

2006

årbog

Internationalisering, multiniveauregulering og den danske model

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier
Sociologisk Institut
Københavns Universitet

Employment Relations
Research Centre
Department of Sociology
University of Copenhagen

Øster Farimagsgade 5
Postboks 2099
1014 København K
Tlf: +45 35 32 32 99
fax: +45 35 32 39 40
e-mail: faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk

FaOS

Forord

Hermed foreligger beretningen for FAOS' forskningsvirksomhed i 2006. Det er tredje gang, vi udsender et sådant skrift, der udover at indeholde en beretning om året, der gik set fra FAOS' synsvinkel, også præsenterer en række artikler, hvor væsentlige problemstillinger i forskningsvirksomheden fremstilles i et aktuelt perspektiv.

2006 er tredje år under det femårige forskningsprogram "Internationalisering, multiniveauregulering og den danske model". Flere projekter er ved at blive afsluttet, og en række delresultater er blevet fremlagt i forskningsnotater og artikler. Samtidig har 2006 været året, hvor vi har igangsat et par nye projekter.

2006 har internt været skelsættende ved et ledelseskifte. En ny ledelse har som opgave at sikre kontinuitet – men samtidig også som mulighed at ændre på det eksisterende. Disse muligheder og udfordringer har vi søgt at klare så glidende som muligt over hele året 2006, og vi ser frem til et fortsat godt samarbejde med bevillingshavere og kolleger.

Årbogen giver en samlet fremstilling af vores aktiviteter – en form for statusrapport. Vi henviser derudover til, at der løbende sker en formidling af vores arbejde på den opdaterede hjemmeside www.faos.dk. Herfra kan vores publikationer læses og downloades.

Årbogens fire artikler beskæftiger sig med forskellige aspekter af FAOS' forskningsvirksomhed, og fordeler sig på to hovedemner. Det ene tema er overenskomsten 2007. Jesper Due og Jørgen Steen Madsen redegør i artiklen "Kompetenceudvikling i et globaliseringsperspektiv" for baggrunden for, at Industriens Kompetencefond blev den store fællesnævner i OK-forliget. I forlængelse heraf belyser Christina Colclough i artiklen "Viden, social kapital og den danske model" fra et virksomhedsperspektiv, hvorledes etableringen af kompetencefonden spiller sammen med virksomhedernes stadig større bevidsthed om udviklingen af den sociale kapital. I artiklen påpeges også, at det er op til parterne lokalt at få indløst det potentiale, som fonden udgør.

Det andet tema er flexicurity. I artiklen "Koalitioner og den europæiske beskæftigelsespolitik" vurderer Mikkel Mailand i en analyse af Lissabon-strategiens beskæftigelsesindsats, at kommissionens indflydelse over årene er blevet svækket, bl.a. fordi to koalitioner har trukket i hver sin retning, og fordi nogle af de toneangivende medlemsstater ikke har ønsket at blive målt og vejet. Krisen søges netop nu overvundet ved at indarbejde flexicurity som et afgørende omdrejningspunkt. Søren Kaj Andersens artikel "Den brede flexicurity-model, EU og østeuropæerne" problematiserer den europæiske debat om danske flexicurity-erfaringer, som ofte betoner flexi-delen og glemmer sikkerhedselementet. Med udgangspunkt i spørgsmålet om, hvorvidt østeuropæiske arbejdstagere på det danske arbejdsmarked er dækket af den samme brede flexicurity model som deres danske kolleger, påpeges det, at en bred forståelse af flexicurity er nødvendig, og de seneste overenskomster har taget et skridt i den retning.

Finansieringen af FAOS' forskningsvirksomhed er i perioden 2003-2008 blevet sikret gennem en bevilling fra Industriens Uddannelsesfond (CO-industri og Dansk Industri), Dansk Arbejdsgiverforening, Bygge- og Anlægssektorens Uddannelsesfond og Beskæftigelsesministeriet. Denne kontante tillidserklæring til vores arbejde takker vi for.

Men vi vil også her benytte lejligheden til at nævne, at vores tætte og frugtbare samarbejde med en række af de fremtrædende aktører i den danske model er af uvurderlig betydning for dagligdagen som forskere. Lige fra de indledende faser, når vi skal i kontakt med virksomheder og personer, som danner den empiriske baggrund for vores forskning over den løbende testning af vores forskningsresultater til den afsluttende præsentation af projektresultater, bl.a. via seminarer, er jeres vurdering af vores forskning afgørende for projekternes igangsættelse, positive forløb og kvalitet.

Vi håber, at vores forskning til stadighed bidrager med viden, der er relevant og nyttig for aktørerne på det danske arbejdsmarked, samtidig med at den tilfredsstillende vores forskningsmæssige ambitioner om at udvikle arbejdsmarkedsforskningen såvel nationalt som internationalt.

God fornøjelse med læsningen.

København, april 2007

Søren Kaj Andersen
centerleder, lektor, ph.d

Steen E. Navrbjerg
forskningsleder, lektor, ph.d.

Mikkel Mailand
forskningsleder, lektor, ph.d.

indhold

Forord	1
Indholdsfortegnelse	3
1. Beretning for FAOS' forskningsvirksomhed 2006	4
A. Den danske model – i et nationalt og internationalt perspektiv	6
B. Den sociale dialog i et udvidet Europa	9
C. Ledelse og medbestemmelse i en internationaliseret verden	11
EIRO og European Foundation	14
ETUIs forskningsnetværk om social dialog og aktiveringspolitik	14
2. Økonomisk grundlag og bemanding	16
3. Artikler	18
3.1 OK 2007: Kompetenceudvikling i et globaliseringsperspektiv <i>Jesper Due og Jørgen Steen Madsen</i>	19
3.2 Viden, social kapital og den danske model <i>Christina Jayne Colclough</i>	23
3.3 Koalition er og den europæiske beskæftigelsespolitik <i>Mikkel Mailand</i>	28
3.4 Den brede flexicurity-model, EU og østeuropæerne <i>Søren Kaj Andersen</i>	33
4. Om FAOS	37
5. Publikationer 2006	41



**Beretning for
FAOS' forskningsvirksomhed
2006**

2006 var tredje år i FAOS' femårige forskningsprogram *Internationalisering, multiniveauregulering og den danske model*, finansieret af en grundbevilling fra Industriens Uddannelsesfond (CO-industri og Dansk Industri), Dansk Arbejdsgiverforening, Bygge- og Anlægsbranchens Uddannelsesfond samt Beskæftigelsesministeriet. Det kan konstateres, at en række projekter er godt i gang, nogle del-projekter er afsluttet, og nye er sat i søen.

Et vigtigt element i FAOS' formidlingsvirksomhed er *konferencer og seminarer*, som er en aktivitet, vi har opprioriteret i 2006. Vi har det forløbne år holdt fem seminarer, hvoraf flere har været tilløbsstykker. Seminarerne giver os dels mulighed for at præsentere vores forskning, dels kan forskere og praktikere udveksle synspunkter formelt eller uformelt om emner med fælles berøringsflade. Et eksempel på et sådant positivt samspil var præsentationen af Jesper Dues og Jørgen Steen Madsens publikation *Fra storkonflikt til barselsfond – afvikling eller fornyelse af den danske model*, som fandt sted på Københavns Universitet i april 2006. Seminaret tiltrak 90 praktikere og forskere, og flere måtte desværre afvises. Velkomsttalen blev holdt af Københavns Universitets rektor Ralf Hemmingsen, og efter en præsentation af hovedpointerne i bogen, var der to rundborde diskussioner om den danske models fremtid med deltagelse af folk med det danske overenskomsts system tæt inde på kroppen, nemlig topforhandlere og folketingspolitikere. Seminaret viste tydeligt, at en sådan formidlingsform er effektiv og frugtbar for alle parter: Komplekse problemstillinger bliver præsenteret; de, som har interesser og noget på spil i analyserne, kommer til orde; og kvaliteten af FAOS' forskning bliver løftet yderligere ved dette møde mellem analyser og aktører. Vi vil her benytte lejligheden til at takke de personer, som har stillet op til oplæg og diskussioner, for deres bidrag. Mere detaljerede omtaler af de konkrete seminarer er at finde under redegørelsen for de enkelte satsningsområder.

Ser vi på vores *skriftlige produktion*, kan vi konstatere, at det er lykkedes at få offentliggjort fem artikler i internationalt anerkendte tidsskrifter. Det er en fremgang på tre siden 2005, og det må betegnes som en succes, idet vi netop har lagt en bevidst strategi for at øge publiceringen på dette område. Som det også blev påpeget i beretningen for 2005, er publiceringen af videnskabelige artikler i anerkendte tidsskrifter et langt, sejt

træk. Først skal et tidsskrift overhovedet acceptere at modtage artiklen. Dernæst skal den igennem en dobbelt referee-procedure, hvor to anerkendte forskere inden for feltet vurderer artiklen. Dette fører ofte til en afvisning og følgende omskrivning af artiklen, som så igen skal igennem denne procedure, før den kan komme igennem korrektur og blive trykt. En artikel kan således være flere år undervejs, før den endelig publiceres, men med vores bevidste opprioritering af dette område forventes en betydelig produktion de kommende år. Vores samlede publicering i 2006 har været 30 publikationer. Fordelingen er 2 (2) bøger – tallet i parentes gælder 2005 – 7 (11) forskningsnotater, 14 (12) videnskabelige artikler og 7 (11) artikler i øvrigt. Selv om internationale artikler har fået en højere prioritet i FAOS' formidlingsstrategi, skal vi alligevel fremover være opmærksomme på produktionen af forskningsnotater, som er formidling af hele eller dele af vores forskning. Forskningsnotater er et afgørende vindue til såvel kolleger som bevillingsgivere, og det er ikke mindst gennem dem, vi får løbende respons på vores forskning. Vi skal være opmærksomme på, at vi ikke nedprioriterer dette område til fordel for en opprioritering af videnskabelige artikler.

Et tredje vigtigt vindue for FAOS til omverdenen er vores *hjemmeside*. Hjemmesiden har fået et betydeligt ansigtsløft i det forløbne år, og vi sørger for stadig tiere opdatering. Faos.dk gik i luften med milleniumskiftet og var udført i 1. generationsdesign. Med det nye design, som i alt væsentligt følger Københavns Universitets grunddesign, er der større dynamik på forsiden, ligesom der er kommet et par nyskabelser til: Læsere af FAOS' hjemmeside kan indskrive sig på vores mailingliste og derefter modtage meddelelse om nyheder fra vor egen verden. Det er ligeledes muligt nu at skrive besøgende i mandtal, og det kan konstateres, at der i gennemsnit er omkring tusind besøgende om ugen. Derudover er vi begyndt at indlægge links til begivenheder og medier, hvor FAOS' forskere optræder. Det kan være i radio, tv og aviser med analyser og kommentarer eller deltagelse i seminarer og konferencer. I forbindelse med optakten til OK-forhandlinger 2007 og deres forløb frem til industriens forlig var Jesper Due og Jørgen Steen Madsen således dagligt i pressen – hvilket kunne følges på hjemmesiden sammen med opdaterede oversigter over forhandlingsforløbet. I det hele taget bestræber vi os med den nye hjemmeside på at skifte mellem tematiske oversigter og deciderede nyheder, så siden både er overskue-

lig, nem at navigere på og indholdsmæssig så interessant og opdateret, at faste læsere jævnligt surfer ind på siden.

Et fjerde vigtigt forum for formidling i FAOS er vores informationsbrev, *FAOS-information*. FAOS-information udkommer tre gange om året, og består af korte artikler om vores seneste forskning, resuméer fra interessante seminarer og konferencer i Danmark eller udlandet, omtaler om nye bøger eller rapporter samt annoncering og omtaler af vores stadig mere omfattende seminarvirksomhed. Endelig har vi rubrikken 'Nyt fra vores egen verden', hvor bl.a. nyansatte præsenteres. Vi har nu knap 400 abonnenter på informationsbrevet.

FAOS har gennem mange år udbudt *undervisning* i arbejdsmarkedsforhold på Københavns Universitet. Som noget helt nyt udbød vi i 2006 undervisning ikke blot til studerende på universitetet, men også til praktikere inden for feltet – det vil sige organisationsfolk, embedsmænd i ministerier og lignende. Temaet var *Internationalisering og det danske arbejdsmarked*, og i 2006 tiltrak undervisningen omkring 20 personer – ligeledes fordelt mellem praktikere og studerende. Denne konstellation viste sig særdeles frugtbar, hvorfor vi har gentaget succes'en i forårssemesteret 2007, hvor mere end 40 personer har tilmeldt sig.

I det følgende skal forskningsarbejdet i 2006 gennemgås med udgangspunkt i forskningsprogrammets tre satsningsområder: A. Den danske model – i et nationalt og internationalt perspektiv, B. Den sociale dialog i et udvidet EU, samt C. Ledelse og medbestemmelse i en internationaliseret verden.

Et overordnet formål med forskningsprogrammet er at få belyst, om og hvordan den danske model tilpasser sig den stadig stigende såvel økonomiske som politiske internationalisering. Vil den danske model forsæt bevæge sig i retning af et *multiniveaureguleret system*. Det vil sige et system, der afspejler den kompleksitet, som præger dagens og fremtidens arbejdsmarked, hvor der ikke er noget entydigt center, men både er tendenser til internationalisering, decentralisering og forsæt centralisering, hvor der både findes individuelle aftaler, kollektive overenskomster og lovgivning, og hvor der er mange aktører med forskelligartede interesser, præget af nye normer og værdier.

1980'erne og 1990'ernes *centraliserede decentralisering* var udtryk for en styret udlægning af forhandlingskompetence fra hovedorganisationsniveau til sektororganisationsniveau og videre til virksomhedsniveau. Det var ganske vist en stærk decentraliseringsproces, men

stadig præget af en hierarkisk styring med en tendens til magtforskydning fra hovedorganisations- til sektororganisationsniveau. Fra slutningen af 1990'erne synes overenskomstsyste met såvel i den private som i den offentlige sektor at blive præget af tendenser til multiniveauregulering, hvor den overordnede styring svækkes eller fjernes og afløses af en mere horisontal ad hoc-præget styring – enten i form af markedsstyring eller netværksstyring. Samtidig ses tendenser til nye aktørers og institutioners forsøg på at påvirke arbejdsmarkedsreguleringen. Det hidtil dominerende nationale niveau – hvad enten det er hovedorganisations- eller sektororganisationsniveauet – udsættes således for en tredobbel t udfordring: 1) Fra de styrkede lokale aktører, der ønsker at udvide deres råderum, 2) Fra det nationale politiske niveau, der vil have større indflydelse, og 3) Fra det internationale niveau, herunder først og fremmest EU-reguleringen.

A. Den danske model – i et nationalt og internationalt perspektiv

Under dette satsningsområde er der specielt fokus på presset på den danske model fra aktørerne på virksomhedsniveauet og fra aktørerne i det nationale politiske system. Det er således relationerne dels mellem det politiske niveau og det nationale aftaleniveau, dels mellem det lokale og det nationale aftaleniveau, som skal analyseres. Heri indgår også evt. forskydninger mellem forskellige reguleringstyper, dels mellem politisk regulering og aftaleregulering, dels mellem kollektive og individuelle aftaler. Et centralt spørgsmål er, om der kan spores fortsatte tendenser i retning fra overvægten på nationalt indgåede rammeaftaler suppleret med større lokal hand lefrihed, til multiniveauregulering, hvor på den ene side lovgivning og på den anden side virksomhedsbaserede aftaler og individuel regulering af løn- og arbejdsvilkår får øget vægt.

Vi har i 2006 som i de foregående år løbende fulgt udviklingen i det danske organisations- og aftalesystem tæt og igen har dette resulteret i *en række avisartikler samt baggrundsartikler til Mandag Morgen og LO's ugebrev A4* fra Jesper Due og Jørgen Steen Madsen. Som et led i vores analyser af den aktuelle udvikling på arbejdsmarkedet har Due & Madsen i efteråret 2006 offentliggjort et notat om optakten til overenskomstforhandlingerne på LO/DA-området i 2007, *OK 2007: Stigende forventningspres truer forligsmulighederne*.

En af de vigtige aktiviteter i 2006 under dette sats-

ningsområde var konferencen om den danske model med deltagelse af arbejdsmarkedets parter, repræsentanter for det politiske system samt forskere, som FAOS afholdt den 27. april 2006. På konferencen præsenterede Due og Madsen hovedresultaterne fra bogen *Fra storkonflikt til barselsfond*, og to paneler med repræsentanter fra Folketingets arbejdsmarkedsudvalg og fra arbejdsmarkedets parter diskuterede spørgsmål i relation til den danske model, bl.a. presset fra det politiske system, fra EU-niveauet og decentraliseringen af aftalesystemet.

Konferencen havde relation til begge de to projekter, der udgør hovedvægten i indsatsområde A, nemlig projekt A1: Den danske models effektivitet – i et internationalt komparativt perspektiv, et projekt, der har Søren Kaj Andersen som projektleder, og projekt A2: Aktører i krydsfeltet mellem regulering af løn- og arbejdsvilkår og velfærdsområder, der har Mikkel Mailand som projektleder, men hvor også Jesper Due og Jørgen Steen Madsen indgår.

Ved siden af disse projekter har Due & Madsen i et samarbejde med projektmedarbejderne, Mikkel Møller Johansen og Katrine Søndergaard i løbet af 2006 arbejdet med gennemførelsen af en analyse af fusionen mellem SiD og KAD til den nye organisation Fagligt Fælles Forbund – 3F. Udviklingen i fagbevægelsens struktur er et væsentligt element i de fremtidige muligheder eller manglende muligheder for den danske model, og det er derfor et supplerende projekt, som er blevet prioriteret i vores samlede forskningsvirksomhed. Det er samtidig den største organisationssammenlægning i den danske fagbevægelsens historie og er også i en international målestok af bemærkelsesværdig omfang.

Der er i forbindelse med undersøgelsen gennemført en række interview med hovedpersonerne i sammenlægningsprocessen på det centrale niveau. Desuden er foretaget en besøgsrunde med gennemførelse af interview i fem udvalgte afdelinger. Analysen dækker således både det centrale og det lokale niveau i processen. Denne kvalitative undersøgelse er blevet suppleret med en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, der omfatter samtlige formænd, næstformænd og faglige medarbejdere i de 78 afdelinger under 3F. Projektet finansieres af 3F og forventes afsluttet i maj 2006.

En problematik med relation til forskningsområde A, som vi på FAOS har ambitioner om at undersøge dybere i de kommende år, er atypiske ansættelser og reguleringen af deres løn, ansættelses- og arbejdsvilkår.

Herunder er ikke mindst den stigende brug af vikarer, interessant. Den har vi undersøgt i et forskningsnotat forfattet af projektmedarbejder Sara Kudsk-Iversen og Søren Kaj Andersen: *I krydsfeltet mellem fleksibilitet og sikkerhed: Om overenskomstreguleringen af bureauvikarers løn- og ansættelsesvilkår*.

Det overordnede begreb *multiniveauregulering* fra vores forskningsprogram, har vi i løbet af 2006 stillet skarpt på i et bidrag til *Industrial Relations in Europe Conference* (IREC) der blev afholdt i September i Ljubljana, Slovenien. Her bidrog Anna Ilsøe, Trine P Larsen og Christina Colclough med artiklen *Signs of decentralised centralisation – reintroducing coordinating centres in multi level theory*. Artiklen forsøges publiceret i internationalt tidsskrift i løbet af 2007.

Projekt A1: Den danske models effektivitet – i et internationalt komparativt perspektiv

Da dette projekt i høj grad omhandler kernen i den danske model, som den hidtil har fungeret, har det høj prioritet i FAOS' arbejde. Projektet har dels koncentreret sig om en undersøgelse af den danske flexicity-model med overenskomstsyste-met som fokuspunkt, dels en komparativ analyse af decentraliseringen af reguleringen af arbejdstid i Danmark og Tyskland. En væsentlig og meget kompleks problemstilling i projektet har været, hvordan man kan udvikle mere eksakte mål for aftalemodellens effektivitet eller mangel på samme. Vi valgte at tage udgangspunkt i begrebet *flexicity*, der det seneste tiår er blevet udviklet inden for den internationale forskning om arbejdsmarkedsrelationer. Her er Danmark blevet fremhævet for en særdeles effektiv kombination af meget let adgang for virksomhederne til at hyre og fyre, dvs. fleksibilitet, og en modsvarende betydelig sikkerhed for lønmodtagerne i form af længe-revarende dagpengedækning under ledighed sammen med en aktiv arbejdsmarkedspolitik, der øger mulighederne for hurtigt at finde beskæftigelse igen.

I juni 2006 afholdt FAOS i samarbejde med det beskæftigelsespolitiske forskningsnetværk (Bpfn) et internationalt seminar med titlen *Flexicity – State of the Art in European Research*. Seminaret samlede forskere fra Tyskland, Holland og Danmark og der blev præsenteret resultater fra ny og igangværende forskning om flexicity. Fokus i oplæggene var såvel på tværnational forskning som særlige nationale undersøgelser af og debatter om flexicity. Desuden omhandlede seminaret både analyse og teoriudvikling inden for flexicity-

ty-forskningen. I tilknytning til seminaret blev afholdt et netværksmøde som samlede 19 flexicurity-forskere fra Holland, Tyskland, Belgien og Danmark. Formålet med netværksmødet var at styrke relationer og samarbejde mellem flexicurity-forskere.

Derudover har FAOS' viden om flexicurity været efterspurgt i forbindelse med besøg fra udenlandske forskere, og FAOS-medarbejdere er også ved flere lejligheder blevet indbudt til at holde oplæg ved seminarer og konferencer i andre europæiske lande

Med hensyn til forskningen i udviklingen af IR-systemerne i Danmark og Tyskland afsluttede Anna Iløse, Jesper Due og Jørgen Steen Madsen i begyndelsen af året første del af det komparative forskningsarbejde om udviklingen af aftalesystemerne i Danmark og Tyskland. Her blev allerede i december 2005 færdiggjort en artikel til *International Industrial Relations Associations (IIRA)* verdenskongres i september 2006 med titlen *Towards multi-level regulation – Erosion or renewal of German and Danish industrial relations*. I januar 2006 blev dette arbejde fulgt op med en udvidet udgave på dansk: FAOS forskningsnotat nr. 66 *Multiniveauregulering i Danmark og Tyskland – erosion eller fornyelse*. I efteråret 2006 resulterede arbejdet på området i en artikel, der er under udgivelse i det tyske IR-tidsskrift *Industrielle Beziehungen*.

I rækken af seminarer afholdte FAOS i marts 2006 et seminar under overskriften *Har den tyske model spillet fallit?* Formålet var at få præsenteret og diskuteret status og perspektiver for udviklingen på det tyske arbejdsmarked. Bl.a. blev det diskuteret, hvordan den tyske udvikling påvirker det danske arbejdsmarked, herunder om det vil få konsekvenser for danske overenskomster, hvad der sker i de store tyske overenskomster.

Oplægsholdere denne eftermiddag var fra den danske ambassade i Berlin, CO-industri og fra FAOS.

Projekt A2: Aktører i krydsfeltet mellem regulering af løn- og arbejdsvilkår og velfærdsområder

Det andet projekt inden for satsningsområde A handler om relationerne mellem det politiske niveau og partsniveauet i den danske model. Den danske model har altid været karakteriseret ved relativt tætte relationer mellem parterne og det politiske system, men der er blevet etableret en balance, der har fastholdt parternes selvregulering som det bærende princip. Udviklingen indenfor modellen er på den ene side gået i retning af, at det poli-

tiske systems inddragelse af arbejdsmarkedets parter i lovgivning, som vedrører arbejdsmarkedet, har været skiftende, ad hoc-præget og snarere med tendens til mindre end mere eller den samme indflydelse til parterne. På den anden side har den udvidede bredde i overenskomsterne, hvor en række velfærdsspørgsmål som fx pension, løn under sygdom og barsel, sociale kapitler og efter- og videreuddannelse er blevet en del af overenskomsterne, betydet en større politisk indblanding i parternes selvregulering.

Denne balance er udgangspunktet for projekt A2. I januar 2006 udkom Due & Madsens monografi *Fra storkonflikt til barselsfond – Den danske model under afvikling eller fornyelse* om den seneste udvikling i det danske overenskomstersystem – fra storkonflikten i 1998 til forløbet af overenskomstforhandlingerne i 2004. Der er tale om et meget centralt element i FAOS' samlede forskningsvirksomhed. I bogen argumenteres for at udviklingen i de seneste årtier har forrykket balancen, således at det i dag kan konstateres, at udfordringen fra de politiske aktører synes at være den største trussel mod parternes selvregulering. Due & Madsen har arbejdet videre med hovedresultaterne i dette værk og har i den sammenhæng skrevet en artikel, der er under udgivelse i det internationale tidsskrift *Journal of Industrial Relations*. Artiklen blev afsluttet i juni 2006 og den engelske titel er *Erosion or renewal of the Danish Model*.

Desuden har Due & Madsen arbejdet med betydningen af sammenhængen mellem fagforeninger og arbejdsløshedsforsikring. Arbejdet er samlet op i en artikel, der udgives i april 2007 i anledning af 100-året for den første lovgivning om arbejdsløshedsforsikring i Danmark, *Det danske Gent-systems storhed – og fald? Arbejdsløshedsforsikringen og den faglige organisering – den historiske baggrund og fremtidens udfordringer*. Samtidig holdes den 19. april i samarbejde mellem Arbejdsdirektoratet og FAOS en konference om arbejdsløshedsforsikringens udvikling.

Et forskningsnotat af samme forfattere behandler trepartsaftalen om efteruddannelse mellem regeringen og arbejdsmarkedets parter og lagde dermed op til en diskussion af relationerne mellem parterne og det politiske system forud for den næste overenskomstrunde i 2007. FAOS forskningsnotat nr. 68 *Den nye fælleserklæring og den danske model*.

Mikkel Mailand har i 2006 publiceret to artikler i relation til projekt A2. Det drejer sig om *Dynamic cor-*

poratism in a grey zone – regulating work and welfare in Denmark, der i efteråret blev publiceret i det internationale tidsskrift *Transfer*, og artiklen *Dissolving boundaries of collective agreements and welfare state policies – towards new divisions of labour between state and social partners?*, der blev præsenteret på Industrial Relations in Europe Conference (IREC) i Ljubljana i September. Begge artikler skal i omarbejdet form indgå i en antologi om relationerne mellem staten og arbejdsmarkedets parter indenfor områderne aktivering, efteruddannelse, pension, forsørgelse (dagpenge) samt familie og arbejdsliv, der er planlagt til udkomme i starten af 2008. Bogen vil primært fokusere på danske forhold, men også perspektivere dem i forhold til udviklingen i en række udvalgte europæiske lande.

Samme problematik og stort set samme områder blev behandlet på et velbesøgt halvdagsseminar, arrangeret i samarbejde med Beskæftigelsespolitisk forskningsnetværk, med titlen *Arbejdsmarkeds parter og det politiske system – nutid og fremtid*. Seminaret havde præsentationer og paneldebat fra en række danske arbejdsmarkedsforskere, repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter og endelig Beskæftigelsesministeriets departementschef, Bo Smidt.

Antologien vil i den forbindelse kunne trække på to af Trine P. Larsens artikler udgivet i 2006, nemlig *New Labour's Policy Style: A mix of Policy Approaches* (med Peter Taylor-Gooby og Johannes Kananen), der i 2006 blev publiceret i *Journal of Social Policy* samt *Public Attitudes and New Social Risk Reforms*, der er et bidrag til antologien 'The politics of postindustrial welfare states', redigeret af Klaus Armigeon og Giuliano Bonoli, London: Routledge. Disse artikler er blevet til på baggrund af Trine P. Larsens ph.d.-studie, der sideløbende med hendes ansættelse foregår i England.

B. Den sociale dialog i et udvidet Europa

Satsningsområde B handler om den internationale udfordring til den danske aftalemodel, som den ikke mindst kommer til udtryk gennem udviklingen i EU. I fokus er på den ene side en afdækning af udviklingen i den sociale dialog på EU-niveau og på den anden side relationerne mellem dette niveau og de nationale niveauer i udvalgte medlemslande, hvorigennem udfordringen til den danske model kan vurderes i lyset af forholdene i andre lande.

Der har fra starten i 2004 tegnet sig to hovedprojekter inden for dette felt – henholdsvis projekt B1: *Dynamisk*

tilpasning eller afkobling – aftalemodellen og det europæiserede danske arbejdsmarked, og projekt B2: *Dansk beskæftigelsespolitik i europæisk perspektiv – et tværnationalt studie af den europæiske beskæftigelsesstrategi*.

Det sidstnævnte projekt blev afsluttet i december 2006. Arbejdet på satsningsområde B er derfor i 2006 primært foregået inden for disse to spor med henholdsvis Søren Kaj Andersen og Mikkel Mailand som projektledere. Trine P. Larsen har primært arbejdet med problemstillinger inden for projekt B1. Trine P. Larsen er fortsat ansat på deltid, så hun har mulighed for at færdiggøre sit engelske ph.d.-projekt, der forventes afsluttet i maj 2007. Det vil tilføre området ekstra ressourcer, når det sker. Endelig er Jens A. Hansen blevet ansat og kommer til at arbejde med projekter i relation til B1.

Også på satsningsområde B blev der afholdt seminar i 2006, dog kun et enkelt. Seminaret var tværgående i forhold til de to hovedprojekter. Seminaret *Bløde former i europæisk arbejdsmarkedsregulering* blev gennemført i juni 2006. Det omhandlede effekterne af EU's åbne koordinationsmetode – nærmere bestemt den europæiske beskæftigelsesstrategi – og de europæiske parters frivillige aftaler i medlemslandene.

Af andre aktiviteter, der går på tværs af de to hovedprojekter, kan nævnes to publikationer, der omhandler Corporate Social Responsibility (CSR) – eller virksomhedernes sociale engagement, som det ofte omtales på dansk. Den ene publikation stiller skarpt på det ofte ambivalente forhold, fagforeninger rundt omkring i Europa har til begrebet. Det er en artikel, som Mikkel Mailand har forfattet sammen med en mangeårig samarbejdspartner, Colin Lindsay, fra Napier University i Edinburgh. Titlen er *Trade unions and the corporate social responsibility agenda: comparing CSR-approaches to employment and work related issues in the UK and Denmark*. Artiklen blev præsenteret på ACREW/KCL conference 'Social responsive, socially responsible approaches to work and employment', der blev afholdt i Prato i Italien i Juli 2006.

Mikkel Mailand har også forfattet den anden CSR-publikation fra 2006 *Mellem frivillighed og lovregulering – virksomhedernes sociale engagement i Storbritannien, Tyskland og Polen*. Der er tale om et forskningsnotat udarbejdet for Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats (CABI) under Beskæftigelsesministeriet i slutningen af 2006. Forskningsnotatet analyserer status for arbejdsmarkedsrelateret CSR i de tre lande og diskuterer, hvilken betydning forskellige tradi-

tioner, aktører og reguleringsformer har for typer og omfang af virksomhedernes sociale engagement.

På publikationslisten findes også publikationer, der relaterer sig til problemstillingen under indsatsområde B, men bygger på projekter fra forskning afsluttet kort før det nuværende forskningsprogram gik i gang. Det drejer sig for det første om Søren Kaj Andersens: *Nordic Metal Trade Unions on the Move: Responses to Globalization and Europeanization*", der blev publiceret i det internationale tidsskrift *European Journal of Industrial Relations*.

Endelig er der i 2006 i relation til problemstillingerne under projektfelt B med stor forsinkelse blevet publiceret en artikel omhandlende reguleringen af det offentlige arbejdsmarkedsområde i Danmark. Det drejer sig om Nikolaj Lubanski (tidligere FAOS-medarbejder) og Søren Kaj Andersens: *New Public Management in Denmark: The restructuring of Employment Relations in a Welfare State Labour Market*. Artiklen er trykt i antologien *Globalisation, State and Labour*, der er redigeret af Peter Fairbrother & Al Rainnie.

Projekt B1: Dynamisk tilpasning eller afkobling – aftalemodellen og det europæiske arbejdsmarked

Formålet med B1-projektet er *både* at analysere processerne vedrørende arbejdsmarkedsreguleringen internt i det komplekse, multiniveauregulerede EU-system og de enkelte EU-medlemsstaters reaktion på de europæiske reguleringsforanstaltninger. Set fra den danske synsvinkel er det en væsentlig antagelse i projektet, at europæiseringen snarere end at underminere har synliggjort de stærke sider ved det danske aftalesystem. Aftalesystemet er således blevet konsolideret og i et vist omfang europæiseret gennem de senere år. EU er dog på vej ind i en ny fase, hvor udvidelsen af EU skaber 'globalisering på et kontinent', da vi nu har lavtlønsøkonomier med i unionen. Øget konkurrence over grænserne skaber en 'uformal integration', hvor også løn og ansættelsesvilkår i de enkelte lande kan komme under pres.

Bygge- og anlægssektoren af en af de sektorer, der fokuseres særligt på i projekt B1. Søren Kaj Andersen har således fået publiceret artiklen *Fremtiden for det danske arbejdsmarked i Europa* i antologien *Ét år efter EU udvidelse i 2004: Status og perspektiver i byggebranchen*, der er redigeret af Elsebeth Frydendal Pedersen, Anders Frederik Gjesing og Nikolaj Lubanski. Bogen er udgivet i regi af organisationen Construction Labour Researchs danske afdeling (CLRdenmark), som

Søren Kaj Andersen i øvrigt indtrådte som formand for i slutningen af 2006.

Et andet vigtigt fokuspunkt under B-feltet har været de frivillige aftaler indgået mellem de europæiske sociale parter. Disse er udførligt analyseret i Trine P. Larsen og Søren Kaj Andersens *Frivillige aftaler – en ny europæisk reguleringsform: Et empirisk studie af implementeringen af teleaftalen i Danmark, Sverige, Storbritannien og Ungarn*, FAOS Forskningsnotat nr. 70, 2006. De frivillige aftaler repræsenterer en ny måde at regulere de europæiske arbejdsmarkeder på gennem den sociale dialog på europæisk plan. Forskningsnotatet undersøger implementeringen af de europæiske parter første frivillige aftale i Danmark, Sverige, Tyskland, Ungarn og Storbritannien. Analyserne viser, at selvom det fremgår af den frivillige aftale om telearbejde, at den skal implementeres i henhold til nationale procedurer og praksis, der er specifikke for ledelse og lønmodtagere, er alternative implementeringsstrategier blevet anvendt i flere medlemslande. Hovedargumentet i dette forskningsnotat er, at valget af implementeringsstrategi herunder forhandlings- og konsultationsprocedurer samt implementeringsmetode er bestemt af den specifikke politiktype, som karakteriserer teleaftalen. Herudover spiller de nationale arbejdsmarkedstraditioner og de aktuelle magtspil mellem arbejdsmarkedets parter og mellem parterne og staten også en rolle.

På baggrund af samme studie har samme forfattere skrevet artiklen *A New Mode of European Regulation? The Implementation of the Autonomous Framework Agreement on Telework in Five Countries*, som blev præsenteret på IREC-konferencen i september 2006. En revideret version vil blive publiceret i *European Journal of Industrial Relations* i juli 2007. Resultaterne blev endvidere præsenteret på seminaret *Bløde former i europæisk arbejdsmarkedsregulering*, som blev afholdt i juni 2006.

EU direktiver og direktivimplementering har været temaet for et nu afsluttet ph.d.-projekt gennemført af Jytte Kaltoft Bendixen. Udover en række tidligere publicerede delrapporter og forskningsnotater har dette ph.d.-projekt resulteret i bogen *Europæisering af arbejdstiden – Et casestudie af samspejlet mellem Arbejdstidsdirektivet og arbejdsmarkedssystemerne i fem EU-medlemslande*. I bogen argumenteres der for, at de nationale arbejdsmarkeder i stigende grad påvirkes af EU-lovgivning. Konkret analyseres samspejlet mellem EU's reguleringsstrategi på arbejdstidsområdet og fem

udvalgte landes (Finland, Frankrig, Storbritannien, Tyskland og Danmark) arbejdsmarkedssystemer. Dette projekt har været finansieret af LO.

EU-direktivernes rolle vil også blive analyseret i et projekt om effekten i kommunerne af EU's direktiv om tidsbegrænsede ansættelser, som er finansieret af KL og KTO. Projektet startes dog først i 2007 af Trine P. Larsen.

I 2006 er der kommet endnu et delprojekt til under B1-projektet. Det drejer sig om projektet *Østeuropæiske arbejdere i bygge- og anlægssektoren – rekrutteringsstrategier og konsekvenser for løn- ansættelses- og aftaleforhold*, der analyserer danske bygge- og anlægsvirksomheders erfaringer med østarbejdere. Jens A. Hansen blev i december 2006 ansat på dette projekt, der forventes afsluttet medio 2007. Det er finansieret af en separat bevilling fra Bygge- og Anlægsbranchens Uddannelsesfond, BYG/TIB's Uddannelsesfond og Malerforbundet. Projektet vil fokusere på konsekvenser for løn og ansættelsesvilkår af den øgede tilstedeværelse af østeuropæisk arbejdskraft i bygge- og anlægssektoren, kendetegn ved østarbejdernes løn- og ansættelsesvilkår, spørgsmålet om hvordan de er ansat/tilknyttet virksomhederne, samt kendetegn ved danske bygge- og anlægsvirksomheders hidtidige erfaringer i forhold til at rekruttere, indkøre og oplære østeuropæisk arbejdskraft.

Et beslægtet, andet nyt projekt, der først er gået i gang i februar 2007, er *Det udvidede EU og fri bevægelighed for arbejdstagere og tjenesteydere – udfordringer og muligheder for det danske arbejdsmarked*, finansieret af en særskilt bevilling fra Beskæftigelsesministeriet og i hænderne på Søren Kaj Andersen og ph.d.-stipendiat Klaus Pedersen. Projektet tager afsæt i de fundamentale spørgsmål om samspillet mellem EU's frihedsrettigheder og de nationale arbejdsmarkedssystemer. I centrum af projektet står spørgsmålet om, hvordan det overvejende overenskomstregulerede danske arbejdsmarked bliver udfordret af den fri bevægelighed for arbejdstagere og tjenesteydere fra disse lande. Yderligere skal det undersøges, hvad der skal til for at sikre tilgangen af udenlandsk arbejdskraft til brancher og områder med mangel på arbejdskraft, samtidig med at danske overenskomster og anden regulering overholdes. Gennem projektet vil der blive skabt yderligere viden om samspillet mellem dansk arbejdsmarkedsregulering og EU-regulering på området.

Projekt B2: Dansk beskæftigelsespolitik i europæisk perspektiv – et tværnationalt studie af den europæiske beskæftigelsesstrategi

B2-projektet er afsluttet i den forstand, at alle resultater nu er publiceret i monografien *Coalitions and policy coordination – revision and impact of the European Employment Strategy*, der er forfattet af Mikkel Mailand og udkom i december 2006.

Bogen gør status over Den europæiske beskæftigelsesstrategi på EU-niveauet såvel som i medlemsstaterne. Den viser for det første, at den europæiske beskæftigelsesstrategi kun i begrænset omfang påvirker indholdet og styringen af medlemslandenes beskæftigelsespolitik; men påvirkningen varierer medlemsstaterne imellem. Spanien og især Polen er eksempler på lande, der i nogen grad er blevet påvirket af strategien, mens Danmark og Storbritannien repræsenterer lande, der stort set ikke er blevet påvirket. Revisionen af strategien i 2003 har ikke forandret billedet af en generelt svag indflydelse på medlemsstaternes politik. For det andet argumenteres der i bogen for, at udviklingen af den europæiske beskæftigelsespolitiske koordinering er løbet ind i vanskeligheder, bl.a. fordi toneangivende medlemsstater ikke bryder sig om at blive målt og vejret. Der har i de løbende revisioner af strategien udspillet sig en magtkamp mellem to koalitioner, der henholdsvis har forsøgt at opretholde niveauet for forpligtende beskæftigelsespolitisk regulering eller har forsøgt at minimere det. Fremtidsudsigterne for den fælleseuropæiske indsats på området peger ifølge bogens resultater mere i retning af ad hoc-betonet gensidig læring end mere håndfast koordinering via henstillinger og kvantitative måltal.

To videnskabelige artikler, der bygger på bogens hovedresultater, er i skrivende stund ved at blive bedømt under peer-review med henblik på publicering i internationale tidsskrifter. Fem publikationer fra 2005 bygger udelukkende eller delvist på resultater fra dette projekt. Dele af resultaterne fra projektet blev endvidere præsenteret på seminaret *Bløde former i europæisk arbejdsmarkedsregulering*, der blev afholdt juni 2006.

C. Ledelse og medbestemmelse i en internationaliseret verden

Satsningsområde C drejer sig om den fundamentale udfordring for den danske aftalemodel, der kommer fra det lokale niveau, dvs. virksomhedsniveauet. Den økonomiske internationalisering øger konkurrencen og udvikler derved kravet om mere fleksible reguleringsfor-

mer fra virksomhedsledelsernes side. Samtidig betyder ny teknologi og nye ledelsesformer ændrede arbejdsorganiseringer, der i højere grad inddrager medarbejdere og deres repræsentanter. Der opstår muligheder for direkte indflydelse, som ikke nødvendigvis er sammenhængende med det overordnede overenskomstsyste m, og derved kan også udvikles en mere horisontal regulering nedefra som supplement eller alternativ til reguleringen via de nationalt indgåede sektoroverenskomster, dvs. en tendens fra centraliseret decentralisering til multiniveau-regulering.

Der kan også spores en underliggende tendens til individualisering, som på længere sigt kan true den kollektive partsregulering, som vi hidtil har kendt den. Et særligt problemfelt er de multinationale selskaber, som er placeret i et krydsfelt mellem forskellige nationale reguleringsformer og traditioner for samarbejdsrelationer, og som med stadig mere åbne markeder og frie bevægelser for kapital har muligheder for i større grad end nogensinde at placere produktion og kapital, hvor de vil. Disse aktørers betydning for de nationale arbejdsmarkedssystemer er et væsentligt forskningsområde under satsningsområde C. Men også danske virksomheders adfærd på andre markeder er et element i analyserne: Bliver træk fra den danske model reproduceret lokalt, når danske virksomheder opkøber eller outsourcer i udlandet – eller tilpasser man sig de lokale traditioner for samarbejde og forhandling?

I og med, at tyngdepunktet i det samlede regulerings-system synes at blive flyttet ud på virksomhederne, er det naturligt, at dette område har en høj prioritet, og det afspejler sig også i, at de to næste ph.d.-projekter, der afsluttes på FAOS, begge belyser virksomhedsniveauet. Det ene ph.d.-projekt om danske virksomheders ageren i udlandet er i sin afsluttende fase, mens det andet, der handler om det decentrale forhandlings-system i Danmark, Tyskland og USA, er godt og vel halvvejs. Begge projekter tager netop udgangspunkt i de lokale forhandlinger.

De to projekter følger de to spor, som blev lagt ved forskningsprogrammets start, nemlig henholdsvis Projekt C1: *Ledelse og medarbejderrelationer i multinationale selskaber*, som Christina Jayne Colclough og Steen E. Navrbjerg arbejder på, samt projekt C2: Det virksomhedsbaserede aftalesystem, som Anna Ilsøe, Steen E. Navrbjerg og Jørgen Steen Madsen er tilknyttet.

Projekt C1: Ledelse og medarbejderrelationer i multinationale virksomheder

Også dette overordnede projekt bliver udviklet gennem delprojekter. I 2006 er der således blevet arbejdet videre med projektet *Globaliseringens effekter på danske virksomheder – en forløbsundersøgelse af forhandlinger og samarbejde*. Fem case-virksomheder, som indgik i ph.d.-afhandlingen *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering* fra 1999, er blevet genbesøgt af Steen E. Navrbjerg i 2005. Fire ud af de fem er i dag på udenlandske hænder, og de forandringer, som samarbejdet, organisationen og forhandlingsklimaet på virksomhederne har undergået, bliver analyseret i forskningsnotatet nr. 67, *Ledelse på tværs af grænser – konsekvenser af virksomhedsovertagelser i Danmark*, som udkom i april 2006. Notatet påviser, at skønt udenlandske selskaber ikke direkte søger at påvirke det danske aftalesystem, finder der ofte markante ændringer sted i samarbejdsrelationerne mellem parterne på virksomhederne – og det kan på længere sigt påvirke balancen i forhandlingerne mellem parterne på virksomheden og dermed i sidste instans måske de særlige kvaliteter ved den danske arbejdsmarkedsregulering. Dette forskningsnotat bliver i øjeblikket viderebearbejdet til en engelsksproget artikel, hvor en mere teoretisk vinkel lægges ned over problematikken om, hvorvidt lokale samarbejds- og forhandlingsrelationer kan bevares, når udenlandske virksomheder overtager danske virksomheder. Artiklen skrives i samarbejde med Dana Minbaeva fra Copenhagen Business School, og et arbejdspapir med titlen *IR and HRM: Uneasy bedfellows?* blev præsenteret i september 2006 på konferencen Industrial Relations in Europe Conference (IREC) i Ljubljana, Slovenien.

Ph.d.-projektet *Danish Multinational Corporations and the Diffusion of the Labour-Management Relation*, som gennemføres af Christina Jayne Colclough, nærmer sig netop nu sin afslutning. 2006 har været præget af den store dataindsamling ved længere besøgsrunder på en fabrik i Danmark samt på danske dattervirksomheder i Polen og Rusland. Alt i alt har der været foretaget 34 interviews med både medarbejdere og ledere, og derudover har der i forbindelse med virksomhedsbesøgene været uddelt spørgeskemaer til medarbejdere. Også dette ph.d.-projekt er organiseret, så der løbende produceres delresultater i form af offentliggørelse af forskningsnotater og videnskabelige artikler, og en del af materialet har været anvendt i forbindelse med præsentationer af papers på internationale konferencer i løbet

af 2006. I forbindelse med dette projekt er der tillige blevet holdt et seminar for indbudte forskere om mikro- og makro-perspektiver på forandringer af den danske model.

Projekt C2: Det virksomhedsbaserede aftalesystem

Som nævnt ovenfor er der i tidligere projekter – med hovedvægt på det offentlige overenskomstområde – i FAOS blevet udviklet en betydelig viden om decentraliseringen af aftalesystemerne og udviklingen af et virksomhedsbaseret aftalesystem. Vi har anset det som et særdeles vigtigt led i forskningsprogrammet på tilsvarende måde at dække de store overenskomstområder i den private sektor, hvor kernen i den danske aftalemodel ligger, og hvor modellens fremtid dermed også må formodes at blive afgjort.

I foråret 2006 startede derfor ved Anna Ilsøe et nyt ph.d.-projekt, der har det virksomhedsbaserede aftalesystem som forskningsområde og herunder vil koncentrere sig om at analysere virksomheder inden for industrien. Projektet har titlen *Negotiated Flexibility at the Workplace – a Danish Competitive Advantage* og løber til efteråret 2008. Formålet med ph.d.-projektet er at undersøge lokale forhandlinger af fleksibel arbejdstid i metalindustrien i Danmark, Tyskland og USA. Dette giver mulighed for at sammenligne forhandlinger af fleksibilitet på virksomhedsniveau i Danmark med tilsvarende forhandlinger på et henholdsvis mindre og mere liberalt arbejdsmarked. Projektet baserer sig på casestudier af fem industrivirksomheder i hvert af de tre lande samt en større spørgeskemaundersøgelse på industriområdet i Danmark. I både den kvalitative og den kvantitative del af undersøgelsen spørges såvel ledelses- som medarbejderrepræsentanter om, hvilke lokalaftaler, der er blevet forhandlet og implementeret, og hvordan processerne er forløbet. Centralt står desuden spørgsmålet om effekten af aftalerne set fra henholdsvis ledelses- og medarbejderside – herunder hvilke balancer mellem virksomhedsfleksibilitet og medarbejderfleksibilitet, der udvikles lokalt.

Samtidig med starten af dette ph.d.-projekt blev et supplerende projekt om det virksomhedsbaserede aftalesystem i en globaliseret verden påbegyndt ved Steen E. Navrbjerg. Også her bliver der tale om en kombination af kvalitative og kvantitative studier. Undersøgelsen vil således udover kvalitative undersøgelser af case virksomheder via en spørgeskemaundersøgelse belyse udbredelsen af nogle af de fænomener ved globaliseringen af

danske virksomheder, som blev observeret i ovenstående C1-projekt. Projektet vil følge op med analyser af de industrivirksomheder, som Steen E. Navrbjerg har fulgt siden gennemførelsen af sit eget ph.d.-projekt i anden halvdel af 1990'erne.

Det er desuden et mål at udvide komparationen af virksomhedsniveauet, så også den offentlige sektor inddrages i analysen af det virksomhedsbaserede aftalesystem. En sammenstilling af de to sektorer, som trods et forskelligt udgangspunkt på mange områder kan lære af hinanden, er ikke mindst relevant i udvikling af teorier på området. Jørgen Steen Madsen og Steen E. Navrbjerg har gennem mange år fulgt forhandlings- og samarbejdssystemet på det offentlige område. Jørgen Steen Madsen gennemførte i perioden 1999-2002 Ny Løn undersøgelsen og sammen med Steen E. Navrbjerg gennemførtes i 2003-2004 en stor kvalitativ og kvantitativ undersøgelse af samarbejdssystemerne i amter og kommuner. Analyserne drejer sig overordnet om, hvordan rammeaftaler og overenskomster udmøntes lokalt – hvad bruges og fungerer, og hvad fungerer ikke.

Det er et mål, at den store viden, som FAOS har opsamlet på dette område, bliver samlet mere overordnet og kan danne basis for teoriudvikling på området. En præsentation af Jørgen Steen Madsens og Steen E. Navrbjergs paper *From Collective Bargaining Towards Direct Participation* på International Industrial Relations Associations (IIRA) verdenskongres i Lima i september 2006 var startskuddet til en opsamling af den viden, som vores tidligere undersøgelser, særligt om ny løn og medindflydelsessystemer i amter og kommuner, har genereret.

I efteråret 2006 gennemførte FAOS ved Steen E. Navrbjerg og Jørgen Steen Madsen desuden en kvantitativ undersøgelse af brugen af rammeaftalen for seniorpolitik i kommunerne. Undersøgelsen blev offentliggjort i marts 2007 i forskningsnotat nr. 76 under titlen *Kommunernes praksis for seniorpolitik*. Undersøgelsen handler ikke blot om seniorpolitik, men i lige så høj grad om, hvordan man lokalt implementerer rammeaftaler. I den forstand supplerer og bidrager undersøgelsen til at kvalificere det samlede analyseområde i det virksomhedsbaserede aftalesystem. Mere indirekte har Steen E. Navrbjerg bidraget til analyserne som redaktør af et temanummer om *Tidsskrift for Arbejdsliv* sammen med Vibeke Kold med titlen *Ledelse og samarbejde under strukturreformen* (nr. 4, 2006).

De komparative analyser på virksomhedsniveauet er

ikke blot af danske virksomheder. De under satsningsområde A omtalte artikler og forskningsnotater om udviklingen af aftalesystemerne i Danmark og Tyskland tager også udgangspunkt i virksomhedsniveauet og bidrager derfor i høj grad til analyserne i projekt C2.

Også Katrine Søndergaard tager udgangspunkt i virksomhedsniveauet i et komparativt studie, efteråret 2006, af flexicurity på virksomheder i Frankrig og Danmark. Formålet med undersøgelsen er at belyse, hvordan der i de lokale forhandlinger om arbejdstid opnås balance mellem fleksibilitet og tryghed, samt i hvilken udstrækning og på hvilke måder forholdene på de to virksomheder afviger fra hinanden. Projektet har fokus på de institutionelle rammers betydning for de forskelle, der gør sig gældende i virksomhedernes forhandlinger. Studiet, som har titlen *Strategier for flexicurity – praksis på danske og franske virksomheder*, munder ud i et speciale i foråret 2007.

Udover Steen E. Navrbjerg som projektleder og de to kandidatstipendiater og ph.d. studerende, Christina Jayne Colclough og Anna Ilsøe, indgår Jørgen Steen Madsen som ressourceperson og medarbejder inden for satsningsområde C.

EIRO og European Foundation

FAOS har lige siden oprettelsen af det europæiske observatorium for arbejdsmarkedsrelationer, EIRO (European Industrial Relations Observatory) i 1997, været det danske nationalcenter. Der er efterhånden 28 nationalcentre tilknyttet, dækkende de eksisterende og kommende EU-lande plus Norge. I løbet af 2006 bidrog FAOS ved Carsten Jørgensen med 35 selvstændige artikler til EIRO, bestående af 34 *information updates* om udviklingen i de danske arbejdsmarkedsrelationer samt en enkelt *annual review* om året der gik. Dertil kom 3 *annual updates* vedr. den statistiske udvikling i løn- og arbejdstid i de enkelte EU-medlemslandene.

I foråret 2006 valgte European Foundation i Dublin (dvs. Det europæiske institut til forbedring af leve- og arbejdsvilkår) at samle husets tre centre, EIRO, EWCO (om arbejdsforhold) og ERM (om omstruktureringer) under samme hat for at opnå en synergieffekt. Det betød dels, at tidligere udenbys aktiviteter blev insourcet, dels at nationalcentrene skulle ansøge om at repræsentere alle tre centre på en gang. FAOS sendte i partnerskab med Oxford Research en ansøgning. Resultatet blev, at FAOS fortsat leverer til EIRO, og at Oxford Research leverer til EWCO (som de også gjorde tidligere). FAOS skulle

desuden levere oplysninger om massefyringer til ERM, som vi også tidligere havde gjort, samt – som noget nyt – bidrage med fire *comparative analytical reports* om støtteforanstaltninger i forbindelse med omstruktureringer og massefyringer. Samlet set har synergieffekten altså øget arbejdsbyrden i de nationale centre noget.

Omlægningen betød desuden, at de såkaldte repræsentativitetsstudier vedrørende den sociale dialog i EU blev lagt under EIRO. De havde forudgående været outsourcet (se yderligere herunder). I 2006 leverede FAOS således ved Carsten Jørgensen fire sådanne repræsentative studies om den sociale dialog inden for telekommunikation, landbrug, jernbanesektoren, samt inden for gasfremstilling og distribution. Dertil kom to *comparative analytical studies* om den offentlige sektor og om 'køn og karriere'. Endelig blev en *thematic feature* om 'teleworking' udarbejdet af Trine P. Larsen.

FAOS' bidrag til EIRO kan ses via vores hjemmeside, www.faos.dk. European Foundation kan findes på www.eurofound.eu.int.

ETUIs forskningsnetværk om social dialog og aktiveringspolitik

FAOS har siden januar 2000 været den danske del af forskningsnetværket *European study on the social dialogue and the representativeness of the social partners*, som er iværksat af EU Kommissionen i forbindelse med en kortlægning af den sociale dialog i EU. Studierne former sig som sektorstudier, hvor hovedvægten er lagt på en præsentation af den pågældende sektor og dens nationale aktører. Det er disse studier, som Kommissionen nu har lagt under European Foundation, dvs. EIRO. Men der var endnu tre studier som skulle afsluttes i 2006. De blev lavet af Carsten Jørgensen og Sara Kudsk-Iversen og drejede sig om sektorerne træ- og møbelindustri, råstofudvinding og havfiskeri.

I mange år udgav det europæiske forskningsinstitut, ETUI, en årbog om de kollektive forhandlinger i først Vesteuropa og siden hele Europa, og i lige så mange år har FAOS været fast bidragsyder. I 2005 ændredes fokus fra den generelle udvikling i de enkelte lande til udviklingen inden for et bestemt arbejdsmarkedsrelateret område, hvilket i 2005 var arbejdstid. Rapporten udføres af Carsten Jørgensen og kan downloades under publikationer/forskningsnotater på FAOS' hjemmeside. I 2006 var emnet lønforhandlinger i Europa og den danske rapport blev skrevet af Søren Kaj Andersen og Steen E. Navrbjerg. Den er endnu under udgivelse.

FAOS har også deltaget i endnu et ETUI-netværk siden 2000, idet Mikkel Mailand har været dansk repræsentant i ETUI's netværk af aktiveringsforskere. Netværk har været ledet af Amparo Serrano Pascual og har indtil videre udgivet fire komparative antologier med forskellige tematiske sigter. Den sidste blev udgivet i marts 2007 med titlen *Reshaping Welfare States and*

Activation Regimes in Europe. Mikkel Mailand har sammen med Flemming Larsen fra CARMA, Aalborg Universitet, bidraget til denne fjerde antologi med artiklen: *Danish Activation Policy: The Role of the Normative Foundation, the institutional Set-up and Other Drivers*.

**Økonomisk
grundlag
og bemanding**

2

Indtægter:	2005	2006	2007
Industriens Uddannelsesfond (CO-industri og Dansk Industri)	2.500.000 kr.	2.500.000 kr.	2.500.000 kr.
Dansk Arbejdsgiverforening	1.500.000 kr.	1.500.000 kr.	1.500.000 kr.
Bygge- og Anlægsbranchens Uddannelsesfond	300.000 kr.	300.000 kr.	300.000 kr.
Beskæftigelsesministeriet	1.300.000 kr.	1.300.000 kr.	1.300.000 kr.
Nationalt EIRO-center	305.000 kr.	340.000 kr.	345.000 kr.
Bevillinger i alt	5.905.000 kr.	5.940.000 kr.	5.945.000 kr.

Det er med en bevilling af den angivne størrelsesorden muligt i løbet af den femårige programperiode, at gennemføre en række forskningsprojekter, der behandler de hovedspørgsmål, der er rejst i forskningsprogrammet *Internationalisering, multi-niveauregulering og den danske model*. Det har dog også fra starten været et mål at styrke både dybden og bredden i forskningsvirksomheden ved supplerende bevillinger i løbet af perioden. Det er også lykkedes. I 2005 igangsattes *3F-projektet: Fusionen mellem KAD og SiD*, som også kørte i hele 2006 og afsluttes i 2007. Herudover er der i 2006 kommet fire nye projekter til. Det gælder projektet *Østeuropæiske arbejdere i bygge- og anlægssektoren*, finansieret af Byggeriets Uddannelsesfond, BYG/TIB's Uddannelsesfond og Malerforbundet med knap 500.000 kr. (startende i januar 2007); ph.d.-projektet *Det udvidede EU og fri bevægelighed for arbejdstagere og tjenesteydere – udfordringen for det danske arbejdsmarked*, finansieret af Beskæftigelsesministeriet med 2.658.000 kr. i perioden 1/2 2007 til 31/7 2009; projektet *Effekter i kommunerne af implementering af den europæiske rammeaftale om tidsbegrænset ansættelse*, finansieret af KL og KTO med 345.385 kr. i perioden 1/2 2007 til 30/6 2007; samt endelig projektet *Kommunernes praksis for seniorpolitik*, ligeledes finansieret af KL og KTO med 495.911 kr. i perioden 1/9 2006 til 31/1 2007.

Men hovedprincippet i den indeværende programperiodes finansieringsform vil blive fastholdt, dvs. at det fortsat vil være med udgangspunkt i grundbevillingen, at retningen i forskningsvirksomheden og langt hovedparten af de konkrete projekter lægges fast. Dette er i modsætning til finansieringsformen i den forrige programperiode 1998-2003, hvor grundbevillingen og de supplerende bevillinger var af samme størrelsesorden (omkring 2,5 mio. kr. hver), hvorefter det i for høj grad blev ud fra de mere eller mindre tilfældige supplerende

bidrag, at de konkrete forskningsprojekter blev udviklet.

Bemanning

Det er lykkedes at gennemføre den planlagte begrænsede forøgelse af den faste videnskabelige stab. Bemandingen var således 2006 på 5 videnskabelige medarbejdere på professor- / lektorniveau, 2 kandidatstipendiater, samt 2 forskningsassistenter, og 1 informationsmedarbejder / EIRO-koordinator, dvs. 10 *videnskabelige medarbejdere*. Desuden har været ansat en kontorfuldmægtig samt diverse studentermedhjælpere / projektmedarbejdere.

I 2007 vil bemandingen være på 11 videnskabelige medarbejdere. Målet var i løbet af 2006 at konvertere en forskningsassistent til en adjunktstilling og en anden forskningsassistent til et kandidatstipendiat ved starten af et nyt ph.d.-projekt. Det første lader endnu vente på sig, men forventes at være på plads i sommeren 2007. Det andet, at igangsætte et ph.d.-projekt for vores anden forskningsassistent, er lykkedes. Men yderligere har vi pr. 1. februar 2007 skaffet finansiering til ansættelse af en ph.d. med tæt kontakt til en central aktør på det danske arbejdsmarked. Klaus Pedersen fra Beskæftigelsesministeriet vil over de næste 2 år være forsker i FAOS-regi. Her har vi reelt været forud for vores plan, idet det af beretningen 2005 fremgår, at en ansættelse af endnu en ph.d. først skulle finde sted i slutningen af perioden. Endelig vil en kandidatstipendiat i løbet af efteråret 2007 eller i starten af 2008 kunne konverteres til adjunkt.

I 2008 forventes der således være 7 professorer/lektorer/adjunkter, 2 kandidatstipendiater, 1 forskningsassistent samt 1 EIRO-koordinator.

Med de supplerende bevillinger, som vi har opnået i løbet af 2006, tegner alt således til, at det ikke er bliver nødvendigt med personalemæssige tilpasninger i 2007 og 2008.

Artikler

3

3.1 OK 2007: Kompetenceudvikling i et globaliseringsperspektiv

Parternes erkendelse af globaliseringens virkninger har fremmet efteruddannelsesreform

Jesper Due og Jørgen Steen Madsen

Et af de perspektiverende resultater ved OK 2007 er gennemførelsen af et omfattende løft af efter- og videreuddannelserne. Det var forliget mellem CO-industri og Dansk Industri, der sikrede dette gennembrud med enighed om starten på Industriens Kompetenceudviklingsfond. Og det bemærkelsesværdige er i den sammenhæng, at denne nye fondsdannelse blev fremhævet af begge parter som et positivt resultat. Dette oprindelige lønmodtagerkrav tog arbejdsgiversiden i den grad til sig, at det ligefrem af DI's hovedforhandler, Hans Skov Christensen, blev fremstillet som et af de elementer, der bidrog til at udvikle virksomhedernes konkurrencekraft og dermed gjorde det samlede forlig acceptabelt.

Set i et tiårigt perspektiv er der tale om en bemærkelsesværdig holdningsændring i både CO-industri og DI. Indtil for få år siden var ingen af disse organisationer interesserede i at bidrage til et efteruddannelsesløft finansieret gennem deres fælles overenskomster. Når de i 2007 kan samles om netop et sådant projekt, skal en væsentlig del af forklaringen formentlig findes i den nævnte henvisning til konkurrenceevnen, som DI's adm. direktør har fremhævet. De politiske og ikke mindst økonomiske tendenser, der samlet kan karakteriseres med betegnelsen globalisering, har netop i det seneste tiår skærpet de danske virksomheders konkurrencesituation.

Globalisering er i virksomhederne en daglig realitet, der opleves af både ledelse og tillidsrepræsentanter. Når den igangværende højkonjunktur til økonomernes overraskelse endnu ikke har afstedkommet en eksplosiv stigning i lønningerne, skyldes det netop denne realitet. Tillidsrepræsentanterne og de ansatte i industrivirksomhederne ved udmærket, at det kan give bagslag i form af tabte arbejdspladser – enten indirekte ved ordredgang mv. eller direkte ved udflytning af produktionen – hvis de presser citronen for hårdt.

Det er i den sammenhæng også en fælles oplevelse, at kontinuerlig kompetenceudvikling både for den enkelte og for virksomheden er en forudsætning for at fastholde

konkurrenceevnen. Skal virksomhederne udvikles og arbejdspladser dermed fastholdes, kræver det en løbende ajourføring af medarbejdernes kundskaber. Mange lønmodtagere er måske fortsat personligt skeptiske, hvad angår efteruddannelse, men der er næppe nogen, som ikke kan se, at det i fremtiden bliver en simpel nødvendighed.

Det er på denne baggrund, at efteruddannelseskravet har kunnet udvikle sig til et forhandlingsresultat, som begge parter kan tage til sig. Det har udviklet sig til et spørgsmål, der af begge parter såvel i virksomhederne som i organisationerne opleves som noget, det er vigtigt at gøre noget ved, og som en opgave, de har et fælles ansvar for at få løst. Det er et godt eksempel på den danske aftalemodels evne til at gøre *distributive forhandlinger*, hvor den ene parts gevinst er lig med den anden parts tab, til *integrative forhandlinger*, hvor begge parter profiterer af et kravs gennemførelse.

Den oprindelige skepsis

Da efteruddannelse for første gang for alvor blev introduceret som det nye store velfærdsgode, der i forlængelse af arbejdsmarkedspension skulle løftes af arbejdsmarkedets parter via overenskomsterne, var holdningen mildest talt skeptisk. Det var et element i LO's storstilede politiske program *Velfærd forpligter*, der blev vedtaget på kongressen i 1999. Her var ideen, at parterne på arbejdsmarkedet skulle fastholde og udvikle deres centrale samfundsmæssige position ved gennem overenskomstsyste- met at tage et medansvar for udviklingen af nogle af de store velfærdsopgaver. Det var det, der fra begyndelsen af 1990'erne skete med udbygningen af arbejdsmarkedspensionen gennem overenskomsterne, og en storstilet udbygningen af efter- og videreuddannelsesindsatsen ville være en oplagt ny opgave for parterne.

Velfærdsprogrammet blev ganske vist vedtaget, men det var med så mange indbyggede reservationer, at det kun i meget begrænset omfang kunne omsættes til praktisk politik. De fleste medlemsorganisationer var dybt

skeptiske, og i arbejdsgivernes organisationer var der ikke noget ønske om at bevæge sig i den retning. Hvis parterne i endnu større omfang skulle løfte velfærdsopgaver, ville det formentlig indebære et øget og mere systematiseret trepartssamspil mellem parterne og det politiske system, og arbejdsgiverne ville helst undgå at blive for dybt involveret i en sådan proces, der ville give arbejdsgiverne et stigende ansvar for den socialdemokratiske velfærdsstat.

Desuden blev LO's velfærdsstrategi i både LO's egne medlemsorganisationer og i arbejdsgivernes sektororganisationer opfattet som et forsøg på at genskabe en platform for indflydelse til hovedorganisationerne for at imødegå den svækkelse både LO og DA havde været udsat for gennem decentraliseringen af overenskomstforhandlingerne fra hovedorganisations- til sektororganisationsniveau, som fik fuld virkning fra begyndelsen af 1990'erne. Det var i den henseende en fælles interesse for forbundene i CO-industri og Dansk Industri at fastholde den nøgleposition i overenskomstsyste- met, de havde sikret sig, og derfor også undgå, at hovedorganisationerne i for høj grad kom på banen igen.

Når det gjaldt det substantielle indhold i denne strategi – herunder ikke mindst gennemførelsen af en omfattende efteruddannelsesreform – var der på tilsvarende måde hos mange aktører en negativ holdning. De fleste af LO-forbundene mente, at deres medlemmer ikke gennem overenskomstresultater skulle bidrage til finansiering af et sådant velfærdsloft. Efteruddannelse blev opfattet som en opgave, som parterne selvfølgelig skulle have betydelig indflydelse på, men som på den ene side skulle udvikles og finansieres af det politiske system, og som på den anden side – i det omfang, der ikke alene skulle være tale om skattefinansiering – var arbejdsgivernes ansvar.

Arbejdsgiverorganisationerne var også imod at inddrage overenskomsterne i større omfang i udviklingen af efteruddannelse og lignende. Deres grundopfattelse var, at der i forvejen var en meget omfattende efter- og videreuddannelsesvirksomhed i Danmark, og at de byrder, der allerede var lagt på arbejdsgiverne i den sammenhæng, var tyngende nok og derfor ikke yderligere skulle udbygges gennem overenskomsterne.

Trepartssamspil

Sektororganisationernes skepsis, hvad angår udviklingen af det store formaliserede trepartssystem, som ligger i LO's strategi, er ikke forsvundet med forliget om Industriens Kompetenceudviklingsfond. Men der er op-

stået en større åbenhed i forhold til at udvikle samarbejdet omkring væsentlige enkeltspørgsmål – som fx efteruddannelse. Det er således den mere uformelle og ad hoc-prægede tilgang, der hidtil har præget samspillet mellem parterne og det politiske system, som stadig anvendes. En sådan ad hoc-orienteret trepartsinstitution er ikke nødvendigvis en svaghed. Den kan godt vise sig særdeles effektiv – netop fordi den koncentrerer sig om områder, som aktørerne er enige om at styrke, og hvor der derfor også kan forventes resultater, der omsættes i handling.

Det har netop vist sig med efteruddannelsesspørgsmålet, der i forlængelse af globaliseringsrådets arbejde er blevet forberedt gennem trepartsdrøftelser mellem parterne og regeringen. De mundede ud i en aftale, der fastslog aktørernes enighed om nødvendigheden af livslang kompetenceudvikling, og som indeholdt et løfte fra regeringen om frigivelse af den ene milliard kroner, der er reserveret til formålet, såfremt parterne ved OK 2007 gjorde deres del af arbejdet.

Efteruddannelse er på den måde fremstået som et eksempel på det øgede samspil mellem det politiske system og aftalesystemet, som har udviklet sig siden begyndelsen af 1990'erne. Stadig flere velfærdsområder inddrages i overenskomsterne, og derved udviskes grænserne mellem lov og aftaler. Parterne opnår mulighed for indflydelse i spørgsmål af stor betydning for deres medlemmer, men udsættes dermed også for et politisk pres, fordi der typisk bliver tale om velfærdsgoder, som reguleres både ved lov og ved aftaler.

Risikoen set fra partssystemets side er, at der bliver tale om en stigende politisk indblanding, der reelt vil sætte hovedprincippet i den danske model – parternes selvregulering – ud af kraft. Det var – især på arbejdsgiversiden – oplevelsen med barselsudligningsordningen under OK 2004, der blev opfattet som et rent politisk diktat.

I forhold til dette forløb er spørgsmålet om efteruddannelse udviklet i et samspil mellem aktørerne, så der på en gang tages hensyn til regeringen og Folketingets legitime interesse i at præge udviklingen på dette område, og til parternes mulighed for at inddrage spørgsmålet i overenskomstforhandlingerne uden yderligere politisk indblanding. Med denne form for fælles forberedelse er modstanden mod at udvikle efteruddannelsesområdet gennem overenskomsterne blevet minimeret, og da parterne i industrien med den øgede internationale konkurrence har oplevet nødvendigheden af en kontinuerlig kompetenceudvikling som forudsætning for at fastholde

konkurrenceevnen, var der basis for at gøre dette spørgsmål til et væsentligt element i forliget mellem DI og CO-industri.

Det virksomhedsbaserede aftalesystem

Man kan sige, at kontinuerlig kompetenceudvikling har udviklet sig til at være et væsentligt konkurrenceparameter. Det samme gælder det lokale forhandlingssystem i virksomhederne, der er blevet styrket med industriforliget. Det er en del af den danske models funktionalitet, at den har kunnet give virksomhederne betydelige fleksibilitetsmuligheder ved at decentralisere forhandlingerne om en række afgørende spørgsmål som løn og arbejdstid, men stadig inden for sektoraftalernes kollektive rammer, dvs. *centraliseret decentralisering*. Dermed sikres også arbejdsfreden i den periode, overenskomsterne løber, det vil med de seneste to aftaler sige tre år. En fuldstændig decentralisering ville derimod flytte konfliktmuligheden eller risikoen ud i den enkelte virksomhed.

Styrkelsen af det lokale forhandlingssystem er sket gennem en række nye bestemmelser i industriens overenskomster. Først og fremmest vil tillidsrepræsentanterne fremover få et vederlag for deres virksomhed. Det udgør fra 8.000 til 30.000 kr. årligt alt efter, hvor mange ansatte der repræsenteres. Det giver et prestigemæssigt løft og vil sandsynligvis forbedre mulighederne for at rekruttere og fastholde de tillidsrepræsentanter, som er så afgørende for aftalesystemets fremtid i en periode, hvor væsentlige beslutninger er decentraliseret til forhandling på virksomhedsniveauet. Dermed er der også tale om en styrkelse af den danske model.

Tillidsrepræsentanterne får derudover også bedre uddannelsesmuligheder, ligesom det er en forståelse mellem parterne, at tillidsrepræsentanterne skal sikres adgang til computer og internet på arbejdspladsen. En anden nyskabelse er, at de lokale afdelinger nu kan få adgang til at forhandle på medlemmernes vegne i enkeltsager, hvis der ikke er en tillidsrepræsentant på virksomheden.

Medlemmernes forhandlingsmuligheder bliver også forbedret på virksomheder uden tillidsrepræsentanter på en anden måde. Hvis de ønsker at indgå lokalaftaler med virksomheden, kan de til formålet vælge en *talsrepræsentant*, der skal være medlem af et forbund under CO-industri. Derved sikres det, at medarbejdere der ikke er organiseret eller er medlemmer af andre fagforeninger, hverken kan indgå eller opsigte lokalaftaler, der binder an til industriens overenskomst.

Desuden har overenskomstparterne besluttet, at de i fællesskab i overenskomstperioden vil gøre en indsats for at få valgt flere tillidsrepræsentanter.

Fleksibilitetsmulighederne er en mærkesag for arbejdsgiverne, og derfor er det DI's hovedresultat i forliget, at den såkaldte *forsøgsordning* er gjort til en permanent del af overenskomsten. Det er den ordning, der blev indført med OK 2000 og udviklet med OK 2004, hvorefter parterne i virksomhederne kan fravige overenskomstens bestemmelser på en række punkter, herunder ikke mindst arbejdstid. I første omgang var det under forudsætning af CO-industris og DI's godkendelse, men fra 2004 skal de lokale parter blot informere organisationerne. Under alle omstændigheder kræves der lokal enighed.

Det indebærer, at de muligheder for en meget vidtgående fleksibilitet, arbejdsgiverne her har fået, fortsat kun kan anvendes, hvis man lokalt enes om at indgå en aftale om noget sådant. Med udflytningen af kompetencen på dette væsentlige område er aftaleretten fulgt med, og dermed er aftalesystemet styrket lokalt.

Det klassiske kompromis

Decentraliseringen af væsentlige overenskomstsspørgsmål til afgørelse på virksomhedsniveauet kan på samme måde som behovet for kontinuerlig kompetenceudvikling ses som en effekt af globaliseringen. Derfor er det en logisk sammenhæng mellem de to hovedfornyelser i industriens overenskomst, efteruddannelsesreformen og forbedringen af tillidsrepræsentanternes vilkår. Der er i begge tilfælde tale om overenskomstparternes forsøg på at tilpasse aftalesystemet til en ny tids vilkår.

I en verden med stigende konkurrencepres er øgede fleksibilitetsmuligheder et mantra for virksomhederne. Den har presset en decentralisering frem. Hvis stabiliteten skal fastholdes, kræver det derfor en styrkelse af partsrelationerne lokalt, og det vil først og fremmest sige i de enkelte virksomheder.

De faglige organisationer har været nervøse for, at decentraliseringen skulle svække lønmodtagersiden, og derfor er det blevet fastholdt, at forudsætningen for at udnytte de øgede fleksibilitetsmuligheder var enighed mellem de lokale parter. Dvs. at aftaleretten er flyttet med ud. Men det giver ikke nogen garanti for, at den indflydelse, som ligger i aftaleretten, reelt kan udnyttes. Det hjælper ikke noget, at aftaleretten følger med ud, hvis der ikke generelt set i virksomhederne er stærke tillidsrepræsentanter. Som det er formuleret af, formanden for 3F's Industrigruppe, Børge Frederiksen:

”Industriens Overenskomst er Danmarks bedste, når der er valgt en tillidsrepræsentant – men uden en tillidsrepræsentant er den måske den ringeste”

(www.3f.dk, 1. marts 2007)

Derfor var det så afgørende for CO-industri at få styrket tillidsrepræsentanterne. Umiddelbart kunne man forestille sig, at arbejdsgiverne ikke havde helt den samme interesse. Den gennemførte form for decentralisering med indbygget aftaleret kan af nogle virksomhedsledelser blive opfattet som en form for indgreb i ledelsesretten.

Ganske vist er der tale om spørgsmål, hvor der hidtil centralt har været aftalt regler, som man ikke i virksomhederne kunne gøre andet end at følge. Med decentraliseringen åbnes nye fleksibilitetsmuligheder, men det er altså muligheder som ikke kan bringes i anvendelse af ledelserne suverænt. Selv om råderummet er udvidet, kan det derfor godt set fra en arbejdsgiversynsvinkel ses som en vis indskrænkning. Og så bliver denne indskrænkning måske så meget desto større, hvis tillidsrepræsentanterne styrkes?

Erfaringen gennem det seneste tiår har imidlertid vist,

at parterne har en fælles interesse i at styrke det lokale forhandlingssystem. Det har i stigende omfang været virksomhedsledelsernes oplevelse, at gode forhandlingsparter i form af stærke tillidsrepræsentanter er til fordel for både ledelse og medarbejdere. Det forbedrer virksomhedernes udviklingsmuligheder og giver medarbejderne gode resultater, uden at de når op på et niveau, hvor det skader konkurrenceevnen. På den måde kan stærke tillidsrepræsentanter og et udbygget forhandlings- og samarbejdssystem på virksomhedsniveau netop ses som en konkurrenceparameter for virksomhederne.

Derfor kan forliget også på dette punkt af begge parter fremstilles som en sejr. Der er tale om det klassiske kompromis, hvor parterne har vist deres evne til at skabe en vind-vind situation. Som det blev formuleret af DI's adm. direktør, da forliget var indgået.

”De frivillige og kollektive aftaler, der præger det danske arbejdsmarked, er en uovertruffen succes, som vækker international anerkendelse, og som bliver båret frem af de gode resultater, både danske virksomheder og medarbejdere har formået at skabe i fællesskab i de seneste mange år.”

(DI Business, nr. 9, 5. marts 2007)

3.2 Viden, social kapital og den danske model

OK 2007 udvikler videnskapskapitalen – men parterne skal løfte muligheden lokalt

Christina Jayne Colclough

Som påpeget i en anden artikel i denne årbog har videre- og efteruddannelse været et vigtigt emne ved overenskomstforhandlingerne 2007. Fra arbejdsgiverside peges på, at netop det høje faglige niveau blandt danske arbejdstagere er med til at sikre konkurrenceevnen for danske virksomheder – ikke mindst som følge af den intensiverede globale konkurrence. Opbygningen af viden og spredning af viden er derfor et omdrejningspunkt for både arbejdsgivere og arbejdstagere. Hvor arbejdstagerne ser adgangen til videre- og efteruddannelse blandt andet som et middel til at øge beskæftigelsessikkerheden, ser virksomhederne i Danmark et højt vidensniveau som grundstenen i den løbende innovation og dermed i virksomhedens fortløbende konkurrencedygtighed. De to gruppers interesser mødes altså i dagligdagen på virksomhederne i noget, der ligner en vind-vind situation. Det interessante i forhold til viden er i midlertidigt, at den i sagens natur først og fremmest hører individet til. For virksomheden gælder det derfor om at bringe individets viden i anvendelse, således at den til en vis grad indgår i virksomhedens fællesskab og kan deles af andre.

Optimeringen af dannelsen af viden og ikke mindst delingen af viden på tværs i en virksomhed bliver muliggjort gennem en styrkelse af virksomhedens samlede sociale kapital. Den *sociale kapital* handler om at kunne danne netværk, opbygge tillid og have en integreret virksomhedskultur – et fælles sprog – der tilsammen så at sige binder virksomheden sammen på tværs af enheder og funktioner. Gennem den sociale kapital bliver viden – forstået som kompetencer, erfaringer og faglighed – overført fra individet til kollektivet. En vigtig brik i denne proces er de nationale og globale human resource (HR) strategier, og den strategiske vægt HR får i virksomhedens samlede udviklingsplaner. Mange danske virksomheder er, måske endda uden de helt er klar over det, allerede godt klædt på til at bruge den sociale kapital optimalt. Men spørgsmålet er, om potentialerne bliver udnyttet i tilstrækkelig grad. Hvordan kan virksom-

hedernes samlede viden udnyttes bedst muligt, ikke mindst i og på tværs af datterselskaber, hvis sådan nogle findes? Hvilke organisatoriske og strukturelle forhold understøtter en styrkelse af individets og virksomhedernes samlede viden? Og endeligt: I hvilket omfang er den danske model et fundament henholdsvis en hindring for vidensgenerering og dermed virksomhedernes fremtidige konkurrenceevne?

Fra industriproduktion til vidensvirksomhed

Udviklingen i teknologi, transport og kommunikation har sammen med nedbrydningen af handelsbarrierer sat skub i det, man bredt kalder globalisering. Uanset det virkelige omfang af globaliseringen så er det de færreste, der er uenige i, at der foregår en betydelig handel på tværs af grænser. Multinationale selskaber vokser både i antal og i omsætning. De seneste tal fra UNCTAD siger, at der i 2005 var ca. 77.000 multinationale selskaber med 770.000 udenlandske affilierede selskaber. Tilsammen stod de for 27% af verdens produktion og over 70% af verdens handel. Salget fra disse virksomheder udgjorde ca. halvdelen af verdens samlede bruttonationalprodukt. Der er dermed en intensiveret global konkurrence, som sætter øget fokus på omkostninger, innovation og service. Det er for de fleste ikke nyt, at Danmark ikke kan konkurrere med udlandet i forhold til lønniveauet. Danske virksomheder skal dermed kunne konkurrere på andet, og her er viden og samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere blevet helt centrale faktorer.

Vi har i tidligere FAOS publikationer beskrevet, hvordan forholdet mellem ledelse og medarbejdere i Danmark er karakteriseret af samarbejde og konsensus. At man i perioder er 'enig om at være uenig' eller som en virksomhedsleder udtrykte det:

”Vi har en ordentlig tone. Vi kan snakke godt med hinanden, og det synes jeg faktisk er meget positivt, også selvom at bølgerne går højt gang imellem, så finder man det kompromis, der skal til.”

Og fra den anden side lød det fra en tillidsrepræsentant, som blev spurgt til sin egen rolle i virksomheden:

”Jamen nu skal du bare høre, jeg ville sige, at vi er ganske uundværlige. Vi sørger for, at der er ro og orden på arbejdspladsen, og vi sørger også for at der er et godt samarbejde med ledelsen.”

Det er netop den gode tone og de stabile relationer mellem ledelse og medarbejdere, der bliver fremhævet som væsentlige faktorer i den fortsatte udenlandske investering i danske virksomheder.

Den anden helt centrale faktor, der fremhæves, er vidensniveauet i danske virksomheder. Det høje faglige niveau for medarbejdere på alle områder og i alle slags stillinger bliver fremhævet som værende noget, der skiller danske virksomheder ud fra deres udenlandske konkurrenter. Fagligheden kobles sammen med evnen til at tænke selvstændigt og til at påtage sig ansvar. Disse forhold tilsammen betyder, at medarbejderne løbende er i stand til at bidrage med at effektivisere og forbedre arbejdsgangene. Danske virksomhedsledere peger på, at viden er det, virksomheder i stigende grad konkurrerer om. Altså virksomhedens samlede vidensproduktion og den måde, viden bliver anvendt på. Således er det ikke så meget produktet i sig selv, der bliver væsentlig, men mere den viden, der skal til for at udvikle og forbedre produkter og innovere nye – med stadig stigende hast. For en god ordens skyld må det her tilføjes, at det ikke kun er i produktionen, at viden er vigtig. Det gælder i ligeså høj grad marketing, salg, kundeservice og intern virksomhedspleje gennem HR-afdelingerne. Den seneste opprioritering af disse områder i virksomhederne gør netop viden til en endnu vigtigere ressource i den globale konkurrence. Men hvad sker der med disse forhold, når en virksomhed opererer på tværs af landegrænser og/eller etablerer flere afdelinger inden for et land? Skal viden og samarbejde opbygges og deles på tværs af koncernen – og hvis det skal, hvilke organisatoriske tiltag kan så understøtte disse processer?

Viden på tværs – virksomhedens sociale kapital

Globalisering og den stigende handel på tværs af grænser har altså generelt medført, at viden er blevet en af de vigtigste konkurrenceparametre for virksomheder i dag. Dette gælder ikke mindst de virksomheder, der er etableret i lande med et relativt højt lønniveau. De virksomheder, der formår at opbygge og udvikle ny viden hurtigt,

vurderes derfor at have en konkurrencemæssig fordel. Som nævnt indledningsvist styrkes vidensniveauet i en virksomhed af det, der betegnes som virksomhedens sociale kapital. Social kapital dækker over tre ting. Det første er *strukturel kapital*, som dækker over den enkelte leders eller medarbejders position i et netværk. Virksomheder består internt af mange både formelle og uformelle netværk, for eksempel netværk af HR-direktører eller andre ledere på tværs af lande, der har opbygget relationer til hinanden. Eller det kunne være medarbejderrepræsentanter, der danner netværk på tværs af koncernen eller med deres egne daglige kollegaer. Den strukturelle kapital handler derfor om social interaktion. For den individuelle aktør i netværket vil der være en række fordele at hente alt efter hvor – og i hvilken position – aktørens kontakter sidder.

Det næste er *relationel kapital*. Relationel kapital går på de goder, der kommer ud af forholdet mellem individerne i de forskellige netværk, i særdeleshed tilliden som bliver opbygget over tid. En stærk relationel kapital i et netværk vil medføre, at tilliden er generaliseret, og at nye medlemmer ikke nødvendigvis skal bygge den op fra de indtræder i netværket. Tilliden kan her gå på at udveksle erfaringer og information, dele løsningsmodeller og give hinanden gode råd til at klare nye udfordringer. En stærk relationel kapital er dermed med til at ’binde’ virksomheden sammen – også udover de formelle strukturer. Som en leder udtrykte det om tillidsrepræsentanternes rolle:

”De er vigtige for mig som informationskilde. For at kunne bruge dem som informationskilde er det også nødvendigt, at de også kan bruge mig. Det er jo et gensidigt tillidsforhold, som tager lidt tid at bygge om, men så er det for begge parter guld værd. Og du kan opbygge de relationer og skabe forståelse for, hvorfor vi gør som vi gør, altså minimere modstanden mod alt nyt. Det bruger vi bl.a. tillidsrepræsentanten til som en tæt daglig dialog, og fortrolig dialog. Engang imellem bliver du nødt til at slippe nogle informationer, som du skal have tillid til ikke kommer videre.”

Den sidste kapital er den *kognitive kapital*, som dækker de fælles værdier, normer, livssyn, meninger, fortolkninger og forventninger i virksomheden. Fælles kognitiv kapital på tværs af grænser, afdelinger, hierarkiske stillinger og divisioner understøtter således etableringen af en fælles forståelse for virksomhedens udvikling. En stærk kognitiv kapital er dermed med til at sikre, at

ledere og ansatte på tværs af koncernen arbejder sammen omkring nogle fastsatte normer. Når forventninger til hverandres rolle er afstemte, skabes der ro, og usikkerhedsmomenter fjernes. Det er alt sammen med til at sikre, 'at der sejles efter samme kurs'.

Centraliseret decentralisering på virksomhedsniveau

Udviklingen af de tre former for kapital, som samlet udgør virksomhedens sociale kapital, har de bedste betingelser, hvis virksomhedens forskellige selskaber og/eller afdelinger til en vis grad hænger sammen gennem en række fælles politikker. For det bliver gennem de fælles politikker, at virksomhedens samlede videnskapital bliver forøget. De fælles politikker bliver ofte udstukket af virksomhedens hovedkvarter, hvor specialiserede enheder har ansvaret for – i samspil med datterselskaberne – at definere hovedstrategierne for den samlede virksomhed. Denne tendens mod en *centralisering* af beslutningskompetencen og strategiudviklingen i hovedkvarteret har netop kendetegnet mange danske virksomheders udvikling i løbet af det sidste årti.

Samtidigt er der sket det, at en lang række virksomheder – både danske og udenlandske – er blevet mere *vertikalt integrerede* end de tidligere har været. Den vertikale integration vil generelt sige, at datterselskaberne indgår i en intern værdikæde, hvor virksomheden har kontrol over sin egen forsyningskæde – fra produktion til distribution, salg og marketing. En af konsekvenserne af den vertikale integration er, at datterselskaberne ofte bliver mere gensidigt afhængige af hinanden – især i de tilfælde, hvor et datterselskabs produktion er afhængig af input fra et andet datterselskab. Kobles centraliseringen og den større grad af gensidige afhængighed mellem datterselskaberne (den vertikale integration) med det øgede fokus på virksomhedernes evne til at opbygge og dele viden, kommer HR-afdelingerne til at spille en stadig større rolle i virksomhedens samlede strategi. Det er nemlig HR-afdelingerne, der hovedsageligt kan implementere principper og praksisser, der understøtter styrkelsen af virksomhedens samlede sociale kapital. Og det er også her, at mange danske virksomheder allerede har et erfaringsgrundlag, som kan stille dem i en fordelagtig position vis-a-vis deres internationale konkurrenter.

Centraliseret decentralisering på virksomhedsniveau følger meget den samme logik som den centraliserede decentralisering i den danske model. Centraliseret decentralisering forudsætter, at centerets struktur og væsentligste karakteristika (kultur) er reproduceret

decentralt. Oversat til virksomhederne vil det sige, at de værdier, politikker og mål, der er fastsat centralt, så vidt muligt skal overføres til og implementeres i datterselskaberne. Ligesom i udviklingen af den danske model er det altså hovedkvarteret, der sætter rammerne, og datterselskaberne, der skal udfylde dem ved at tilpasse politikkerne til de lokale forhold.

Det er netop her, at den kognitive kapital først og fremmest kommer i spil. I forhold til den kognitive kapital er det HRs rolle at sikre, at virksomhedens kultur bliver kendt og efterlevet gennem hele koncernen. Første skridt i denne retning bliver nedfældningen af virksomhedens kerneværdier og mål. Dernæst skal kulturen og værdierne spredes gennem koncernen. Dette kan i første omgang ske gennem udstationering af ledere, der på den måde bliver kulturbærere for virksomheden. Udstationerede ledere vil ofte blive udpeget til stillingen både på baggrund af deres tidligere resultater i virksomheden, men også fordi de har bevist, at de besidder de rette ledelseskompetencer i henhold til virksomhedens krav. I relation til danske virksomheder er den danske ledelsesstil ofte karakteriseret af en høj grad af samarbejde med den øvrige ledelse og medarbejderne, uddelegering af ansvar og gensidig respekt for de ansattes forskellige færdigheder. Udstationerede ledere bliver dermed forbindelsesleddet mellem virksomhedens kernekultur fra hovedkvarteret side og datterselskaberne, der ofte bliver etableret i kulturer, der på mange måder er anderledes end det danske.

Spredningen af kulturen og værdierne kan også ske mere indirekte ved at sende medarbejderne på alle niveauer på kursus og efteruddannelse. Især virksomhedsspecifikke kurser er med til at binde afdelinger og personer sammen omkring et fælles værdisæt. Opblomstringen af MBA kurser, lederkurser og andre både tekniske og mere bløde kurser, der bliver tilrettelagt og udbudt internt på virksomhederne, er netop udtryk for en spredning af konkret viden såvel som en understøttelse af virksomhedens specifikke kultur. Således peger mange medarbejdere fra virksomheder, som FAOS har besøgt, på vigtigheden af kurser som er mere end blot tilegnelsen af yderligere viden. For dem var kurserne også sociale og gav dem mulighed for at diskutere arbejdsdagen og virksomheden med andre kollegaer. Virksomhedens konkrete rekrutteringsstrategier kan også understøtte, at værdierne bliver indlejret. Hvis de enkelte ledere og HR afdelinger decentralt er udstyret med værktøj til at kunne identificere egnede kandidater

til ledige jobs, vil man i princippet kunne sikre sig, at nye ansatte i udgangspunktet både passer ind i – men også deler – virksomhedens visioner og mål. Dette er for eksempel især vigtigt, hvis virksomheden opererer i lande, der har tradition for autokratisk ledelse, men som selv står for åben og demokratisk ledelse. Mere konkret handler det for HR's vedkommende om at udbrede virksomhedens værdisæt gennem en række principper, der kan implementeres og udledes i praksis på tværs af virksomheden.

Udstationering af medarbejdere og ledere og deltagelse på kurser, hvor kolleger bliver samlet, er også med til at opbygge og styrke både den relationelle og den strukturelle kapital. Tilliden – altså den relationelle kapital – mellem ansatte på tværs af en virksomheds datterselskaber har bedre vilkår, hvis de ansatte har lært hinanden at kende både fagligt og socialt. De netværk, der opstår via personlig kontakt og fælles erfaringsdannelse, er med til at binde virksomheden sammen. På en virksomhed, som FAOS har besøgt i tre forskellige lande, blev de professionelle og personlige netværk tillagt stor værdi af både ledelsen og medarbejderne. Netværkene blev brugt til at løse problemer eller til at søge inspiration, når nye situationer opstod. Nogle af netværkene var formelle og institutionaliseret såsom ugentlige eller månedlige telefonkonferencer mellem HR-direktørerne, salgscheferne, produktionsdirektørerne osv. Her blev konkrete forhold diskuteret, og på den måde blev viden om tiltag og/eller forandringer spredt gennem virksomheden. Andre netværk var uformelle og opstod mellem ansatte, der havde opbygget et netværk gennem tiden. Disse netværk blev brugt til at søge information eller gode råd og havde ofte til formål at holde hinanden orienteret om forandringer og diskussioner, der ellers ikke ville blive kendt gennem de formelle kanaler. De uformelle netværk blev endda af nogle ledere vurderet som helt centrale for deres fortsatte succes og karriere i virksomheden.

HR-afdelingernes centrale rolle

Med reference til HR-afdelingerne er det derfor vigtigt, at virksomheden er i stand til at opbygge et miljø, hvori den sociale kapital kan trives. Det være sig gennem kurser, formelle kontakter mellem ledere og medarbejdere på tværs af virksomheden, rotationsordninger og ikke mindst gennem fastholdelsen af medarbejderne. Med hensyn til det sidste vil det derfor i virksomheder, der satser på viden som konkurrenceparameter være væsentligt at have formelle politikker, der begrænser gen-

nemstrømningen af kernemedarbejderne. Her er det selvsagt løn- og ansættelsesvilkårene, der skal være med til at sikre, at kernearbejdskraften både kan tiltrækkes og fastholdes. Erfaringer fra flere besøgte virksomheder vidner om, at lønnen alene ikke er nok, og nogle gange er løn endda sekundær i forhold til de øvrige ansættelsesvilkår. Ansatte peger på adgangen til videre- og efteruddannelse, mulighed for intern forfremmelse, private sundhedsordninger og mulighed for indflydelse på egen stilling som væsentlige.

Dér, hvor det tilsyneladende stadig halter for nogle virksomheder, er den rolle, som HR-afdelingerne tildeles. Flere virksomheder er begyndt at anse HR som værende en væsentlig afdeling i virksomhedens samlede strategiudarbejdelse på lige fod med salgs-, marketing-, og økonomiafdelingerne. Når det er sagt, er det dog stadig en udbredt holdning blandt de ledere, vi har interviewet, at HR området hører til det lidt diffuse og bløde, og derfor ikke bør have en central placering i virksomhedens ledelsesstab. I disse virksomheder har HR-afdelingerne fået tildelt en administrativ funktion, og ikke en strategisk funktion. Dermed mistes en vigtig mulighed for at samle virksomhedens forskellige afdelinger i en integreret hele, der netop er gearet til at tiltrække og fastholde medarbejdere og ledere, der er klædt på til at tænke viden ind i alle led af virksomheden.

Tværtimod er der meget, der tyder på, at de virksomheder, der formår at tænke HR strategisk og dermed som gennemsyrende for hele virksomhedens forretningsområde er dem, som på sigt bedst vil kunne klare sig i den intensiverede internationale konkurrence. HR-afdelingerne lokalt har i denne model en vigtig funktion, da de først og fremmest er eksperter udi lokale forhold og dermed kan give topledelsen vigtige input i forhold til tilpasningen af globale principper. De har yderligere den vigtige funktion, at de kan være hovedkvarterets 'forlængede arm' i forbindelse med etableringen og udbredelsen af virksomhedens særlige kultur til alle led i virksomheden. Og slutteligt er det i mange tilfælde de lokale HR repræsentanter, der potentielt kan sikre den sociale sammenhængskraft på tværs af afdelinger og divisioner.

Det er klart, at de tre former for kapital spiller sammen i en kompleks og ofte skjult facon. Men det, de alle tre skal forsøge at arbejde sig hen imod, er en konstant udvikling af virksomhedens kollektive viden. I de virksomheder, der har flere afdelinger i samme land eller datterselskaber i flere lande, bliver det derfor vigtigt, at de politikker, der sættes i værk for at styrke den sociale

kapital, bliver udstukket fra centralt hånd og så vidt muligt implementeret på tværs af virksomhedens aktiviteter. Den seneste centraliseringstendens, der spores i danske virksomheder, kan netop være udtryk for et stigende behov for et rammesættende og koordinerende center omkring hovedkvarteret, der i udgangspunktet har beføjelserne til at sætte den fælles kurs.

Det er i denne sammenhæng klart, at der må tages en række forbehold, når det diskuteres hvorvidt en virksomhed *vil* og *kan* føre en central strategi. Centrale strategiers anvendelighed hænger nøje sammen med virksomhedens sektortilhørsforhold, ejerskabsforhold, markedsbetingelser, produkttype, teknologiniveau og deslige. Derudover skal der tages hensyn til forskellige landes lovgivning, vaner og normer, når en central strategi skal implementeres i praksis. Det er derfor svært at slå alle virksomheder over en kam. Hovedpointen er imidlertid stadig den, at en del forskning foruden FAOS' egen peger på, at virksomheder i stigende omfang er blevet opmærksom på vigtigheden af den sociale kapital.

Den danske model og social kapital

Viden bliver altså en stadig vigtigere konkurrence ressource for virksomheder. Men udfordringen er først og fremmest at optimere de ansattes (individets) kompetenceniveau og dernæst at kollektivisere denne viden, bringe den i anvendelse og gennem deling kontinuerligt at udvikle den, så ny viden kan opstå. Her er der blevet peget på, at virksomhedens evne til at føre HR politikker, der understøtter opbygningen af tillid, netværk og et fælles sæt værdier og et fælles sprog, er helt afgørende. Med andre ord bliver viden kollektiviseret gennem et fokus på virksomhedens sociale kapital. I denne proces har HR-afdelingernes strategier og politikker en overordentlig vigtig rolle. Ikke blot som administratorer af allerede fastlagte virksomhedsprincipper, men i selve den strategiske udformning af social kapital. På denne måde virker strategisk HR som cementen, der binder helheden i koncernen sammen.

Men hvordan spiller det sammen med den danske model? Overenskomstforliget 2007 på det toneangivende industriområde sikrede en nyskabelse i form af Industriens Kompetenceudviklingsfond, hvis midler først og fremmest har til formål at sikre medarbejdernes løn i de to ugers selvvalgte efteruddannelse. Med denne nyskabelse har parternes interesser udmøntet sig i konkret regulering, der i princippet dækker samtlige medarbejde-

re indenfor overenskomstens område. Netop det faktum, at det stigende konkurrencepres bliver tacklet ved at styrke konkurrencedygtigheden af de danske virksomheder gennem øget fokus på viden, innovation og kontinuerlig kompetenceudvikling, er udtryk for overenskomstsystemets kvalitet som basis for virksomhedernes fortsatte udvikling. Hermed har overenskomsten sikret rammen for optimeringen af individets kompetenceudvikling. Herefter må tiltag på virksomhedsniveauet sikre, at kompetencerne kommer virksomheden som helhed til gode.

Tillidsrepræsentanterne har først og fremmest en interesse i sikre, at kolleger kommer på efteruddannelse samt at sikre at ledelsen gør det praktisk muligt for medarbejderne at bruge kompetenceudviklingsfondens midler. Ledelsen er, som allerede diskuteret, i stigende grad afhængig af vidensbasen, men befinder sig ofte i det dilemma, at det er svært at undvære de medarbejdere, der er blevet sendt på kursus. Det er i vid udstrækning kundernes efterspørgsel, der er styrende for produktionen. Langtidsplanlægning i forhold til medarbejdernes fravær fra produktionen er derfor på mange virksomheder vanskelig, hvorfor der kan opstå mandskabsmangel, hvis efterspørgslen pludselig stiger. En måde, danske virksomheder har forsøgt at minimere effekterne af dette på, er ved at sørge for, at medarbejderne får så bred en kompetencevifte, at de kan indgå i mange dele af produktionsprocessen. Denne såkaldte funktionelle fleksibilitet, som i sig selv er kompetenceopbyggende, vil derfor højst sandsynligt blive en nødvendig ledelsesstrategi fremover. Interne rotationsordninger, tværfaglige kurser og konkrete personalepolitiske tiltag, der fremmer medarbejdernes incitament til jævnlige skifte arbejdsområde, vil dermed styrke virksomhedernes samlede opbygning og deling af viden. Som diskuteret ovenfor har disse tiltag yderligere den funktion, at de styrker potentialitet for netværksdannelse internt i virksomheden.

Overenskomstforliget 2007 har dermed vist sin aktualitet for både arbejdsgiverne og arbejdstagerne ved at danne en ramme for virksomhedernes fortsatte konkurrencedygtighed og dermed for beskæftigelsessikkerheden for arbejdstagerne. Det mere konkrete arbejde for at udnytte rammen bedst muligt ligger hos virksomhederne og i særdeleshed i det personalepolitiske område. Med al sandsynlighed vil tillidsrepræsentanterne i sammenspil med HR-afdelingerne dermed have en vigtig rolle i forbindelse med at få politikker på plads, der bedst muligt optimerer tilegnelsen og anvendeligheden af virksomhedens viden.

3.3 Koalitioner og den europæiske beskæftigelsespolitik

Flexicurity som redningsplanke for en svækket strategi

Mikkel Mailand

Den europæiske beskæftigelsesstrategi er EU's medlemsstaters forsøg på at koordinere deres beskæftigelsespolitikker. Denne strategi har på EU-niveauet såvel som i nogle af medlemsstaterne stået centralt, når talen er faldet på beskæftigelsespolitik, og er derfor blevet fulgt af FAOS i de senere år. Strategien har rødder helt tilbage i 1980'erne, men blev først formaliseret og traktatfestsat i midten af 1990'erne. I stedet for lovgivning bygger den på brug af gensidig læring samt indikatorer, måltal, retningslinier og henstillinger, som medlemsstaterne skal forholde sig til i årlige rapporter om deres politiske tiltag – en metode der er blevet kendt som den åbne koordinationsmetode (Open Method of Coordination, OMC), og som også anvendes inden for andre politikområder i EU, hvor der ikke kan nås enighed om at overgive juridisk beslutningskompetence til EU-niveauet. Beskæftigelsesstrategien blev i 2000 en del af 'Lissabon-processen', der satte som mål at EU inden 2010 skulle være 'den mest konkurrencedygtige og dynamisk vidensbaserede økonomi i verden, i stand til at balancere bæredygtig vækst med flere og bedre jobs og mere social inklusion'.

En af de senest udgivne FAOS-monografier, *Coalitions and policy coordination – revision and impact of the European Employment Strategy*, analyserer strategiens gennemslagskraft i medlemsstaterne og dens løbende reformulering på EU-niveauet på baggrund af 69 interview med repræsentanter fra offentlige myndigheder og arbejdsmarkedets parter på såvel EU-niveauet som i udvalgte medlemsstater. I bogen argumenteres for, at strategien kun i begrænset, om end varierende, omfang har påvirket medlemsstaternes politik, og at strategien er løbet ind i vanskeligheder, bl.a. fordi toneangivende medlemsstater ikke bryder sig om at blive målt og vejret.

Denne artikel fokuserer på den del af bogens resultater, der omhandler strategiens løbende reformulering og udviklingen i magtforholdet mellem de vigtigste aktører på områder – med andre ord spørgsmålet om hvem der har haft mest held med at påvirke strategiens løbende udvikling. Det vil blive påvist, at Kommissionen stadig

er en stærk spiller, men at den har tabt magt og indflydelse i forhold til medlemsstaterne i perioden i fokus (2001-2005). Der var i perioden to koalitioner med flydende udskiftninger, hvor den ene var centreret om nordeuropæiske og skandinaviske lande, mens den anden var centreret om Kommissionen og en række centraleuropæiske lande. Slagene har særligt stået om, hvad der kan beskrives som *beskæftigelsesstrategiens balancer*, nemlig balancerne mellem regulering og læring, mellem fokus og bredde og mellem fleksibilitet og sikkerhed.

Artiklen vil afslutningsvis inddrage strategiens udvikling, efter at bogens dataindsamling sluttede i foråret 2006. Denne udvikling relaterer sig særligt til balancen mellem fleksibilitet og sikkerhed, idet strategiens krise nu forsøges overkommet ved at indarbejde fænomenet 'flexicurity', dvs. kombination af fleksibilitet på arbejdsmarkedet, social sikkerhed og aktiv arbejdsmarkedspolitik, som særligt Danmark er blevet kendt for.

Men først til beskæftigelsesstrategiens udvikling frem mod 2005. For at forbedre beskæftigelsesstrategiens funktion og gennemslagskraft blev den revideret i både 2003 og 2005:

2003 revisionen og beskæftigelses-taskforcen

I 2003 udspandt der sig en kamp mellem på den ene side en koalition bestående af flertallet af medlemsstaterne – anført af Storbritannien, men med Danmark i en vigtig rolle – og på den anden side en koalition bestående af Kommissionen og et mindretal af medlemsstater bestående af enkelte central- og sydeuropæiske medlemsstater. Førstnævnte koalition ønskede en forsimplet strategi med færre retningslinier og færre kvantitative indikatorer. Den anden koalition ville omvendt ikke gå for langt i retning af en forsimplicering af processen, og var ydermere optaget af, at strategien forsat skulle arbejde for at sikre 'kvalitet i arbejdet' og ikke bare vækst i beskæftigelsen. Efter indledende drøftelser spillede Kommissionen (til mange medlemsstaters overraskelse) ud med både flere retningslinier og flere kvantitative

måltal end hidtil. Der fulgte derefter et hundeslagsmål, hvor det lykkedes flertallet af medlemsstaterne at få reduceret antallet af retningslinier i forhold til situationen i 2002, mens antallet af kvantitative måltal rent faktisk blev øget.

Dette uafgjorte resultat havde en del af de mere reformivrige medlemsstater svært ved at leve med. Så endnu inden blækket var tørt på den reviderede beskæftigelsesstrategi, fik de – anført af Storbritannien – ved forårstopmødet 2003 en beslutning igennem om, at der skulle nedsættes en *'beskæftigelses-taskforce'*, som skulle forbedre implementeringen af beskæftigelsesstrategien, men ikke revidere den. Kommissionen så det som et forsøg på *'fjendtlig overtagelse'* af beskæftigelsesstrategien med formål at dreje strategien i en mere liberal retning, men den kunne ikke forhindre etableringen af taskforcen. Man fik dog forhindret, at Storbritanniens kandidat til lederposten, den tidligere generaldirektør for såvel GATT som WTO, Peter Sutherland, fik formandsposten. I stedet kunne der nås enighed om den tidligere hollandske premierminister Wim Kok. Han var socialdemokrat og tidligere fagforeningsmand, men havde i 1990'erne stået i spidsen for en række vellykkede hollandske arbejdsmarkedsreformer, der også skabte opmærksomhed længere til højre i det politiske spektrum. Endvidere *'omringede'* Kommissionen beslutningsprocessen ved at levere sekretariatsbetjeningen for taskforcen og var dermed pennefører i rapporten, der blev afleveret i november samme år. Rapporten indeholdt ikke afgørende nyt, men den lagde mere vægt på medlemsstaternes ansvar og implementeringen af strategien i det hele taget end på Kommissionens egne dokumenter. Og så var den skrevet i et mindre bureaukratisk sprog, hvilket har været medvirkende til, at den blev meget positivt modtaget.

Ekspert-gruppen og revisionen af beskæftigelsesstrategien i 2005

Ligesom beskæftigelsesstrategien blev halvvejsevalueret fem år efter dens iværksættelse skulle også Lissabonstrategien halvvejsevalueres i 2005. Til at forberede revisionen af hele Lissabon-processen ønskede Kommissionen at nedsætte endnu en gruppe af forskere, politikere og repræsentanter for arbejdsmarkedets parter – denne gang kaldet en *'ekspertgruppe'* (High Level Group). Da stort set alle aktører havde været begejstrede for beskæftigelses-taskforcens rapport, blev Kok endnu en gang sat til at lede arbejdet. Denne gang

sikrede han sig, at han personligt kunne udpege en *'rapporteur'* til at føre pennen på dele af rapporten. Det forhindrede dog ikke en gentagelse af forløbet med hårde forhandlinger med det Kommissionsudpegede sekretariat om rapportens indhold. Derudover var der også inden for gruppen store uenigheder, og særligt medlemmerne med fagforeningsbaggrund frygtede en liberal rapport. Et af emnerne, der splittede, var forholdet mellem fleksibilitet og sikkerhed. Men ikke mindst på grund af Wim Koks gennemslagskraft lykkedes det i efteråret 2004 at nå til enighed om et dokument, som også aktørerne uden for gruppen var tilfredse med. Det var en rapport, der genbrugte nogle af taksforcens konklusioner vedrørende beskæftigelsespolitikken, men også pegede på betydningen af en forsæt udvikling af det indre marked, betydningen af et godt miljø for investeringer og betydningen af et godt ydre miljø. Særligt fremhævede rapporten dog betydningen af udviklingen af et velfungerende videnssamfund for opnåelse af Lissabon-målene.

Endnu inden ekspertgruppen havde færdiggjort sit arbejde, begyndte forberedelsen af *revisionen af hele Lissabonstrategien*. Godkendelsen af den nye, regulerings skeptiske liberal-konservativt dominerede Kommission strakte sig til langt ind i efteråret 2004, men i løbet af vinteren 2005 tegnede der sig et billede af, hvilken ny Lissabonstrategi, man kunne forvente sig: En strategi med integrerede retningslinier for økonomi og beskæftigelse og med færre mål, der alle skulle pege i retning af mere vækst og beskæftigelse. Med disse signaler fra Kommissionen blev et af de mest kontroversielle spørgsmål i revisionsprocessen vægten mellem de tre søjler i Lissabonstrategien – den økonomiske, den sociale og den miljømæssige søjle. Nogle af medlemsstaterne og den europæiske fagbevægelse frygtede en ubalanceret satsning på den første søjle. Konkret førte det til diskussioner om, hvilke OMCer der skulle være med under Lissabon-paraplyen. Beskæftigelsesstrategiens traktatfastsatte status gjorde det tidligt i processen klart, at den sammen med de økonomiske retningslinier nok også ville være at finde efter revisionen. Mere usikkerhed var der om uddannelses-OMCen, Den Sociale Inklusionsstrategi og en række andre OMCer. Det endte med, at de erhvervs- og efteruddannelsesorienterede dele af uddannelses-OMCen kom med, mens resten af uddannelses-OMCen og de øvrige OMCer ikke kom med.

Denne del af revisionen foregik som en separat del af

Lissabon-revisionen og forløb langt mere stilfærdigt end revisionen i 2003. Resultatet blev en anelse færre, men også en anelse bredere, retningslinier. Især tre forhold kan have bidraget til det mere fredelige forløb: For det første, at kampene allerede var taget i forbindelse med revisionen kun to år tidligere; for det andet, at medlemsstaterne ikke længere prioriterer beskæftigelsesstrategien så højt, fordi de i stigende grad finder den uforpligtende og ineffektiv og derfor koncentrerer indsatsen om andre dele af EU's sociale dimension; og for det tredje, at den nye mindre reguleringsivrige Kommission ikke spillede ud med et øget antal retningslinier og måltal. På et enkelt vigtigt punkt afviger beskæftigelsesretningslinierne fra 2005 sig dog fra foregående års: Måltallene er ikke længere en del af de egentlige retningslinier, men er flyttet om bagerst i dokumentet. Sammen med det forhold, at Kommissionens feedback til medlemsstaterne ikke på dette tidspunkt indeholdt egentlige henstillinger, men kun den blødere påpejning af 'forhold der kræver større opmærksomhed', tyder det på en bevægelse væk fra det (politisk) forpligtende og målbare. Selv om flere andre af de to Kok-rapporters konklusioner kan have påvirket Lissabon-revisionen, er dette en klar afvigelse, idet Kok-rapporterne anbefalede, hvad der i EU-jargonen kaldes 'naming, faming and shaming' af medlemslandene.

Magtforholdet og beskæftigelsesstrategiens balancer

Mht. spørgsmålet om de *forskellige aktørers indflydelse* tyder forløbet på, at medlemsstaterne er blevet styrket og Kommissionen svækket. Særligt det forhold, at nogle af medlemsstaterne fik initieret en parallel beslutningsproces (beskæftigelses-taskforcen), og at måltal og henstillinger er trådt i baggrunden, illustrerer dette – billedet kompliceres dog af den nye Kommissions større reguleringskepsis samt af, at henstillingerne vendte tilbage i 2006. Kommissionen er naturligvis stadig en meget væsentlig spiller, men det er blevet stadig tydeligere, at de forskellige generaldirektorater trækker i forskellige retninger. De europæiske arbejdsmarkedsorganisationer og Europaparlamentet, der spillede en væsentlig rolle i etableringen af beskæftigelsesstrategien, har tilsyneladende spillet en mere tilbagetrukket rolle i reformuleringerne af strategien. Endvidere viser forløbet, at aktørerne ikke optræder isoleret, men at der etableres koalitioner på tværs. Og endelig viser etableringen af de to Kok-grupper, at den europæiske beskæftigelsespolitiske koordinering i stigende grad trækker på eksterne eksperter og

interessenter for at udvikle og legitimere reformer.

Målet med revisionerne har først og fremmest været at øge beskæftigelsesstrategiens gennemslagskraft. Men det er tilsyneladende ikke lykkedes, snarere tværtimod. De fleste medlemsstater ser ud til at prioritere strategien lavere end nogen sinde før, og forhåbningen om, at integrationen i 2005 af de økonomiske og beskæftigelsespolitiske nationale planer ville give dem en højere profil i medlemsstaterne, er – indtil videre i hvert fald – gjort til skamme.

Hvad viser så hele dette komplekse forløb fra 2001 og frem til 2005 i forholdet til indholdet af strategien? For det første viser det, at spillet i høj grad har drejet sig om at definere *balancer* mellem regulering og læring, mellem bredde og fokus, og mellem fleksibilitet og sikkerhed. Kontroverserne om de kvantitative måltal og 'naming, shaming og faming' var en strategi, mens andre mente at læreprocesser uden disse mere håndfaste reguleringsmekanismer var det, der skulle forfølges. Revisionen i 2005 var centreret om to strategier, hvor den ene sigtede på en strategi snævert fokuseret på vækst og beskæftigelse, mens en konkurrerende strategi ville have sociale, miljømæssige og uddannelsesmæssige strategier sidestillet med disse. Endelig har balancen mellem fleksibilitet og social sikkerhed i hele perioden været et underliggende tema, der allerede med revisionen i 2003 kom op til overfladen, og som også spillede en rolle i de to Kok-grupper.

Beskæftigelsesstrategiens redningsplanke – flexicity

Forløbet fra 2001 til 2005 viser altså bl.a. en beskæftigelsesstrategi, der gradvist taber pusten i den forstand at medlemsstaternes engagement daler. Men en redningsplan med relation til balancen mellem fleksibilitet og sikkerhed udkrystalliserede sig gradvist: fælles principper for flexicity. Der var mod slutningen af perioden opnået konsensus om det fornuftige i at tilstræbe både fleksibilitet og sikkerhed på en gang. Ved forårstopmødet i 2006 fik Kommissionen således mandat til at fremlægge fælles principper for flexicity til vedtagelse i Rådet året efter. Siden da har både et embedsmandsudvalg (med dansk deltagelse) og en ekspertgruppe (uden dansk deltagelse) arbejdet frem mod et udkast til de fælles principper, der skal kunne vedtages i Rådet i december 2007 og efterfølgende inkorporeres i de beskæftigelsesretningslinier, der revideres endnu engang i 2008.

De første tegn på, hvad der er i vente, ses i Kommissionens publikation 'Employment in Europe

2006' og den årlige 'fremskridtsrapport' fra december 2006 (den rapport der evaluerer de nationale planer i Lissabonstrategien). Af de to publikationer fremgår hovedlinierne i Kommissionens tilgang til formuleringen af *flexicurity-principperne*. I begge understreges det, at de europæiske lande fordeler sig meget forskelligt mht. hvor meget fleksibilitet og sikkerhed, der findes på deres arbejdsmarkeder.

Kommissionen når på baggrund af en analyse, der efter videnskabelige alen er alt andet end overbevisende, frem til, at medlemsstaterne med hensyn til fleksibilitet og sikkerhed kan inddeles i fem grupper: En vest-central europæisk, en central-østeuropæisk, en sydeuropæisk, en anglo-irsk og en skandinavisk. De kommende principper for flexicurity bør efter Kommissionens opfattelse tage hensyn til de forskellige udgangspunkter, denne diversitet repræsenterer, og der bør præsenteres forskellige '*politiske stier*', der blandt andet skal tage udgangspunkt i gruppernes forskellige udgangspunkter. Det vil sige, at flexicurity-pakken udover de fælles principper også vil indeholde en række gruppe-opdelte politiske stier. Stierne må kunne betragtes som en slags pendanter til de lande-specifikke henstillinger, men er, fordi de retter sig mod grupper af medlemsstater i stedet for individuelle medlemsstater, alligevel en styringsmæssig nyskabelse.

Men meget står i skrivende stund endnu hen i det uvisse: Det er fx endnu uvist, hvad stierne vil indeholde, hvor 'smalle' de vil være, og hvordan de skal spille sammen med de lande-specifikke henstillinger. Det er også usikkert, hvordan flexicurity-principperne skal spille sammen med beskæftigelsesretningslinierne. En mulig udvikling er, at flexicurity-principperne og de politiske stier ved revisionen i 2008 simpelthen vil erstatte beskæftigelsesretningslinierne og de lande-specifikke henstillinger og dermed blive hele beskæftigelsesdelen af Lissabon-processen – i så fald vil den europæiske beskæftigelsesstrategi være blevet til 'den europæiske flexicurity-strategi'!

Ligeså vigtig som spørgsmålet om, hvordan den styringsmæssige udformning af flexicurity-satsningen kommer til at se ud, er spørgsmålet om, hvilken *forforståelse af flexicurity* de fælles principper formuleres ud fra. Flexicurity har i Danmark primært været forstået som en treleddet størrelse bestående af 'hyr-og-fyr' fleksibilitet, høj arbejdsløshedsunderstøttelse og en omfattende aktiv arbejdsmarkedspolitik. I løbet af det sidste års tid har Kommissionen luftet flere forståelser af flexicurity i

deres publikationer, der alle har været bredere end den gængse danske. Hvor 'aktiv involvering af arbejdsmarkedets parter' var en del af en femleddet definitionen i fremskridtsrapporten, fremlægger man på Generaldirektoratet for beskæftigelses hjemmeside i marts 2007 en forståelse, der indeholder fire led: 'fleksible kontrakter', 'aktiv arbejdsmarkedspolitik', 'livslang læring' og 'moderne sociale sikkerhedssystemer'. At der er tale om en relativ bred forståelse, støtter det scenarium, der går ud på, at flexicurity hen af vejen kan overtage hele den europæiske beskæftigelsesstrategi.

I sammenligning med den gængse danske forståelse af flexicurity er de væsentligste overordnede afvigelser i dette Kommissionens seneste udspil for det første, at flexicurity ses som en bevidst strategi (mens der ikke har været en bevidst strategi bag udviklingen af flexicurity i Danmark), og for det andet, at livslang læring er kommet med. At livslang læring er med er ikke en urimelig udvidelse af modellen, da livslang læring på mange måder er en forudsætning for – eller integreret del af – flere af de øvrige elementer af flexicurity, blandt andet funktionel fleksibilitet og den aktive arbejdsmarkedspolitik.

Forståelsen ligner ligesom den treleddede danske flexicurity-definition noget, de fleste aktører vil kunne tilslutte sig. Men som altid er djævelen (eller frelseren, alt efter synsvinklen) gemt i detaljen. I teksten, der omgiver de fire elementer, fremhæves det, at flexicurity skal modvirke segmentering på arbejdsmarkedet, og at sikkerhed skal forstås som indkomstsikkerhed (arbejdsløshedsunderstøttelse primært) og beskæftigessikkerhed (sikkerheden for at være i beskæftigelse), mens jobsikkerhed (sikkerheden for at bevare et bestemt job) ikke nævnes. Formuleringer og udeladelser som disse er noget af det, der har fået den europæiske fagforenings-sammenslutning EFS og fagforeninger rundt omkring i Europa til at frygte, at det bliver deres kernemedlemmer (der netop ofte opfattes som insiderne på arbejdsmarkedet), der kommer til at betale med deres job-sikkerhed for at andre grupper på arbejdsmarkedet kan få øget deres beskæftigelses- og indkomstsikkerhed. Disse faglige organisationer afviser denne strategi, blandt andet med argumenter om, at dem, der i dag betragtes som insidere, kan være outsiders i morgen, bl.a. som følge af relokalisering af produktion.

Dette er kun ét af flere kontroversielle spørgsmål, der gør, at den igangværende konsultationsproces om flexicurity ikke automatisk vil føre til konsensus – selvom

termen flexicurity jo lyder som noget, alle vinder ved. Processen kompliceres yderligere af, at Kommissionen samtidig har spillet ud med en grønbog om arbejdsret, hvor flexicurity også spiller en væsentlig rolle, og at den såkaldte trojka – det foregående, nuværende og kommende EU-formandsskab – har formuleret endnu en flexicurity definition. Slutresultatet kan blive vedtagelsen af meget generelle flexicurity principper – men det er endnu for tidligt at sige, om det ender sådan.

Men uanset hvordan det ender, er der i hvert fald én ting, der ud fra en dansk synsvinkel er positiv: Nemlig at flexicurity har været med til at øge interessen yderligere for danske aktører og danske synspunkter. Det vil

så vise sig, om flexicurity også er det, der skulle til for at puste liv i en europæisk beskæftigelsesstrategi, der har mistet pusten. En sådan ny revitaliseret beskæftigelsesstrategi centreret om flexicurity vil måske i højere grad være i stand til at påvirke medlemsstaternes beskæftigelsespolitik end den hidtidige strategi. Men for at nå dertil kræves det, at flexicurity-principperne ikke bliver udvandede som følge af koalitioner og andre aktørers alt for forskellige interesser – og det kræver også, at medlemsstaterne i højere grad end tidligere føler sig forpligtede af, hvad de bliver enige om i Bruxelles, når de når hjem på den nationale arena, der stadig er den vigtigste for beskæftigelsespolitik i Europa.

3.4 Den brede flexicurity-model, EU og østeuropæerne

EU vil udbrede dansk flexicurity, men hvad med østeuropæerne på det danske arbejdsmarked?

Søren Kaj Andersen

Flexicurity har for alvor bidt sig fast på EU's dagsorden, og de danske flexicurity-erfaringer står helt centralt her. Men den såkaldte 'gyldne trekant' tilbyder en *snæver* flexicurity-model, som kun i et begrænset omfang fortæller om samspillet mellem fleksibilitet og sikkerhed på det danske arbejdsmarked. Modsat er det muligt at identificere en *bred* flexicurity-model, som i langt højere grad indfanger samspillet mellem fleksibilitet og sikkerhed. Netop i forhold til den brede flexicurity-model er det samtidig et spørgsmål, om den voksende gruppe af østeuropæiske arbejdstagere får 'sikkerhedssiden' med, når de tilbyder deres arbejdskraft på det fleksible danske arbejdsmarked.

Den brede flexicurity-model

EU-kommissionen har udsendt en grønbog om modernisering af arbejdsretten, som det hedder, med henblik på at tackle det 21. århundredes udfordringer. Kernespørgsmålet er, om og i givet fald hvordan arbejdsretten kan fremme flexicurity i Europa. Den dobbelte målsætning er at skabe et europæisk arbejdsmarked, der er mere 'retfærdigt, lydhørt og rummeligt', samtidig med at det bidrager til at gøre Europa mere konkurrencedygtigt. Flexicurity indeholder jo budskabet, at det er muligt at udføre denne dobbelte salto i et spring, og Danmark er i vid udstrækning rollemodellen for, hvordan det skal gøres. Dette kommer også frem i en anden europæisk politisk proces iværksat af EU-Kommissionen, hvor hensigten er at udvikle fælles principper for flexicurity på det europæiske arbejdsmarked (se Mikkel Mailands artikel *Koalitioner og den europæiske beskæftigelsespolitik*).

Umiddelbart lægger Kommissionen op til en åben proces, hvor der bliver lagt vægt på, at de enkelte medlemsstater forsøger at formulere, hvordan fleksibilitet for virksomheder og sikkerhed for medarbejderne, det vil sige tryghed, kan spille sammen på optimal vis i den nationale regulering. Af samme grund er et af de mest udbredte mantra'er, at der ikke er nogen *one size fits*

all! Således bliver det glade forårsbudskab om ikke at lade 1000 blomster blomstre, så dog 27 i den stadig større union. Alligevel er det tydeligt, at særligt faglige organisationer ud over Europa er noget bekymrede ved den 'danske medicin'. Det er en ofte hørt reaktion, at flexicurity er det seneste *buzz word*, der reelt skal sikre en fleksibilisering, om ikke ligefrem deregulering af de europæiske arbejdsmarkeder. Det er imidlertid et problem, at Danmark er blevet identificeret med en snæver flexicurity-model. Den såkaldte 'gyldne trekant' sætter et snævert fokus på samspillet mellem fleksible ansættelses- og afskedigelsesregler, en relativ høj understøttelse og en aktiv arbejdsmarkedspolitik. Men der findes en bredere flexicurity-model. Udgangspunktet i den brede model er, at fleksibilitet på arbejdsmarkedet handler om langt mere end fleksible ansættelses- og afskedigelsesregler. Flexibilitet i arbejdstidstilrettelæggelse, funktionel fleksibilitet via uddannelse af medarbejdere og lønmæssig fleksibilitet via en stadig dybere decentralisering af lønforhandlingen er alle elementer, der er blevet udbygget i danske overenskomster gennem de seneste 40 år. Man kan samtidig her tale om 'forhandlet fleksibilitet', idet lønmodtagersidens pris for denne fleksibilitet har været en opbygning af sikkerhed for den enkelte lønmodtager. 'Sikkerhed' har her været løn under sygdom og barsel, arbejdsmarkedspension, uddannelsesretigheder, sociale kapitler mv. Disse forhandlede fleksibilitetsformer og de tilkæmpede 'sikkerhedselementer' hører med til, hvad man kan kalde, den brede flexicurity-model.

Østeuropæiske arbejdstagere

Vender vi for et øjeblik tilbage til den snævre flexicurity-model, fortæller teorien, at fleksible ansættelses- og afskedigelsesregler vil øge outsider-grupperes muligheder for at komme ind på arbejdsmarkedet. Forestillingen er her, at arbejdsgivere vil være mere tilbøjelige til at ansætte, da de eventuelle omkostninger ved at skille sig af med den pågældende medarbejder igen er forholdsvis

lave. I den danske flexicurity-debat har indvandrere længe været undtagelsen, der bekræfter denne regel. Med de fleksible ansættelses- og afskedigelsesregler skulle det danske arbejdsmarked således i teorien give særlige muligheder for fx indvandrere sammenlignet med andre lande omkring os. Det forholder sig dog stik modsat. Godt nok er mobiliteten høj på det danske arbejdsmarked, og de fleste ledige er kun kortvarigt ledige, men indvandrere har ikke været del af denne positive dynamik, om end det aktuelt går bedre.

En ny gruppe outsiders er dog for alvor ved at blive synlige på det danske arbejdsmarked; det er de østeuropæiske arbejdstagere. De er ikke outsiders, fordi de står uden for arbejdsmarkedet – de er outsiders, fordi de kommer udefra. Det er østeuropæernes medlemskab af EU og den aktuelle økonomiske højkonjunktur, som har trukket østeuropæere til det danske arbejdsmarked. Godt 11.000 opholds- og arbejdstilladelser blev udstedt i 2006 – det var en fordobling i forhold til 2005. Hertil kommer usikre tal vedrørende antallet af udstationeringer af østeuropæiske arbejdstagere i forbindelse med, at østeuropæiske virksomheder udfører opgaver i Danmark. Udenlandske virksomheder, der har aktiviteter i Danmark, skal lade sig momsregistrere hos SKAT Tønder. For udenlandske virksomheder generelt blev antallet også her fordoblet. Fra 2005 til 2006 (opgjort primo november) steg antallet til knapt 3000 aktive virksomheder. Vi ved også, at der i dette tal fra 2006 indgår 480 polske bygge- og anlægsvirksomheder. Derimod ved vi intet om, hvor mange medarbejdere, disse virksomheder havde med sig. Samtidig er alle i større eller mindre omfang enige om, at tallet er udtryk for en underregistrering. Der er udenlandske virksomheder, der 'glemmer' at kigge forbi SKAT Tønder på deres vej ind i Danmark. Den tredje gruppe, som det er uhyre vanskeligt at vurdere størrelsen af, er den illegale arbejdskraft. Trods den markante stigning i antallet af østeuropæere på det danske arbejdsmarked faldt antallet af anmeldelser vedrørende illegale arbejdstagere fra 2005 til 2006. Det er dog noget usikkert, om dette fald er udtryk for et fald i omfanget af illegalt arbejde. Et signal om forholdene kom også frem, da skattecentre over hele landet i sensommeren 2006 besøgte 580 byggepladser og kontrollerede i alt 1700 personer. Heraf var 500 udlændinge, og ud af denne gruppe havde 125 ikke opholds- og arbejdstilladelse.

Alle disse tal er i sig selv ikke store set i forhold til det samlede danske arbejdsmarked. Men de vokser markant

i disse år – det vil sige, at der kommer stadig flere østeuropæere ind på det danske arbejdsmarked. Samtidig spiller et element af uvished med: Den usikre registrering af udstationerede og den manglende viden om omfanget af illegale migranter betyder, at vi ikke ved præcist, hvor mange der er kommet.

Østeuropæere og den snævre flexicurity-model

Man kan sige, at polakker og andre østeuropæiske arbejdstagere tilbyder en meget fleksibel arbejdskraft; de kommer, når der er arbejde, og skal rejse hjem, når der ikke er mere at lave. Mens de er her, er de typisk også fleksible på den måde, at de ønsker at arbejde mange timer. Vi ved fra udenlandske undersøgelser og fra de foreløbige resultater af FAOS-undersøgelser på området, at østeuropæere typisk gerne vil arbejde mange timer – fritids- og familieliv har de alligevel ikke her i Danmark. Den sikkerhed, eller tryghed, der tilbydes østeuropæiske arbejdstagere, kan der dog sættes nogle spørgsmålstejn ved. Den høje beskæftigelsesikkerhed, altså at der er beskæftigelse at få om end ikke hos en bestemt arbejdsgiver (jobsikkerheden), omfatter ikke umiddelbart østeuropæere i Danmark. Er de her som arbejdstagere via Østtaftalen, må de rejse hjem, hvis der ikke længere er brug for dem på den pågældende arbejdsplads. Er de her som udstationerede, siger udstationeringsloven, at de skal vende hjem, når den pågældende opgave er løst. Således er østeuropæere på det danske arbejdsmarked ikke del af 'den gyldne trekant', hvor fleksible ansættelses- og afskedigelsesregler suppleres af for det første en relativ høj understøttelse i tilfælde af ledighed og for det andet en aktiv beskæftigelsesindsats med henblik på at sluse den ledige tilbage ind på arbejdsmarkedet.

Nu er det imidlertid ikke anderledes end, at østeuropæiske arbejdstagere kan melde sig ind i en dansk a-kasse og således efter den gængse karenperiode blive berettiget til dagpenge. Man kan hos a-kasserne høre om eksempler på, at østeuropæere er blevet medlemmer, men samlede tal, der fortæller om, hvor mange der har indmeldt sig, findes ikke. Når vi en dag rammer en ny lavkonjunktur, kan man spørge sig selv, om vi vil opleve det samme, som man har set de seneste år i Tyskland, hvor gruppen af polakker er vokset markant, samtidig med at gruppen af ledige polakker også er vokset. Tallet kulminerede i 2005, hvor 30 % af polakkerne i Tyskland var uden job, mens andelen faldt til 20 % i 2006 (IAB, Institut für Arbeits- und Berufsforschung).

Den nuværende økonomiske højkonjunktur skaber

måske alligevel en relativ høj beskæftigelsesikkerhed for østeuropæerne på det danske arbejdsmarked. Vedrørende de udstationerede viser tal fra en norsk undersøgelse, at de gennemsnitligt har lige så lange ophold på det norske arbejdsmarked, som østeuropæere med opholds- og arbejdstilladelser (Fafo). En del af forklaringen på dette skal givetvis søges i, at der er tale om fup-udstationeringer. Med henblik på at omgå den norske Østafale, som er meget lig den danske, bliver arbejdsopgaver formuleret som udstationeringer, selvom der reelt er tale om import af arbejdskraft og ikke at en østeuropæisk virksomhed løser opgaven. Men det behøver nu ikke at være ulovligt alt sammen. Meget tyder på, at det hører med til historien, at fx de østeuropæiske underentreprenører, der er inde og løse opgaver i den danske bygge- og anlægsbranche, ofte får flere på hinanden følgende kontrakter. Det betyder også, at deres ansatte – måske efter en kort tur hjem til fx Polen – kommer tilbage og arbejder på en ny udstationering.

Østeuropæere og den brede flexicity-model

Men spørgsmålet er, om polakker og andre østeuropæere på det danske arbejdsmarked er omfattet af den brede flexicity-model på linie med deres danske kollegaer. De leverer, som antaget ovenfor, i vid udstrækning fleksibilitet. Men er de også omfattet af de sikkerhedselementer, som først og fremmest er del af overenskomsterne?

Som udgangspunkt handler det derfor om, hvorvidt østeuropæerne er overenskomstdækket. Her må man som udgangspunkt holde fast i, at den danske overgangsordning vedrørende østeuropæiske arbejdstagere slår fast, at de kun opnår opholds- og arbejdstilladelse, hvis de er ansat på overenskomstmæssige vilkår eller i øvrigt sædvanlige løn- og ansættelsesvilkår. Dette betyder, at østeuropæerne i princippet er omfattet af den samme 'sikkerhed' som danskere i øvrigt. Fagbevægelsen har dog bragt mange sager frem, der sætter spørgsmålstegn ved østeuropæernes faktiske 'sikkerhed'. Umiddelbart handler 'indkomstsikkerhed' i en flexicity-optik om, hvorvidt det er muligt for den enkelte at opretholde en indkomst, når der ikke er arbejde at få. I relation til østeuropæerne, som arbejder fx i Danmark, kan man udvide dette til at spørge, om de får en løn som svarer til det niveau, der ligger i overenskomsterne.

Her har vi ingen systematisk viden, men har set en hel del enkeltsager, hvor lønnen har ligget klart under over-

enskomstniveau. Mere sammensat bliver problemstillingen, hvis en østeuropæer som udgangspunkt får overenskomstmæssig løn, men så herefter bliver mødt med krav fra arbejdsgiveren om betaling for forskellige ydelser som 'transport' (fra bopæl til arbejdsplads), 'international transport' (til og fra Danmark), 'administration' (håndtering af diverse papirer herunder skattemæssige forhold) samt ikke mindst fradrag for udgift til bolig i Danmark.

I den netop indgåede overenskomst på industriens område (februar 2007) er man blevet enige om et kodeks for aftaler med udenlandske medarbejdere. Her understreges det, at det skal være frivilligt for udenlandske medarbejdere, om de vil indgå aftaler om køb af ydelser i tilknytning til ansættelsesforholdet. Det fremgår også, at det skal være muligt at opsiges en eventuel aftale med en måneds varsel. Man kan sige, at parterne på industriens område på denne vis tilpasser deres overenskomst til det faktum, at der i stigende omfang er udenlandsk arbejdskraft ansat i industrien. Konkret er der her taget skridt til at sikre, at udenlandske arbejdstagere ikke bliver tvunget til at modtage og betale bestemte ydelser i forbindelse med ansættelsesforholdet.

Ligeledes kan man også sige, at der i overenskomstfornyelsen på bygge- og anlægsområdet er taget skridt til at øge sikkerheden for udlændinge og her særligt østeuropæere. Det handler her om indkomstsikkerheden – jf. ovenfor. Man har fra faglig side ofte argumenteret for, at man har uhyre vanskeligt ved at kontrollere, hvorvidt de faktiske løn og arbejdsvilkår nu også ligger indenfor overenskomsten. Det har ført til krav om, at fagforeningerne skal have mulighed for at se lønsedler og andre dokumenter vedrørende lønudbetalinger. Her forhandlede Dansk Byggeri og 3F sig i februar frem til et protokollat om 'tilpasningsforhandlinger', som giver forbundet mulighed for at kræve at se dokumentation for løn- og ansættelsesvilkår. Hvis forbundet kan påvise omsændigheder, som peger på, at overenskomsten ikke bliver overholdt, påhviler det virksomheden at bevise, at det *ikke* er tilfældet. Her er således tale om en omvendt bevisbyrde. Fremtiden må vise, om dette er det nødvendige redskab for fagforeningerne, i dette tilfælde 3F, til at sikre, at overenskomsten overholdes.

Nok et sikkerhedselement for østeuropæerne vedrører pension. FAOS' hidtidige undersøgelser vist, at der ofte er uklarhed omkring, hvordan pensionsspørgsmålet skal håndteres. Det gælder bl.a. spørgsmålet om, hvorvidt der skal udbetales pension fra første arbejdsdag, eller fx

først efter at en seks måneders karenperiode er udstået. Her blev Dansk Byggeri og 3F enige om at tilføje til deres pensionsbestemmelser, at der skal udbetales pension fra første arbejdsdag, i fald en ny medarbejder kan påvise seks måneders erhvervs erfaring.

I relation til østeuropæere, der er udstationeret i Danmark, må det fremhæves, at den danske udstationeringslov ikke siger noget om løn. EU's udstationeringsdirektiv giver ellers mulighed for at indføre lovbestemmelser om mindsteløn, men der har været bred politisk opbakning til, at løn udelukkende skal være et anliggende mellem arbejdsmarkedets parter. Med andre ord er det op til parterne, og her ikke mindst de faglige organisationer, at sikre, at udstationerede østeuropæere i Danmark får en løn, der svarer til gældende overenskomst. Således kan man hævde, at udstationerede østeuropæere oplever en lønmæssig *usikkerhed*, når de udfører opgaver i Danmark, hvis det ikke lykkes for de faglige organisationer at tegne overenskomst med den pågældende østeuropæiske arbejdsgiver.

Det er i lyset af denne situation, at et tredje tiltag blev del af Dansk Byggeri og 3Fs nye overenskomst. Det handler om udbetaling af ferie-, feriefridags- samt søgnehelldagsbetalingen for udstationerede medarbejdere. Umiddelbart er det her et spørgsmål om, hvorvidt udstationerede lønmodtagere får de feriepenge mv., som de er berettigede til ifølge dansk overenskomst. Men dernæst er det også et spørgsmål, der kunne blive et problem for Dansk Byggeri. Årsagen er, at Dansk Byggeri har fået en del nye medlemsvirksomheder fra de nye EU-lande i øst. Går sådanne virksomheder konkurs, hæfter lønmodtagernes garantifond ikke for udbetalingen af feriepenge – derimod skal regningen gå til arbejdsgiverorganisationen; Dansk Byggeri. Nu hedder det i aftalen, at forbundene i BAT-kartellet etablerer en fælles ferie- og søgnehelldagskasse, som skal administrere disse penge. Hermed blev et potentielt problem løst for Dansk Byggeri – konkurser forekommer blandt de østeuropæiske virksomheder som udstationerer. Når det er interessant for BAT-kartellet at administrere disse penge, skyldes det, at det giver mulighed for indsigt i lønforholdene for de udstationerede udlændinge på det danske arbejdsmarked. Feriepengene udgør 12,5 % af lønnen; kender man feriebetalingen, skulle man dermed

også kende lønnen. Fremtiden må vise, om dette regnestykke giver den indsigt, man håber. Når fagbevægelsen søger efter værktøjer, der kan give dem viden om østeuropæeres lønforhold, må det også ses i sammenhæng med vanskelighederne med at organisere de østeuropæiske lønmodtagere. Ofte ønsker de ikke at have nogen kontakt med dansk fagbevægelse. Her bliver det et grundlæggende problem, at på trods af at de får en betaling, der ligger klart under, hvad der ellers udbetales i en tilsvarende jobfunktion på det danske arbejdsmarked, er det for en polak eller litauer langt over lønniveauet i hjemlandet. Således er mange østeuropæere givetvis tilfredse med en sådan løn.

Øget sikkerhed som konkurrencefordel

Samlet set kan man betragte de nye bestemmelser, der er indføjede i overenskomsterne, som udtryk for en styrkelse af 'sikkerhedssiden' i den brede flexicurity-model for østeuropæere på det danske arbejdsmarked. Der er taget skridt, som skulle kunne styrke deres sikkerhed i forhold til boligvalg, pension og feriebetaling. Det hører dog med, at de faglige organisationer med disse tiltag også søger at sikre deres danske medlemmer mod løndumping i den ene eller anden form.

Set i det lange perspektiv er et interessant resultat af en norsk undersøgelse, at de østeuropæiske arbejdere bliver stadig mere opmærksomme på, om de bliver diskrimineret på arbejdsmarkedet, jo længere de har opholdt sig i landet (se Fafo). Med andre ord kan resultatet blive, at mange af de polakker, litauere og andre østeuropæere, vi ser på det danske arbejdsmarked i dag, ikke på sigt vil acceptere, at den brede danske flexicurity-model ikke også helt og fuldt dækker dem. Nogle vil måske hævde, at det er fint nok, for så forsvinder de nok også, når konjunktoren vender. Men er perspektivet, at demografiske og andre langsigtede forhold gør østeuropæerne til en vigtig gruppe på det danske arbejdsmarked fremover, forholder det sig anderledes. Vi ved, at sprog og skatteryk gør, at Danmark ikke er et naturligt førstevalg for migrantarbejdere. Derfor kan den brede flexicurity-model blive et vigtigt konkurrenceparameter, hvis vi skal kunne tiltrække den relevante udenlandske arbejdskraft fremover.

Om FAOS

4

FAOS

– Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier – er et forskningscenter ved Sociologisk Institut, Københavns Universitet. FAOS har specialiseret sig i studiet af arbejdsmarkedsforhold i dansk, nordisk og europæisk sammenhæng. FAOS blev etableret som center per 1. januar 1999, men har fungeret som en forskningsgruppe ved Sociologisk Institut siden 1. januar 1990.

I perioden 1.1.1999 – 31.12.2003 var omdrejningspunktet for FAOS' arbejde programmet *Mod multiniveauregulering af arbejdsmarkedsrelationerne*, der blev finansieret af en grundbevilling fra Beskæftigelsesministeriet og Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd og derudover af en række supplerende bevillinger.

Den igangværende femårige programperiode løber fra 1.1.2004 til 31.12. 2008. Titlen på forskningsprogrammet er *Internationalisering, multiniveauregulering og den danske model*. FAOS' forskningsvirksomhed finansieres under dette program af en grundbevilling fra dels Industriens Uddannelsesfond (CO-industri og Dansk Industri), Dansk Arbejdsgiverforening og Bygge- og Anlægsbranchens Uddannelsesfond, dels Beskæftigelsesministeriet. Bevillingerne gives for et år ad gangen, men med tilkendegivelse af, at man er indstillet på at støtte i hele perioden.

FAOS' formål

Målsætningen for FAOS' forskningsvirksomhed kan opstilles i følgende fem punkter:

- at bidrage systematisk og inden for en bred videnskabelig teoretisk-analytisk ramme til den grundlæggende viden om arbejdsmarkedsrelationer og en dybere forståelse af den komplekse udvikling, der finder sted på arbejdsmarkedet i en periode kendetegnet ved store ændringer. Denne viden skal opbygges ved gennemførelsen af empiriske og teoretiske studier i et dansk, europæisk og globalt perspektiv.
- at bidrage og vedligeholde tætte forbindelser med beslægtede forskningsmiljøer ikke mindst i andre europæiske lande, bl.a. ved at deltage i fælles internationale komparative forskningsprojekter.
- at bidrage til uddannelse af ph.d. studerende, som

arbejder med emner, der relaterer sig til arbejdsmarkedet og arbejdsmarkedsrelationerne.

- at give adgang til materiale om forhold på arbejdsmarkedet og dække behovene hos parter, der er interesseret i mere teoretiske aspekter af emnet, og behovene hos parter, hvis hovedinteresse er at omsætte denne viden til praksis. Med hensyn til det sidste skal bemærkes, at centret skal have en løbende dialog med arbejdsmarkedets parter og med relevante administrative/politiske institutioner.
- at formidle resultaterne af arbejdet til bredere kredse.

De to spor

På baggrund af denne målformulering bevæger FAOS' forskningsvirksomhed sig i to sideløbende spor. Det *første* spor er på det nationale, lokale og internationale niveau at registrere og analysere de aktuelle tendenser i arbejdsmarkedsrelationernes udvikling – som fx analyser af de skiftende overenskomstforhandlinger og den sociale dialog i EU. Resultaterne præsenteres løbende og er en væsentlig del af vores aktiviteter, bl.a. fordi de har direkte relevans for aktørerne i organisationerne, virksomhederne og det politisk-administrative system.

Det *andet* hovedspor er arbejdet med konkrete forskningsprojekter, dvs. teoretisk og empirisk baserede undersøgelser, som går mere i dybden end de aktuelle analyser, og som for FAOS som forskningsinstitution naturligvis er grundlæggende. Men for os er de to spor begge nødvendige. De udgør sammenhængende processer, der gensidigt beriger hinanden. De mere omfattende teoretiske og empiriske undersøgelser er i høj grad forudsætningen for, at de aktuelle analyser kan kvalificeres, fordi de derved kan bygge på et overblik over de lange linier i arbejdsmarkedsrelationernes udvikling, ligesom forskningsprojekternes komparative metode, hvor forholdene i Danmark sammenlignes med tilsvarende forhold i andre lande, bidrager til at kvalificere vores viden om den danske aftalemodel. Og omvendt forudsætter forskningsprojekterne en forudgående viden om aktuelle organisations- og forhandlingsforhold.

Vi bevæger os sagt på en anden måde i et forskningsfelt, hvor en kontinuerlig kontakt med aktørerne på området er af uvurderlig betydning, og derfor har det i FAOS høj prioritet at sikre en løbende *formidling* af forskningen både gennem skriftlige og elektroniske medier, herunder vores hjemmeside, og gennem mundtli-

ge bidrag som oplægsholdere på diverse konferencer og møder. Netværksdannelse er således et nøgleord i forskningsvirksomheden, både i forhold til aktørerne i organisations- og aftalesystemet og i forhold til såvel danske som internationale forskere.

Vægten på den komparative tilgang betyder, at ikke mindst forbindelserne til forskere i en række andre lande kontinuerligt udvikles.

Nationalt EIRO-center

Et væsentligt element i arbejdet med at analysere og videreformidle aktuelle udviklingstendenser i arbejdsmarkedsrelationerne er vores placering som dansk nationalcenter under European Industrial Relations Observatory (EIRO).

FAOS deltager på elvte år med artikler til denne europæiske database om udviklingen i de danske arbejdsmarkedsrelationer. Samtidig er vi gennem samarbejdet med de øvrige nationale centre i de andre EU-lande samt Norge og den centrale redaktion under Dublin-instituttet en del af et stort internationalt forskningsnetværk. Med EIRO er blevet udviklet den hidtil mest omfattende og systematiske registrering af oplysninger om udviklingen af arbejdsmarkedsrelationerne i Europa. EIRO's styrke er ikke mindst artiklernes analytiske kvalitet, der er et resultat af, at de nationale centre alle er forankret i forskningsmiljøer. I 2006 påbegyndte vi en ny fireårig kontraktperiode som nationalt EIRO-center.

FAOS' referencegruppe

Det har fra starten af FAOS i første halvdel af 1990'erne været almindeligt, at vi en gang årligt holdt et halvdagsseminar med deltagere fra bidragsgivende organisationer og institutioner samt andre relevante repræsentanter fra aktørerne i den danske model. Her er aktuelle problemstillinger blevet behandlet i sammenhæng med en orientering om FAOS' forskningsvirksomhed. Fra starten af den nye programperiode per 1.1.2004 er der foretaget en formalisering af denne form for kontakt gennem nedsættelsen af FAOS' referencegruppe, der består af repræsentanter fra de organisationer, fonde og offentlige institutioner, der bidrager til FAOS' grundbevilling.

Referencegruppen fungerer som et dialogforum, der løbende agerer sparringspartner i forbindelse med vores overvejelser om realiseringen af det femårige forskningsprogram. Referencegruppen samles formelt en gang årligt til en drøftelse af forskningsvirksomheden, men

derudover er der kontinuerlige bilaterale kontakter.

FAOS' referencegrupper består af følgende repræsentanter:

Adm. direktør *Jørn Neergaard Larsen*,
Dansk Arbejdsgiverforening
Vicedirektør *Poul-Christian Jensen*,
Dansk Arbejdsgiverforening
Formand *Thorkild E. Jensen*, CO-industri
Daglig leder, organisationssekretær *Arne Sørensen*,
CO-industri
Direktør *Kim Graugaard*, Dansk Industri
Chef for Social Affairs *Erik Kjærgaard*, Dansk Industri
Adm. direktør *Jens Klarskov*, Dansk Byggeri
Gruppeformand *John Larsen*, 3F, Byggegruppen
Afdelingschef *Verner Sand Kirk*, Beskæftigelsesministeriet
Fuldmægtig *Mette Pedersen*, Beskæftigelsesministeriet

Intern organisering – ledelsesskiftet

FAOS' interne organisering har undergået en forandring i det forgangne år. FAOS' grundlæggere og mangeårige ledere, Jesper Due og Jørgen Steen Madsen, har fundet det betimeligt at lægge det ledelsesmæssige ansvar fra sig og give depechen videre til en yngre generation. Den 1. september 2006, godt halvvejs igennem den nuværende programperiode, overgik ledelsen formelt til et triumvirat, bestående af Søren Kaj Andersen som centerleder, og de to forskningsledere Mikkel Mailand og Steen E. Navrbjerg, som har særligt ansvar for økonomi og personalepolitik. Det giver Jesper Due og Jørgen Steen Madsen muligheder for yderligere at fordybe sig i det danske overenskomstsystem og ikke mindst at udbygge den teoretiske viden inden for deres felt, og de vil fortsat være betydelige ressourcepersoner for alle medarbejdere på FAOS. Det giver samtidig den ny ledelse mulighed for at konsolidere sig i forhold til den næste programperiode fra starten af 2009 og frem.

FAOS havde ved årsskiftet 17 ansatte, incl. studenter. Det er det største, FAOS har været, og det giver både nye udfordringer og nye muligheder, når så mange kompetente personer er knyttet til og interesserer sig for samme område i arbejdsmarkedsforskningen. Indadtil kræver det ændringer i arbejdsgange og kommunikation, samtidig med at det udadtil giver muligheder for en meget bred kontaktflade til såvel forskere som praktikere, både nationalt og internationalt.

Arbejds møder er stadig et vigtigt omdrejningspunkt for organiseringen af arbejdet i FAOS. Det er her, vi ori-

enterer hinanden om den enkeltes arbejde, om vigtige og aktiviteter og i det hele taget sikrer en synergi i gruppen. Der har dog samtidig udviklet sig en supplerende styring, hvor medarbejderne samles i grupper omkring de tre satsningsområder i forskningsprogrammet og projekterne herunder med en fast tovholder.

Til de enkelte projekter udpeges endvidere særlige resourcepersoner, som løbende inddrages og læser resultaterne efterhånden, som de foreligger. Herved sikres princippet, at der aldrig udleveres rapporter, artikler mv. fra FAOS, uden at de er blevet internt vurderet. I forbindelse med områder, hvor den interne kompetence vurderes at være afgrænset, inddrages desuden eksterne resourcepersoner.

Ved siden af arbejds møderne afholdes et månedligt *forskningsseminar*, hvor aktuelle forskningsspørgsmål drøftes. Det vil ofte dreje sig om de projekter, som FAOS selv har igangsat, men det kan også være emner, hvor der hentes oplægsholdere udefra. I denne sammenhæng kan nævnes, at der er udviklet en fast evalueringssproces, der betyder at forskningsprojekter bliver vurderet både før starten, under forløbet (ved de længerevarende projekter), og efter afslutningen.

Desuden holdes der med halvandet års mellemrum et tredages eksternt arbejdsseminar for alle medarbejdere. Her gøres der samlet status og målene for den kommende periode kridtes op. Senest blev dette seminar holdt i september 2005. Evalueringen og beslutningerne om det fremtidige arbejde foretages både gruppevis i forhold til forskningsprogrammets satsningsområder og individuelt i forhold til den enkelte medarbejder. Derudover følges evalueringerne op ved årlige medarbejderudviklingssamtaler.

FAOS har i det forløbne år tillige udviklet en *medarbejderhåndbog*. Gennem årene har der udviklet sig en særegen 'FAOS-kultur' med et tæt samarbejde mellem kolleger, der interesserer sig for det samme emne. Med en del nye medarbejdere og med en vis naturlig udskiftning (særligt af studenter, som afslutter studier) har det vist sig formålstjenstligt at lægge nogle retningslinjer for, hvad FAOS repræsenterer som arbejdsplads, så nyansatte får et indtryk af, hvilken virksomhedskultur, de er på vej ind i. Samtidig repræsenterer en medarbejderhåndbog også det, som vi som arbejdsplads bestræber at være, og den kan således være et kompas for vores personalepolitik og ledelse – ligesom forskningsprogrammet er vores ledestjerne for FAOS' forskning.

Medarbejdere ved FAOS

Søren Kaj Andersen, centerleder, lektor, mag.art. & ph.d.

Steen E. Navrbjerg, forskningsleder, lektor, mag.art. & ph.d.

Mikkel Mailand, forskningsleder, lektor, cand.scient. & ph.d.

Jesper Due, professor, mag.art. & fil.dr.

Jørgen Steen Madsen, professor, mag.art. & fil.dr.

Christina Jayne Colclough, kandidatstipendiat, bach.scient. & MA.

Anna Ilsoe, kandidatstipendiat, cand.scient.soc.

Trine P. Larsen, forskningsassistent, cand.scient.adm. & MA

Jens A. Hansen, forskningsassistent, cand.scient.soc. (fra 1. december 2006)

Klaus Pedersen, ph.d.-stipendiat, cand. jur. (fra 1. februar 2007)

Carsten Jørgensen, informationsmedarbejder, EIRO-koordinator, cand.phil.

Jette Hanne Nielsen, kontorfuldmægtig (til 1. september 2006)

Den tidligere medarbejder ved FAOS, nu institutleder på Sociologisk Institut, lektor, mag.art. & dr.scient.soc. Carsten Strøby Jensen, er fortsat associeret FAOS.

Jytte Kaltoft Bendixen, kandidatstipendiat, cand.jur., afsluttede i 2005 sit ph.d.-projekt *Mellem lov og praksis i europæisk arbejdsmarkedspolitik*, og afhandlingen blev forsvaret på Sociologisk Institut i juni 2006. Afhandlingen er i let revideret udgave med titlen *Europæisering af arbejdstiden* udkommet på Jurist- og Økonomforbundets Forlag i januar 2007.

I 2006 har desuden som projektmedarbejdere/studenter-medhjælpere været tilknyttet Mikkel Møller Johansen, Katrine Søndergaard, Bjørn Hansen (fra 1. september 2006) Fasael Rehman (fra 1. september 2006), Lasse Suenperä Liebst (fra 1. oktober 2006), Andreas Birkbak (fra 1. oktober 2006), Tine L.R. Johansen (fra 1. oktober 2006), Sara Kudsk-Iversen (til 1. september 2006) og Kristoffer Gamdrup (til 1. januar 2007).

Som gæsteforsker har vi fra 1. januar 2007 til 1. april 2007 haft besøg af ph.d.-studerende Thomas Prosser fra Warwick University's Industrial Relations Research Unit.

5

**Publikationer
2006**

Forskningsnotater

Løbende delrapporter mv. fra forskningsvirksomheden

Nr. 73 Mellem lovregulering og frivillighed – rammerne for virksomhedens sociale engagement i Storbritannien, Tyskland og Polen

Mikkel Mailand

Notat udarbejdet for Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats (CABI) FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, januar 2007
(29 sider)

Nr. 72 OK 2007: Stigende forventningspres truer forligsmulighederne
Jesper Due og Jørgen Steen Madsen
Baggrundsnotat om de kommende overenskomstforhandlinger til Ugebrevet Mandag Morgen 20. november 2006.

FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, november 2006
(19 sider)

Nr. 71 I krydsfeltet mellem fleksibilitet og sikkerhed

Sara Kudsk-Iversen,

Søren Kaj Andersen

Overenskomstreguleringen af bureauvikarers løn- og ansættelsesvilkår.

FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, oktober 2006
(38 sider)

Nr. 70 Frivillige aftaler – en ny europæisk reguleringsform

Trine P. Larsen,

Søren Kaj Andersen

Et empirisk studie af implementeringen af teleaftalen i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland og Ungarn.

FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, september 2006
(63 sider)

Nr. 69 Flexicurity på virksomheden

Anna Ilsoe

En sammenlignende analyse af reguleringen af arbejdstidsfleksibilitet på danske og tyske industrivirksomheder.

FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, maj 2006
(80 sider)

Nr. 68 Den nye fælleserklæring og den danske model

Jesper Due, Jørgen Steen Madsen

FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, april 2006
(7 sider)

Nr. 67 Ledelse på tværs af grænser – konsekvenser af virksomhedsovertagelser i Danmark

Steen E. Navrbjerg

FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, april 2006
(59 sider)

Nr. 66 Multiniveauregulering i Danmark og Tyskland – erosion eller fornyelse

Anna Ilsoe, Jørgen Steen Madsen,

Jesper Due

FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet, januar 2006
(30 sider)

Videnskabelige artikler

Autonomous Framework Agreements – A New Way of Regulating Europe

Trine P. Larsen and Søren Kaj Andersen

- An Empirical Study of Implementing the Telework Agreement in Denmark, Sweden, Germany, Hungary and the UK. *European Journal of Industrial Relations*, udkommer juli 2007

Impacts of decentralisation

– Erosion or renewal

Anna Ilsoe, Jørgen Steen Madsen og Jesper Due

Industrielle Beziehungen, under udgivelse

Tarifabkommen sorgen für Flexicurity

Søren Kaj Andersen

Kennzeichen DK – Mitteilungen aus und über Dänemark

Kgl. Dänische Botschaft, nr. 78, december 2006

Dynamic neo-corporatism – regulating work and welfare in Denmark

Mikkel Mailand

Transfer, Volume 12 Number 3, Autumn 2006, ETUI-REHS

Det danske Gent-systems storhed – og fald?

Jesper Due, Jørgen Steen Madsen

Arbejdsløshedsforsikringen og den faglige organisering – den historiske baggrund og fremtidens udfordringer.

Arbejdsdirektoratets 100-års Jubilæumsskrift, udkommer forår 2007

Dissolving boundaries of collective agreements and welfare state policies – towards new divisions of labour between state and social partners?

Mikkel Mailand

Paper at IREC Conference: The Future of Social Models, Ljubljana 31 August - 2 September 2006

Autonomous Framework Agreements – A New Way of promoting the European Social Model

Trine P. Larsen, Søren Kaj Andersen

An Empirical Study of Implementing the Telework Agreement in Denmark, Sweden, Germany, Hungary and the UK.

Paper at IREC Conference: The Future of Social Models, Ljubljana 31 August - 2 September 2006

HRM and IR: Uneasy Bedfellows?

Steen E. Navrbjerg, Dana Minbaeva

Paper at IREC Conference: The Future of Social Models, Ljubljana 31 August - 2 September 2006

Signs of decentralised centralisation - reintroducing coordinating centres in multi level theory

Christina Jayne Colclough,

Anna Ilsoe, Trine Pernille Larsen

Paper at IREC Conference: The Future of Social Models, Ljubljana 31 August - 2 September 2006

Nordic Metal Trade Unions on the Move: Responses to Globalisation and Europeanisation

Søren Kaj Andersen

European Journal of Industrial Relations, vol. 12 , no. 1, s. 29-47, 2006

Trade unions and the corporate social responsibility agenda: comparing CSR-approaches to employment and work related issues in the UK and Denmark

Mikkel Mailand, Colin Lindsay

Paper for the ACREW/KCL Conference 2006, 'Social responsible, socially responsible and approaches to employment and work', Prato (Italy), July 1 - 4, 2006

New Labour's Policy Style: A mix of Policy Approaches

Trine P. Larsen, Peter Taylor-

Gooby, Johannes Kananen

in *Journal of Social Policy*, vol 35, no. 4, p. 629-649, 2006

Erosion or Renewal of the Danish Model

Jesper Due, Jørgen Steen Madsen

Journal of Industrial Relations, under udgivelse

Collective bargaining and working time in Denmark 2004

Carsten Jørgensen

In Maarten Keune, Béla Galgóczi (eds.): *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, p. 73 - 79, ETUI-REHS, Brussels 2006

New Public Management in Denmark: The restructuring of Employment Relations in a Welfare State Labour Market

Nikolaj Lubanski,

Søren Kaj Andersen

in Peter Fairbrother & Al Rainnie (eds.): *Globalisation, State and Labour* s. 72-96. Routledge, 2006

Artikler i øvrigt

Baggrundsartikler, kommentarer mv. til fag- og dagblade samt ugebrev, elektroniske databaser mv.

Barselsfond: Forløsning. Den danske aftalemodel er under pres – indefra
Jesper Due, Jørgen Steen Madsen
Analyse i Politiken 27. januar 2006

Den danske model under afvikling eller fornyelse
Jesper Due, Jørgen Steen Madsen
Kronik i Berlingske Tidende 16. januar 2006

Den danske model
Jesper Due, Jørgen Steen Madsen
Kronik i Information 6. februar 2006

Den danske model er ingen eksportvare
Jesper Due, Jørgen Steen Madsen
Kronik i Universitetsavisen 27. april 2006

Flexicurity i praksis
Anna Ilsoe
FAOS årbog 2005, s. 29-34,
Sociologisk Institut, Københavns
Universitet.

Modellernes kamp – dansk succes og ambivalens
Søren Kaj Andersen
FAOS årbog 2005, s. 19-23,
Sociologisk Institut, Københavns
Universitet.

Virksomhedsovertagelser i Danmark - konsekvenser for samarbejde og forhandling
Steen E. Navrbjerg
FAOS årbog 2005, s. 24-28,
Sociologisk Institut, Københavns
Universitet.

From Collective Bargaining Towards Direct Participation
Communication paper til IIRA's 14. verdenskongres i Lima, Peru, September 2006, FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

Anmeldelse af: Steve Williams & Derek Adam-Smith: Contemporary Employment Relations – A Critical Introduction, Oxford University Press, 2006, 358 s.
Mikkel Mailand
Tidsskrift for Arbejdsliv, 8. årgang, nr. 2, s. 95-96

Bøger, rapporter mv.

Selvstændige publikationer i form af bøger udsendt på forlag samt større rapporter i boglængde.

Coalitions and Policy Coordination - Revision and impact of the European Employment Strategy
Mikkel Mailand
Udgivet: 2006 Forlag: DJØF Publishing

Europæisering af arbejdstiden. Et casestudie af samspelet mellem Arbejdstidsdirektivet og arbejdsmarkedssystemerne i fem EU-medlemslande
Jytte Kaltoft Bendixen
Udgivet januar 2007. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
Bogen er en let revideret udgave af ph.d.-afhandlingen 'Mellem lov og praksis i europæisk arbejdsmarkedspolitik', som blev udgivet og forsvaret på Sociologisk Institut i 2006.

28.03.07 FAOS

årbog 2006

Denne årbog om FAOS' forskningsvirksomhed i 2006 indeholder en beretning om de aktiviteter, der er gennemført inden for de forskellige indsatsområder i forskningsprogrammet "Internationalisering, multiniveauregulering og den danske model". Derudover indeholder årbogen en række artikler, hvor væsentlige problemstillinger i forskningsvirksomheden fremstilles i et aktuelt perspektiv.