

156

# Forhandlinger på arbejdspladsen

**Når centrale overenskomster anvendes lokalt**

Steen E. Navrbjerg & Trine P. Larsen

**September 2017**

ISBN 978-87-93320-17-8

Forskningscenter for  
Arbejdsmarkeds- og  
Organisationsstudier

Sociologisk Institut  
Københavns Universitet  
Øster Farimagsgade 5  
1014 København K  
Tlf: 35323299  
Fax: 35323940  
faos@sociology.ku.dk  
www.faos.dk



## Indholdsfortegnelse

<b>Introduktion .....</b>	<b>3</b>
Rammeoverenskomster og lokal udfyldelse.....	4
Lokalaftaler – en indikation af hvad der efterspørges lokalt .....	5
Er decentraliseringen gået for langt?.....	8
<b>Case-virksomheder og temaer .....</b>	<b>9</b>
Tema 1: Lokalforhandlinger - samarbejde og konflikt.....	12
Introduktion .....	12
Forhandlingsprocessen – konflikt og arbejdsnedlæggelser .....	12
Lokale løsninger og kompromisser .....	14
Mellem forhandlingerne - det daglige samarbejde .....	14
Fremtidige perspektiver.....	15
Tema 2: Vikarer indenfor industrien .....	16
Introduktion .....	16
Brug af vikarer i danske industrivirksomheder .....	16
Vikarer – i en repræsentationsmæssig gråzone .....	17
Forskellige praksisser for vikarers involvering .....	18
Lokale løsninger og kompromisser .....	19
Fremtidige perspektiver.....	20
Tema 3: Kreative lokalaftaler – når normallønssystemet ikke giver rum .....	22
Introduktion .....	22
Normallønsoverenskomsten – begrænser fleksibiliteten .....	22
Løsningen: Midtvejsmøder i overenskomstperioden .....	23
Indholdet: Faggrænser opløses og bedre uddannelse til de ufaglærte .....	24
Fremtidige perspektiver.....	25
<b>Referencer.....</b>	<b>26</b>
<b>FAOS-publikationer om lokale forhandlinger .....</b>	<b>28</b>

## Introduktion

Lokale forhandlinger spiller en stadig større rolle i det danske aftalesystem, særligt i den private sektor. Over de seneste 30 år er stadig flere emner lagt ud til forhandling på arbejdspladserne, og forhandlingerne finder typisk sted inden for centralt fastlagte rammeoverenskomster. Denne udvikling er tæt beskrevet og analyseret i bl.a. FAOS' forskning gennem de seneste 25 år.<sup>1</sup>

Også i andre lande har en decentralisering fundet sted, men ofte på en væsentlig anderledes måde end i Danmark. Decentraliseringen har i mange andre lande, fx i Storbritannien, fundet sted samtidig med drastiske fald i organisationsgrader, tilbagerulning af fagforeninger og en liberalisering af økonomien. I disse lande er der typisk ikke – som i Danmark – sektoroverenskomster, men virksomhedsoverenskomster, hvilket begrænser mulighederne for at styre forhandlingsprocesserne. Hvor den danske udvikling ofte bliver karakteriseret som centraliseret eller organiseret decentralisering – hvilket indikerer, at der er en central styring af processen - kan den beskrevne udvikling i fx Storbritannien og USA karakteriseres som disorganiseret decentralisering, hvor der netop ikke er et element af styring af forhandlingerne. Et udtryk for organiseringen af den danske decentralisering er en høj organisationsgrad på arbejdstagerside (68% i 2015), overenskomstdækning (83% i 2015) og tillidsrepræsentantdækning (52% i 2010). Disse tal er markant højere på det danske arbejdsmarked end i en række andre europæiske lande (Ibsen et al. 2015; DA, 2017; Larsen et al. 2010; OECD 2017).

Udviklingen i retning af øget decentralisering i det danske aftalesystem er måske nok organiseret – men afgørende er det, om man også decentralt bruger de muligheder, der i overenskomsten er for at finde decentrale løsninger. Mere konkret er det et afgørende spørgsmål for graden af decentralisering, om parterne lokalt kan bruge de rammer, der sættes i sektoroverenskomsten – og hvorvidt de resultater, der lokalt opnås, er acceptable for begge sider af forhandlingsbordet.

I dette forskningsnotat, som er en del af FAOS' følgeforskning, belyses dette spørgsmål med udgangspunkt i forskellige temaer, som går på tværs af en række cases fra danske private virksomheder i 2016 indenfor industrien og transportområdet. Casestudierne er ikke repræsentative, men giver eksempler på, hvordan mulighederne for lokalforhandling udnyttes – og hvor der lokalt opstår udfordringer i forhold til de rammer, som de centrale overenskomster udstikker. Dermed er notatet et selektivt bud på, hvor der opnås interessante løsninger i lokale forhandlinger – men også hvor der er udfordringer. Casene indgår i anden af FAOS' forskning – men dette notat fokuserer på tværs af FAOS' øvrige forskning på nogle generelle tendenser i de lokale forhandlinger på industriens område.

---

<sup>1</sup> Også i den offentlige sektor har en decentralisering fundet sted over de seneste 25 år – men den har i høj grad været initieret fra centralt hold som et politisk projekt om at markedsliggøre den offentlige sektor (Hansen og Seip, (2017): 10; Mailand og Hansen, (2016):223).

Forskningsnotatet er opbygget således, at vi først kort beskriver de overordnede rammer for lokalforhandlingerne på virksomheder, herunder rammeoverenskomsternes udformning og udvikling over de seneste årtier. Dernæst præsenteres case-virksomhederne og de tre temaer, som vi belyser i notatet – samarbejde og konflikt; vikarer; og kreative lokalaftaler. Via de tre tema-analyser får vi et indblik i de mange forskellige måder at takle udfordringer på via lokale forhandlinger på danske virksomheder – men der er også eksempler på, at man ikke formår at løse problemerne. Sidst i forskningsnotatet er en referenceliste samt en liste over FAOS-publikationer om lokale forhandlinger; de fleste af disse publikationer findes på faos.dk.

### **Rammeoverenskomster og lokal udfyldelse**

Sektoroverenskomsterne sætter rammerne for de lokale aftaler. Det er i sektoroverenskomsten, parterne centralt i henhold til forhandlingsmandatet fra deres bagland beslutter, hvor meget der skal lægges ud til lokal forhandling – og hvori samspillet mellem centrale og lokale forhandlinger skal bestå. Gennem de seneste 30 år er stadig mere lagt ud til lokale forhandlinger, og fx på industriens område er bestemmelserne for lokal forhandling vidtgående; der er således i dag mulighed for at fravige markant fra sektoroverenskomsten på en række emner, hvis blot de lokale parter er enige herom.

Løn har i vid udstrækning været forhandlet lokalt op gennem det 20. århundrede, mens de fleste andre forhold har været bestemt centralt i overenskomsterne. Den udvikling ændrede sig i slutningen af århundredet, og især i 1990'erne kom spørgsmålet om arbejdstid på dagsordenen. I overenskomsten på industriens område hed det frem til 1990, at den varierende ugentlige arbejdstid skulle fastlægges forud for seks måneder ad gangen. Det var et betydeligt problem for mange virksomheder, som kunne have ganske korte ordrehorisonter og derfor efterlyste langt mere fleksibilitet, end der var rum for i overenskomsten. Ofte blev fleksibilitetsproblemet løst med skuffeaftaler, dvs. aftaler mellem ledelse og medarbejdere (typisk med tillidsrepræsentanten som forhandlingspart), der ikke nødvendigvis var i overensstemmelse med overenskomsten, og som derfor blev i skuffen, uden for faglige organisationers og arbejdsgiverorganisationers rækkevidde (Navrbjerg 1999).

Overenskomsten i 1991 var det første nybrud ift. et relativt stift arbejdstidssystem. Her blev det muligt at variere på arbejdstiden over en periode på 6 uger – men under betingelse af 1), at arbejdstiden i gennemsnit var 37 timer over en seks ugers periode, og 2) at der var lokal enighed om den tilrettelagte arbejdstid.

Arbejdsgiverne pressede på for mere fleksibilitet, og i 1995 udvidedes perioden, inden for hvilken arbejdstiden kunne varieres, til seks måneder. Det var dog stadig under den forudsætning, at den gennemsnitlige arbejdstid var 37 timer per uge, og at der var lokal enighed om arbejdstiderne.

Fra 1998 og frem giver overenskomsten mulighed for varierende arbejdstid over en 12 måneders periode, med et gennemsnit på 37 timer om ugen – fortsat under forudsætning af lokal enighed. I 2004 blev forsøgsordningerne om arbejdstid en fast del af industriens overenskomster, hvor parterne lokalt fik mulighed for helt at fravige sektoroverenskomstens kapitler om arbejdstid og er-

statte dem med egne lokalaftaler, såfremt der var enighed lokalt (Ilsøe og Larsen 2016). Efter en forsøgsordning i 2004, som blev positivt modtaget og taget i brug af en del virksomheder (Ilsøe, 2012), stadfæstes denne mulighed i Industriens overenskomst fra 2007 i kapitel 2 om lokalaftaler:

*Der er adgang til ved lokalaf tale at supplere og fravige bestemmelserne i overenskomstens kapitler 1, 3, 4 og 10. Sådanne lokalaftaler skal være skriftlige og kan alene indgås med en tillidsrepræsentant, der er valgt efter de i overenskomsten gældende regler. Lokalaftalerne skal sendes til organisationerne til orientering. (§8, stk. 7)*

De fire kapitler, 1, 3, 4 og 10 er hhv. Samarbejde, Arbejdstid, Ude- og rejsearbejde og Efter- og videreuddannelse – altså nogle af de helt centrale elementer i en overenskomst, udover løn, som allerede i mange år har været forhandlet lokalt.

I overenskomsten 2017 §13 blev der tilføjet yderligere ændringer til overenskomsten vedrørende arbejdstid og nu hedder det i stk. 3 om systematisk overarbejde:

*I virksomheder med varierende produktionsbehov, og hvor de lokale parter forgæves har søgt at opnå en lokalaf tale om varierende egentlig arbejdstid, jf. § 9, stk. 2, kan virksomheden varsle systematisk overarbejde. Systematisk overarbejde kan maksimalt udgøre 5 timer pr. kalenderuge og 1 time pr. dag og skal lægges i tilknytning til den enkelte medarbejders normale arbejdstid.*

Denne formulering gav anledning til betydelig utilfredshed i en del forbund og medførte en række arbejdsnedlæggelser på en del slagterier og inden for bygge- og anlægsområdet. Utilfredsheden bundede i, at ledelsen hermed ville få ret til at pålægge medarbejderne overarbejde for længere perioder (altså mere systematisk) – uden lokal enighed (se Andersen og Ibsen 2017 for en detaljeret gennemgang af forløbet). Parterne diskuterer dog også i et protokollat (bilag 23 til overenskomsten), hvordan paragraf 13 skal fortolkes og anvendes.

Som det fremgår, har ændringerne i overenskomsten fundet sted ved løbende justeringer over de seneste 25 år, og særligt arbejdstid har været i fokus, fordi især arbejdsgiverne har efterspurgt øget fleksibilitet på dette område. Dermed er der i overenskomsten blevet åbnet op for lokale forhandlinger om en lang række emner, som giver parterne lokalt et vidtrækkende forhandlingsrum indenfor, men også udover sektoroverenskomstens rammer. Et centralt spørgsmål er dog, om der også i praksis indgås aftaler, som går for langt i forhold til sektoroverenskomstens rammer – eller om der er områder, hvor der stadig lokalt efterspørges øget fleksibilitet i overenskomsten.

### **Lokalaftaler – en indikation af hvad der efterspørges lokalt**

Inden for hele LO-området angav 61% af tillidsrepræsentanter i 1998 at have indgået en lokalaf tale; dette tal var steget til 66% i 2010 (Larsen et al. 2010:

177).<sup>2</sup> Det betyder dog også, at godt hver tredje tillidsrepræsentant ikke indgår lokalaftaler, om end forhandlingsaktiviteten lokalt varierer markant indenfor forskellige sektorer, hvor industrien ofte er frontløber med nye tiltag (tabel 1 og 2).

Tabel 1: TR som har indgået lokalaftaler – fordelt på typen af lokalaftaler (procent)				
	Lokalaftale		Skuffeaftale	
	1998	2010	1998	2010
<b>Offentlig sektor</b>	51	61	14	7
<b>Privat sektor</b>	75	69	23	10
<b>Selvejende institution</b>	:	70		9
<b>Total - gennemsnit</b>	62	66	18	8

(n1998 = 7.406; n2010 = 7.876) ved signifikans-niveau 0,05 er andelen signifikant forskellige.

Vi ser desuden, at flere har indgået lokalaftaler indenfor den offentlige sektor i 2010 sammenlignet med i 1998. Traditionelt har den offentlige sektor haft en høj grad af centralisering af aftalesystemet, men de seneste 25 år er stadig flere emner – ligesom i den private sektor – blevet lagt ud lokalt. Decentralisering i den offentlige sektor er ofte foregået i form af rammeaftaler, der udstikker en overordnet ramme indenfor hvilken, der kan forhandles lokalt. Selvom det er en relativt styret proces, har rammeaftalerne ikke desto mindre haft en vigtig signalværdi i forhold til at markere, at der lokalt er muligheder for at arbejde målrettet og tilpasset med nogle emner, fx seniorpolitik eller skånejobs. Noget tyder på, at parterne har taget dette til sig.

Tabel 1 viser endvidere en oversigt over andelen af skuffeaftaler, dvs. aftaler som i princippet er i strid med overenskomsten, og som typisk kun kendes af de parter på virksomheden, der har indgået dem. Skuffeaftalerne indberettes i modsætning til andre lokalaftaler ikke til fagforeningen eller arbejdsgiverorganisationen.

Ser vi over tid på, hvor mange tillidsvalgte indenfor LO området, der har indgået skuffeaftaler, finder vi, at 18% havde indgået skuffeaftaler i 1998, mens det kun var 8%, der havde indgået sådanne aftaler i 2010. Dog er der en tendens til at tillidsvalgte i den private sektor oftere end i den offentlige sektor indgår skuffeaftaler (tabel 1). I takt med, at overenskomsten åbner op for, at mere kan forhandles lokalt og dermed giver nye muligheder for at indgå lokale aftaler, der rækker udover overenskomsten, er det også forventeligt, at færre forhandler og indgår skuffeaftaler. Men det er dog stadig hver 12. tillidsrepræsentant, der indgår skuffeaftaler. Det må forstås som aftaler, der ikke ville kunne rummes inden

<sup>2</sup> Tallene er fra de to omfattende tillidsrepræsentantundersøgelser, som FAOS udførte for LO i 1998, hhv. 2010. I 1998-undersøgelsen indgik 7.406 tillidsrepræsentanter, mens 2010-undersøgelsen modtog svar fra hhv. 7.877 tillidsrepræsentanter og 3.117 arbejdsmiljørepræsentanter. I 2010 undersøgelsen indgik også data fra 1.618 ledere og 1.475 kolleger.

for overenskomsten, og som parterne altså lokalt har fundet nødvendige at indgå af hensyn til produktionen, serviceydelser eller medarbejderne.

Går vi et spadestik dybere og ser på specifikke brancher, fremgår det af tabel 2, at forhandlingsaktiviteten er noget højere indenfor industrien end på andre dele af det private arbejdsmarked. Ligeledes viser tabel 2, at mens flere tillidsvalgte indenfor fremstillingsindustrien og transportsektoren indgår lokalaftaler i 2010 end i 1998, så er forhandlingsaktiviteten faldet markant indenfor især detailhandlen, hotel og restauration i den samme periode. Det faldende aktivitetsniveau indenfor disse brancher kan skyldes, at det netop er inden for disse brancher, organisationsgraden er faldet markant siden 1998 – mens organisationsgraden fortsat er relativt høj indenfor fremstillingsindustrien, transportsektoren og bygge- og anlægssektoren (Toubøl et al. 2015; Larsen et al. 2010).

<b>Tabel 2: Lokalaftaler og skuffeaftaler i udvalgte sektorer i den private sektor i 1998 hhv. 2010</b>				
	<b>Lokalaftale</b>		<b>Skuffeaftale</b>	
	År 1998	År 2010	År 1998	År 2010
<b>Fremstilling</b>	81	86	25	12
<b>Transport</b>	70	73	24	11
<b>Bygge- og anlægssektor</b>	74	68	19	12
<b>Detailhandel, hotel og restauration</b>	46	33	11	3

Allerede indgåede lokalaftaler kan give en indikation af, hvilke emner der har optaget parterne lokalt over tid. TR-undersøgelsen 2010 viste således, at top fem i de lokale forhandlinger er aftaler om lokalløn eller løntillæg; aftaler om overarbejde/afspadsring; lønstigning; flekstid; og seniorordninger (tabel 3). Løn og arbejdstid er således stadig væsentlige forhandlingstemaer, men også andre temaer er på dagsordenen i de lokale forhandlinger. Vi ser således, at 15% af tillidsrepræsentanterne har indgået aftaler om seniorordninger, mens hhv. 13 % har indgået aftaler om efter- og videreuddannelse og 12 % har indgået aftaler om sundhedsordninger. Ligeledes ser vi eksempler på lokalaftaler om sygeforsikringer, betalt fædre-, forældre og plejeorlov samt barnets 2. eller flere sygedage. Selv om det er relativt få tillidsrepræsentanter, der indgår den type lokalaftaler, indikerer det, at rammerne i sektoroverenskomsterne er blevet bredere og ikke kun handler om løn og arbejdstid - parterne inddrager således stadig flere nye temaer, som reelt også berører emner, der traditionelt løftes af velfærdsstaten.

Det er også vigtigt for de centrale parter, fordi det kan have en vigtig signalværdi vis-à-vis det politiske system at bidrage til at løfte traditionelle velfærdsstatslige opgaver som fx pension og efter- og videreuddannelse; parterne viser således socialt ansvar, og dermed øges også sandsynligheden for, at parterne inddrages, når regering og Folketing tager andre beslutninger med betydning for arbejdsmarkedet.

**Tabel 3: (TR-2010): Hvad har lokalaftalerne drejet sig om? – fordelt på lokalaftaler og skuffeaftaler (procent)**

	Lokalaftaler	Skuffeaftaler
Lokalløn/løntillæg	37	2
Overarbejde/afspadsring	27	4
Lønstigning	18	1
Flekstid o.l.	16	1
Seniorordninger	15	0,4
Afskedigelse/ansættelse	14	1
Efter- og videreuddannelse	13	,5
Sygefravær	13	1
Sundhedsordninger	12	,4
Arbejds miljø	10	1
Skiftehold o.l.	9	1
Fritvalgsordninger	9	,4
Sygeforsikring	7	,3
Lønstop eller lønnedgang	4	0,2
Tidsbegrænset ansættelse	8	1
Skånejobs	8	,5
Mobning og chikane	7	0,3
Øget ugentlig arbejdstid	5	1
Arbejdsrelateret stress	5	0,2
Mulighed for at arbejde hjemme	5	0,1
Barnets 2. og flere sygedage	4	0,1
Deltid	3	0,4
Andre orlovsordninger (sabbat, plejeorlov)	2	0
Ligeløn	2	0
Andet	7	1,1

n= 7876

Note: Her kunne markeres flere svar.

Tabel 3 giver tillige en indikation af, hvilke emner, der stadig ikke er rum nok i overenskomsten til at indgå lokalaftaler om – og som parterne derfor vælger at indgå skuffeaftaler om. ”Topscoreren” er overarbejde/afspadsring, hvor 4% af tillidsrepræsentanterne har indgået skuffeaftaler, mens 2% har indgået skuffeaftaler om lokalløn/løntillæg. Det er således de klassiske emner – løn og især arbejdstid – der typisk indgås skuffeaftaler om. Det er dog også muligt, at tallene ville være lavere i 2016, idet det må forventes, at der er en vis ’inkubationstid’, før de stadig mere fleksible overenskomster især på industriens områder slår igennem lokalt; det kan tage noget tid, før parterne bliver bekendt med de nye muligheder.

### Er decentraliseringen gået for langt?

Som beskrevet ovenfor har den danske aftalemodel, især inden for industriens område, undergået en betydelig decentraliseringsproces. Spørgsmålet er, om der også er grænser for, hvor decentrale forhandlingerne kan og skal være. Spørger vi de tillidsvalgte og lederne indenfor den private sektor, hvad de *ville foretrække*, viser tabel 4, at begge parter foretrækker at forhandle løn lokalt, hvilket lig-



ger fint i tråd med at løn er det emne, som flest forhandler om lokalt i danske virksomheder. Der er dog også et relativt stort mindretal – næsten hver tredje leder og tillidsrepræsentant – der ønsker, at løn forhandles centralt, mens en mindre gruppe ledere og tillidsvalgte ikke har nogen holdning til, på hvilket niveau løn bør forhandles (tabel 4).

	Leder 2010	TR- 2010
I overvejende grad decentralt/ arbejdspladsniveau	63	65
I overvejende grad centralt/ forbundsniveau	30	33
Har ingen holdning til det	7	2
Total	100	100

Det kan imidlertid også konstateres, at syv ud af ti tillidsrepræsentanter i det private angiver, at overenskomsten giver dem trykke rammer at forhandle indenfor – mens 6% er uenig i dette udsagn. Spørger man lederne i det private, angiver 28%, at overenskomsterne er en spændetrøje, mens 29% ikke finder, at overenskomsten er for stram – 27% forholder sig neutralt eller har ingen mening om emne. (Larsen et al. 2010: 187).

Overordnet kan det konstateres, at der stadig er et overvældende flertal blandt tillidsvalgte, som finder, at overenskomsten er et meget betydningsfuldt grundlag for deres forhandlingsstyrke og – mandat – men samtidig ville en del ledere gerne udfordre overenskomsten, hvis de kunne.

### **Case-virksomheder og temaer**

I dette forskningsnotat trækkes der på syv case-virksomheder indenfor industrien med henblik på at give indsigt i, hvad der lige nu rør sig i lokale forhandlinger på danske industrivirksomheder – hvor parterne er udfordret, og hvor de har fundet interessante løsninger på nogle af de udfordringer virksomheden står overfor. Vi har udvalgt tre centrale temaer, der i et vist omfang går igen på tværs af case-virksomhederne, omend nogle af temaerne har fyldt mere på nogle case-virksomheder end andre. Fire af case-virksomhederne er fremstillingsvirksomheder, mens to af case-virksomhederne er vikarbureauer, der leverer forskellige serviceydelser til blandt andet produktionsvirksomheder. Den sidste case-virksomhed er en servicevirksomhed indenfor transportområdet. De syv case-virksomheder beskæftiger fra 70 til flere end 5.000 ansatte i Danmark, og flere af dem har flere afdelinger både inden- og udenfor Danmarks grænser. Samtlige case-virksomheder er veletablerede virksomheder, og de er både overenskomstdækket og medlem af en arbejdsgiverorganisation. De fleste af case-virksomhederne har endvidere tillidsvalgte, og der foregår regelmæssige lokalforhandlinger (se tabel 5)

<b>Tabel 5: Oversigt over case-virksomhederne</b>					
	Antal ansatte	Overens- komst dækket	Tillidsvalgte	Lokal forhandlinger	Antal interviews
<b>Case- virksomhed 1</b>	2000+	+	+	+	3
<b>Case- virksomhed 2</b>	500+	+	+	+	2
<b>Case- virksomhed 3</b>	70+	+	+	+	1
<b>Case- virksomhed 4</b>	200+	+	+	+	2
<b>Case- virksomhed 5</b>	5000+	+	+	+	2
<b>Case- virksomhed 6</b>	3000+	+	-	+	1
<b>Case- virksomhed 7</b>	5000+	+	-	+	2
<b>Interviews med lokale fagforenings- repræsentan- ter</b>					3
<b>Interviews med centrale forbund og arbejdsgi- verorganisa- tioner</b>					4

På case-virksomhederne talte vi dels med ledelsen på samtlige virksomheder, dels med tillidsvalgte, såfremt den pågældende case-virksomhed havde en tillidsrepræsentantordning. På virksomheder uden en tillidsrepræsentantordning interviewede vi den lokale fagforening, da de typisk repræsenterede medarbejderne på den type virksomheder og med varierende held havde forhandlet og indgået forskellige lokalaftaler og løsninger på vegne af medarbejderne. Udover interviewene på case-virksomhederne bygger forskningsnotatet også på interviews med tre lokale fagforeningsrepræsentanter; to repræsentanter fra centrale forbund; samt repræsentanter fra arbejdsgiverorganisationer. I alt bygger forskningsnotatet på 20 interviews med centrale og lokale parter. Interviewene blev udført i sommeren og efteråret 2016, og da alle informanter har udbedt sig anonymitet, har vi ikke vedlagt en liste med interviewpersoner. Hvor der ikke er reference til anden tekst, trækker vi udelukkende på udsagn fra interviews.

Under overenskomstperioden 2014-17 fandt der løbende lokalforhandlinger sted på de udvalgte case-virksomheder. På to af case-virksomhederne var der ikke tradition for tillidsvalgte, og i stedet repræsenterede den lokale fagforening ofte medarbejderne, når der skulle forhandles lokalt. På tværs af case-virksomhederne var der en række temaer, som gik igen og i høj grad prægede

lokalforhandlingerne. Det drejer sig om klassiske temaer som fx løn og arbejdstid, men på flere af case-virksomhederne var emner som vikarer og skuffeaftaler også ofte oppe og vende lokalt. Derudover er der i casene også eksempler på, at der i lokalforhandlingerne stadig opstår konflikter, arbejdsnedlæggelser og andre kollektive kampskridt, selvom selv om det danske arbejdsmarked overordnet set har et historisk lavt konfliktniveau med få overenskomststridige arbejdsnedlæggelser (Danmarks Statistisk, 2017a;b).

De tre temaer, som danner udgangspunktet for de følgende analyser, er *samarbejde og konflikt*; *vikarer*; og *kreative aftaler*.

Det første tema, *samarbejde og konflikt*, illustrerer, hvordan man tackler forhandlinger på arbejdspladserne, især om de klassiske forhold – løn og arbejdstid. Nogle steder går det relativt nemt, andre steder må de centrale parter involveres – og det opfattes af alle som mindre hensigtsmæssigt. Casen illustrerer imidlertid også, at løsninger nogle gange findes ved at inddrage andre forhold i ligningen om lokalaftaler – fx aftaler om efteruddannelse eller forbedrede vilkår for vikarer.

Det næste tema tager netop udgangspunkt i, hvordan man forhandler vikarers vilkår lokalt. *Vikarer* er i en gråzone, når det gælder repræsentation på arbejdspladsen; på nogle arbejdspladser involveres de i de lokale forhandlinger, på andre ikke – og tillidsrepræsentanterne inddrager i varierende grad vikarers vilkår i de lokale aftaler. Tema 2 præsenterer således nogle eksempler på, hvordan man på nogle virksomheder via lokalaftaler har sikret, at også vikarer får rettigheder – og indflydelse, der går udover de regler, som allerede gør sig gældende for vikarer indenfor industrien.

Det tredje tema handler om, hvad man gør på virksomheder, hvor overenskomsterne sætter nogle begrænsninger for, hvor tit man kan forhandle lokalt. Hvis man befinder sig i en meget dynamisk branche, kan der være behov for løbende justeringer af aftalegrundlaget, og her kan fx en normallønsoverenskomst sætte begrænsninger, fordi der ikke kan forhandles i perioden mellem to overenskomstforhandlinger. Det er et problem, hvis der er tale om vækstvirksomheder eller virksomheder med udsving i ordrer eller lignende; de har brug for justeringer oftere end hvert tredje år. Men som vores analyse viser, så finder man ofte løsninger på dette lokalt.

Analyserne af de tre temaer bygger på de forskellige case-virksomheder samt interviews med repræsentanter fra lokale fagforeninger, centrale fagforbund og arbejdsgiverorganisationer. Det første tema, *samarbejde og konflikt*, er baseret på interviews med case-virksomhederne 2-5 samt interviews med lokale fagforeningsrepræsentanter og centrale arbejdsgiver- og fagforbundsrepræsentanter. Tema to, *vikarer*, trækker på interviews fra case virksomhed 2-7 samt interviews med de centrale og lokale arbejdsgiver og fagforeningsrepræsentanter. Tema tre om kreative lokalaftaler bygger primært på case-virksomhed 1.

## **Tema 1: Lokalforhandlinger - samarbejde og konflikt**

### ***Introduktion***

Økonomisk vækst har på mange industrivirksomheder præget de lokale forhandlinger i overenskomstperioden 2014-2017. Der har været arbejdskraftmangel indenfor visse fag, og det har medført forventninger på medarbejderside om lønstigninger, der erstatter tidligere års løntilbageholdenhed. På arbejdsgiver-side ønskes stadig øget fleksibilitet, som muliggør, at virksomhederne kan justere medarbejderstaben i takt med, at produktionshjulene løber hurtigere. Det har afstedkommet, at lokalforhandlingerne på nogle af case-virksomhederne har været en langstrakt proces, der har indbefattet konflikter, arbejdsnedlæggelser og opsigelse af lokalaftaler som midler til at presse modparten; og det selvom kollektive kampskridt kun er tilladt under fornyelse af de centrale overenskomster. Derudover har det private arbejdsmarked, inklusive fremstillingsindustrien, været præget af et historisk lavt konfliktniveau med få overenskomststridige arbejdsnedlæggelser. 144 danske virksomheder berettede om ulovlige arbejdsstandsninger i 2016 mod 930 i 1996, og antallet af tabte arbejdsdage og berørte ansatte er faldet markant siden midten af 1990'erne (Danmarks Statistik, 2017a).

Netop det, at der på fem af de syv case-virksomheder har været eksempler på brug af forskellige former for kollektive kampskridt under de lokale forhandlinger, vidner om, at selv i en periode med et relativt lavt konfliktniveau forløber lokalforhandlingerne ikke altid gnidningsfrit.

Centrale stridspunkter har været klassiske spørgsmål om arbejdstid og løn. Andre emner er vikarer, mangel på kvalificeret arbejdskraft og efteruddannelse. Parterne har i forskellig grad formået at finde fælles løsninger, der har udmøntet sig i en række lokalaftaler. På nogle virksomheder er parterne blevet enige om lokalaftaler, der løber over en tre-årig periode, mens der på andre virksomheder er indgået lokalaftaler af et til to års varighed – dvs. at nogle lokalaftaler er blevet genforhandlet midt under overenskomstperioden 2014-2017. Der er dog også eksempler, hvor parterne ikke er nået til enighed, selvom de centrale parter havde været inde over med rådgivning mv.

*Hvordan* de lokale forhandlinger har udspillet sig lokalt, og *hvad* det er for stridspunkter, kompromisser og løsninger, som parterne har fundet frem til indenfor rammerne af det virksomhedsbaserede aftalesystem, vil vi belyse nærmere i de følgende afsnit på baggrund af interviews med de lokale parter på fire case virksomheder (Case-virksomhed 2, 3, 4 og 5).

### ***Forhandlingsprocessen – konflikt og arbejdsnedlæggelser***

På case-virksomhederne har der fundet en række lokale forhandlinger sted indenfor rammerne af det virksomhedsbaserede aftalesystem under overenskomstperioden 2014-17. Løn og arbejdstid har været de helt centrale emner for forhandlingerne, men også emner som vikarer og efteruddannelse har været forhandlet. Medarbejdersiden har krævet lønstigninger og forsøgt at rejse vikarproblematikken med virksomhedernes ledelse om end med varierende succes (se tema 2). Arbejdsgivernes krav har blandt andet omfattet øget fleksibilitet i

forbindelse med tilrettelæggelse af arbejdstiden, herunder især varierende ugentlig arbejdstid og skifteholdsarbejde. Men ligesom medarbejdersiden har arbejdsgiverne heller ikke altid haft held med at komme igennem med deres krav.

Parterne har på nogle af case-virksomhederne stået ret langt fra hinanden og har derfor haft svært ved at nå til enighed. På enkelte case-virksomheder er lokalaftaler blevet opsagt, på andre har der været arbejdsnedlæggelser og andre former for strejkelignende aktiviteter. Fx har medarbejderne sat arbejdstempelet ned ved produktionsbåndet. Derudover har medarbejderne på nogle case-virksomheder gentagne gange nedstemt de forslag, som tillidsrepræsentanterne har forhandlet hjem. Det har blandt andet betydet, at forhandlingsprocessen ikke kun har været langstrakt, men også at parterne nogle steder besluttede at genforhandle de indgåede lokalaftaler efter et til to år – særligt omkring løn. Andre steder blev parterne lokalt enige om, at lokalaftalerne løb over en tre-årig periode og først skulle genforhandles, når de centrale overenskomster i 2017 er afsluttet, primært for at sikre, at der var ro på fabriksgulvet efter nogle hæsbæsende forhandlinger:

*”Det giver en del uro, hver gang vi har en lønforhandling. Og for at vise overfor kunderne, at vi tager det stille og roligt, og der ikke sker nogen udskjelser, har vi lavet en tre-årig aftale. Mine kolleger går hjem, hvis de ikke er tilfredse, og det har de gjort i en periode, og det har ledelsen været bange for, at de gør igen.”*

På de case-virksomheder, hvor parterne fortsat havde svært ved at nå til enighed, var de centrale stridspunkter blandt andet brugen af vikarer, øget fleksibilitet i arbejdstiden og løn. Parterne var nået så langt i forhandlingerne, at ledelsen mere eller mindre bøjede sig for medarbejdernes krav om at begrænse brugen af vikarer, mod at der blev introduceret øget arbejdstidsfleksibilitet. Netop det, at fagforeningen stod stærkt lokalt, betød – sammen med en periode præget af arbejdskraftmangel indenfor visse fag – at virksomhederne var villige til at gå relativt langt i forhandlingerne. Som en leder siger:

*”Det her er hård Dansk Metal, som vi har med at gøre. Det er et spørgsmål om, at de ikke vil have vikarer fra et vikarbureau. Der er forhandlet om, hvad vi vil, og vi i ledelsen har det også lidt svært med vikarer, fordi vores produktion er afhængig af medarbejdere, som er højt kvalificerede, fleksible og har en række specifikke kompetencer. Det betyder, at vi ikke sådan lige kan hive en mand ind fra gaden.”*

Produktionen kræver specialister, og virksomheden kan derfor ikke bruge vikarer uden specialviden. Derfor står fagforeningen stærkt i forhandlingerne, og det kan ledelsen mærke.

På de arbejdspladser, hvor forhandlingerne var gået helt i hårdknude, bidrog repræsentanter fra de centrale organisationer og de lokale fagforeninger i nogle tilfælde med rådgivning. Inddragelse af de centrale organisationer i de lokale

forhandlinger kan i nogle tilfælde opfattes som en optrapning af konflikten og som lidt af en falliterklæring, når man er nødt til at bede om hjælp til mægling. Flere informanter fremhævede, at parterne lokalt foretrækker at løse eventuelle uenigheder og udfordringer, uden at de centrale parter involveres.

Selvom forhandlingerne har været langstrakte, og nogle aftaler faktisk kun når at løbe en relativ kort periode, før de skal genforhandles pga. sektoroverenskomsterne blev fornyet i foråret 2017, har parterne ikke opereret i et aftalemæssigt vakuum. I stedet faldt de tilbage på de gamle lokalaftaler og fulgte dem, indtil man eventuelt var blevet enige om noget nyt. En undtagelse er dog, hvor parterne har opsagt de gældende lokalaftaler; i de tilfælde falder de tilbage på sektoroverenskomsten. Det har tvunget de lokale parter tilbage til forhandlingsbordet, og i mange tilfælde er de gamle lokalaftaler blevet genetableret og genforhandlet med et kompromis, der har været acceptabelt for begge parter.

### ***Lokale løsninger og kompromisser***

De lokale aftaler varierer i løbetid og indhold. Nogle aftaler har været ét-årige, andre har været tre-årige. I de fleste tilfælde oplevede medarbejdersiden lønstigninger og nye takster for fx overtidbetaling og startløn, mens arbejdsgiverne ofte opnåede øget fleksibilitet i form af nye skifteholdsordninger, varierende ugentlig arbejdstid, etablering og udvidelse af eksisterende timebanker. I nogle tilfælde lykkedes det også parterne at nå til enighed om efteruddannelse. Medarbejdernes krav om forbedringer til vikarer blev imødekommet på en række case-virksomheder via aftaler om efteruddannelse for vikarer, sikring af vikarers arbejdsmiljø, nedsættelse og i nogle tilfælde helt fjernelse af anciennitetsbestemmelserne for pension og feriefridage for vikarer samt ansættelsesgarantier efter 3-6 måneders vikariat (se også tema 2). Nogle af lokalaftalerne for vikarer blev forhandlet af de tillidsvalgte på brugervirksomhederne og deres arbejdsgivere og havde i nogle tilfælde karakter af skuffeaftaler fremfor lokalaftaler indgået indenfor rammerne af industriens overenskomst. Andre lokalaftaler for vikarerne er forhandlet mellem lokale fagforeninger og vikarbureauerne (se også tema 2).

Der var også lokale forhandlinger, hvor hverken ledelsen eller medarbejderne kom igennem med deres krav. Det drejede sig fx om delvist arbejdsgiverbetalt fagforeningskontingent for nogle medlemmer, indførelse af vikarkvoter og overtidbetaling, mens nogle arbejdsgivers krav om bestemte former for overarbejde heller ikke blev gennemført lokalt.

### ***Mellem forhandlingerne - det daglige samarbejde***

Udover forhandlingerne om de store temaer som løn, arbejdstid, vikarer og til dels efteruddannelse, foregår der også i det daglige en tæt dialog mellem ledelsen og de tillidsvalgte, hvor en række andre emner løbende er oppe og vende lokalt. Det drejer sig fx om maden i kantinen, mobning, stress, arbejdstøj mv. I den type situationer tager den tillidsvalgte typisk kontakt til ledelsen og finder sammen med ledelsen og eventuelt den enkelte medarbejder en ordning på den type udfordringer, uden at det decideret udmønter sig i konkrete lokalaftaler.

Flere informanter påpegede, at selvom ledelsen og medarbejderne kunne være uenige under de lokale forhandlinger, så blev der spillet med åbne kort, og der synes at være et godt samarbejde og en god tone mellem ledelsen, tillidsvalgte og medarbejderne på samtlige case-virksomheder – selv dér hvor lokalforhandlinger er gået i hårdknude:

*”Vi har et godt samarbejde med ledelsen, men de er tunge at danse med, og det føler de nok også om os. Men vi er ærlige overfor hinanden, og det gør det nemmere, hvis man ikke laver narrestreger – det er et professionelt forhold. Og det gør forhandlingerne nemmere... At snyde folk, det giver et forkert miljø at forhandle i – det er vigtigt at spille med åbne kort.”*

Der er dog også gråzoner for, hvad der samarbejdes om, og hvad der kan blive en del af en forhandling. Således kan madordninger blive en del af en forhandling – om fx pizzaens pris:

*”Vi har to store kasser, som vi forhandler og så en helt masse fnidder. Og det er om pizzaen må koste 89-92 kroner, når der er overarbejde.”*

### **Fremtidige perspektiver**

Under de seneste centrale overenskomstforhandlinger var efteruddannelse et vigtigt punkt (Andersen og Ibsen, 2017). Arbejdskraftmangel indenfor visse fag i industrien kan imidlertid også stå i vejen for de lokale kompromisser om efteruddannelse. Det kan således blive en udfordring for flere tillidsvalgte og arbejdsgivere at få udnyttet de nye muligheder for efteruddannelse i den centrale overenskomst ift. at få efteruddannet og dermed opkvalificeret dele af medarbejderstaben – både når det gælder tiden og motivation. Mange tillidsvalgte og lokale fagforeninger kæmper med at motivere og få nogle medarbejdergrupper til at udnytte mulighederne for efteruddannelse:

*”Det er lidt en udfordring og noget af et kunstværk at få opbakning til efteruddannelse blandt kollegerne - især hvis man ikke mener, at det er nødvendigt. Så er det svært at få folk med på kurser. Folk tænker ofte, at det er unødvendigt at gå på skolebænken.”*

Den udfordring gælder ikke kun indenfor industriens område, men også andre dele af arbejdsmarkedet, hvor det af forskellige årsager kan være svært at overbevise især medarbejderne om, at efteruddannelse også er beskæftigelses sikkerhed (Larsen og Mailand, 2014). Det bliver derfor interessant at følge, hvilke emner der kommer til at optage parterne lokalt i de kommende år. Lykkes det at få tanken om livslang læring og efteruddannelse til at fæste sig hos både faglærte og ufaglærte? Og hvilke udfordringer skaber nye teknologier og nye måder at organisere arbejdet på – fx i form af eksterne konsulenter, entrepriseforhold, digitale platforme og andre former for automatisering?

## Tema 2: Vikarer indenfor industrien

### *Introduktion*

I takt med, at industrien beskæftiger stadig flere vikarer, når det måles på antal solgte vikartimer (Danmarks Statistik, 2016), rejser der sig en række nye spørgsmål og udfordringer for det virksomhedsbaserede aftalesystem. *Hvem* repræsenterer vikarerne og *hvordan* sikres vikarens interesser vis-à-vis brugervirksomheden og vikarbureauet? Det er særligt interessant, fordi den ellers så fintmaskede danske model indenfor industrien med stærke traditioner for lokalforhandling, tillidsvalgte og overenskomstdækning ikke altid formår at understøtte netop vikarer fra vikarbureauer. Selv når vikarbureauet er omfattet af en overenskomst, er der sjældent tillidsvalgte eller tradition for lokale forhandlinger indenfor vikarbranchen. Indenfor industrien findes der dog eksempler på, at de tillidsvalgte i brugervirksomheden vælger også at sikre vikarernes interesser og rettigheder; og det selvom vikarer ofte forventes kun at være på brugervirksomheden midlertidigt, og arbejdsgiveransvaret for vikaren ligger hos vikarbureauet og *ikke* brugervirksomheden.

I det følgende vil vi belyse, *hvem* der repræsenterer vikarernes interesser, og *hvordan* vikarers interesser repræsenteres og sikres indenfor rammerne af det virksomhedsbaserede aftalesystem. Det gør vi ved at se nærmere på de lokale forhandlingsprocesser, og herunder de løsninger, som udvikles lokalt. Udgangspunktet for analysen er case-virksomhederne (2, 3, 4, 5, 6 og 7) samt interviews med repræsentanter fra lokale fagforeninger, centrale fagforbund og arbejdsgiverorganisationer.

### *Brug af vikarer i danske industrivirksomheder*

Stadig flere danske industrivirksomheder bruger vikarer udsendt af et bureau, og industrien er en af de største aftagere af vikarer på det danske arbejdsmarked, når det måles på antal solgte vikartimer. Industrien stod således for 31% af det samlede antal solgte vikartimer i 2014, mens det tal var faldet til 20% i 2015 (Danmarks Statistik 2017). En undersøgelse fra Dansk Erhverv fra februar 2017 viser ligeledes, at 30% af vikarerne i vikarbranchen er beskæftiget indenfor industrien (Tietge og Munkøe 2017). Der er dog stor variation industrivirksomhederne imellem ift. brugen af vikarer, og det gælder også for de case-virksomheder, der deltog i vores undersøgelse. På nogle tidspunkter af året er der markant færre vikarer tilknyttet, da case-virksomhederne typisk justerer medarbejderstaben i takt med, at ordrebøgerne ændres. Derfor udgjorde vikarer på de udvalgte case-virksomheder på undersøgelsestidspunktet – sommeren 2016 – alt fra mere end hver anden af medarbejderstaben til en enkelt eller to medarbejdere.

De store udsving i ordrer betyder, at nogle case-virksomheder opererer med en 'buffer', hvor 5-20% af medarbejderne er vikarer, mens andre primært bruger vikarer som en rekrutteringsstrategi, når nye medarbejdere skal ansættes. Atter andre industrivirksomheder trækker på helt andre fleksibilitetsformer som fx underleverandører – såkaldte enterpriseforhold – tidsbegrænsede kontrakter, projektansættelser, forskellige arbejdstidsordninger mv., og bruger derfor sjæl-



dent eller slet ikke vikarer. Det er særligt de konjunkturfølsomme virksomheder, som ikke producerer til lager, der ofte er de største aftagere af vikarer, da det er svært at planlægge, hvad behovet for arbejdskraft er selv indenfor en relativ kort periode.

Vikarer indenfor industrien er typisk fuldtidsansatte, og det gælder også på samtlige case-virksomheder. Længden på vikarernes vikariat varierer dog ofte fra få dage til at strække sig over en længere periode med enkelte eksempler på medarbejdere, der har været vikar på den samme virksomhed i helt op til 6 år. Industrivikarens arbejdsvilkår står i skarp kontrast til andre dele af vikarbranchen, hvor de seneste tal viser, at vikarer typisk er deltidsansatte og mange – 63% - har færre end 15 ugentlige arbejdstimer. De oplever ofte en høj job - usikkerhed i form af mange jobskifte, længere perioder uden beskæftigelse og en gennemsnitlig lavere timeløn (Larsen et al. forthcoming). Dansk Erhvervs undersøgelse fra 2017 viser endvidere, at kun hver tiende vikar foretrækker livet som vikar frem for en fastansættelse, og mange ser vikariatet som et springbræt til en fastansættelse, hvilket også afspejles i case-virksomhedernes rekrutteringspraksis (Tietge og Munkøe 2017).

### ***Vikarer – i en repræsentationsmæssig gråzone***

Mange industrivikarer er medlem af en fagforening og A-kasse, ligesom en del vikarbureauer melder sig ind i en eller flere arbejdsgiverorganisationer og dermed omfattes af de gældende overenskomster (Tietge og Munkøe 2017; Scheuer 2011; 2017). Dertil kommer, at vikarer indenfor industrien er dækket af industriens overenskomst, såfremt bruger- eller rekvirentvirksomheden er overenskomstdækket. Men selv når såvel vikarbureauet som brugervirksomheden er overenskomstdækket, så falder vikarer ofte igennem den ellers så fintmaskede danske model, når det kommer til interessevaretagelse. Det er sjældent, at der er tillidsvalgte og tradition for lokale forhandlinger hos de enkelte vikarbureauer; og det gjorde sig også gældende hos de vikarbureauer, der deltog i vores undersøgelse:

*”Tillidsrepræsentant og samarbejdsudvalg har vi ikke her i vikarbureauet - og hvis vi havde det, ville spørgsmålet også være: Hvem havde så håndsret over hvad? Og hvem kan påtale hvad? De vilkår, som vikaren arbejder under, herunder de lokalaftaler og overenskomster, det er dem, der gælder på brugervirksomheden, og dét vil en tillidsrepræsentant fra vikarbureauet jo ikke have indflydelse på.”*

Fraværet af tillidsvalgte hos de fleste vikarbureauer forklares i interviews med henvisning til, at der blandt vikarbureauerne er en høj gennemstrømning af personale; typisk er folk der kun for en kortere periode og de har deres daglige arbejdsgang hos brugervirksomheden fremfor i vikarbureauet. Det kan derfor være svært at samle tropperne og få valgt en tillidsrepræsentant, ikke kun fordi de ansatte hos vikarbureauet sjældent samles, men også fordi de sjældent er ansat længe nok til at opfylde anciennitetskravene for valg af tillidsvalgte, selv-

om der er eksempler på vikarer, som har været tilknyttet det samme vikarbureau i flere år. Fra såvel vikarbureauerne som brugervirksomheden og mange lokale fagforeninger lægges der ofte op til, at vikarens interesser varetages af de tillidsvalgte på brugervirksomheden. Det er nemlig her, de har deres daglige gang, og deres løn og arbejdsvilkår bestemmes af brugervirksomhedens overenskomst, selvom ansvaret for løn og arbejdsvilkår ligger hos vikarbureauet, mens retten til at lede og fordele arbejdet ligger hos brugervirksomheden.

Den form for interessevaretagelse skaber dog nogle udfordringer, ikke mindst fordi vikarer *ikke* betragtes som del af brugervirksomhedens ansatte og derfor i princippet *ikke* har ret til at deltage i valg af brugervirksomhedens tillidsrepræsentanter. Vikarer er heller ikke stemmeberettigede, når der på brugervirksomheden foregår lokalforhandlinger, og nye aftaler skal til afstemning blandt medarbejderne. Vikarerne er derfor afhængige af, om brugervirksomhedens tillidsvalgte alligevel vælger at repræsentere deres interesser overfor ledelsen, selvom de ikke er del af deres forhandlingsmandat.

### ***Forskellige praksisser for vikarers involvering***

På case-virksomhederne er der udviklet forskellige praksisser for, hvordan vikarer repræsenteres. Der synes at være sket et skifte ift. de tillidsvalgtes holdning til industrivikaren ifølge informanterne: Tidligere valgte en del tillidsvalgte at ignorere vikaren under henvisning til, at vikaren jo ikke var der i morgen; i dag betragter de tillidsvalgte i stigende grad vikarer som en del af medarbejderstaben og indtænker dem mere systematisk, når der forhandles lokalt med ledelsen. Der er dog også eksempler på det modsatte, hvor den tillidsvalgte nok vælger at hjælpe vikaren ved fx at tjekke lønsedler, ansættelseskontrakt, arbejdstøj mv. for at sikre at løn og arbejdsvilkår er på linje med de fastansatte, men undlader at repræsentere og involvere vikarer i lokalforhandlinger, klubmøder mv., da de *ikke* betragtes som en fast del af arbejdspladsen:

*”[Vikarene] føler sig lidt udenfor, for selvom tillidsrepræsentanten varetager deres interesser, så har de ikke stemmeret og deltager heller ikke i samarbejdsudvalget, så de føler sig på flere områder kørt lidt ud på et sidespor. Og det samme gælder lokalforhandlinger – ligesom de heller ikke er med på klubmøderne.”*

*”Vikarer inviteres ikke med til forhandlingsmøder, og det er fordi, at de ikke er en del af vores forhandling og derfor indtænkes de heller ikke i forhandlingerne. Det gælder også ift. samarbejdsudvalget.”*

På andre virksomheder er situationen en anden. Udover at de tillidsvalgte hjælper vikarer på forskellig vis og sikrer, at deres løn og arbejdsvilkår følger overenskomsten og diverse lokalaftaler, så er vikarerne også del af den lokale forhandlingsproces. De informeres på lige fod med de fastansatte forud, under og efter lokalforhandlinger, men kan dog *ikke* deltage i selve afstemningerne om lokalaftalerne eller valg af tillidsvalgte pga. overenskomstens restriktioner. Li-

geledes sørger de tillidsvalgte på den type virksomheder ofte for at indtænke vikarerne, når de forhandler med ledelsen, og nogle har endda forhandlet særlige forbedringer for vikarer (se næste afsnit). Der er endvidere eksempler på mere eller mindre formaliserede trepartssamarbejder mellem vikarbureauet, brugervirksomhederne og deres tillidsvalgte, hvor parterne jævnligt mødes for at drøfte eventuelle udfordringer, der knytter sig til brugen af vikarer samt informere om nye lokalaftaler, fremtidige vikarbehov mv. Ligeledes er der ofte mellem vikarbureauerne og brugervirksomhederne et tæt strategisk samarbejde, som bl.a. involverer planlægning af vikarbehovene og optimering af driften på brugervirksomheden.

En række lokale fagforeninger har endvidere på forskellig vis søgt at repræsentere vikarerne ved at indgå i tæt dialog med vikarbureauerne, brugervirksomhederne og de lokale tillidsvalgte. De har fx etableret nye samarbejder på tværs af faggrænser, som indebærer dialog om fx vikarer og andre løst ansatte, ikke kun mellem fagforeninger, der repræsenterer de traditionelle timelønnede medarbejdere i produktionen, men også samarbejder mellem de timelønnede og funktionærers tillidsvalgte og lokale fagforeninger. Flere lokale fagforeninger har endvidere ført en række sager for vikarer i det fagretlige system om brud på overenskomsten, ligesom de med et vist held har søgt at indgå lokalaftaler direkte med vikarbureauerne. Derudover afholder flere lokale fagforeninger regelmæssigt fyraftensmøder for vikarer.

### ***Lokale løsninger og kompromisser***

I udgangspunktet er vikarers løn og arbejdsvilkår omfattet af industriens overenskomst, når de arbejder på en overenskomstdækket industrivirksomhed. Men på flere case-virksomheder har de tillidsvalgte og ledelsen forhandlet og indgået en række lokale tiltag på brugervirksomhederne indenfor rammerne af industriens overenskomst med henblik på at sikre fx vikarers arbejdsmiljø, herunder arbejdstøj og sikkerhedssko. Der er endvidere eksempler på skuffeaftaler om fx garantier for fastansættelse efter en bestemt periode som vikar på brugervirksomheden. Det er især de tillidsvalgte, som har rejst de udfordringer, der knytter sig an til vikarer, og i nogle tilfælde har det skabt genlyd hos ledelsen. Atter andre tillidsvalgte har af strategiske årsager valgt ikke at forhandle og indgå særaftaler for vikarer under henvisning til, at det indirekte legitimerer virksomhedens brug af vikarer. I stedet har de søgt at indtænke vikarerne på anden vis ift. forhandlingerne af virksomhedens andre lokalaftaler ved at minimere risikoen for, at vikarer forfordes. Det synes dog ofte snarere at være de fastansattes interesser, der søges tilgodeset – fremfor vikarens interesser:

*”De skal have vores løn, og de må ikke have lov til at være løntrykkere. (...) En kontraktansat er en af vores egne, og der skal vi proppe så meget ind i hovedet på dem i håb om, at de får lov at blive. En vikar er en nødløsning, og de bliver aldrig en af holdet.”*

*”Bliver der flere vikarer, bliver der færre af os, og så må vi sikre os, at vikarerne er så dyre som muligt, og de skal have det samme som os. Hvis vi er ligeglade med dem, så bliver de billigere på sigt, og det er et problem.”*

Andre tiltag er blevet udviklet mellem vikarbureauerne og de lokale fagforeninger og omfatter lokalaftaler om efteruddannelse, nedsættelse og i nogle tilfælde fjernelse af anciennitetsbestemmelser for fx pension og feriefridage. I den forbindelse har efteruddannelsestiltagene bl.a. indebåret, at vikarer, der er mellem to vikariater, sendes på efteruddannelse for at sikre, at de også opkvalificeres, inden et nyt job byder sig. Nogle steder har man således sendt vikarer på efteruddannelse, selv om de ikke opfylder overenskomsternes anciennitetsbestemmelser.

Der er også eksempler på tiltag, hvor lokale fagforeninger og tillidsvalgte uden større held har luftet en række ideer overfor enkelte brugervirksomheders ledelse. Det drejer sig bl.a. om ideen om at indføre vikarkvoter på virksomheden, ligesom der også har været fremsat forslag om, at brugervirksomheden kun entrerer med vikarbureauer, der er overenskomstdækket. På enkelte virksomheder har de tillidsvalgte haft succes med at komme igennem overfor ledelsen om, at der kun rekrutteres fra vikarbureauer om overenskomstdækning. Ifølge informanterne er det kun et fåtal af virksomhederne, som har den type ordninger. Men vikarbureauerne oplever i stigende grad, at der stilles krav fra brugervirksomhederne i deres udbudsmateriale om, at vikarbureauet har tiltrådt industriens overenskomst, ligesom de også i stigende grad auditeres. Selve auditeringen indebærer typisk spørgsmål om arbejdsmiljø, dokumentation, viden om forholdene på brugervirksomheden, og der spørges endvidere ofte ind til, hvordan vikarerne behandles hos det pågældende vikarbureau, deres løn og arbejdsvilkår mv.

Selvom mange af tiltagene er rettet mod at forbedre vikarers vilkår, så er der også eksempler på det modsatte. Flere informanter fortæller, at der på enkelte virksomheder er indgået lokalaftaler, som indirekte søger at forbedre forholdene for de fastansatte på bekostning af vikarerne. Det kan fx være, at kun fastansatte får tildelt særlige funktionsopgaver og dermed får adgang til bestemte løntillæg. På nogle virksomheder er der også uformelle praksisser om, at det er vikarerne, der ryger først, når økonomien strammer til; det skaber en vis tryghed blandt de fastansatte. Denne type uformelle praksisser er dog ifølge informanterne blevet mindre udbredte i de senere år.

### ***Fremtidige perspektiver***

Indenfor industrien har arbejdsmarkedets parter såvel centralt som lokalt forhandlet og indgået en række tiltag med henblik på at løfte vikarers løn og arbejdsvilkår, selvom der blandt nogle brugervirksomheders tillidsvalgte synes at være andre hensyn end vikarens, der kommer i spil, når der forhandles lokalt. Der er dog også stadig områder, hvor der lokalt efterlyses rum for forbedringer, og det drejer sig især om en forenkling af de ofte meget komplekse vikarregler og fortolkninger af ikke blot overenskomsten, men også rækken af lokalaftaler

og kutymer i relation til vikarers vilkår. I den sammenhæng kan det være svært for både den enkelte vikar og for vikarbureauet og den tillidsvalgte at gennemskue de gældende regelsæt. Netop en forenkling af reglerne kan, ligesom sikring af vikarers rettigheder til at blive hørt, vise sig at blive endnu mere presserende, hvis andre former for løse ansættelser vinder frem indenfor industriens område og breder sig til andre faggrupper end de timelønnede. I den sammenhæng viser case-studierne, at enterpriseforhold, eksterne konsulenter, projektansættelser og tidsbegrænsede kontrakter, ligesom vikaransættelser, er i vækst også blandt funktionærgrupperne ifølge informanterne. Hvordan parterne vælger at håndtere den type udfordringer indenfor rammerne af den danske model og herunder den virksomhedsbaserede aftalemodel, kan kun fremtiden vise. Men ét er sikkert: vi har ikke hørt det sidste til vikarer og andre løst ansatte indenfor industriens område.

### Tema 3: Kreative lokalaftaler – når normallønssystemet ikke giver rum

#### *Introduktion*

Overenskomsterne har på den ene side den funktion at understøtte virksomhederne med et regelsæt og en ramme, som parterne lokalt kan forholde sig til – og som også sætter nogle rammer for lønomkostningsniveauet i samfundet som sådan. På den anden side er der også behov for lokalt at tilpasse de unikke forhold, som enhver virksomhed arbejder under – og dermed også i nogle situationer fravige eller supplere overenskomsten. Det er der som nævnt i de indledende afsnit mulighed for i industriens overenskomst. Men der findes også overenskomster, som ikke giver de samme muligheder for at justere via lokale forhandlinger, mens overenskomsten løber. Alligevel finder man løsninger lokalt, hvilket denne case er et eksempel på.

Virksomheden går godt og er i vækst. I lighed med de fleste andre casevirksomheder lægger international konkurrence til stadighed et pres på virksomheden for at opnå større effektivitet. Den faglige organisering har altid været stærk, og samarbejdet vurderes som godt – også af ledelsen:

*”Vi har et rigtig godt samspil med vores tillidsfolk. Jeg synes, de bliver lige tilpas involveret, de bliver informeret - alle døre er åbne. (...) Vi er gode til, inden det koger over, at tage fat i hinanden. (...) Og det betyder jo rigtig meget, når vi sidder i Dansk Industri midt om natten og forhandler overenskomst, at vi tager nogle uformelle snakke ude på gangen, og vi ryger nogle cigaretter, og hvad vi ellers gør.”*

#### *Normallønsoverenskomsten – begrænser fleksibiliteten*

På virksomheden findes forskellige overenskomster. Alle større grupper har en normallønsoverenskomst, mens nogle få er omfattet af en minimallønsoverenskomst. Den gruppe, der følger en normallønsoverenskomst, har ikke samme muligheder for at justere løn og arbejdsvilkår, mens overenskomsten løber, som deres kolleger under minimallønsoverenskomsterne,

Både fra arbejdsgiver- og arbejdstagerside opleves det som en begrænsning. Medarbejdersiden fornemmer, at ledelsen lokalt faktisk gerne vil forhandle, mens overenskomsten løber, men overenskomsten giver ikke mulighed herfor. Netop fordi virksomheden er en vækstvirksomhed, skaber det problemer, at der ikke kan laves større ændringer, så længe overenskomsten løber.

*”Vi er en vækstvirksomhed, vi er en virksomhed, hvor tingene går meget, meget hurtigt og ændrer sig hele tiden. Men vi bliver naturligvis nødt til at følge overenskomsten. Så vi får nogen gange nogen ting [i overenskomsten], hvor vi tænker: ’Hold kæft, det har ingenting at gøre med [denne virksomhed]’, og ’hvordan skal vi dog håndtere det her’.”*

Som den sidste del af citatet indikerer, begrænser normallønsoverenskomsten den fleksibilitet, som virksomheden måtte ønske. Alligevel har man fundet løsninger lokalt – som en leder forklarer det:

*”Normallønsoverenskomsten er jo meget låst. Men man må jo bare sige, at vi altid har været rimelig kreative - når vi syntes, at det var nødvendigt, og begge parter kunne få noget ud af det – og så er adgangen til at indgå lokalaftaler heldigvis blevet lempet ved de sidste par overenskomster, der er indgået”*

Denne fortolkning støttes af medarbejdersiden:

*”Så når vi satte os ned på et eller andet tidspunkt inde i perioden: Kunne vi lave nogle andre aftaler, som ikke nødvendigvis stod i overenskomsten, men som var lokale? Fordi når man ikke spurgte om lov, kunne man jo heller ikke få forbud mod at lave aftalen.”*

#### **Løsningen: Midtvejsmøder i overenskomstperioden**

For arbejdsgiverene på case-virksomheden var det afgørende, at de løsninger, man fandt frem til, i princippet ikke kostede noget i det endelige budget. Derfor blev der lavet en aftale om, at man midt under den 3-årige overenskomstperiode kunne mødes og se på mulighederne for en ’noget-for-noget’ ordning, som økonomisk går op – men som så også gav den nødvendige fleksibilitet:

*”Det er jo måden at gøre det på – vi har jo sådan et mantra næsten i virksomheden, som siger ’noget-for-noget’. Hvis vi kan få fleksibilitet, så vil vi selvfølgelig også - hvis vi kan spare mange millioner - give noget igen.”*

Et møde om, hvorvidt man kunne opnå enighed om noget-for-noget, fandt sted i november 2015, hvilket var ret præcist mellem OK14 og OK17. På arbejdstagerside stillede man syv personer, og på arbejdsgiverside troppede fem mand op fra ledelsen – det var de samme, som var med til lokalforhandlingerne på virksomheden efter overenskomsten i 2014. Der var tre møder, hvoraf det første møde drejede sig om at føle hinanden på tænderne: Var der overhovedet noget at forhandle om? Her spillede medarbejdersiden ud med nogle bud på det lange arbejdsliv, seniorpolitik og vigtigheden af efteruddannelse. Fra ledelsens side var det imidlertid stadig et udgangspunkt, at resultatet skulle være udgiftsneutralt; arbejdstagersiden skulle på en eller anden måde finde penge til det, som de ønskede at opnå. Og her spillede ledelsen faggrænser på banen. Det havde man ikke lige set komme fra medarbejderside:

*”Vi så det ikke komme, at de ville derhen. Vi ville så sådan noget med arbejdsmarkedspension og barnets 2. sygedag og sådan noget. Men de ville noget helt andet, faggrænser og sådan noget. De ville ikke kigge på pensioner og sådan noget... de ville synergi med faggrænser.”*

**Indholdet: Faggrænser opløses og bedre uddannelse til de ufaglærte**

Medarbejdersiden var dog åben for at diskutere faggrænser og bad ledelsen komme med nogle beregninger. Det var dog først ved det tredje møde, der blev slået søm i. Som en tillidsrepræsentant siger:

*”Vi er nødt til at holde lidt fast i, at vi har noget særligt: Hvis der er en person, der kan påtage sig to forskellige opgaver, så kan man jo spare meget på det.”*

Det lykkedes for parterne at finde frem til en løsning, der i høj grad opløste nogle faggrænser. Lokalaftalen gav de ufaglærte mulighed for at løfte deres kompetencer mod til gengæld at lave arbejde, der ikke altid lige var inden for deres fagområde:

*”Det har vi fuldstændig smeltet sammen. Vi har opnået meget fleksibilitet omkring 3F'ere, som kan lave noget af det simple håndværksmæssige arbejde – samtidig med at vi får håndværkerne til at lave mere meningsfuldt arbejde og mere udfordrende arbejde. Og 3F'erne, når de alligevel er i området, kan de lave sådan nogle småting. Altså ting som håndværkerne tidligere lavede, uden at det krævede en håndværksmæssig uddannelse.”*

De faggrupper, der blev tilmeldt ordningen med mere fleksible faggrænser, fik en timelønsforhøjelse. Der var dog en gruppe inden for samme fagforening, der ikke kunne være med, fordi de ikke arbejder på områder, hvor der kunne opnås denne fleksibilitet. Her fandt man en løsning, så de også kunne opnå et løntillæg.

Som udgangspunkt er lokalaftalen omkostningsneutral ud fra den betragtning, at ledelsen godt nok har betalt for nedbrydning af nogle faggrænser - men man har fået noget til gengæld. Spørgsmålet er, om aftalen har været for dyr? En leder vurderer, at man ikke nødvendigvis skal være lønførende, fordi man er en stor virksomhed – men omvendt kan et vist lønniveau også være nødvendigt for at fastholde den gode arbejdskraft:

*”Dyrt, hvad er det? (...) Det er klart, vi passer på ikke at blive lønførende - men det er jo altså også meget rart i forhold til fastholdelse. Og det betyder også, at fx vores 3F'ere, som er uddannet til både [det ene og det andet], de er jo også rimeligt jobsikrede. Så medarbejderne får jo også noget ud af det.”*

Som det her påpeges, betyder lokalaftalen også, at de ufaglærte alt andet lige bliver en mere attraktiv arbejdskraft – fordi de opkvalificeres, og fordi de viser sig omstillingsparate. For ledelsen af case-virksomheden, som er under konstant udvikling, kan der også være fordele i at lave lokalaftaler, som er på forkant med udviklingen – at lave aftaler, som også kan bruges om nogle år, når virksomheden har brug for nye ændringer:

*”Altså, vi regner jo meget på det. Vi siger, at vi skal selvfølgelig have noget ud af det, men det er også i orden, hvis vi ikke udnytter de rammer, vi*



*laver i lokalaftalen lige her og nu. Men hvis vi på sigt kan se, at: 'Hov, nye medarbejdere kan komme ind i dette her' (...), så har vi jo ikke noget imod, at det lige balancerer nu – hvis det så henad vejen kan vokse. Så jeg vil sige: Det har været nogle gode aftaler, og vi har lavet den med glæde begge parter."*

Parterne er godt klar over, at denne metode ikke er, som en af dem siger, 'snorlige'. Der bliver kommunikeret med forbund og arbejdsgiverforening, men det er også vigtigt, at der findes lokale løsninger, der fungerer for virksomheden. Og der er forståelse i organisationerne for, at der må findes pragmatiske løsninger hen ad vejen, selv om det ikke altid kører helt efter bogen:

*"De forstår vores virksomhed, og de smiler. (...) Det kan godt være, de ikke synes, det er sådan helt... og det er jo noget med systemerne. Hvordan er normallønnen? Inde i byen [i organisationerne] er man jo ikke så glade for, at virksomheder er kreative i forhold til set-up'et med, at lønnen er beregnet ind i overenskomsten. Men vi ser jo bare på det sådan: 'For søren, vi kan måske få dobbelt så meget ud af det, som det vi måske giver for det!' Så der er vi lidt købmandskab og det er jo et godt købmandskab. Og organisationerne er rigtig gode, de forstår det godt."*

### **Fremtidige perspektiver**

På denne virksomhed fandt man altså en løsning. Men spørgsmålet er overordnet, om normallønsoverenskomsten, hvor der ikke normalt er mulighed for at forhandle, så længe overenskomsten løber, er til den ene eller den anden parts fordel. På den ene side er lønniveauet givet, og det betyder, at arbejdsgiveren ikke behøver at tage højde for fluktuationer på dette område. På den anden side kan det også hæmme fleksibiliteten, når der ikke kan laves ændringer over en 3-årig periode, og hvis der i den centrale overenskomst er givet pænt store lønstigninger, er der heller ikke så meget at forhandle om lokalt – formelt eller uformelt. Endelig kan en 3-årig overenskomst også bruges af parterne; måske er det især til arbejdstagersidens fordel i en virksomhed i vækst, fordi man kan presse arbejdsgiveren til forhandlinger, hvis man vil have ændringer. Arbejdstagerne kan i princippet henholde sig til, at der er op til tre år, før der kan ændres på nogle aftaler – og det kan være et problem for en virksomhed, som har brug for hurtig omstilling. Men hvorfor så ikke gå over til at minimallønsystem? Det har lederen et bud på:

*"Jeg tror, vi har det bedste af alle verdener. Fordi tit og ofte, så siger alle jo 'Nej, men vi skulle have minimalløn. Så var det hele meget bedre'. Men jeg kan altså godt lide, at der er nogle rimelig strikse regler og rammer, og at jeg så har et råderum og en fodboldbane, jeg kan spille på lidt lokalt. Altså, jeg har det bedste af alle de muligheder, der er. Og det er fordi, vi tillader os at gøre det. (...) Vi har det rigtig godt i kraft af, at vi leverer varen, og vi har et godt samarbejde med vores tillidsfolk, og vi gør det, som vi nu engang gør – til glæde for begge parter."*

## Referencer

Andersen, SK og Ibsen, CL: *OK2017. På vej mod en livsfaseoverenskomst*. FAOS forskningsnotat nr. 155. København, FAOS.

DA 2017, *Overenskomstdækning efter arbejdsgiverorganisering*, , DA, København.

Danmarks Statistik (2017): *SERV1414- Solgte vikartimer efter branche og tid*, firmastatistikken, Statistikbanken, København: Danmarks Statistik

Danmarks Statistisk (2017a) *Historisk få arbejdsstandsninger i 2016*, Nyt fra Danmarks statistik nr. 168.

Danmarks Statistik (2017b) *Statistik for arbejdsstandsninger 2014*, København: Danmarks Statistisk.

Due, J ;Madsen, JS; og Jensen, CS, 1993: *Den danske model – En historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Tietge, J og Munkøe, M. (2017) 'Dansk Erhvervs Vikaranalyse', *Analysenotat Januar*, København: Dansk Erhverv

DI og CO-Industri (2017) *Industriens Overenskomst 2017-20*, København: DI.

Hansen NW , Seip ÅA (2017) 'Government employers in Sweden, Denmark and Norway : The use of power to control wage and employment conditions'. *European Journal of Industrial Relations*, Vol. OnlineFirst, 29.05.2017, s. 1-17.

Ibsen, C. L., Due, J. and Madsen, J. S. (2015): *Fald i organisationsgraden igen, igen*, Analyse, København, FAOS

Ilsøe, A (2012): The Flip Side of Organized Decentralization – Company-Level Bargaining in Denmark. *British Journal of Industrial Relations*, 50 (4): 760-781.

Larsen, TP og Mailand, M (2014): *Bargaining for social rights National report Denmark*, FAOS forskningsnotat 142, København: FAOS

Larsen, T; Navrbjerg, SE og Johansen, MM (2010): *Tillidsrepræsentanten og arbejdspladsen*, LO-dokumentation, København, LO.

Larsen, T. P. Ilsøe, A og Felbo-Kolding, J. (forthcoming) 'Too Flexible for Danish Flexicurity – temporary agency workers, marginal-part timers and solo-self-employed, paper under review.

Mailand M og Hansen NW (2016) 'The impact of public service reforms and economic crisis on employment relations in Denmark and Sweden'. In: Bach S,

Bordogna L (eds): *Public Service Management and Employment Relations in Europe: Emerging from the Crisis?* London: Routledge, pp. 218–243.

Navrbjerg, SE, 1999: *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering. Et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Navrbjerg, SE og Larsen, TP, 2015. 'Samarbejde og forhandling i krisetider' i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 17. årg., nr. 3. ss. 29-47

Navrbjerg, SE & Marginson, P 2016, 'MNCs in Denmark and the UK: Accommodating to or Transforming National Industrial Relations?' i A Ilsøe & TP Larsen (red), *Den Danske Model set udefra: Komparative perspektiver på dansk arbejdsmarkedsregulering*. Djøf / Jurist- og Økonomforbundet, København, s. 345-368

Navrbjerg, SE og Marginson P (2016) 'MNCs in Denmark and the UK : Accommodating to or Transforming National Industrial Relations?' i Ilsøe A og Larsen TP (red). *Den Danske Model set udefra: Komparative perspektiver på dansk arbejdsmarkedsregulering*. København: Djøf / Jurist- og Økonomforbundet. Ss. 345-368

OECD (2017) *Collective bargaining in a changing world of work*, *OECD Employment outlook 2017*, Paris: OECD publishing

Scheuer, S. eds. (2011) 'Atypisk ansatte på det danske arbejdsmarked', *LO-dokumentation nr. 1*, København: LO.

Scheuer, S. (2017) *Atypisk beskæftigelse i Danmark*, LO-dokumentation nr. 1, København: LO.

Mailand M, Hansen NW (2016) The impact of public service reforms and economic crisis on employment relations in Denmark and Sweden. In: Bach S, Bordogna L (eds) *Public Service Management and Employment Relations in Europe: Emerging from the Crisis?* London: Routledge, pp. 218–243.

## **FAOS-publikationer om lokale forhandlinger**

FAOS har gennem årene beskæftiget sig løbende både kvantitativt og kvalitativt ed forhandlinger og samarbejde på lokalt niveau – i forskningsnotater, rapporter, videnskabelige artikler, conferencebidrag, bøger og kronikker.

Nedenfor findes en oversigt over sådanne publikationer fra de seneste år – klik på titlen for et resumé af publikationen:

### **Varieties of organised decentralisation – country or Sector**

*Trine P. Larsen and Anna Ilsøe*

Paper til SASE, 29<sup>th</sup> annual Conference, Lyon Juni 2017

### **Giving voice to precarious workers: Solidarity or Self-interests**

*Trine P. Larsen and Bjarke Refslund*

Paper til SASE, 29<sup>th</sup> annual Conference, Lyon Juni 2017

### **Fleksibilitet gennem stabilitet- arbejdstidsforhandlinger indenfor industrien**

*Anna Ilsøe og Trine P. Larsen*

Bogkapitel i antologien Den danske model set ude fra, 2016 DJØF forlaget

### **Partnership under pressure: A process perspective on decentralized bargaining in Danish and Australian manufacturing**

*Anna Ilsøe, Anna; Andreas Pekarek, Andreas og Ray Fells, Ray.* Artikel I European Journal of Industrial Relations, Juni.2017

### **The (un)predictable factor : the role of subsidiary social capital in international takeovers.**

*Steen E. Navrbjerg, og Dana Minbaeva*

Journal of Organizational Effectiveness, Vol. 3, Nr. 2s. 115-138.

April 2016.

### **Samarbejde og forhandling i krisetider**

*Steen E. Navrbjerg og Trine P. Larsen*

Artikel i Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 3

Oktober 2015

### **Decentralizing the Danish bargaining model – exploiting the new opportunities for local bargaining**

*Trine P. Larsen og Steen E. Navrbjerg*

Paper til IREC Conference, Gothenburg

September 2015

### **Decentralising the Danish bargaining model - changing the relations between shop stewards, management and unions**

*Steen E. Navrbjerg og Trine P. Larsen*

Paper til IREC Conference, Gothenburg

September 2015

### **Advancing Understanding on Industrial Relations in Multinational Companies: Key Research Challenges and the INTREPID Contribution**

*Gunnigle, P., Valeria, P., Edwards, T., Belizón, M. J., Navrbjerg, S. E., Olsen, K. M. & Susaeta, L.*

Journal of Industrial Relations. 57, 2, s. 146-165 20 s,

April 2015.

### **Equal Pay and Work-Life Balance: Negotiations and actions in Danish female and male dominated companies**

*Trine P. Larsen og Steen E. Navrbjerg*

Paper til SASE 27th Annual Conference, London, juli 2015

**Industrial relations practices in Scandianvian and Anglo-Saxon companies – The perspective of Danish shop stewards**

*Trine P. Larsen og Steen E. Navrbjerg*

Paper til SASE 27th Annual Conference, London, juli 2015

**Why do retailers hire vulnerable workers? : Case studies on employer strategies in Danish retail trade.**

*Anna Ilsøe og Jonas Felbo-Kolding*

Paper præsenteret ved IREC Conference i Dublin, 11.-13. september 2014

**Samarbejde om arbejdstid og uddannelse - veje til rekruttering og fastholdelse i dansk detailhandel**

*Anna Ilsøe og Jonas Felbo-Kolding*

Forskningsnotat fra FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, august 2014

**Psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet indenfor LO-området**

*Steen E. Navrbjerg og Jonas Felbo-Kolding*

Forskningsnotat fra FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, juli 2014

**Is there a Danish model in retail? - Labour-management cooperation and its effects on recruitment and retention**

*Anna Ilsøe og Jonas Felbo-Kolding*

Paper præsenteret ved Nordic Working Life Conference i Göteborg, 11.-13. juni 2014

**Kollektivt samarbejde under effektivisering**

*Nana Wesley Hansen*

Ph.d.-afhandling, FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, december 2013

**The Flip Side of Organized Decentralization - Company-Level Bargaining in Denmark**

*Anna Ilsøe*

Artikel i British Journal of Industrial Relations, vol. 50, nr. 4, december 2012

**Building Social Capital - A joint venture between management and employees in a Danish MNC**

*Christina Jayne Colclough*

Ph.d.-afhandling, FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, december 2012

**Social kapital under opbygning - En fælles indsats mellem medarbejdere og ledere i en dansk multinational virksomhed**

*Christina Jayne Colclough*

Forskningsnotat fra FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, december 2012

**Increasing employee influence through SE works councils - experiences from a non-headquarter production site in Denmark**

*Anna Ilsøe*

Paper præsenteret ved IREC Conference i Lissabon, 5.-7. september 2012

**The economic crisis - testing employee relation**

*Trine P. Larsen og Steen E. Navrbjerg*

Paper præsenteret ved IREC Conference i Lissabon, 5.-7. september 2012

**The role of subsidiary social capital in international takeovers**

*Dana Minbaeva og Steen E. Navrbjerg*

Paper præsenteret ved the annual meeting of Academy of Management in Boston, 7. august 2012

**Paths and barriers towards good quality cooperation in Danish manufacturing workplaces**

*Jonas Felbo-Kolding og Mikkel Mailand*

Paper præsenteret ved SASE 24th Annual Conference 2012, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 28.-30. juni 2012, og ved ILERA World Congress 2012, Philadelphia, USA, 2.-5. juli 2012

**Coping with Economic Recession- The Negotiation Skills of Shop Stewards***Trine P. Larsen og Steen E. Navrbjerg*

Paper præsenteret ved ILERA World Congress 2012, Philadelphia, USA, 2.-5. juli 2012

**Den danske model til eksamen - et casestudie af CSC-konflikten***Anna Ilsøe*

Artikel i Tidsskrift for Arbejdsliv, 14. årg., nr. 2, juni 2012

**Stier og barrierer for det gode samarbejde på arbejdspladsen***Jonas Felbo-Kolding og Mikkel Mailand*

Forskningsnotat fra FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, maj 2012

**Safety nets or straitjackets? Regulating working time in the Danish, German and American metal industries***Anna Ilsøe*

Artikel i European Journal of Industrial Relations, vol. 18, nr. 1, marts 2012

**CSC-konflikten og den danske model***Anna Ilsøe*

Forskningsnotat fra FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, februar 2012

**Arbejdslivsregimer i Danmark og Norge - går de hver sin vei?***Paul Gooderham, Steen E. Navrbjerg (FAOS), Karen M. Olsen og Christina Roe Steen*

Artikel i Tidsskrift for Arbejdsliv, nr. 3, 2011, side 30-44

**Employment Practices of Multinational Companies in Denmark***Dana B. Minbaeva (CBS) og Steen E. Navrbjerg (FAOS)*

Rapport udgivet af CBS og FAOS, København, 2011

**Challenging Scandinavian employment relations: the effects of new public management reforms***Christian Lyhne Ibsen, Trine P. Larsen, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due*

Artikel i The International Journal of Human Resource Management, vol. 22, issue 11, juni 2011

**Fokus på tillidsrepræsentanterne 2010***Steen E. Navrbjerg, Trine P. Larsen og Mikkel Møller Johansen*

5 rapporter udgivet af Landsorganisationen i Danmark, LO, København, 2010

**Negotiated Flexibility - Comparative Perspectives on Danish Employment Relations at Local and National Levels***Anna Ilsøe*

Ph.d.-afhandling fra Sociologisk Institut, Københavns Universitet, 2010

**Between trust and control: company-level bargaining on flexible working hours in the Danish and German metal industries***Anna Ilsøe*

Artikel i Industrial Relations Journal vol. 41, issue 1, 2010, side 34-51

**Local Agreements as an Instrument for Improvement of Management-Employee Collaboration on Occupational Health and Safety***Ole H. Sørensen, Peter Hasle og Steen E. Navrbjerg*

Artikel i Economic and Industrial Democracy, vol. 30, issue 4, oktober 2009, side 643-672

**Decentralisering i praksis. En spørgeskemaundersøgelse af lokalaftaler om løn og arbejdsvilkår i industrien***Anna Ilsøe*

Forskningsnotat fra FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, september 2009