiv sökmetod”.

För omställningsprojekt finns även en mera övergripande modell som tar sin utgångspunkt i nuläget med

- Kartläggningar (av attityder, behov och förväntningar) och
- Hantering av faktisk situation (krishantering, konflikthantering och projektledning) kombinerat med
- Träning (för ledning, chefer, HR-funktion, fackklubbar, projektgrupper) och
- Stödprocesser (med handledning och mentorskap).
- För den personal som åker ut gäller Jobbcoachprocessen och för de som stannar kvar följer programmet/steget Utveckla den nya organisationen (med värdegrund, mål och visioner, klimat och relationer, kommunikation samt teambuilding).

Lernia Bemanning AB

Organisation och verksamhet

Lernia Bemanning AB (AMUGruppen t o m 2000) är ett företag som placerade sig i den absoluta toppen på SvD Näringslivs och Ahrens Consultants tillväxtlista i år. Företaget har vuxit oavbrutet de senaste åren. VD:n Lennart Strömberg drog själv igång företaget 1998, med 15 miljoner i startkapital av staten. Sedan 1999 har företaget visat positivt resultat. Lernia koncentrerar sig på tre områden: industri, teknik och logistikföretag. Verksamheten är regionaliserad till ett 40-tal små orter. 2003 anställdes över 3200 personer. Lernia samarbetar bland annat med arbetsförmedlingar genom att erbjuda kursverksamhet som t ex Utvidgad yrkesintroduktion.

Omställningsprogram

I ramavtalet med TSL har Lernia avtalat om att erbjuda tjänster som:

- Personliga samtal
- Kartläggningar
- Utformning av handlingsplan
- Jobbsökarteknik
- Föremedling av kontakter
- Träning i personlig marknadsföring

Adecco Sverige

Organisation och verksamhet

Adecco bildades 1996 genom fusion mellan schweiziska Adia och franska Ecco. 2000 köpte Adecco det amerikanska bemanningsföretaget Olsten som sedan 1992 funnits på den svenska marknaden genom köpet av svenska Kontorsjouren. I Sverige har företaget 40 kontor från Malmö i Söder till Luleå i norr. Svenska Adecco har runt 4000 företag på sin kundlista och 4 500 anställda.

Företaget har inte presenterat något omställningsprogram som skulle finnas som broschyr eller publicerat på företagets hemsida till dags dato.

Poolia

Organisation och verksamhet

Poolia startade sin verksamhet 1989 under namnet Ekonomipoolen. Poolia (1997) är inriktat på kvalificerad bemanning och verkar på ca 20 orter i Sverige (samt Norge, Finland, Danmark, Tyskland och Storbritannien). Verksamheten omfattar tjänsteområdena: Personaluthyrning, rekrytering/search samt outsourcing. Poolia är indelat i Poolia professionals och Uniflex där det förstnämnda tillhandahåller kvalificerad personal inom yrkesområdena Ekonomi, Bank & Finans, IT, kontor,

HR, Lön, Teknik, Sälj & Marknad, Juridik, Vård samt Life Science. Dotterbolaget Uniflex är en av de största aktörerna inom generell bemanning i Sverige och erbjuder tjänsterna reception, kundtjänst, växel, call-center, lager, industri och internservice. Företaget har kontor i Borlänge, Gävle, Göteborg, Jönköping, Karlstad, Malmö, Norrköping, Stockholm, Södertälje, Trollhättan, Uppsala, Västerås samt Örebro.

Företaget har inte till dags dato presenterat något offentligt material om omställningsprogram.

Leverantörernas omställningsprogram i sammanfattning

I figur 2 nedan finns de nio leverantörernas program i sammanfattande form. Som framgår av figuren är innehållet i programbeskrivningarna i stor utsträckning strömlinjeformat. Det är svårt att i detta skede göra en bedömning av hur och i vilken utsträckning de olika aktörernas program skiljer sig åt. En dylik bedömning bör naturligtvis vänta tills programmen tillämpats i praktiken.

Det är dock slående hur lika varandra de är. Gemensamt för bastjänsterna är en inledande kartläggning av individens situation, följt av vägledning till nytt arbete tillsammans med uppgörandet av en handlingsplan. Sedan följer övning i personlig marknadsföring, skriva CV och att söka jobb. När det gäller tilläggstjänster (som kostar extra utanför avtalet) handlar det främst om att stödja chefer, ledare och fackligt förtroendevalda, rehabiliteringsinsatser och blandad konflikt- och situationshantering.

Figur 2. De nio leverantörernas omställningsprogram

Leverantörer/ Tjänster	Bastjänster	Tilläggs tjänster
Arbetslivstjänster ”Omställningsprogram”	Kartläggning Nytt jobb Ny start Förstärkt coachning Praktik på arbetsplats Motiverande åtgärder	Rehabilitering Resursanalys Stödsamtal Koordinator Ledarutbildning Chefsstöd
Manpower (Right) ”Den röda tråden”	Kartläggning Min arbetsmarknad Personlig marknadsföring Nytt jobb Intervju träning Mål & Motivation Jobsökarstrategier	Bearbetning av arbetsmarknad Rehabilitering Starta eget-hjälp Tester Chefsomställning Manpowers organisation
TRR Outplacement ”Din väg till nytt jobb”	Analys & kartläggning Dina möjligheter Handlingsplan Marknadsföring	
Antenn Consulting	Kompetens & motivation Mina resurser Finna attraktivitet Söka nytt arbete Osynliga arbetstillfällen	Jobbfinneri Chefsstöd/ledarstöd Rehabilitering
Samhall Resurs ”Resursmobilisering”	Kartläggning Arbetsmarknads- och omvärldsorientering Personlig marknadsföring	Fördjupat stöd Arbetsplatspraktik Konsultuppdrag Rehabilitering Arbetspsykologisk utredning Arbetsprövning Stresshantering Språngbrädan
Aventus Utbildning ”Jobbcoachprocessen”	Insikt Arbetsmarknaden Aktivitetsplan Sökvägar	Kartläggning Situationshantering Ledarträning Stödprocesser
Lernia Bemanning	Personliga samtal Kartläggningar Handlingsplan Jobsökarteknik Kontaktförmedling Personlig marknadsföring	
Adecco Sverige	Ingen tillgänglig information	
Poolia	Ingen tillgänglig information	

Avslutande kommentarer och förslag till fortsatt forskning

Den överblick av omställningsbranschen som gjorts i denna uppsats är tänkt att utgöra underlag för kommande forskningsarbete. Problemkomplexet kring rörlighet på arbetsmarknaden kan studeras ur många aspekter. I den allmänna debatten påpekas ofta att arbetsmarknaden är alltför stelbent och därmed att det är svårt för människor att snabbt gå ut och in på marknaden, eller mera preciserat i fallet med Omställningsavtalet att det kan ta lång tid för personer som förlorar sitt arbete att finna ett nytt arbete.

Det kan finnas många skäl till att rörligheten borde öka - såväl individuella, organisatoriska, företagsekonomiska som samhällsekonomiska. Samtidigt framkommer i rapporten att det inte behöver vara entydigt positivt att omställningsprocesser är snabba och intensiva. *Längden och intensiteten på omställningsprocesserna* kan diskuteras ur olika perspektiv. En del aktörer förespråkar korta och intensiva processer, medan andra föredrar mera långsiktiga och utdragna processer. Denna problematik kan också sägas höra samman med hur väl outplacement-företagen lyckas i sin uppgift. Det kan eventuellt vara lätt att få in en person i ny sysselsättning i en snabb process – men med vilka arbetsvillkor och vilka utvecklingsmöjligheter? Intressant är förstås i vilken utsträckning outplacement-företagen gör ett långsiktigt karriärutvecklingsprogram för individen eller mera fokuserar på ”quick and dirty”-strategin. Som framgått är budgeten per person begränsad.

Intressant är förstås vad de nya aktörerna (leverantörerna av omställningsprogram) kan göra i förhållande till etablerade myndigheter och aktörer i branschen. Kan det vara så att de nya aktörerna på bättre eller andra sätt kan stimulera rörligheten på arbetsmarknaden? Vilka problem är förknippade med nya aktörer? Hur arbetar aktörerna – både de etablerade och de nya – samarbete eller ”konkurrens”? Omställningsavtalet innebär nya privata aktörer på området, nya praktiska lösningar, en professionalisering av omställningsarbete med mera. Är det möjligt att vi får positiva effekter för såväl individ, företag som samhälle? Och vilka kan de negativa effekterna bli?

Genomgången av de enskilda omställningsprogrammen visar att skillnaderna programmen emellan är små. Det förefaller finnas en *påtaglig likriktning gällande de erbjudna omställningsprogrammen*, vilket kan ha att göra med branschens drygt 10-åriga utveckling. Det har utvecklats etablerade verktyg och metoder för omställningsarbeten och företagen har lärt sig att använda dem och kan därför säkerligen genomföra stora neddragningar av personal på ett standardiserat sätt. Frågan är då om detta, ur omställningsavtalets synpunkt, är relevant och i linje med avtalets andemening. Som framgått av presentationen av Omställningsavtalet och dess intressenter är ju en röd tråd att individualisera arbetssökandet och egentligen hela arbetslöshetsproblematiken. *Arbetslöshet i sig verkar uppfattas mindre som ett strukturproblem och mera som individproblem.*

Detta är en problematik – avvägningen mellan standardisering och individualisering – som i sig kräver vidare forskning.

När det gäller de företag som erbjuder omställningsprogram kan också intressanta iakttagelser göras. De nio företagen som tecknat ramavtal med TSL utgör en salig blandning av företag (från globala koncerner till ”svenska småspelare”), vilket i och för sig är intressant och kunde ha lett till en intressant spridning av programinsatser. I stället förefaller som sagt likriktningen vara stor, dessutom finner vi flera företag som har statliga huvudmän. Arbetsmarknadsstyrelsen erbjuder genom sitt företag Arbetslivstjänster snabb personalförmedling – samtidigt som myndigheten har ansvar för statlig arbetsmarknadspolitik och samtidigt som Omställningsavtalet Svenskt Näringsliv-LO kan betraktas som en typ av *privatisering av arbetsmarknadspolitiken*. Man har så att säga smitit in bakvägen på en marknad som avreglerats och numera består av i huvudsak privata företag. Framöver kan forskningen fördjupa sig i frågeställningar som: ”vem gör vad?” och ”med vilka resurser?”

Sammantaget har omställningsbranschen under sin drygt tioåriga utveckling kommit att bli en allt viktigare aktör i omställningsarbetet på svenska arbetsplatser. Det finns många aktörer med liknande program och det nya Omställningsavtalet mellan Svenskt Näringsliv och LO kommer att utgöra en intressant arena för fortsatt forskning.

Som förhoppningsvis framgått av uppsatsen är omställningsbranschen, omställningsavtalen och omställningsaktörerna intressanta att studera och följa upp framöver. En mycket övergripande fråga som rör problematiken kring varför marknader i allmänhet inte klarar sig utan benäget bistånd från olika samhällsaktörer (och regelverk) får avsluta denna framställning: Hur hjälper man marknader på traven?

Käll- och referensförteckning:

a) Utredningar och rapporter

Andersson, Pär, Fölster, Stefan & Skedinger, Per (2002) ”Omställning eller avstjälpning? Om utformning av en omställningsförsäkring”, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 8, nr 2, sommaren 2002.

Arvedson, Lennart (2004) *TRR igår, idag, imorgon – Att hjälpa marknaden på traven*. Stockholm: TRR.

Bemanningsföretagen: *Omsättningsstatistik* juni 2004. Stockholm: Bemanningsföretagen.

Förekomsten av lag- och avtalsturlista vid uppsägning av privattjänstemän fyllda 50 år, 1996. Stockholm: Trygghetsrådet.

Konsultguiden 2003. Stockholm: Affärsvärlden.

Näringsdepartementet (2004-09-14, N2001/8934/ARM) *Arbetsgruppen om anställning i bemanningsföretag – problemsammanställning och parternas synpunkter*.

Ottosson, Jan (2004) *Rörlighet på arbetsmarknaden*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet (Dnr 20020425).

SOU 2002:59 *Omställningsavtal – Ett aktivare stöd till uppsagda*. Betänkande av Utredningen om omställningsavtal. Stockholm: Fritzes.

b) Tidskrifter och dagstidningar

Arbetsliv – Arbetsmiljö i samverkan, Svenskt Näringsliv, LO & PTK 040920 ”Bemanningsföretagen synas”

Arbetsmarknaden 040901 ”Företag avvaktar uppsägningar i väntan på omställningsstöd”

Landstingsvärlden 031112 ”Facken vill diskutera trygghetsavtal”

LO-tidningen 040924 ”Uppsagda i LO får hjälp att komma igen”

Dagens Industri 041025, ”Öppen dörr för invandrare – bemanningsbranschen språngbräda till fast jobb”

Dagens Nyheter 040211,

Dagens Nyheter 040311 ”Att byta yrke blir framtidens melodi”

Falukuriren 040226 ”Uppsagda får 25 000 – om de inte klagat hos Arbetsdomstolen”

Göteborgsposten 040226 ”Uppsagda inom industrin ska få hjälp av ny försäkring”

Göteborgsposten 041009 ”Inget företräde för uppsagda”
Nerikes Allehanda 040225 ”LO och Svenskt Näringsliv överens om omställningsavtal”
Svenska Dagbladet 040211 ”Bemanningsjätten Adecco ser vändning”

c) Avtal

Avtal om avgiftsbestämd Omställningsförsäkring 040224

d) Broschyror

Omställningsstöd från ALT – Med den enskilda människan i fokus: Stockholm: Arbetslivstjänster.

Omställningsstödet – en väg till en ny framtid. (2004) Stockholm: LO.

e) Internetkällor

www.adecco.se
www.affarsvarlden.se/konsultguiden
www.alt.se
www.almega.se/bemanningsforetagen
www.antenn.se/trygghet
www.as3.se
www.ventus.se
www.empower.se
www.lernia.se
www.lo.se
www.manpower.se
www.poolia.se
www.prevent.se
www.right.se
www.rightsinnova.se
www.samhall.se/resurs
www.svensktnaringsliv.se
www.trr.se/trroutplacement
www.trs.se
www.tsl.se