

069

## Flexicurity på virksomheden

- en sammenlignende analyse af reguleringen af arbejdstidsfleksibilitet på danske og tyske industrivirksomheder

Anna Ilsøe

Maj 2006

ISBN 87-91833-11-6

Employment Relations  
Research Centre  
Department of Sociology  
University of Copenhagen

Forskningscenter for  
Arbejdsmarkeds- og  
Organisationsstudier  
Sociologisk Institut  
Københavns Universitet

Øster Farimagsgade 5  
DK – 1014 Copenhagen K  
Tel: +45 35323299  
Fax: +45 35323940  
faos@sociology.ku.dk  
www.faos.dk

## Indholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Forord .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Abstract: Flexicurity at company level .....</b>                                    | <b>5</b>  |
| <b>Indledning .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Baggrund .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Fleksibel arbejdstid – definitioner og udbredelse .....</b>                         | <b>11</b> |
| Fleksibel arbejdstid i et flexicurity-perspektiv .....                                 | 11        |
| Former for fleksibel arbejdstid .....  | 12        |
| Variationer i arbejdstidsfordelingen .....   | 14        |
| Udbredelsen af fleksibel arbejdstid i Danmark og Tyskland.....                         | 15        |
| <b>Lovgivning og aftaler vedrørende fleksibel arbejdstid .....</b>                     | <b>16</b> |
| Arbejdstidsdirektivet – den europæiske ramme for fleksibel arbejdstid .....            | 16        |
| Arbejdstidsregler i den danske og den tyske metalindustri .....                        | 17        |
| Muligheder for at afvige fra overenskomsten (åbningsklausuler).....                    | 20        |
| <b>Lokalaftaler om fleksibel arbejdstid</b>  |           |
| <b>- erfaringer fra fem danske og fem tyske virksomheder...24</b>                      |           |
| Fem danske case-virksomheder.....  | 24        |
| Fleksibel arbejdstid på tværs af landegrænser (DK1) .....                              | 24        |
| Selvstyring af arbejdstiden (DK2).....   | 26        |
| Hver gruppe sin aftale (DK3) .....   | 28        |
| Kampen på B-siden (DK4) .....  | 29        |
| Vækst og traditionel arbejdstidsfleksibilitet (DK5).....                               | 31        |
| Fem tyske case-virksomheder .....  | 33        |
| Fleksibel arbejdstid som læreproces (DE1).....   | 33        |
| Tradition for omfattende trade offs (DE2) .....  | 35        |
| Barrierer for decentraliseringen (DE3).....  | 37        |
| Arbejdstidsfleksibilitet og koncernintern konkurrence (DE4) .....                      | 40        |
| Samarbejdet under pres (DE5) .....   | 43        |
| <b>Lokalaftaler i et tværgående perspektiv .....</b>                                   | <b>45</b> |
| Formalisering af fleksibel arbejdstid og afvigelser fra overenskomsten .....           | 45        |
| Selvstyring af arbejdstiden – gevinster og risici.....                                 | 47        |
| Trade offs mellem fleksibel arbejdstid og jobsikkerhed .....                           | 49        |
| Fra fleksibel arbejdstid til uddannelsesaftaler .....                                  | 52        |
| B-sidens ydre og indre pres .....  | 53        |
| <b>Decentralisering i den tyske og den danske model.....</b>                           | <b>55</b> |
| Organiseret decentralisering og regulering af fleksibel arbejdstid .....               | 55        |
| Dybde i decentraliseringen – kontroltab eller direkte indflydelse.....                 | 56        |
| Diskussionen om arbejdstid i Danmark og Tyskland.....                                  | 59        |
| Decentralisering i fremtiden .....   | 61        |
| Flexicurity på danske og tyske virksomheder – tegn på konvergens og<br>divergens ..... | 63        |
| Forskelle og ligheder i reguleringen på virksomhedsniveau .....                        | 63        |
| Trade offs på virksomheden – problemer og muligheder.....                              | 64        |
| Tendenser til polarisering.....  | 65        |
| <b>Konklusion.....</b>   | <b>68</b> |
| <b>Perspektiver for sektoroverenskomsten .....</b>                                     | <b>70</b> |
| <b>Litteratur .....</b>  | <b>71</b> |
| <b>Bilag1: Metode .....</b>  | <b>75</b> |
| Planlægning og forløb af interviewundersøgelsen .....                                  | 75        |

|  |           |
|--|-----------|
| Udvælgelse af case-virksomheder og interviewpersoner ..... | 76        |
| <b>Bilag 2: Kort interviewguide – dansk version.....</b>   | <b>78</b> |
| <b>Bilag 3: Oversigt over case-virksomheder .....</b>      | <b>79</b> |

## Forord

Dette forskningsnotat er den afsluttende rapport på et længerevarende projekt om reguleringen af fleksibel arbejdstid på virksomhedsniveau i Danmark og Tyskland. Projektet udgør en væsentlig del af projektfeltet *Den danske models effektivitet – i et internationalt komparativt perspektiv* under FAOS' forskningsprogram 2004-2009, og et gennemgående fokus har derfor været de forskelle og ligheder, der er at finde mellem forhandlinger om arbejdstid på danske og tyske virksomheder.

Projektet tog sin begyndelse allerede i foråret 2005, hvor jeg gennemførte pilotinterview på fem virksomheder – tre i Danmark og to i Baden-Württemberg – samt interviewede repræsentanter fra de centrale fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer i begge lande. Det indebærer en del rejser – især for den tyske del vedkommende. Jeg besøgte bl.a. hovedkontoret for den tyske fagforening i metalindustrien, IG Metall, i Frankfurt, IG Metalls regionskontor i Stuttgart og arbejdsgiverorganisationen for metalindustrien i Baden-Württemberg, Südwestmetall, i Stuttgart. Desuden blev relevant lovgivning, relevante overenskomster og en række lokalaftaler studeret.

Pilotstudiet dannede grundlag for udviklingen af en række teser, der blev offentliggjort i delrapporten *Varying flexibilities in systems of organised decentralisation* i september 2005. Delrapporten blev præsenteret på The 7<sup>th</sup> ESA Conference i Torun, Polen, d. 9-12/9 på en research stream under ESA Network on Industrial Relations, Labour Market Institutions and Employment. Herefter, i efteråret 2005, gennemførtes den endelige undersøgelse med interview af ledelses- og medarbejderrepræsentanter på 10 udvalgte virksomheder – fem fra Danmark og fem fra Baden-Württemberg (Se bilag 1: Metode, s. 75-77). Det er resultatet af denne undersøgelse, som præsenteres i dette notat.

Jeg vil indledningsvist benytte lejligheden til at give mine kolleger Søren Kaj Andersen, Jesper Due og Jørgen Steen Maden en stor tak for konstruktiv kritik og råd og vejledning undervejs i hele projektforsløbet. Der skal også lyde en stor tak til projektmedarbejder Sara Kudsk-Iversen og studentermedhjælp Meike Böttger, som har udskrevet interview på henholdsvis dansk og tysk og har hjulpet med den endelige korrektur af rapporterne.

**Abstract: Flexicurity at company level**

It is well known, that the intensified international competition from the 1980s and onwards have forced social partners in a number of European countries to decentralise bargaining competencies. Less known is, however, how management and workers representatives have addressed the increasing need for company level bargaining, and how they balance a flexible production with security for the employees. Considering the current success of the Danish Flexicurity Model one could state the thesis that management and workers representatives in Denmark succeed to develop more balanced and more locally adjusted company level agreements (i.e. flexicurity at company level) than their European colleagues. Furthermore, one could state that this is an important part of Denmark's competitive advantage.

The thesis was examined through an empirical investigation of company level bargaining on flexible working hours at 10 companies in the metal industry of Germany and Denmark in year 2005. Management and workers representatives were interviewed and company agreements studied at five companies in Denmark and five companies in Baden-Württemberg (both small, medium and large companies were included).

The findings partly confirm the thesis. First, there does not seem to be more flexicurity at company level in Denmark than in Germany but it is a different flexicurity. Management and workers representatives seem to agree on profitable and balanced trade offs on flexible working hours in many of both the Danish and German companies. The difference lies in the administration of the agreed flexible working hours. Where the administration in the German companies first and foremost is characterised by managerial control, the administration in Danish companies is predominantly characterised by time sovereignty for the employees based on trust. The time sovereignty in the Danish companies contributed heavily to the overall gain of the local flexicurity arrangements by paving the way for further efficiency and cut backs on administration.

This emphasises an overlooked dimension of the Danish flexicurity model: trust in labour-management relations as a competitive advantage. This advantage will only grow more important in a time of intensified regulation from EU and the national level and broader sector level agreements, since it offers a heavy reduction in regulation costs at company level. This advantage therefore needs further attention and investigation both theoretically and empirically.

The results in this report points at two important conclusions. Firstly, the trust cannot solely be explained as an institutional derivate. Cultural explanations must be taken into consideration as well. Secondly, the bargaining of flexicurity at company level seems to imply a tendency to polarisation both in Denmark and Germany, which can undermine trust in labour-management relations. Not all groups of employees can meet the demand for flexibility and risk exclusion from the regulation, and at the same time smaller companies have fewer resources to develop and implement balanced flexicurity than large companies. This underlines the ongoing importance of the sector level agreements even in times with flexicurity developments at company level.

Keywords: Flexible working hours, flexicurity, the German vs. the Danish model, employment relations, company level studies.

## Indledning

Det er en velkendt konstatering, at den intensiverede internationalisering fra 1980'erne og frem betød et stigende konkurrencepres for danske virksomheder såvel som virksomheder i andre lande. Det er også en kendt sag, at denne udvikling i en række europæiske lande førte til en decentralisering i aftalesystemet, som for alvor satte forhandlingerne ude på den enkelte virksomhed i centrum. Mindre kendt er imidlertid, hvordan de lokale parter tackler den intensiverede mængde af lokale forhandlinger, og hvilke muligheder og problemer de oplever i at skulle balancere en fleksibel produktion og sikkerhed for de ansatte. I betragtning af den hidtidige succes for den danske flexicurity model kunne man have den tese, at de danske ledelses- og tillidsrepræsentanter i langt højere grad formår at udvikle balancerede og lokalt tilpassede løsninger – altså en form for *flexicurity på virksomheden* – end deres udenlandske kolleger. Eller man kunne med andre ord spørge: Giver udviklingen af et virksomhedsbaseret aftalesystem i Danmark en konkurrencemæssig fordel i forhold til de lande, vi handler og samarbejder mest med?

Formålet med denne undersøgelse er at forsøge at svare på sidstnævnte spørgsmål gennem en empirisk analyse af forhandlingerne om fleksibel arbejdstid på udvalgte virksomheder i metalindustrien i Danmark og Tyskland. Det empiriske arbejde, der ligger til grund for analysen, blev gennemført i efteråret 2005, hvor ledelses- og medarbejderrepræsentanter blev interviewet om forhandlinger og samarbejde vedrørende arbejdstid på i alt 10 virksomheder. Der blev i interviewene lagt særlig vægt på, hvilke lokalaftaler om arbejdstid, de lokale parter havde udviklet, hvordan disse aftaler fungerede i praksis og ikke mindst hvilke byttemønstre - eller *trade offs* - mellem ledelses- og medarbejdersiden, aftalerne var baseret på.

## Baggrund

Fleksibel arbejdstid er et udbredt fænomen i mange europæiske lande. Undersøgelser fra 2001 viser, at et gennemsnit på ca. 40 procent af alle ansatte i EU arbejder med fleksibel arbejdstid (European Commission 2003a: 150). Udbredelsen af fleksibel arbejdstid er vokset siden 1980'erne, men tog for alvor fart fra begyndelsen af 1990'erne (Jeppesen 2003: 62-63). I sidstnævnte tiår bevægede globaliseringen og den internationale konkurrence sig op i et højere gear, og det medførte, at arbejdsgiverne krævede besparelser og en mere fleksibel regulering af løn- og arbejdsforholdene på virksomhederne. I mange europæiske lande kom der derfor fra virksomhederne et pres på de centrale parter for at decentralisere reguleringen på arbejdsmarkedet, således at det i højere grad var muligt at tilpasse reguleringen til den enkelte virksomheds betingelser. Dette resulterede i, at overenskomsterne på sektorniveau i højere grad udviklede sig til rammeoverenskomster, hvorunder parterne på de enkelte virksomheder kunne tilpasse og konkretisere reguleringen til deres specifikke behov.

Samtidigt blev overenskomsterne i Danmark bredere. Forhold som uddannelse, pension og orlovsordninger, der tidligere alene blev reguleret via velfærdsstaten, blev fra 1990'erne og frem i stigende grad integreret i de kollektive overenskomster (Andersen & Mailand 2005: 35). Hermed kom aftalesystemet til at spille en tiltagende rolle for den danske flexicuritymodel, fordi flere og flere trade offs mellem fleksibilitet og sikkerhed blev indgået her. Dette fik også betydning for forhandlingerne ude på virksomhederne. Decentraliseringen betød, at udviklingen af flexicurity i aftalesystemet også udspillede sig lokalt. Det blev på nogle områder i høj grad de lokale parter, der skulle finde frem til løsninger, der kom begge parter til gode. Decentraliseringsprocessen medførte dog ikke, at parterne på sektorniveau mistede betydning. De fastholdt tværtimod en væsentlig koordinerende funktion via bl.a. rammeaftalerne. I Danmark betegnes decentraliseringsprocessen i forlængelse heraf som *centraliseret decentralisering* (Due & Madsen 2006: 46).

Selvom kravene fra den internationale konkurrence går på tværs af de europæiske lande, og der i flere europæiske lande er udviklet en form for centraliseret decentralisering, er det ikke ensbetydende med, at alle elementer i reguleringen konvergerer i Europa. Der er også tydelige tegn på, at arbejdsmarkedssystemerne (industrial relations systems, IRS) bevarer deres nationale karakteristika. På trods af at den danske og den tyske regulering eksempelvis både er kendetegnet ved national lovgivning, sektoroverenskomster og lokalaftaler, hævder nogle forskere, at den samlede regulering er mere fleksibel i Danmark end i Tyskland. Argumentet er her, at reguleringen i Danmark modsat Tyskland næsten udelukkende baserer sig på kollektive aftaler, og at decentraliseringsprocessen har været mere vidtgående i Danmark. Samtidigt er platformen for at kunne løfte forhandlingerne lokalt bredere og bedre i Danmark, idet organisationsgraden og overenskomstdækningen er højere, og der samtidigt er tegn på, at forholdet mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter generelt er mere tillidsbaseret (Ilsø et al. 2006: 7f). Det må antages, at mange tyske sektororganisations indflydelse på og kontakt med virksomhedsniveauet i dag er væsentligt svækket, fordi organisationsgraden og overenskomstdækningen generelt er fal-



det stærkt siden begyndelsen af 1990'erne – selv på toneangivende områder som metalindustrien. Dette er særligt problematisk pga. den duale repræsentationsstruktur i Tyskland, hvor de lokale virksomhedsråd (Betriebsrat) er reguleret via lovgivning og ikke automatisk har kontakt med fagbevægelsen som de danske tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg (se s. 16).

Det er et åbent spørgsmål, hvorvidt disse forskelle i reguleringen i de to lande påvirker reguleringen af fleksibel arbejdstid ude på virksomhederne og dermed hvilke former for arbejdstidsfleksibilitet, der udvikles der. Hvem forhandler fleksibel arbejdstid, hvordan og hvornår? Omvendt ved man også meget lidt om, hvad denne udvikling på virksomhedsniveauet betyder for arbejdsmarkedssystemets udvikling i henholdsvis Danmark og Tyskland. Der er i begge lande meget vidtgående muligheder via lovgivning og overenskomster for at forhandle fleksibel arbejdstid lokalt, men man forholder sig meget forskelligt til det blandt de centrale parter i de to lande. Selvom der er vidtgående muligheder for en lokal fastsættelse af arbejdstiden, er der stadig en intens debat i Tyskland om yderligere decentralisering på området, mens hverken fagforeninger eller arbejdsgiverorganisationer i Danmark for nuværende prioriterer yderligere ændringer på området.

Her skriver undersøgelsen sig ind i diskussionen om konvergens/divergens arbejdsmarkedssystemerne imellem. Vil udviklingen således medføre, at arbejdsmarkedssystemerne kommer til at ligne hinanden mere og mere eller vil de i højere grad adskille sig fra hinanden? På den ene side argumenterer en række forskere for, at de nationale arbejdsmarkedssystemer og velfærdssystemer bibeholder deres grundlæggende karakteristika på trods af den økonomiske globalisering og det øgede politiske samarbejde i EU (Marginson & Sisson 2004; Hall & Soskice 2001). Hvert reguleringssystem byder på sine særlige konkurrencemæssige fordele, og det har over tid givet anledning til udviklingen og fastholdelsen af gunstige reguleringsmæssige specialiseringer. På den anden side argumenterer andre forskere for, at den øgede konkurrence overordnet set vil føre til en stigende konvergens landene imellem, fordi de er underlagt samme markedsvilkår (Kerr et al 1960). Anden generation af tilhængerne af konvergensten fører argumentet et skridt videre. De mener, at den stigende reguleringsmæssige konvergens på tværs af de enkelte lande dækker over en stigende divergens internt i hvert nationalt arbejdsmarkedssystem. Konvergensten er branchespecifik, men går på tværs på tværs af nationalstaterne (Katz & Darbishire 2000)

Med udgangspunkt i de 10 case-studier af lokale forhandlinger om fleksibel arbejdstid er det derfor også en afgørende pointe at undersøge, hvor der er tegn på udvikling af ligheder og forskelle mellem den tyske og den danske model. Hvilke elementer af reguleringen ser ud til at nærme sig hinanden, og hvilke ser ud til at udvikle sig forskelligt/forblive forskellige? Hvis der er konkurrencemæssige fordele i den danske model – ser de så ud til at blive ved med at være det? For at kunne sammenligne arbejdsmarkedssystemerne, har det været nødvendigt at foretage en afgrænsning, således at brancheforskelle og forskelle i økonomisk kontekst så vidt muligt kan adskilles fra reguleringsmæssige forskelle landene imellem. Derfor er undersøgelsens fokus afgrænset til en særlig branche (metalindustrien), og for Tysklands vedkommende til den region i

Tyskland, der ligner Danmark mest i økonomisk henseende (arbejdsløshed, vækst mm.), nemlig Baden-Württemberg.

## Fleksibel arbejdstid – definitioner og udbredelse

### Fleksibel arbejdstid i et flexicurity-perspektiv

Begrebet flexicurity bruges ofte for at henvise til den samlede blanding af fleksibilitet (flexibility) og sikkerhed (security), som ligger i en given arbejdsmarkedsmodel. I den danske model fremhæves således den unikke kombination af en svag ansættelsesbeskyttelse i aftalesystemet/lovgivningen og en komparativt set generøs dagpengeordning via staten. Denne form for trade off - giver på den ene side en stor fleksibilitet i reguleringen (eksempelvis er det let at hyre og fyre) til gavn for de danske virksomheder og en stor økonomisk sikkerhed for lønmodtagerne. Sammen med den aktive danske arbejdsmarkedspolitik fra 1990'erne og frem med tiltag som aktivering og efteruddannelse har det været med til at sikre en høj beskæftigelse i Danmark (Andersen & Mailand 2005; Bredgaard et al. 2005). I 1990'erne skete der desuden det, at nye former for fleksibilitet og sikkerhed blev integreret i en række sektoroverenskomster i Danmark – eksempelvis på industriområdet. Dels ændrede man teksten på eksisterende emner i sektoroverenskomsten til rammebestemmelser, således at de lokale parter ude på virksomhederne kunne aftale mere fleksible ordninger. Dette skete eksempelvis på arbejdstidsområdet (se s. 17f). Dels integrerede man helt nye emner i sektoroverenskomsten såsom pension og uddannelse.

Når man taler om den danske flexicurity model – eller sammenligner med flexicurity modeller i andre lande – så ligger fokus primært på makroniveauet, fordi man sammenligner hele modeller og systemer. For at studere effekten af de enkelte modeller, giver det imidlertid god mening også at inddrage betydningen af virksomhedsniveauet, hvor modellen omsættes i praksis. Hvordan udspiller reguleringen sig her, hvilke former for fleksibilitet og sikkerhed tages i anvendelse og hvad er effekten?

Man skelner traditionelt mellem fire former for fleksibilitet og fire former for sikkerhed (Wilthagen et al. 2003). Nedenfor ses en oversigt over formerne.

### Skema 1: Oversigt over klassiske fleksibilitets- og sikkerhedsformer

| Fleksibilitet | Sikkerhed     |
|---------------|---------------|
| Numerisk      | Job           |
| Arbejdstid    | Beskæftigelse |
| Løn           | Indkomst      |
| Funktionel    | Kombination   |

Den ene fleksibilitetsform er i et trade off ikke nødvendigvis forbundet med en bestemt form for sikkerhed, men der er et par klassiske kombinationer. Den

danske model er således bl.a. kendetegnet ved en kombination af en vidtgående *numerisk fleksibilitet* (mulighederne for at hyre og fyre) og en høj grad af *indkomstsikkerhed* (dagpengesystemet). Til sammenligning (som vi senere skal komme nærmere ind på) sikrer lovgivningsmæssig beskyttelse af medarbejderne i den tyske model en høj grad af jobsikkerhed (sikkerhed i ansættelsen), mens der via både lovgivning og overenskomster samtidigt er vidtgående muligheder for *arbejdstidsfleksibilitet*. *Lønflexibilitet* henviser til virksomhedens muligheder for at forhandle løn lokalt i forhold til angivelserne i overenskomsten, mens *funktionel fleksibilitet* handler om mulighederne for at udnytte de samme medarbejdere i flere forskellige arbejdsfunktioner og knytter an til medarbejdernes kompetenceniveau og -bredde. Kompetencer spiller også en rolle i forhold til *beskæftigelsessikkerheden*, som handler om mulighederne for at sikre arbejdspladser til alle arbejdssøgende på et arbejdsmarked. Sidst, men ikke mindst, peger *kombinationsikkerheden* på mulighederne for at kombinere arbejdsliv og familieliv – herunder sikkerheden for at kunne træde ind og ud af arbejdsmarkedet ved barsel, barns sygdom osv.

Det er omdiskuteret, hvorvidt denne liste over sikkerheds- og fleksibilitetsformer er udtømmende. Nogle forskere argumenterer eksempelvis for, at der findes en femte fleksibilitetsform, den teknisk-organisatoriske fleksibilitet (Navrbjerg 1999: 55, 307). Begrebet henviser til fleksibiliteten i arbejdsdelingen og arbejdsorganisationen på virksomheden. Det kan diskuteres, hvorvidt der er tale om en selvstændig fleksibilitetsform, eller om der blot er tale om samspillet mellem de øvrige former, og derfor inkluderes denne form sjældent, når man taler om de klassiske fleksibilitetsformer.

I forbindelse med den større bredde i sektoroverenskomsterne er det væsentligt at understrege, at de nye overenskomsttemaer ikke nødvendigvis svarer til en bestemt form for fleksibilitet eller sikkerhed, sådan som det gælder ved fleksibel arbejdstid. Uddannelse og pension kan som forhandlingsemner således indgå i flere forskellige trade offs og give anledning til flere forskellige fleksibilitets- og sikkerhedsformer. Man kan eksempelvis forestille sig, at en lokal uddannelsesaftale både har til hensigt at øge den funktionelle fleksibilitet og jobsikkerheden på virksomheden. Der kan også være tale om en aftale, hvor uddannelse betalt af virksomheden skal bidrage til beskæftigelsessikkerheden for fyrede medarbejdere. Pensionsordninger vil typisk kategoriseres som en form for indkomstsikkerhed, men de kan også ses som en form for lønflexibilitet, hvor arbejdstagersiden accepterer beherskede lønstigninger mod eksempelvis at opnå jobsikkerhed.

### **Former for fleksibel arbejdstid**

Der eksisterer mange forskellige former for arbejdstidsfleksibilitet på virksomhederne, dels fordi virksomhederne skal håndtere forskellige svingninger i efterspørgslen, og dels fordi arbejdet i de enkelte medarbejdergrupper påvirkes forskelligt af svingninger i efterspørgslen.

Når man analyserer et så komplekst fænomen som fleksibel arbejdstid, er det nødvendigt med en skarp analytisk afgrænsning, for at analysen kan blive meningsfuld. Det vil bl.a. sige at redegøre for, hvilke former for ansatte, man vil fokusere på, og hvilke former for fleksibilitet, der skal undersøges nærmere. Ser man på de såkaldt normaltansatte (fuldtidsansatte med tidsubegrænset ansættel-

se), så er det muligt at skelne mellem tre forskellige former for fleksibel arbejdstid.

For det første kan *længden* af arbejdstiden variere fra den ugentlige arbejdstid, der er fastsat af parterne på sektorniveau (Marginson & Sisson 2004: 274-277; Jeppesen 2003: 65; Seifert 2004: 1-16). Undersøgelser viser eksempelvis, at den reelle arbejdstid i EU i gennemsnit er længere end arbejdstiden fastsat i overenskomsten, og afstanden vokser år for år<sup>1</sup>. De overskydende timer resulterer som oftest i overtimer med eller uden løn eller overtimer med afspadsering (Lehndorff 2004). For det andet kan *placeringen* af arbejdstiden variere. Arbejdstiden kan inddrage timer uden for normal daglig arbejdstid eller normale fridage. Dette gælder således planlagt arbejdstid i weekender eller helligdage eller i tidsrummet fra 18:00-06:00, som man bl.a. finder i beredskabsvagter eller skifteholdsarbejde.

Endelig kan *fordelingen* af arbejdstiden variere inden for nærmere fastsatte perioder. Mange overenskomster indeholder bestemmelser, der tillader den ugentlige arbejdstid at variere over seks måneder eller et år, hvis gennemsnittet for perioden lander på den overenskomstfastsatte arbejdstid. Man kalder i den forbindelse de på forhånd fastsatte perioder for referenceperioder. En variation af arbejdstiden inden for en nærmere afgrænset referenceperiode administreres ofte via personlige timekonti, hvor overskydende og underskydende timer kan modregnes. Ofte er der også knyttet fastlagte over- og undergrænser for, hvor mange timer, der må stå på disse konti (Seifert 2004: 11-13).

I virkelighedens verden må man forvente et vist overlap mellem de tre ovennævnte fleksibilitetsformer. Man kan eksempelvis både karakterisere et fænomen som overtid som variationer i *længden* og *fordelingen* af arbejdstiden alt afhængig af, hvilke aftaler der er indgået på sektorniveau og virksomhedsniveau. Andre gråzoner kan opstå, når skifteholdsarbejde eller weekendarbejde, der varierer mht. *placeringen* af arbejdstiden, kombineres med overtid.

Den afgørende årsag til at indføre fleksibel arbejdstid på virksomhederne er, at efterspørgslen på virksomhedernes produkter/ytelser svinger over tid (Marginson & Sisson 2004: 273). Det er forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvor forudsigelige disse svingninger er, og hvor lang tid de strækker sig over. Hvis forudsigeligheden er lav, og svingningerne kun strækker sig over kortere perioder, forekommer det relevant at håndtere svingningerne med variationer i *fordelingen* af arbejdstiden. Forudsigelige og langstrakte svingninger som ved traditionelt sæsonarbejde kan håndteres med alle tre former for variationer (eller en kombination), mens uforudsigelige langstrakte svingninger inviterer til variationer i *længden* af arbejdstiden (eller supplerende tidsbegrænsede ansættelser).

Da målet med undersøgelsen er at sammenligne reguleringen af arbejdstid på tværs af 10 virksomheder i to forskellige lande, vil det være for bredt at inddrage alle former for fleksibel arbejdstid. Fokus i undersøgelsen vil ligge på variationer i *fordelingen* af arbejdstiden for fuldtidsansatte, som er den nyeste form

---

<sup>1</sup> Ifølge European Labour Force Survey fra 2002 ligger den reelle ugentlige arbejdstid i Danmark og Tyskland på henholdsvis 39,1 og 39,9 timer. Hermed ligger gennemsnittet henholdsvis ca. to og fire timer over den overenskomstfastsatte arbejdstid i metalindustrien i Danmark og Tyskland (European Commission 2003a: 143).

for arbejdstidsfleksibilitet. Betegnelsen fleksibel arbejdstid vil derfor i resten af rapporten henvise til netop denne form for fleksibilitet.

### Variationer i arbejdstidsfordelingen

Efter indledningsvist at have analyseret 44 anonymiserede lokalaftaler om fleksibel arbejdstid<sup>2</sup>, var der dog allerede indikationer på, at der også inden for denne afgrænsede form for fleksibel arbejdstid må skelnes mellem forskellige former for arbejdstidsfleksibilitet. Der synes eksempelvis at være en afgørende variation mht. til, om der overvejende er tale om individuelle eller kollektive variationer i arbejdstiden. Det vil sige, om ændringer af arbejdstiden angår alle/en hel gruppe, eller om de retter sig mod hver enkelt medarbejder separat. En anden vigtig dimension er, hvorvidt ændringerne primært indføres ugevis eller fra dag til dag. Af de 44 aftaler retter ca. tre ud af fire sig mod *ugentlige og kollektive* variationer, mens ca. hver femte retter sig mod *daglige og individuelle* variationer.

Til trods for, at aftalerne ikke nødvendigvis udgør et repræsentativt udsnit af lokalaftaler om fleksibel arbejdstid, så synes det at give god mening, at man især kan forvente at finde disse to kombinationer blandt lokalaftalerne ude på virksomhederne. Ugentlige kollektive variationer forbinder man i industrien således typisk med sæsonpræget produktionsarbejde, mens individuelle daglige variationer knyttes til administrativt arbejde eller teknisk service. Det er omvendt også værd at bemærke, at der faktisk findes eksempler på både *daglige kollektive* og *ugentlige individuelle* variationer i aftalerne.

### Skema 2: Variationer i fordelingen af arbejdstiden i 44 lokalaftaler

| Variationer      | Individuelle | Kollektive |
|------------------|--------------|------------|
| <b>Daglige</b>   | 8            | 3          |
| <b>Ugentlige</b> | 2            | 31         |

Det er nærliggende at slutte, at administrationen af de individuelle daglige variationer i arbejdstiden er forbundet af en høj medbestemmelse for medarbejderne, fordi de er svære at planlægge og kontrollere fra ledelsens side, mens de ugentlige kollektive variationer er forbundet med en begrænset daglig medbestemmelse. Når man læser de 44 lokalaftaler igennem, så synes graden af selvbestemmelse dog ikke at følge variationstyperne slavisk. Hovedparten af de ugentlige kollektive variationer skal rigtignok varsles af ledelsen, men i mange

<sup>2</sup> Dansk Industri gav os adgang til de anonymiserede lokalaftaler om arbejdstid, som ligger på medlemssiderne af deres hjemmeside. Heraf rettede langt de fleste på undersøgelsestidspunktet (i alt 44 aftaler, marts 2006) sig mod fleksibel arbejdstid forstået som variationer i fordelingen af arbejdstiden.

af aftalerne lægges planlægningen af afspadseringen ud til den enkelte medarbejder og dennes nærmeste leder. Når det gælder de daglige individuelle variationer findes der eksempler på, at de helt og holdent administreres af medarbejderen selv, men der er også eksempler på, at de skal varsles af ledelsen eller planlægges i selvstyrende teams.

### **Udbredelsen af fleksibel arbejdstid i Danmark og Tyskland**

Fleksibel arbejdstid forstået som variationer i fordelingen af arbejdstiden er et forholdsvist udbredt fænomen i både Danmark og Tyskland. Ifølge den nyeste komparative survey blandt europæiske arbejdstagere, European Labour Force Survey 2001, oplever henholdsvis 40 procent af de ansatte i Tyskland og 20 procent af de ansatte i Danmark sådanne variationer i arbejdstiden. Det europæiske gennemsnit ligger på 40 procent (European Commission 2003a: 150). I betragtning af, at arbejdsmarkedsreguleringen i Tyskland traditionelt set opfattes som mere rigid end den danske, er det overraskende, at fleksibel arbejdstid tilsyneladende er mere udbredt i Tyskland end i Danmark, og at Danmark befinder sig så langt under det europæiske gennemsnit. Forskellen skal nok ses i lyset af, at det kan være vanskeligere at anvende andre fleksibilitetsformer på virksomhederne i Tyskland og i en række andre lande. Den danske regulering giver således god mulighed for at hyre og fyre medarbejdere efter behov (såkaldt numerisk fleksibilitet), mens den tyske lovgivning gør det besværligt og dyrt at bruge den form for fleksibilitet (OECD 2004: 70-72, Andersen & Mailand 2005:11-14).

Der findes ingen nyere komparative undersøgelser af udbredelsen af fleksibel arbejdstid blandt arbejdstagere i Danmark og Tyskland. Ser man imidlertid på antallet af lokalaftaler på området, så findes der helt nye tal. En undersøgelse blandt medarbejderrepræsentanter i Tyskland (Betriebsräte) fra 2005 viser, at ca. halvdelen af de overenskomstdækkede tyske virksomheder har anvendt åbningklausuler i overenskomsten, der tillader lokale forhandlinger på arbejdstidsområdet (Dribbusch 2005). En intern survey i Dansk Industri fra samme år viser, at dette gælder for ca. hver tredje overenskomstdækkede danske virksomhed<sup>3</sup>. Ved første øjekast kunne det altså se ud til, at fleksibel arbejdstid er blevet mere udbredt i begge lande, men at forskellen i udbredelsen mellem de to lande fastholdes. Konklusionen forekommer plausibel, men kræver yderligere undersøgelser, idet indgåelsen af en lokalaftale på en virksomhed ikke nødvendigvis er det samme som, at alle ansatte er dækket af aftalen. Desuden fortæller undersøgelserne ikke noget om, hvorvidt der primært gemmer sig store eller små virksomheder bag tallene.

---

<sup>3</sup> Vi fik adgang til resultatet fra den interne survey under et interview med en repræsentant fra Dansk Industri.

## **Lovgivning og aftaler vedrørende fleksibel arbejdstid**

Helt overordnet set er arbejdsmarkedet i Tyskland i højere grad reguleret via lovgivning end det danske. For det første hviler selve overenskomstsyste­met i Tyskland på en lov, der regulerer de grundlæggende betingelser for forhandling af overenskomster (Tarifvertragsgesetz 1949). Dette er anderledes end i Danmark, hvor overenskomstsyste­met er helt selvregulerende.

Et af de afgørende og omstridte punkter i loven om overenskomster i Tyskland er det såkaldt begunstigelsesprincip (Günstigkeitsprinzip) (Tarifvertragsgesetz 1949: §4). Princippet gør det muligt at aftale bedre ordninger for de ansatte på den enkelte virksomhed, end angivet i sektoroverenskomsterne, men det lægger også op til en meget snæver fortolkning af, hvad der kan betragtes som forbedringer. Praksis har indtil videre været, at forbedringer skulle forstås som *punktvise* forbedringer og ikke som forbedringer, der indgår i et større samlet trade off på tværs af flere områder såsom arbejdstid, løn osv. Det kan ikke overraske, at arbejdsgiversiden har et stærkt ønske om en bredere fortolkning, hvilket også fremgår klart af deres sidste overenskomstpolitiske udgivelse (Gesamtmetall 2005: 11).

For det andet er repræsentationssystemet på arbejdsmarkedet reguleret både via lovgivning og aftaler i Tyskland og ikke alene via kollektive aftaler som i Danmark. Medarbejderrepræsentationen på den enkelte virksomhed sker først og fremmest i form af virksomhedsrådet (Betriebsrat), som er reguleret via lovgivning (Betriebsverfassungsgesetz 1972). Alle medarbejder kan vælges til disse råd uanset tilknytning til fagforeningen, og virksomhedsrådene har derfor ikke pr. automatik deltagelse af organisationsrepræsentanter (ibid. §7). Det skal desuden bemærkes, at der ikke sidder ledelsesrepræsentanter i virksomhedsrådene, sådan som der gør i de danske samarbejdsudvalg. Ved siden af virksomhedsrådene har fagforeningerne deres eget repræsentationssystem med link ud til medlemmerne på virksomhederne.

Hvor man i Danmark har et enstrengt repræsentationssystem fra sektororganisationerne til tillidsrepræsentanterne og samarbejdsudvalgene på virksomhederne reguleret via aftaler, har man altså i Tyskland et tostrengt system. Når der forhandles aftaler om fleksibel arbejdstid mellem ledelsen og virksomhedsrådet på den enkelte virksomhed, kan fagforeningen derfor risikere at stå udenfor.

## **Arbejdstidsdirektivet – den europæiske ramme for fleksibel arbejdstid**

Fleksibel arbejdstid er først og fremmest et nationalt anliggende i Danmark og Tyskland, hvor området reguleres via sektoroverenskomster og/eller national lovgivning. Det er dog væsentligt at nævne, at EU-direktivet om arbejdstid, som er implementeret i begge lande, sætter nogle ydre grænser for, hvad der kan aftales af regler i det enkelte land både på nationalt niveau, sektorniveau og virksomhedsniveau. Derfor skitseres her kort implementeringen af de dele af direktivet, der har afgørende betydning for fleksibel arbejdstid.

EU-direktivet om arbejdstid fra 1993, som for tiden er under revision, blev implementeret i Tyskland gennem Arbejdstidsloven (*Arbeitszeitgesetz* 1994) og



i Danmark via overenskomster og (i begrænset omfang) supplerende lovgivning (Due & Madsen 2006: 119).

Ifølge Arbejdstidsloven i Tyskland, må arbejdsdagen principielt ikke vare over otte timer, men den kan forlænges til 10 timer, hvis den gennemsnitlige arbejdstid over seks måneder holdes på eller under de otte timer (*Arbeitszeitgesetz* 1994: §3). De centrale parter på sektorniveau kan dog aftale en længere referenceperiode (12 el. 24 måneder), så længe den ugentlige arbejdstid ikke overskrider et gennemsnit på 48 timer over seks eller 12 måneder og ikke bryder med kravet om 11 timers ubrudt hvile pr. døgn (se skema 4 s. 20). Hvis overenskomsten tillader det, kan det også være op til ledelsen og virksomhedsrådet (Betriebsrat) på de enkelte virksomheder at aftale en anden referenceperiode.

I Danmark er direktivet implementeret på industriområdet via industriens overenskomster (*Industriens Overenskomst* 2004: Appendix 10; *Industriens Funktionæroverenskomst*: 81f). For den danske metalindustri betyder det, at den ugentlige arbejdstid maksimalt må ligge på 48 timer i gennemsnit over fire måneder. 48-timersreglen er for ikke-overenskomstansatte implementeret via følge-lovgivning. Hviletidsreglen (11 timers ubrudt hvile pr. døgn) er dog for hele det danske arbejdsmarkeds vedkommende implementeret via kapitel ni i Arbejds-miljøloven, som blev justeret i 1996.

Hermed udgør 48-timersreglen og 11-timersreglen den ydre ramme for lokale forhandlinger af fleksibel arbejdstid i både Danmark og Tyskland. Som nævnt er Arbejdstidsdirektivet dog under revision, og det forventes at referen-ceperioden for 48-timersreglen generelt udvides til 12 måneder (European Commission 2003b).

### **Arbejdstidsregler i den danske og den tyske metalindustri**

I den danske metalindustri er fleksibel arbejdstid reguleret af den generelle in-dustrioverenskomst, som tillader indgåelsen af lokalaftaler på området (*Indu-striens Overenskomst* 2004: kap. 3, §12)<sup>4</sup>. Muligheden for at indgå lokalaftaler om fleksibel arbejdstid har med forskellige begrænsninger eksisteret siden over-enskomsten fra 1995 (Navrbjerg et al. 2001: 18). Funktionærer har stort set de samme regler på arbejdstidsområdet som ikke-funktionærer (*Industriens Funk-tionæroverenskomst* 2004: §8). I mange tilfælde sker specificeringen af arbejds-tiden derfor ude på virksomhederne – enten i form af en specifik arbejdstidsaftale eller i form af en rammeaftale, hvorunder hver enkelt medarbejder kan for-handle en individuel aftale med sin leder. En survey fra år 2005 viser som tidli-gere nævnt, at ca. hver tredje virksomhed i industrien har en formel lokalaftale om fleksibel arbejdstid. Desuden viser den, at lokalaf talen har form af en ram-meaftale på hver fjerde af disse virksomheder. Muligheden for at indgå lokale rammeaftaler på området har været en del af Industriens Overenskomst siden 2004, og det har hver tolvte virksomhed altså udnyttet.

---

<sup>4</sup> Der skal her gøres opmærksom på, at arbejdsgiverorganisationen på metalområde i industrien i Danmark (Dansk Industri) dækker et bredere område end den tilsvarende organisation i Tyskland (Gesamtmetall), som kun repræsenterer metalområdet og ikke den forarbejdende industri i øvrigt.

I den tyske metalindustri er fleksibel arbejdstid både reguleret via overenskomster og lovgivning. I lovgivningen gives der således mulighed for at ledelsen på den enkelte virksomhed med samtykke fra myndighederne kan indføre nedsat arbejdstid med lønreduktion i en afgrænset periode (Kurzarbeit), hvis virksomheden har økonomiske problemer (Kündigungsschutzgesetz 1969: § 19). Samtidigt muliggjorde en ændring af lovgivningen, at ledelsen og virksomhedsrådet kan aftale såkaldte langtidskonti (Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten), hvor overskydende timer kan gemmes og afspadseres i form af nedsat arbejdstid de sidste år før pensionering – altså en form for seniordeltid (Altersteilzeitgesetz 1996 – ændret 1998). Det er dog et krav ifølge lovgivningen, at timerne sikres mod betalingsstandsning på virksomheden. Både når det gælder reglerne om nedsat arbejdstid og seniordeltid, så går en evt. overenskomst på området dog forud for lovgivningen.

Overenskomsterne har på arbejdstidsområdet form af rammeaftaler, hvorunder ledelsen og virksomhedsrådet på den enkelte virksomhed kan indgå en mere specifik aftale om fleksibel arbejdstid på virksomheden (en såkaldt Betriebsvereinbarung). På dette punkt ligner decentraliseringen i Tyskland den i Danmark, men det skal dog igen understreges, at forhandlingsstrukturen ser noget anderledes ud i Tyskland. Medlemstallet hos arbejdsgiverorganisationen Gesamtmetall er faldet kraftigt, og det er derfor også sandsynligt, at fleksibel arbejdstid på mange virksomheder reguleres via virksomhedsoverenskomster (Haustarifverträge) direkte mellem virksomhedsledelsen og fagforeningen IG Metall<sup>5</sup>. Selvom disse virksomhedsoverenskomster ofte i hovedtræk læner sig op ad sektoroverenskomsten, så er de med til at sætte sektoroverenskomsten under pres. På nogle af de overenskomstdækkede virksomheder forhandler ledelsen med IG Metall og virksomhedsrådet tillægsoverenskomster, der afviger fra mulighederne angivet i overenskomsten (de såkaldte Ergänzungstarifverträge). Nedenfor i skema 3 findes en oversigt over forhandlingsmulighederne vedrørende fleksibel arbejdstid i metalindustrien i Tyskland:

### Skema 3: Oversigt over muligheder for kollektiv forhandling af fleksibel arbejdstid i Tyskland

| Kollektive aftaler       | Under sektoroverenskomst  | Afvigende fra sektoroverenskomst  | Uden for sektoroverenskomst   |
|--------------------------|---|---|---|
| <b>Sektorniveau</b>      | Rammeoverenskomst (Manteltarifvertrag)                              | Pforzheim-aftalen   | -   |
| <b>Virksomhedsniveau</b> | Lokalaftale mellem ledelse og virksomhedsråd (Betriebsvereinbarung) | Tillægsoverenskomst ml. ledelse, virksomhedsråd og IG Metall (Ergänzungstarifvertrag) | Virksomhedsoverenskomst ml. ledelse og IG Metall (Haustarifvertrag) |

<sup>5</sup> Gesamtmetalls medlemstal faldt fra 1991 til 2001 fra 9533 til 6093 virksomheder (Behrens 2002). Selvom faldet bl.a. også kan dække over et antal fusioner, så er det stadig bemærkelsesværdigt stort. Faldet medvirkede til, at Gesamtmetall fra januar 2005 ændrede sine vedtægter, således at man også optager medlemmer, der ikke er dækket af en overenskomst (Funk 2005). En lignende mulighed findes hos Dansk Industri.

Hvor forhandlingen af sektoroverenskomsten på industriområdet har nationalt omfang i Danmark, er forhandlinger i metalindustrien i Tyskland opdelt i syv selvstændige regioner (Bezirke). Fagforeningerne og arbejdsgiverorganisationerne koordinerer dog på tværs for at sikre en høj grad af homogenitet mellem overenskomsterne. Typisk indgås der en trendsættende overenskomst/aftale i Baden-Württemberg eller Nordrhein-Westfalen, som dernæst mere eller mindre kopieres i de andre regioner. Dette gælder også på arbejdstidsområdet.

Baden-Württemberg er kendetegnet ved en lavere arbejdsløshed og en højere vækst end gennemsnittet i Tyskland. Således var arbejdsløsheden på 6,9 procent i april 2006 og væksten i 1. kvartal 2006 3,5 procent i forhold til samme kvartal året før<sup>6</sup>. Samtidigt er en række store økonomisk stærke virksomheder (især inden for automobilindustrien) placeret i regionen. Dette giver IG Metall gunstige aftalemuligheder, og derfor lægges de første trendsættende forhandlinger ofte her. Det er desuden værd at bemærke at arbejdsløsheden og vækstraten i Baden-Württemberg ligger tæt på den danske<sup>7</sup>. Dette giver en velegnet baggrund for at sammenligne forhandlingsprocesser på tyske og danske virksomheder, idet den generelt store økonomiske forskel mellem Danmark og Tyskland ikke kommer til at dominere i undersøgelsen (se metodeafsnit i bilag 1, s.74).

I Baden-Württemberg er der tre relevante sektoraftaler vedrørende reguleringen af fleksibel arbejdstid på virksomhederne. Først og fremmest er der den generelle rammeaftale for metalindustrien, som tillader fleksibel arbejdstid med en referenceperiode på seks måneder og afspadsering frem for udbetaling af opsparede timer (*Manteltarifvertrag* 1997: §7.5, §7.6). For det andet indgik parterne på sektorniveau i februar 2004 en tillægsaftale, som er kendt under navnet Pforzheim-aftalen. Denne aftale tillader via en såkaldt *virksomhedsklausul* afvigelser fra mulighederne angivet i overenskomsten på den enkelte virksomhed (udddybes s. 21), og er siden blevet kopieret i resten af regionerne. En lignende mulighed findes i den danske overenskomst.

For det tredje vedtog parterne en ændring af dele af arbejdstidsreglerne i rammeaftalen i februar 2005 (*Tarifvertrag zur Änderung der Manteltarifverträge und der Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung in Baden-Württemberg* 2005). Målet med ændringen var at forbedre mulighederne for at bruge fleksibel arbejdstid som redskab til at sikre beskæftigelsen på virksomhederne. Med aftalen fjernede parterne kravet om en bestemt referenceperiode for timekonti – også for de såkaldte langtidskonti, hvor der opspares timer til at gå ned i tid de sidste arbejdsår. Dette skete i erkendelse af, at efterspørgslen sjældent svinger i takt med udstukne referenceperioder – altså faste datoer, for hvornår opsparede timer skal være afspadserede – og derfor kunne referenceperioderne blokere for en optimal udnyttelse af fleksibel arbejdstid til at sikre beskæftigelsen. Til gengæld indførtes et krav om, at ledelsen og virksomhedsrådet skal vedtage en øvre og nedre grænse for antallet af timer, der må stå på timekonti uden referenceperioder. Der må maksimalt opspares 152 timer på den enkelte langtidskonto om

---

<sup>6</sup> Tallene er hentet fra [www.baden-wuerttemberg.de](http://www.baden-wuerttemberg.de) og [www.statistik-bw.de](http://www.statistik-bw.de).

<sup>7</sup> I Danmark var arbejdsløsheden på 4,8 procent arbejdsløse i marts 2006, mens væksten i industrien steg med 1,9 procent fra januar til februar 2006. Tallene er hentet fra Danmarks Statistik ([www.dst.dk](http://www.dst.dk)).

året (ibid. §7.7.1.2, §7.7.2.3). Alle timer på langtidskontoen skal forsikres mod betalingsstandsning på virksomheden, og vedtager man en øvre grænse på mere end 300 timer på timekontoen, skal også disse timer forsikres (ibid. §7.7.1.6.1, §7.7.2.6.1).

#### Skema 4: Overblik over reguleringen af fleksibel arbejdstid i metalindustrien i Danmark og Tyskland

| Reguleringen af fleksibel arbejdstid      | Danmark   | Tyskland (Baden-Württemberg)   |
|---|---|--|
| Ubrudt hviletid pr. dag                   | Lovgivning (11 timer)   | Lovgivning (11 timer)  |
| Maksimalt antal arbejdstimer pr. uge      | Overenskomst (48 timer i gennemsnit. over fire mdr.)                            | Lovgivning (40 timer i gennemsnit over seks mdr. eller 48 timer i gennemsnit over seks el. 12 mdr.)  |
| Normal ugentlig arbejdstid                | Overenskomst (37 timer)   | Overenskomst (35 timer)  |
| Rammeaftaler for fleksibel arbejdstid     | Sektorniveau og virksomhedsniveau   | Sektorniveau   |
| Referenceperiode for fleksibel arbejdstid | Overenskomst (37 timer pr. uge over 12 mdr.)                                    | Overenskomst (Ingen referenceperiode for timekonti, men ledelse og virksomhedsråd skal fastsætte øvre og nedre grænser for timetallet)                         |
| Virksomhedsklausuler                      | Ja. De centrale parter skal informeres om vedtagelsen af lokalaftaler herunder. | Ja. Lokalaftaler herunder skal godkendes af de centrale parter inden vedtagelsen.  |
| Langtidskonti                             | -   | Overenskomst. (Ledelse og virksomhedsråd skal fastsætte øvre og nedre grænser for timetallet. Alle timer skal forsikres. Maksimalt 152 timer indbetalt pr. år) |
| Nedsat arbejdstid med lønreduktion        | -   | Overenskomst. (Skal vedtages af ledelse og virksomhedsråd)   |

#### Muligheder for at afvige fra overenskomsten (åbningsklausuler)

I både Baden-Württemberg og Danmark findes der tre former for åbningsklausuler på arbejdstidsområdet i overenskomsterne for metalindustrien, som giver mulighed for at afvige fra overenskomstteksten. For det første er der som ovenfor beskrevet i begge lande vide muligheder for at aftale specifikke lokale løsninger inden for rammerne af overenskomster/aftaler om arbejdstid. Disse muligheder betegner man som *fritvalgsklausuler* – altså passager i overenskomsten, der på bestemte punkter og med en vis frihed giver mulighed for at vælge en lokal løsning (Jacobi 2003: 33). For det andet er der i begge lande tradition for, at parterne på sektorniveau har kunnet forhandle lokale aftaler, der går ud over flere af overenskomstens bestemmelser, hvis en virksomhed stod på kanten af betalingsstandsning (eller lign.). Disse *kriseklausuler* blev skrevet ind i sektoroverenskomsterne på metalområdet i Tyskland i midten af 1990'erne, men er kun blevet anvendt i begrænset omfang. Endelig findes der begge steder en

nyere form for åbningsklausul, som tillader lokalaftaler, der overskrider flere af overenskomstens bestemmelser, men ikke er bundet til noget krav om akut krise på virksomheden. Sådanne klausuler betegnes typisk *virksomhedsklausuler*, idet formålet med dem er at forbedre mulighederne for at udvikle lokalt tilpassede løsninger.

I Danmark har man haft en virksomhedsklausul i overenskomsterne på industriområdet siden 2000, hvor man indførte de såkaldte ”forsøgsordninger”, der ved lokal enighed tillader de lokale parter at se bort fra teksten i fire af overenskomstens kapitler – herunder kap. tre om arbejdstid (*Industriens Overenskomst 2004*: §50). Det er altså muligt helt at ignorere overenskomsten på arbejdstidsområdet, men det skal dog bemærkes, at de implementerede regler fra arbejdstidsdirektivet skal overholdes. I overenskomsten fra 2000 var det et krav, at parterne på sektorniveau skulle godkende lokalaftaler under forsøgsordningerne, men dette krav bortfaldt med overenskomsten i 2004. I dag er der kun en informationspligt. Det skal sandsynligvis ses i lyset af, at aftaler under forsøgsordningerne, som alle andre lokalaftaler, kan opsiges til udløb med to måneders varsel af ledelsen eller tillidsrepræsentanterne (ibid. §8.2). Ifølge en repræsentant fra Dansk Industri er denne regel med til at sikre indgåelsen af balancerede aftaler og til at minimere risikoen ved at indgå sådanne aftaler for begge parter lokalt. Hvis aftalen viser sig at være ubalanceret i praksis, så kan den opsiges forholdsvis hurtigt. Desuden ligger der en sikkerhed i, at forsøgsordningerne falder bort ved næste overenskomstfornyelse, hvis ikke parterne bliver enige om at fortsætte.

Selvom forsøgsordningerne kun har eksisteret siden år 2000, må de ses som led i overenskomstudviklingen helt tilbage fra 1980’erne. Dengang blev løn og arbejdstid forhandlet både mellem hovedorganisationerne, sektororganisationerne og mellem parterne på virksomheden, og samtidigt var lønudviklingen bl.a. underlagt dyrtidsreguleringen. Arbejdsgiverne kæmpede derfor for en mere simpel forhandlingsstruktur, som bedre kunne sikre konkurrencedygtigheden i industrien. I løbet af 1980’erne blev forhandlingsstrukturen reduceret til fortrinsvis to niveauer – sektorniveauet og virksomhedsniveauet – som den ser ud i dag, og op gennem 1990’erne kom der fritvalgsklausuler ind i overenskomsten på arbejdstidsområdet, som gav større frihed til at fastlægge arbejdstiden lokalt (Navrbjerg et al. 2001: 18).

I Baden-Württemberg fik man med den tidligere omtalte Pforzheim-aftale fra februar 2004 helt nye muligheder for at afvige fra overenskomsten. Aftalen indeholder to former for virksomhedsklausuler. For det første tilføjes nogle paragraffer til den generelle rammeaftale, som gør det muligt for ledelsen og virksomhedsrådet permanent at fastsætte den ugentlige arbejdstid til 40 timer pr. uge for op til 50 procent af de ansatte, hvis over halvdelen af de ansatte kan kategoriseres som højt kvalificeret arbejdskraft. Det er dog muligt at øge arbejdstiden for mere end 50 procent af de ansatte, hvis der er tale om flaskehalsproblemer eller om en særlig innovationsbaseret form for produktion (Pforzheim-aftalen). Den sidste mulighed kræver, at sektororganisationerne deltager i forhandlingerne af en tillægsoverenskomst (*Ergänzungstarifvertrag*) og godkender forhandlingsresultatet. For det andet åbner Pforzheim-aftalen op for vidtgående afvigelser fra rammeoverenskomsten på tværs af overenskomstteksten

(eksempelvis både vedrørende løn og arbejdstid), hvis de skønnes at kunne bidrage til jobsikkerhed og konkurrenceevne på virksomheden. Her er det igen et krav, at sektororganisationerne deltager i forhandlingerne af – og godkender en tillægsoverenskomst (Ergänzungstarifvertrag). Hvor lokalaftaler mellem ledelse og virksomhedsråd (Betriebsvereinbarung) normalt kan opsiges med tre måneders varsel, skal de lokale parter selv vedtage et opsigelsesvarsel ved indgåelsen af en tillægsoverenskomst (*Betriebsverfassungsgesetz* 1972: § 77.5)

Der findes både i Danmark og Tyskland tal fra fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer vedrørende brugen af de ovenfor beskrevne virksomhedsklausuler. Repræsentanter fra Dansk Industri og Co-industri estimerer, at der siden år 2000 er blevet indgået ca. 46 lokalaftaler om arbejdstid under forsøgsordningerne (status april 2006). Interne statistikker fra Gesamtmetall viser, at der efter vedtagelsen af Pforzheim i februar 2004 er indgået 281 tillægsoverenskomster (status oktober 2005) (Gesamtmetall 2005: 19). En repræsentant fra Südwestmetall i Baden-Württemberg (arbejdsgiverorganisation under Gesamtmetall) har estimeret, at der i juni 2005 var indgået ca. 30 aftaler i denne region alene. Ifølge IG Metalls statistikker indeholder de fleste tillægsoverenskomster aftaler om arbejdstid, men der findes hverken tyske eller danske tal, der specifikt henviser til aftaler vedrørende fleksibel arbejdstid, og det må forventes, at en række af arbejdstidsaftalerne vedrører variationer i placeringen (skifteholds-, weekendarbejde osv.) eller længden af arbejdstiden (Huber 2006: 28). Tallene på fleksibel arbejdstid alene, må derfor forventes at være mindre.

Brugen af *virksomhedsklausuler* ser altså ud til at være forholdsvis begrænset både i Danmark og Tyskland – også selvom kravet om kontrol fra parterne for Danmarks vedkommende blev fjernet med OK04. Den fulde udnyttelse af aftalerne er nok ikke slået igennem endnu, siden de er så nye, men det er alligevel overraskende små tal – især i lyset af den intense diskussion om yderligere fleksibilisering af arbejdstiden i Tyskland. Eftersom *kriseklausulerne* også spiller en mindre rolle, må den udstrakte brug af fleksibel arbejdstid i Danmark og Tyskland tilskrives de mange *fritvalgsklausuler*, som overenskomsterne indeholder begge steder. Det tyder på, at de vide muligheder, der er for at finde lokale løsninger inden for overenskomstens rammer, er tilstrækkelige for langt de fleste virksomheder. Der kan imidlertid også være andre forklaringer, som man skal holde sig for øje.

Den begrænsede brug af virksomhedsklausulerne kan også begrundes i, at mange virksomheder ikke har ressourcerne til at formulere alternative løsninger. Både i Tyskland og Danmark er andelen af små og mellemstore virksomheder høj (over 90 procent), og både ledelses- og medarbejderrepræsentanter på mindre virksomheder har ofte færre ressourcer til at udvikle og forhandle lokalaftaler end repræsentanterne fra store koncerner<sup>8</sup>. En repræsentant fra IG Metall i Baden-Württemberg fortæller således, at han oplever en tættere kontakt med de virksomheder, hvor IG Metall er repræsenteret i virksomhedsrådet, fordi medarbejderrepræsentanterne oplever det som en stor udfordring at bruge åbningsklausuler og har brug for information og rådgivning. Der er imidlertid mange

---

<sup>8</sup> I Danmark havde 94 procent af virksomhederne i den samlede industrisektor i år 2000 under 50 ansatte, mens det tilsvarende tal for Tyskland var 91 procent (European Commission 2003c: 14).

virksomheder i Tyskland – især blandt de små og mellemstore – der ikke har IG Metall repræsenteret på virksomheden endsige et virksomhedsråd, og det må derfor antages, at det her er en stor udfordring for medarbejdersiden at bruge åbningsklausulerne (Ilsøe et al. 2006: 10-11). Arbejdsgiverne i Danmark har hos Dansk Industri adgang til en række forskellige standardaftaler vedrørende arbejdstid. Ifølge en repræsentant bruges disse aftaleskabeloner meget ofte, og desuden bruger de mange ressourcer på at informere og rådgive deres medlemmer om arbejdstid. Manglende ressourcer lokalt kan altså bl.a. resultere i, at man vælger en standardløsning frem for en ressourcetung lokal tilpasning.

Ydermere kan den udbredte brug af ”skuffeaftaler” i både Danmark og Tyskland være med til at forklare den (officielt) begrænsede brug af virksomhedsklausuler på arbejdstidsområdet<sup>9</sup>. Tillidsrepræsentanterne fra de danske casevirksomheder og repræsentanterne fra virksomhedsrådene i de tyske casevirksomheder bekræfter alle, at skuffeaftaler om arbejdstid er et udbredt fænomen. Tillidsrepræsentantundersøgelsen fra 1998 viser, at der er indgået skuffeaftaler på op til 27 procent af virksomhederne i den danske metalindustri (Navrbjerg et al. 2001: 26-27). Tidligere studier i Danmark viser, at de lokale parter ikke blot holder ulovlige aftaler skjult for parterne men også fuldt lovligt afvigende aftaler, fordi de ikke til fulde kender til overenskomstens muligheder (Navrbjerg 1999: 239, 261). Dette peger på begrænsede ressourcer lokalt, men kan også tolkes som en utilstrækkelig informationsindsats fra organisationernes side. I Tyskland kan den relativt lave organisationsgrad være med til at bane vejen for, at der indgås afvigende lokalaftaler/tillægsoverenskomster uden fagforeningens vidende og godkendelse.

---

<sup>9</sup> Med skuffeaftaler henvises til lokalaftaler (formelle såvel som uformelle), der bevidst hemmeligholdes for organisationerne. De gemmes så at sige i skuffen, og man undlader at informere organisationerne om aftalerne.

## **Lokalaftaler om fleksibel arbejdstid - erfaringer fra fem danske og fem tyske virksomheder**

For at kunne gennemføre en mere detaljeret analyse af, hvordan ledelse og medarbejderrepræsentanter faktisk bruger overenskomsterne i deres lokale regulering af fleksibel arbejdstid, er der gennemført case-studier på i alt 10 virksomheder i metalindustrien – fem i Danmark og fem i Baden-Württemberg. Hvert case-studie indebar udover separate interview med en ledelses- og en medarbejderrepræsentant også analyser af lokalaftalerne på virksomheden. Det var dog på enkelte af virksomhederne ikke muligt at finde et tidspunkt for interview med ledelsen (DK3, DK5, DE5). For nærmere beskrivelse af strategierne bag gennemførelsen af case-studierne se bilag 1 s. 76-77.

Virksomhederne er valgt således, at de udtrykker en vis variation i forhold til størrelse. Eksempelvis er både små, mellemstore og store virksomheder (henholdsvis 1-249, 250-1000 og over 1000 ansatte) repræsenteret blandt case-virksomhederne. I de følgende afsnit præsenteres en beskrivelse og analyse af udviklingen i forhandlingerne om fleksibel arbejdstid på hver enkelt case-virksomhed. Alle case-virksomheder og alle interviewede personer er anonymiserede, og virksomhederne er navngivet henholdsvis DK1-5 og DE1-5 afhængig af, om de er danske eller tyske. Fokus i de separate case-analyser ligger især på motivationen til forhandlingerne fra begge sider og effekterne af de aftaler, der er indgået. Herunder uddybes også, hvilke problemer og muligheder de lokale parter oplever med fleksibel arbejdstid på virksomheden. I slutningen af rapporten (bilag 3, s. 79-80) findes en skematisk oversigt over case-virksomhedernes centrale karakteristika.

### **Fem danske case-virksomheder**

#### **Fleksibel arbejdstid på tværs af landegrænser (DK1)**

DK1 er en lille engelskejet maskinservicevirksomhed (ca. 20 ansatte), som beskæftiger sig med en niche inden for maskinservice. Der er enkelte administrativt ansatte, som er ansat under Industriens Funktionæroverenskomst, men de fleste ansatte er maskinteknikere ansat på funktionærlignende vilkår under Industriens Overenskomst. Selvom den samlede efterspørgsel nogenlunde kan forudsiges fra år til år, er der store og uforudsigelige fluktuationer hen over året for maskinteknikerne. Arbejdet indebærer bl.a. rådighedsvagter med dispensation fra hviletidsreglen for en del af de ansatte, og der er en del rejsedage i løbet af året. For maskinteknikerne er arbejdsdagen sjældent under 12 timer, og der er typisk daglige individuelle variationer i arbejdstiden. Selvom medarbejderne ofte afspadserer op til en uge ad gangen, overholdes 48-timersreglen ikke altid i praksis.

Virksomheden har siden 1980'erne haft en skriftlig lokalaftale om arbejdstid for maskinteknikerne. Aftalen indebærer bl.a. brug af timekonti uden referenceperiode og uden øvre og nedre grænser. De opsparede timer skal som hovedregel afspadseres, men der udbetales altid et overtidstillæg. I starten af 1990'erne steg efterspørgslen, og det gjorde det vanskeligt for medarbejderne af afspadse-



re de opsparede overtimer. I sidste ende betød det, at timerne stod så længe i timebanken, at medarbejderne skulle betale skat af dem<sup>10</sup>. Samtidig oplevede ledelsen ifølge direktøren, at det kunne være svært at motivere medarbejderne til at arbejde flere overtimer. Derfor forhandlede de en ændring af lokalaftalen, således at op til otte opsparede timer om måneden kunne udbetales (fuld løn med tillæg), hvis man i forvejen havde 100 timer eller mere på kontoen. Samtidig indførte de en regel om, at man ikke kunne fratæde en stilling, før al afspadsering er afviklet, da en enkelt medarbejder havde spekuleret i at få udbetalt en stor pukkel på timekontoen ved sin opsigelse.

I begyndelsen af 2000'erne steg efterspørgslen yderligere, og denne gang kraftigt. Aftalen blev derfor ændret igen, således at op til 16 opsparede timer kunne udbetales pr. måned – til gengæld indførtes en nedre grænse på timekontoen, som ikke længere måtte gå i minus. Direktøren ville gerne være gået længere og gøre det muligt at udbetale endnu flere timer, men tillidsrepræsentanten holdt igen ud fra argumentet om at sikre ansættelsen for de nuværende medarbejdere i fremtidige nedgangstider. Ændringen har dog ikke kunnet dæmme op for stigningen i efterspørgslen, og flere af medarbejderne har derfor op til 600 timer i deres timebank (status efteråret 2005). Direktøren tøver i dag med at ansætte nye medarbejdere, selvom der måske er arbejde til to-tre medarbejdere mere, fordi der forventes et kraftigt fald i efterspørgslen i år 2006, og det tager op til et år at lære nye folk op. Nye medarbejdere, som fyres igen efter et par år, betragtes desuden af tillidsrepræsentanten som potentielle konkurrenter på arbejdsmarkedet, da der er tale om nichekompetencer, og han er derfor i den nuværende situation heller ikke meget for nyansættelser.

Da virksomheden er ejet af en stor multinational virksomhed (ca. 50.000 ansatte i alt), har direktøren i stedet forsøgt at løse problemet med at hente arbejdskraft ind fra enheder i andre lande. Der har således både været udstationeret indere, bangladesere og englændere. I det multinationale selskab har man den ordning, at man kan udjævne fald og stigninger i efterspørgsel uden at hyre og fyre ved at tænke arbejdstid på tværs af alle enheder. Herved forebygges også, at virksomhedens vigtigste konkurrenceparameter – nichekompetencerne – forlader virksomheden. Ordningen fungerer på den måde, at "hjemmevirksomheden" betaler lønnen under en udstationering (inkl. et udlandstillæg), mens den modtagende virksomhed betaler rejse og ophold. Medarbejderne er dog ikke ubetinget tilfredse med ordningen, da meget af tiden går med at oplære de udenlandske kolleger, som både ledere og medarbejdere oplever er mindre effektive end de danske medarbejdere. Omvendt påpeger direktøren, at ordningen kan sikre de danske medarbejdere mod fyring til næste år, hvor han faktisk forventer at have to mand for meget pga. et kraftigt fald i efterspørgslen.

Direktøren giver udtryk for, at han hellere end gerne vil udbetale puklen af overarbejde til medarbejderne, så timerne ikke forældes, men han oplever at den lokale fagforening stritter imod via tillidsrepræsentanten. Selvom han ikke er medlem af nogen arbejdsgiverforening, forhandler han nemlig alligevel under overenskomsten. Alle medarbejdere får i forvejen en meget høj løn, men han vil

---

<sup>10</sup> Der har frem til 19/10 2005, hvor der kom en ny kildeskatbekendtgørelse (nr. 993), været et lovkrav om beskatning af opsparede timer til afspadsering, hvis de var mere end seks måneder gamle. Dette krav eksisterede stadig på interviewtidspunktet.

gerne kunne belønne dem yderligere, da det efter hans erfaring giver tilfredse og dermed mere effektive og fleksible medarbejdere. Der sidder en tidligere tillidsrepræsentant fra virksomheden i den lokale fagforening, som ifølge direktøren stadig har stor indflydelse på forhandlingerne via den nye tillidsrepræsentant og er imod udbetalinger, fordi han ser afspadsring af overarbejde som det centrale redskab til at opnå jobsikkerhed.

Alle timebanker administreres principielt af ledelsen, ligesom medarbejderne skal bede om tilladelse til at afspadsere eller holde ferie, således at ledelsen kan planlægge bemanningen. Der er alligevel en høj grad af selvstyring for flertallet af de ansatte, og den nuværende direktør så derfor intet problem i at spare mellemlederne væk for ca. 10 år siden, da han tiltrådte. De få maskinteknikere, der arbejder i huset har faste arbejdstider, da der altid betales overarbejdstillæg før 8 og efter 16, mens maskinteknikere på job ude af huset selv rapporterer forbruget af arbejdstid. Deres rådighedsvagter koordineres også internt imellem dem.

### **Selvstyring af arbejdstiden (DK2)**

DK2 er en lille dansk maskinservicevirksomhed (ca. 100 ansatte), som er spredt ud på fem arbejdssteder i Danmark. Der er dels en stor administrativ enhed, hvor hovedparten af de ansatte arbejder, dels et døgnåbent kontrolcenter samt en række maskinteknikere, som har base forskellige steder i landet. Selvom efterspørgslen generelt er stabil fra år til år set for virksomheden som helhed, er der vidt forskellige udsving for medarbejderne i de tre enheder. Medarbejderne i den administrative enhed har normalt ikke de store udsving i deres arbejde undtagen lige op til deadlines, hvor de oplever daglige individuelle variationer i arbejdstiden i form af en del overarbejde. De kan dog som regel forudsige et sådant overarbejde noget tid i forvejen. De er ansat på individuelle kontrakter på funktionærlignende vilkår, hvor de som regel ikke er berettiget til særskilt løn for overarbejde. De har derimod flekstid, som de selv administrerer. De ansatte i kontrolcenteret har ikke variationer i fordelingen af arbejdstiden, da de er ansat til døgnovervågning. Deres arbejdstid følger en lokalaftale om skifteholdsarbejde – altså variationer i placeringen af arbejdstiden – der sikrer en konstant bemanning af centeret.

Maskinteknikernes arbejde har uforudsigelige fluktuationer hele året rundt. De er rejsende servicemedarbejdere og har derudover en rådighedsvagt, der går på omgang, hvilket alt i alt giver anledning til store daglige og individuelle variationer i arbejdstiden. Der er i den forbindelse dispensation fra hviletidsreglen. Når de møder om morgenen ved de sjældent, hvornår deres arbejdsdag slutter, men arbejdstiden lander ofte på over otte timer. Samlet set arbejder de alle på trods af afspadsring 3-400 timer mere pr. år end de skal, og de overtræder derfor indimellem 48-timersreglen.

Maskinteknikerne (herunder elektrikere, mekanikere osv.) er ansat under en lokalaftale til Industriens Funktionæroverenskomst, som bl.a. fastlægger reglerne for deres arbejdstid. Den første aftale for denne gruppe af ansatte blev indgået allerede i 1980'erne, hvor ledelsen indgik en samlet virksomhedsoverenskomst med det daværende CO-metal for alle medarbejderne i gruppen. Før denne skriftlige aftale havde fleksibel arbejdstid været genstand for mundtlige aftaler mellem ledelsen og de enkelte medarbejdere, men ifølge tillidsrepræsentan-

ten for gruppen, så var det til stor utilfredshed for begge parter, fordi begge sider udnyttede dem. De skriftlige regler om timekonti og overtid kunne lettere håndhæves. Desuden ønskede man ifølge personalecheferne en samlet aftale, da det var enklere at administrere. Endelig spillede det også en rolle for ledelsen, at man herved kunne forberede sig på et medlemskab af den daværende arbejdsgiverorganisation. Derimod var det ifølge tillidsrepræsentanten ikke afgørende for hverken ledelse eller medarbejdere at bruge aftalen som redskab til at undgå at hyre og fyre. Den lange oplæringstid – ca. to år – satte i forvejen en bremse for den form for fleksibilitet. Det kan undre, at de lokale arbejdstidsaftaler for maskinteknikerne den dag i dag læner sig op ad Industriens Funktionæroverenskomst, men det hænger ifølge personalecheferne og tillidsrepræsentanten sammen med, at de allerede inden den første virksomhedsoverenskomst var ansat på funktionærlignende vilkår, og at de havde gode erfaringer med at give de ansatte gunstige vilkår i forhold til at motivere dem til at være fleksible. Opsigelsesvarslet på 30 dage kunne desuden give god mening for virksomheden, idet der skal sikres en konstant bemanning af rådighedsvagten.

Reglerne vedrørende fleksibel arbejdstid i virksomhedsoverenskomsten fra 1980'erne er stort set bevaret i uforandret form i den nuværende lokalaftale under Industriens Funktionæroverenskomst. Maskinteknikerne har timekonti uden øvre og nedre grænser og referenceperioder. De administrerer selv deres timekonti, og de kan selv vælge, om de vil afspadsere overtid eller have den udbetalt. Overtidstillægget bliver udbetalt i alle tilfælde. Desuden får de løn i spisepausen mod at passe tidspunktet for den ind efter arbejdet. Disse regler har overlevet adskillige fusioner, udskiftning på lederside, konflikter og regelmæssige forhandlingsrunder siden hen. Ledelsen har ifølge tillidsrepræsentanten grebet enhver anledning til at forsøge at reducere overtidsbetalingen og indføre ren afspadsering af overtid. Desuden har de forsøgt at ændre konverteringen af rådighedstimer til afspadseringstimer, som siden begyndelsen har ligget på tre til en. Omvendt har tillidsrepræsentanten kæmpet for at få løn i køretiden, hvilket med støtte fra fagforeningen i forhandlingerne resulterede i et kompromis om et kørselstillæg.

Ledelsen har dog endnu ikke fået nogle af sine krav igennem, hvilket tillidsrepræsentanten tilskriver aftalens grundlag. Eftersom den undtagelsesvis læner sig op ad Industriens Funktionæroverenskomst, så er den meget svær at ændre i for nogen af parterne. Opsiges aftalen vil det kræve en total genforhandling, da man så ryger tilbage på Industriens Overenskomst. Dette vil ledelsen meget nødig ifølge tillidsrepræsentanten, da den nuværende lokalaftale er meget enkel og dermed giver gennemskelighed, struktur og klarhed for ledelsen, og samtidig sikrer den så gunstige ordninger for medarbejderne, at de er meget motiverede i forhold til at yde fleksibilitet og overarbejde. Dette gælder ikke blot den gunstige økonomiske compensation men også den vidtgående selvstyring af arbejdstiden. Maskinteknikerne administrerer deres timekonti selv – også når det gælder hele fridage og ferie, om end de her koordinerer med deres kolleger. De laver også selv en plan for rådighedsvagten. Ledelsen kontrollerer dog timeplanerne posthumt hver måned, ligesom de godkender fremtidige planer for rådighedsvagten. Denne selvbestemmelse – som også er at finde blandt de ansatte i administrationen – kan være et økonomisk gode for ledelsen,

der derved sparer på administrationen. Det kan i forlængelse heraf have været en medvirkende årsag til, at det var muligt at skære alle mellemløberne væk i starten af 1990'erne.

### Hver gruppe sin aftale (DK3)

DK3 er en mellemstor produktionsvirksomhed, der har ca. 700 ansatte, hvoraf lidt over halvdelen arbejder i produktionen. Den er en del af en stor multinational, men danskejet koncern med afdelinger i mange lande og globalt set over 5000 ansatte. På virksomheden varetages en række forskellige jobfunktioner udover produktionsarbejde såsom service, salg og udvikling. Der er en del sæsonmæssige svingninger i efterspørgslen, der giver anledning til individuelle daglige variationer i arbejdstiden, men de er forholdsvis forudsigelige. Derfor ved alle medarbejdergrupper for det meste, hvornår på året der skal arbejdes flere/færre timer.

Der er ved årtusindeskiftet indgået tre forskellige lokalaftaler på virksomheden vedrørende fleksibel arbejdstid, som retter sig mod tre forskellige grupper af ansatte. Den første aftale dækker de ansatte i produktionen under Industriens Overenskomst og indeholder en grænse på +/- 24 timer på deres timekonti over tre måneder. Alle overtimer skal afspadseres, men der udbetales altid et overarbejdstillæg. Den anden aftale gælder for funktionærerne i salg, udvikling og blandt lederne i produktionen, hvor arbejdstiden maksimalt må svinge med +/- 20 timer over tre måneder. Alle overarbejdstimer skal i princippet afspadseres, men hvis der er flere end 20 overtimer på kontoen efter periodens slutning, så sløjfes de. Den tredje aftale retter sig mod maskinservicearbejderne i produktionen, og den er særlig derved, at det er en forsøgsaftale (§50) under Industriens Overenskomst. De lokale parter har valgt at kombinere elementer fra Industriens Overenskomst og Industriens Funktionæroverenskomst i aftalen. Ifølge denne aftale må arbejdstiden for denne gruppe medarbejdere maksimalt svinge med +/- 20 timer over tre måneder, og igen skal alle overarbejdstimer afspadseres, men til forskel fra funktionærerne kan overskydende timer ikke sløjfes.

Før disse aftaler fulgte man overenskomsterne mht. fleksibel arbejdstid bortset fra på skifteholdsområdet, hvor man har haft lokalaftaler helt tilbage fra 1980'erne. Der var brug for fleksibel arbejdstid pga. sæsonmæssige svingninger og pga. de danske helligdage, som ligger anderledes end helligdagene i de lande, der aftager virksomhedens produkter. I 1990'erne udviklede sig imidlertid en praksis for nogle af medarbejderne på virksomheden omkring håndteringen af den fleksible arbejdstid, der ifølge tillidsrepræsentanten motiverede begge parter til at udforme lokalaftaler på området. Enkelte medarbejdere tog næsten al overtiden og havde derfor ekstremt store udsving på deres timekonti – op til +/-400 timer – og man overskred derfor ofte 48 timers grænsen. Det medførte en række sundhedsmæssige og økonomiske risici for medarbejderne, som tillidsrepræsentanterne gerne ville beskytte dem imod, og omvendt blev det dyrt for virksomheden. Der opstod et par uheldige situationer, hvor medarbejdere ved deres opsigelse havde alt for mange timer i overskud, som blokerede for udbetalingen af dagpenge og virksomheden så skulle udbetale, og omvendt havde andre medarbejdere så mange timer i underskud, at de skyldte virksomhederne store summer ved deres opsigelse. Det var flere gange tæt på at udvikle

sig til egentlige sager, og derfor ønskede de lokale parter at få mere styr på området.

En af årsagerne til, at medarbejdernes timekonti begyndte at løbe løbsk, kan være, at alle medarbejdere på virksomheden i vis udstrækning selv administrerer deres arbejdstid. Funktionærerne og maskinservicemedarbejderne skal således blot orientere deres leder, hvis de går eller kommer tidligere. Hele fridage koordineres med kollegaerne. De ansatte i produktionen har en lignende ordning. Hele fridage koordineres først og fremmest i arbejdsgruppen, og kun hvis flere end fire i gruppen vil have fri samme dag, skal lederen inddrages. Hver enkelt produktionsmedarbejder skal dog spørge ledelsen om lov, hvis de vil komme eller gå tidligere, fordi bemanningen af maskinerne skal sikres. Tillidsrepræsentanten oplever det som en kæmpe fordel for medarbejderne, at de har så høj en grad af selvbestemmelse i forhold til arbejdstiden, og at arbejdstidsaftalerne er differentierede og tilpasset den enkelte gruppe af medarbejdere. Hun ser det som en motivationsfaktor og et medarbejdergode, der på sin vis kompenserer for, at virksomheden ikke hører til de lønførende i branchen. Desuden understøtter tillidsrepræsentanten, at det efter hendes opfattelse er vigtigt at videreformidle virksomhedens erfaringer på området i forhold til de fremtidige forhandlinger af sektoroverenskomsten, da mindre virksomheder har færre ressourcer til selv at udvikle nye modeller på arbejdstidsområdet. Tillidsrepræsentanten har derfor tæt kontakt med de centrale forhandlere på arbejdstagerside.

Lokalaftalerne er tilpasset den enkelte medarbejdergruppe og fungerer derudover også som en slags rammeaftaler for de enkelte medarbejdere, som herunder kan lave individuelle arbejdstidsaftaler med deres leder. For alle tre aftaler gælder nemlig, at over- og undergrænsen kan overskrides, hvis der ligger en skriftlig aftale, om præcist hvordan og hvornår arbejdstiden udlignes igen. Desuden er maskinservicemedarbejderne og produktionsmedarbejderne og deres ledere forpligtede til at indgå en lignende aftale, hvis grænserne allerede er blevet overskredet.

### **Kampen på B-siden (DK4 )**

DK4 er en mellemstor produktionsvirksomhed (ca. 400 ansatte), som er ejet af en stor dansk multinational koncern. Hovedparten af de ansatte i virksomheden arbejder i produktionen, mens et mindretal arbejder i administration, udvikling og service. Efterspørgslen på virksomhedens produkter er sæsonbetonet og svinger meget henover året. Foråret og sommeren er typisk højsæson, mens efteråret er lavsæson. Udsvingene i efterspørgslen kan derfor ofte forudsiges, men i det seneste år (2005) lå højsæsonen overraskende nok i efteråret frem for foråret. Sæsonudsvingene påvirker især arbejdstiden for de ansatte i produktionen og kun i mindre grad de ansatte i administration, udvikling og service, hvoraf de fleste har individuelle flekstidsaftaler, som de selv administrerer. Sidstnævnte grupper er ansat under Industriens Funktionæroverenskomst. I administration, udvikling og service er der tale om mindre daglige individuelle variationer i arbejdstiden året rundt. I produktionen er der tale om store, ugentlige variationer, der til dels er individuelle og til dels kollektive. Medarbejderne stempler selv ind og ud af et softwareprogram i det daglige, men al planlægning af arbejdstiden sker hos den nærmeste ledelse.

Variationerne i arbejdstiden i produktionen bliver håndteret med flere former for fleksibilitet. En lille gruppe arbejder på skiftehold, en lidt større gruppe i overvågningsfunktioner arbejder 12-timers vagter med faste fridage, i foråret ansættes enkelte på tidsbegrænsede kontrakter til de mest simple manuelle opgaver og endelig arbejder de fleste på daghold med fleksibel arbejdstid. De ansatte på 12-timersvagter har ikke fleksibel arbejdstid, da belastningen ifølge både ledelses- og medarbejderrepræsentanten i så fald kunne blive for stor.

Den første lokalaftale vedrørende fleksibel arbejdstid blev indgået i 1997 og er siden hen blevet fornyet indtil flere gange. Ifølge aftalen fra 1997 skulle de tre første overarbejdstimer pr. uge spares op til senere afspadsring – dog med udbetaling af overtidstillægget på afspadsringstidspunktet. Overarbejdstimer ud over de tre pr. uge skulle derimod udbetales med overtidsbetaling. Både ledelses- og tillidsrepræsentanterne var meget motiverede for at indgå denne aftale, da man ifølge ledelsen herigennem kunne reducere omkostninger til overarbejde og omkostninger ved at hyre om foråret og fyre om efteråret. Tidligere måtte ledelsen hyre op til 100 kontraktansatte i forårshalvåret, som det var dyrt at indkøre og lære op. Tillidsrepræsentanterne øjnede til gengæld en mulighed for at fastansætte flere medarbejdere på virksomheden. Aftalen blev dog allerede stemt ned af medarbejderne året efter. Medarbejderne var utilfredse med, at de skulle arbejde mere i forårshalvåret og mindre om efteråret uden ekstra lønkomensation, da det var mere attraktivt for dem at afspadsere, når vejret var godt. Desuden var mange af de kvindelige medarbejdere utilfredse, fordi de som enlige mødre havde svært ved at arbejde overtimer. Det sidste problem forplantede sig ifølge ledelsesrepræsentanten også til en uenighed indbyrdes mellem tillidsrepræsentanterne fra KAD og SID. I december 1998 stemte medarbejderne dog for en ny aftale om fleksibel arbejdstid, der lignede den forrige. Dette skal ses i lyset af, at der i samme måned var blevet fyret 200 medarbejdere i produktionen, og medarbejderne derfor var under et stærkt pres fra ledelsen.

I 1999 forsøgte tillidsrepræsentanterne at forhandle en ny aftale på plads med ledelsen, men det kuldsejlede ifølge både ledelses- og tillidsrepræsentanten pga. medarbejdersidens modvilje. I december rundsendte ledelsen en skrivelse til medarbejderne, hvori de dokumenterede, at man via den fleksible arbejdstid havde undgået over 60 afskedigelser og kun opsagt ca. 30 medarbejdere. Dette var medvirkende til, at medarbejderne i en afstemning januar år 2000 stemte ja til en lokalaftale, der sikrede opsparing af 40 timer i foråret til afspadsring i efteråret samt noget uddannelse i efteråret som komensation. Allerede i foråret 2000 opstod der dog konflikter på medarbejdersiden igen. I efteråret 1999 havde de lokale parter set sig nødsaget til at indføre en uges ekstra afspadsring på forhånd for at undgå yderligere fyringer. Det var så meningen, at den skulle indarbejdes om foråret. Nogle havde dog ikke nået at afspadsere den uge, da man nåede frem til foråret år 2000, og de fik ved en fejl overtidsbetaling for flere timer end de andre medarbejdere, fordi lønningskontoret ikke havde tilstrækkeligt styr på tingene. Uroen blussede op igen i efteråret 2000, hvor det viste sig, at der var mere at lave en forudset, og medarbejderne derfor ikke kunne få fri til den uddannelse, som var en del af aftalen. I 2001 var det derfor kun muligt at lave en aftale om afspadsring af overarbejde, der fastholdt udbetalingen af tillæg, men som ikke forpligtede medarbejderne til noget.

I perioden 2001-2005 var der så meget uro på medarbejdersiden og internt mellem tillidsrepræsentanterne, at det først var muligt at forhandle en ny aftale på plads i 2005. Dels blussede konfrontationerne mellem KAD- og SID-repræsentanterne ifølge ledelsesrepræsentanten op igen forud for sammenlægningen til 3F, og dels strejkede medarbejderne (dog ikke om arbejdstiden). Grundet et hul i overenskomsten udviklede strejken sig til en sag i Arbejdsretten, som ifølge ledelsesrepræsentanten tog rigtig meget tid, fordi virksomheden endte som ”prøveklud” i sagen. I 2005 var betingelserne imidlertid igen til stede for en forhandling. Ca. halvdelen af medarbejderne i produktionen var blevet opsagt i perioden, og medarbejderne ønskede derfor at sikre de tilbageværende arbejdspladser. Konflikten mellem KAD og SID var ude af verden oven på sammenlægningen til 3F, og der var næsten ingen kvinder tilbage på arbejdspladsen oven på fyringsrunderne, der især gik ud over de ansatte i montagen, hvor der var mange enlige mødre iblandt. Ledelsen var også indstillet på at kæmpe hårdt for de sidste arbejdspladser, da alle de resterende medarbejdere besad vigtige kernekompetencer. Aftalen blev derfor, at medarbejderne i produktionen i perioden fra december til august opsparer de første 29 timer til afspadsering i efteråret. De 29 timer omregnes i den forbindelse til 37 afspadseringstimer, således at det svarer til overarbejdsbetaling. Yderligere overarbejde skal også hensættes til afspadsering dog med udbetaling af overtidstillæg. Både ledelses- og tillidsrepræsentanten forventer dog, at de fleste medarbejdere vil opspare flere timer end de 29, og at man derfor er nødt til at genforhandle aftalen i foråret 2006.

Tillidsrepræsentanten, som sidder i bestyrelsen af den lokale fagforening, fortæller, at han til trods for de mange kampe ikke har kunnet bruge forbundet til ret meget. I dag er det snarere forbundet, der ringer til ham, når de har brug for feedback på deres ideer end omvendt. I stedet deltager han i to velfungerende regionale netværk for tillidsrepræsentanter, hvor især han har kunnet dele ud af sine erfaringer. Det er også her tillidsrepræsentanterne lynhurtigt koordinerer (ofte inden for en time), når arbejdsgiverne åbner forhandlingerne det første sted i landet.

### **Vækst og traditionel arbejdstidsfleksibilitet (DK5)**

DK5 er en stor danskejet produktionsvirksomhed, der har afdelinger i mange andre lande og globalt set ca. 10.000 ansatte. I Danmark alene har virksomheden ca. 6.000 ansatte, hvoraf over halvdelen arbejder på en af de fire linjer i produktionen. En tredjedel (ca. 2000 ansatte) er funktionærer, og en lille gruppe arbejder med service. Funktionærerne er stort set alle sammen ansat på individuelle kontrakter, mens de øvrige medarbejdere er ansat under Industriens funktionæroverenskomst

Virksomheden har siden midten af 1980'erne generelt oplevet en konstant og markant vækst, men der har også været relativt uforudsigelige og kraftige fluktuationer i efterspørgslen på de enkelte produkter, således at man har måttet justere antallet af ansatte på de enkelte produktionslinjer og tilhørende funktionærømråder. På trods af en række mindre og to store fyringsrunder – 700 fyringer i 2002 og senest 500 fyringer i år 2005 – har der dog samlet set været tale om vækst i antallet af ansatte i Danmark alle årene.

Den første aftale om arbejdstid blev indgået i begyndelsen af 1990'erne. Ledelsen ønskede ifølge tillidsrepræsentanten, at øge produktionskapaciteten, og der blev derfor indført en blanding af 12-timersdrift, almindeligt skifteholdsarbejde og tre-holdsskift prioriteret i nævnte rækkefølge. Aftalen havde form af en rammeaftale, hvorunder de enkelte produktionssteder i Danmark kunne vedtage, hvilken sammensætning af de tre komponenter de ønskede. Tillidsrepræsentanten fortæller, at medarbejdersiden fik reduceret antallet af ansatte på treholdsskift væsentligt med aftalen, og 90 procent i produktionen arbejder nu på 12-timersdrift. Det havde længe været vanskeligt at besætte eftermiddagsskiftet, da det var upopulært blandt medarbejderne. Desuden vedtog man, at alt overarbejde skulle honoreres med overarbejdsbetaling som beskrevet i overenskomsten – og kun afvikles som afspadsering på opfordring fra den enkelte medarbejder. Flexibel arbejdstid blev hermed forstået som individuelle daglige variationer i arbejdstiden i form af overtimer.

Aftalen er løbende blevet justeret, men grundelementerne er stadig de samme. På grund af den stadige vækst er der ikke det store behov for at indføre timekonti, hvor timer kan opspares og senere afspadseres – hverken set fra ledelses- eller medarbejderside. Der er for det første ikke kapacitet til at indføre større mængder af afspadsering, og for det andet vil medarbejderne hellere have overtimerne udbetalt. Mange af de yngre medarbejdere tager mange overtimer og enkelte af dem overskrider ofte 48-timersreglen. Tillidsrepræsentanten er opmærksom på problemet, men gør især meget ud af at sætte fokus på 11-timers reglen og 7-døgns reglen for at beskytte medarbejderne. Da arbejdsløsheden er meget lav blandt de grupper, virksomheden rekrutterer fra, er det svært at skære ned på overarbejdet. Der har også været enkelte problemer med at lade hovedparten af de ansatte overgå til 12-timersdrift. Selvom medarbejderne i begyndelsen har kunnet få arbejdsliv og familieliv til at harmonere, kan ændringer i privatlivet betyde, at man senere får problemer med 12-timersvagterne. Dette har tillidsrepræsentanten søgt at løse ved at overflytte de pågældende til andre skift eller til helt andre jobs i virksomheden.

Tillidsrepræsentanten forventer dog større ændringer i arbejdstidsaftalen i den nærmeste fremtid. For det første har virksomheden fusioneret med en anden virksomhed, og det indebærer, at der skal samkøres seks forskellige arbejdstidsaftaler. Desuden forventer ledelsen, at den ubrudte vækst de sidste 20 år vil blive afbrudt af nedgangsperioder i fremtiden, og derfor overvejer den at tage initiativ til indførelsen af timekonti, der desuden vil kunne give besparelser på overtidsbetalingen. Tillidsrepræsentanten forudser dog, at forhandlingerne bliver hårde, da medarbejdersiden ikke ønsker at opgive overtidsbetalingen og desuden vil kræve sæsonstillæg, hvis overarbejdet i fremtiden skal koncentreres om bestemte perioder af året.



## **Fem tyske case-virksomheder**

### **Fleksibel arbejdstid som læreproces (DE1)**

DE1 er en mellemstor familieejet virksomhed (ca. 700 ansatte), der producerer maskiner til fremstillingsindustrien. Flertallet af de ansatte arbejder i produktionen (ca. 500 medarbejdere), mens resten er beskæftigede i udvikling, salg og service. Virksomheden producerer fire forskellige typer af maskiner, og svingningerne i efterspørgslen kan være ret forskellige på de fire områder af produktionen. Produktionen er struktureret på den måde, at alle arbejder hver for sig på hver deres arbejdsstation, og produktionsarbejderne er derfor ikke afhængige af hinandens arbejde som eksempelvis ved et samleband. Dette har givet vide muligheder for at indføre fleksibel arbejdstid.

Allerede i begyndelsen af 1980'erne indgik ledelsen og virksomhedsrådet en aftale om flekstid på virksomheden, som dækkede alle ansatte. Aftalen indeholdt bestemmelser om, i hvilke tidsrum morgen og eftermiddag den ansatte selv kunne bestemme sin arbejdstid, og gav derved mulighed for daglige individuelle variationer i arbejdstiden. Medarbejderen skulle dog orientere den nærmeste ledelse om, hvornår han/hun kom eller gik, og timestanden på flekstidskontoen måtte ikke overskride + 35/-28 timer. Muligheden for en sådan aftale lå allerede dengang i sektoroverenskomsten, og det ønskede virksomhedsrådet at udnytte, da det ville lette hverdagen for mange ansatte. Dels havde mange svært ved at hente og bringe børn i forhold til arbejdstiden, og dels havde mange svært ved at komme igennem trafikken morgen og eftermiddag. Der var sågar nogle, som mødte en halv time før arbejdet begyndte og sad og ventede, fordi de ellers ikke kunne regne med at komme igennem morgentrafikken og nå frem til fabrikken i tide.

Ifølge både repræsentanter fra virksomhedsrådet og ledelsen var det dog i begyndelsen af forhandlingerne svært at få ledelsen med på ideen. Ledelsen frygtede, at det ville blive dyrt, fordi fabrikken så skulle holde længere åbnet i begge ender med øgede udgifter til lys osv. som resultat. Repræsentanterne fra virksomhedsrådet oplevede også, at fagforeningen til at starte med ikke var begejstret for ideen. Ledelsesrepræsentanterne fortæller, at de endte med at gå med på ideen, da de indså, at man via flekstiden kunne effektivisere produktionen. Eksempelvis kunne produktionstiden på et produkt ligge på 35 min., og det betød med faste arbejdstider en vis spildtid inden fyraften, da de 35 min. ikke gik lige op i den daglige arbejdstid. Med flekstid kunne medarbejderen blive 5-10 minutter længere og derved nå en produktionsenhed mere tre fire dage om ugen mod til gengæld at gå en halv time tidligere om fredagen. Erfaringen var dog set fra ledelsens side, at ikke alle medarbejdere balancerede hensynene til dem selv og til virksomheden lige godt i deres administration af flekstiden, men med tiden lærte de fleste at håndtere det.

I 1990'erne udviklede der sig store og langstrakte udsving i efterspørgslen, fordi eksportandelen steg, og samtidig bestilte kunderne maskiner med kortere frist end tidligere. Disse ændringer kunne ikke rummes af flekstidsaftalen, og derfor resulterede det i en kombination af voldsomme udgifter til overarbejde i nogle afdelinger og fyringer i andre afdelinger. Både ledelsen og virksomhedsrådet blev derfor klar over, at de måtte videreudvikle deres arbejdstidsaftale, da

de nye forhold ikke kunne håndteres vha. flekstidsaftalen. Ingen af dem ønskede at udnytte muligheden for midlertidige arbejdstidsnedsættelser (det såkaldte Kurzarbeit), da medarbejderne i så fald ville gå ned i løn, og ledelsen samtidig ville sætte penge investeret i maskiner o. lign. til hver dag.

Ledelsen udspil var at øge grænserne for timestanden på flekstidskontoen til +50/-30 timer for de ansatte i produktionen og give ledelsen fuld bestemmelse over administrationen af arbejdstiden. Virksomhedsrådet kunne ikke acceptere, at medarbejderne på den måde fik frataget deres medbestemmelse over arbejdstiden, og de kom derfor med et andet udspil. Her kombinerede de den gamle flekstidskonto med en ny konto for fleksibel arbejdstid, hvis grænser lå på +195/-189 timer over et år, og hvor ledelsen suverænt kunne varsle kollektive ugentlige stigninger i arbejdstiden, mens afspadseringen skulle aftales individuelt med hensyntagen til den enkelte medarbejders ønsker. Dette forslag endte med at blive vedtaget. Repræsentanterne fra virksomhedsrådet havde dog store problemer med at overbevise medarbejderne om det fornuftige i den nye aftale, da de ikke umiddelbart kunne se, hvordan den kunne sikre deres jobs. Ansatte på skiftehold og i service var ikke dækket af aftalen, men fortsatte med separate flekstidsaftaler. For de ansatte i service blev der i 2004 desuden indgået en aftale om forskudt arbejdstid, således at det er muligt at besvare opkald fra kunder i andre verdensdele uden for normal arbejdstid samt om lørdagen.

Effekten af aftalen for produktionsmedarbejderne udeblev ikke. Kort efter, at aftalen blev indgået, lykkedes det at reducere 42 potentielle fyringer til 14. Aftalen er siden blev justeret flere gange – eksempelvis er referenceperioden udvidet til 1½ år – men de øvre og nedre timegrænser er stadig de samme. Hvis overskydende timer på timekontoen for fleksibel arbejdstid ikke er afspadseret efter to år, så skal de dog udbetales med overtidstillæg. Der kan maksimalt udbetales 60 sådanne overtimer om året. For mange medarbejdere kommer det dog sjældent dertil, fordi ledelsen og medarbejdere er gode til at opnå konsensus omkring afspadsering – et forhold både ledelse og virksomhedsråd tilskriver den lange forudgående erfaring med flekstid. Desuden har den *gennemsnitlige* efterspørgsel været nogenlunde konstant, selvom den svinger meget. Repræsentanterne fra virksomhedsrådet vurderer dog, at man i øjeblikket ligger 10 procent over den normale arbejdstid, og at der derfor vil kunne opstå udbetalinger i fremtiden. De håber, at kravet om udbetaling efter to år vil kunne presse ledelsen til nyansættelser, men frygter at presset ifølge arbejdstidsaftalen er for svagt og måske kommer for sent. Desuden er tilføjet en langtidskonto for ældre medarbejdere, hvor overskydende timer kan spares op til deltid de sidste år inden pensionering (se s. 18).

Virksomhedsrådet har meget klart sagt fra til at videreudvikle aftalen yderligere i retning af en tillægsoverenskomst under Pforzheim-aftalen. De frygter, at hvis man først åbner døren på klem, er det svært at modstå presset – især ved nyansættelser. Allerede nu er mange i udviklingsafdelingen med fagforeningens vidende ansat på individuelle kontrakter med en ugentlig arbejdstid på 45 timer, men uden at det er godkendt af fagforeningen. Dertil kommer, at over 18 procent blandt funktionærerne er ansat til 40-timers ugentlig arbejdstid, hvilket overskrider sektoroverenskomstens muligheder. Ledelsen fortæller da også, at de gerne så, at flere havde en ugentlig arbejdstid på 40 timer. Repræsentanterne

fra virksomhedsrådet frygter, at decentraliseringen på områder med stor konkurrence internt i Tyskland kan tvinge flere og flere virksomhedsråd til at indgå aftaler om arbejdstidsforlængelser uden lønkompensation. Hvis tilstrækkeligt mange virksomheder har indgået sådanne aftaler, må de øvrige konkurrenter også sætte priserne ned og dermed lade de ansatte arbejde gratis nogle timer om ugen. Siden 1997 har repræsentanter fra virksomhedens virksomhedsråd deltaget i et netværk grundlagt af IG Metall, hvor de indtil nu har hentet god støtte til at tackle decentraliseringens udfordringer.

### **Tradition for omfattende trade offs (DE2)**

DE2 er en stor familieejet maskinproduktionsvirksomhed (ca. 2000 ansatte), som har afdelinger i mange andre lande og på verdensplan beskæftiger ca. 6000 medarbejdere i alt. Virksomheden har en række forskellige produktionslinjer (samlebånd), som er drevet mere eller mindre separat, og det er eksempelvis ikke alle ansatte på virksomheden i Baden-Württemberg, der er bundet af sektoroverenskomsten. Flertallet af de ansatte arbejder dog i administration, service og udvikling, mens kun ca. en fjerdedel af de ansatte arbejder i produktionen. Der har i de seneste ca. 15 år været store og forholdsvis uforudsigelige fluktuationer i efterspørgslen, og selvom der altid har været tradition for en kapacitetsudligning mellem de forskellige produktionslinjer – altså en form for funktionel fleksibilitet – har det været nødvendigt også at inddrage arbejdstidsfleksibilitet for at kunne tackle fluktuationerne.

I 1980'erne indførte man flekstid på virksomheden og dermed daglige individuelle variationer i arbejdstiden, men hverken ledelsen eller virksomhedsrådet var tilfreds med den ordning i længden. Virksomheden oplevede i 1980'erne en vækstperiode, og det var derfor svært for medarbejderne at få afspadseret opsavede timer. I 1990'erne gik efterspørgslen kraftigt tilbage samtidigt med, at den overenskomstfestsatte ugentlige arbejdstid faldt til 35 timer, og det endte med, at virksomheden måtte fyre ca. 250 medarbejdere. Både ledelsen og repræsentanterne for virksomhedsrådet ønskede derfor at forhandle en ny arbejdstidsaftale på plads, der kunne være et bedre instrument til at sikre de ansattes beskæftigelse. I 1995 vedtog de en aftale om fleksibel arbejdstid, der tillod større – herunder kollektive ugentlige - variationer i arbejdstiden. Der blev indført en timekonto på +/-170 timer uden referenceperiode, hvilket dengang var en overtrædelse af sektoroverenskomsten, men blev stiltiende accepteret af fagforeningen.

Nedgangen i efterspørgslen fortsatte, og allerede i 1997 stillede ledelsen derfor nye krav til virksomhedsrådet vedrørende arbejdstiden. De ønskede at spare 10 procent på arbejdsomkostningerne for at øge virksomhedens konkurrenceevne sammenlignet med resten af koncernen, idet den øverste ledelse i koncernen stod for at skulle placere vigtige investeringer. Det blev til intensive forhandlinger over flere dage, hvor virksomhedsrådet og ledelsen gik i tænkeboks sammen på et conferencecenter og forsøgte at udvikle løsninger i fællesskab. Ledelsen foreslog, at man hævdede den ugentlige arbejdstid uden lønkompensation, men det afviste virksomhedsrådet. I stedet udviklede de et samlet trade off med flere komponenter, der både gav markante besparelser og fordele for de ansatte i form af eksempelvis jobsikkerhed. Alle ansatte skulle fremover arbejde 70 timer

uden løn pr. år mod 25 timers betalt efteruddannelse i arbejdstid (uddannelsespligt), sundhedsfremme på virksomheden samt ansættelsesgaranti for lærlinge. Timekontoen blev samtidigt bevaret. Også denne aftale overtrådte overenskomstens regler, men IG Metall deltog i forhandlingerne og accepterede dem.

Aftalen blev udvidet i 2001 med en pensionsordning, der gav besparelser for virksomheden, og yderligere tiltag til fremme af jobsikkerheden. Igen overtrædelser af overenskomsten, som fagforeningen var med til at forhandle på plads og accepterede. Pensionsordningen indebar for alle medarbejdere, at min. 43 og maks. 75 timer pr. år blev sat til side i form af løn plus 12,5 procent for at blive udbetalt ved de 65 år inkl. renter. Der blev samtidigt indført en regel om, at der kun kunne tillades fyringer, hvis 30 procent eller flere af de ansatte havde -150 timer på deres timekonti.

Sidste udvidelse af aftalen kom i 2005 – dvs. efter vedtagelsen af Pforzheim-aftalen. Igen deltog IG Metall i forhandlingerne af den afvigende aftale. De var dog noget tøvende over for at acceptere aftalen. Aftalen udgør et stort og komplekst trade off – bl.a. forbedringer af pensionsordningen og sundhedstiltagene – og inkluderer en række helt nye elementer. Antallet af arbejdstimer uden løn øges fra 70 til 129 el 199 timer om året, hvilket medfører ugentlige arbejdstider på henholdsvis 39,5, 44,5 og 46,4 timer om ugen for de forskellige medarbejdergrupper. Til gengæld indføres en vis overskudsdeling med de ansatte, og det er et fælles erklæret mål at kunne sikre ansættelsen for 85 procent af de ansatte. Timekontoen er blevet udvidet, således at arbejdstiden maksimalt må ligge +250/-200 i forhold til den overenskomstfastsatte arbejdstid. Hvis tilstrækkeligt mange medarbejdere ligger på +250 timer, skal der ansættes nye medarbejdere. Alle udsving på timekontoen (inkl. flekstid) administreres i praksis i et samarbejde mellem den nærmeste ledelse og medarbejderen, men medarbejderne i produktionen har meget lidt indflydelse, fordi der er tale om samlebåndsarbejde, hvor alle er afhængige af hinanden.

Ledelsesrepræsentanten og repræsentanterne for virksomhedsrådet er enige om, at effekten af de omfattende aftaler har været stor. Man har siden 1995 halveret sygedagene blandt medarbejderne, antallet af ansatte er øget med 25 procent, mange medarbejdere har allerede en stor pensionsopsparing, og i praksis får hver medarbejder gennemsnitligt 50 efteruddannelsestimer om året. Der kan være mange årsager til, at aftalerne har haft så stor en betydning. Begge parter peger på, at hvis virksomhedsrådet viser kompromisvilje, så giver det større chance for, at koncernledelsen vælger at investere i netop deres virksomhed. Samtidig er det af stor vigtighed, at der er en høj grad af tillid mellem ledelse og repræsentanterne fra virksomhedsrådet – dvs. at virksomhedsrådet løbende bliver informeret om alle økonomiske forhold og ændringer. Ledelsesrepræsentanten mener, at ledelsens valg om konsekvent at inddrage repræsentanter fra virksomhedsrådet i udviklingen af aftalernes indhold er afgørende for opbygningen af en sådan tillid. Han mener også, at tilliden på virksomheden mellem forhandlingsparterne har været afgørende for IG Metalls accept af aftalerne, selvom aftalerne i starten overtrådte overenskomstens bestemmelser. Fagforeningen kunne regne med, at alle dele af de trade offs, der blev indgået, ville blive ført ud i praksis – ikke kun besparelsesdelen. De sidste par år har IG Metall sågar i

stigende grad brugt virksomheden som foregangsvirksomhed i forhold til udvikling af sektoroverenskomsten.

Virksomhedsrådets formand peger på, at det også har haft betydning, at virksomheden har oplevet vækst siden årtusindskiftet. Han mener, at det er nemmere at udvikle innovative aftaler, når man i forvejen ansætter frem for at fyre. Det giver mindre pres på begge parter og overskud til at tænke helt nyt. Til gengæld har det været svært at formidle de sidste to aftaler til medarbejderne. De har haft svært ved at forstå, at arbejdstiden skulle øges uden lønkomensation, når det går godt for virksomheden. Formanden for virksomhedsrådet oplever, at det er et stort arbejde at oversætte de langsigtede løsninger til noget, medarbejderne kan relatere sig til.

Selvom der er udviklet en tradition for omfattende trade offs på virksomheden, ønsker både ledelsesrepræsentanten og formanden for virksomhedsrådet yderligere muligheder for decentralisering – især på efteruddannelsesområdet, som de oplever som det væsentligste for konkurrencedygtigheden og dermed beskæftigessikkerheden i fremtiden. Ledelsesrepræsentanten peger på, at det lovgivningsregulerede begunstigesprincip<sup>11</sup> bremser udviklingen af nye løsninger på mange virksomheder, mens formanden for virksomhedsrådet understreger, at Pforzheim kun er det første skridt på vejen, hvis man vil bevare sektoroverenskomsten. IG Metall støtter mange virksomhedsråd i deres forhandlinger på virksomhederne og har taget initiativ til netværk mellem repræsentanter fra forskellige virksomhedsråd, hvor der kan udveksles erfaringer. Dette arbejde er især vigtigt for mindre virksomheder, hvor der ikke er ressourcer til at udvikle balancerede aftaler, og der ofte indgås uklare og ensidige kopier af aftaler fra større virksomheder. Formanden for virksomhedsrådet oplever dog også, at IG Metall kan virke som en bremse for udviklingen af holdbare løsninger, når de deltager i forhandlingerne.

### **Barrierer for decentraliseringen (DE3)**

DE3 er en stor familieejet maskinproduktionsvirksomhed, som har enkelte datterselskaber i udlandet. Virksomheden i Baden-Württemberg har ca. 1500 ansatte, hvoraf halvdelen arbejder med udvikling og administration og den anden halvdel med produktion. Efterspørgslen på de maskiner, man producerer til andre virksomheder, svinger meget over tid, men det er alligevel muligt at skelne mellem to typer af fluktuationer. Der er dels nogle lange konjunkturudsving, som kan strække sig over flere år ad gangen, og dels er der årlige sæsonudsving med højsæson placeret i både forsommeren og i efteråret. De sæsonbestemte fluktuationer hen over året kan forudsiges ret præcist, mens konjunkturudsvingene er mere uforudsigelige.

Der er derfor behov for at kunne variere arbejdstiden i både større og mindre grad, og den gældende lokalaftale vedrørende fleksibel arbejdstid indeholder således både en konto for fleksibel arbejdstid med en over- og undergrænse på henholdsvis +250 og -150 timer over to år og en flekstidskonto med en måned-

---

<sup>11</sup> Hermed henvises til det såkaldte Günstigkeitsprinzip i lovgivningen (Tarifvertragsgesetz), som hidtil er blevet fortolket meget stramt i den tyske regulering: Man kan i lokale forhandlinger kun aftale forbedringer i forhold til sektoroverenskomsten og vel at mærke forbedringer i forhold til specifikke punkter i overenskomstteksten – ikke på tværs.

lig grænse på +/- 14 timer. Kun hvis man arbejder mere end 20 timer ekstra pr. måned, arbejder efter kl. 12:00 på en lørdag eller har overskredet 250-timers grænsen, udbetales overtidsbetaling. Målet med disse to konti er desuden at kunne rumme såvel de ugentlige kollektive variationer som de individuelle daglige variationer, der er brug for i de forskellige afdelinger af virksomheden. I produktionen arbejder ca. 200 ansatte på skiftehold, og de gør primært brug af den store konto, mens de ansatte i udvikling og administration især gør brug af flekstidskontoen. De ca. 120 servicemedarbejdere i produktionen, hvoraf mange arbejder ude af huset, har en arbejdstid, der svinger så stærkt, at den ikke kan udjævnes vha. de to konti og dermed ofte overskrider 48-timersreglen i praksis. Desuden afviger arbejdstiden for 21 procent af de ansatte – især ansatte i udvikling og i ledelsesfunktioner – fra den overenskomstmæssige ugentlige arbejdstid på 35 timer, uden at der er indgået en af IG Metall godkendt tillægsoverenskomst. De er ansat på 40 timers kontrakter, selvom overenskomsten kun tillader en 40-timers kvote på 18 procent af de ansatte.

De lokale parter indgik den første lokalaftale om fleksibel arbejdstid i starten af 1980'erne. Efterspørgslen begyndte at svinge mere og mere over året og i forbindelse med en omlægning af lønsystemet væk fra akkord, tog medarbejderrepræsentanterne initiativ til at forhandle en flekstidsaftale på plads med ledelsen. Ledelsen øjnede bl.a. her en mulighed for at øge motivationen blandt medarbejderne ved at give dem mulighed for at komme og gå mere fleksibelt. Denne aftale undergik kun mindre justeringer frem til begyndelsen af 1990'erne, hvor den noget større konto for fleksibel arbejdstid blev tilføjet. På dette tidspunkt befandt virksomheden sig midt i en lavkonjunktur, og man stod overfor at skulle skære antallet af ansatte med op til 600 personer. Flekstidskontoen havde vist sig at være for snæver til at kunne håndtere svingningerne i efterspørgslen, og de lokale parter blev derfor enige om at tilføje en konto til aftalen med en øvre grænse på 300 timer. Hermed håbede de at kunne sikre flere jobs på virksomheden i fremtiden. Ifølge formanden for virksomhedsrådet opnåede man dog først en virkning på jobsikkerheden i midten af 1990'erne. Han beskriver brugen af kontoen som en langvarig proces, hvor de lokale parter, ledelsen og medarbejderne først over tid lærte at anvende instrumentet rigtigt i forhold til formålet. I starten af 2000'erne vendtes lavkonjunktur til højkonjunktur, og dette gav det sidste skub i læreprocessen. Her erfarede alle parter for alvor, hvordan den store konto kunne være et nyttigt instrument.

Den seneste ændring af lokalaf talen kom i 2004. Hermed blev over- og undergrænsen for den store konto fastlagt til +250/-150 timer over to år og grænserne for flekstidskontoen blev nedjusteret fra +/- 28 timer til +/- 14 timer pr. måned. Forud for ændringen havde der været kampe mellem virksomhedsrådet og ledelsen om, hvor stor en grad af medbestemmelse medarbejderne skulle have i forhold til flekstidskontoen. Selvom mellemlederne kontrollerer både den store konto og flekstidskontoen, er der selv i dag en højere grad af medbestemmelse vedrørende flekstidskontoen. Den medbestemmelse havde længe været en torn i øjet på ledelsen, som især oplevede den som problematisk for at sikre en kontinuerlig produktion. Ledelsen ønskede allerede helt tilbage i starten af 1990'erne at reservere flekstidskontoen til de ansatte i udvikling og administration samt til ledelsen. Virksomhedens behov for fleksibilitet i produktionen har

overvejende form af ugentlige og kollektive variationer i arbejdstiden, og ledelsen oplevede i forlængelse heraf flekskontoen i produktionen alene som et gode for medarbejderne. Samtidig var der en stigende del af medarbejderne, der ifølge virksomhedsledelsen ikke tog hensyn til virksomhedens tarv i deres brug af kontoen. Formanden for virksomhedsrådet fortæller, at de på deres side kæmpede for en fælles arbejdstidsaftale med ens vilkår for alle, således at medarbejderne ikke blev polariserede i henholdsvis en gruppe, der yder fleksibilitet og en gruppe, der nyder af fleksibiliteten.

Virksomheden befinder sig nu igen i en lavkonjunktur, og det har tvunget de lokale parter til at supplere arbejdstidsaftalen med to andre aftaler for at undgå fyringer. Dels har de indgået en aftale om reduceret arbejdstid i 2005 og om reduktion i antallet af ansættelser af tidligere praktikanter, og dels har de med deltagelse af IG Metall forhandlet en tillægsoverenskomst, som indeholder en reduktion i feriepenge og julebonus. Både ledelsen og medarbejderrepræsentanterne forventer, at lavkonjunktoren vil fortsætte i 2006, og de er derfor begge motiverede for at forhandle yderligere tillægsoverenskomster under Pforzheim-aftalen. Ledelsesrepræsentanten oplever imidlertid, at det er meget svært at få IG Metall med på ideen, fordi virksomheden ikke kan lægge et tilstrækkeligt pres på fagforeningen, som større virksomheder i Tyskland kan. Det er ifølge ham overvejende de helt store virksomheder, der kan udnytte åbningsklausulerne, fordi de med deres mange arbejdspladser kan presse IG Metall. Han oplever også, at overenskomsterne i det hele taget er meget præget af forhandlingerne med de store enheder, og at det kan være svært at leve op til forhandlingsresultaterne på små og mellemstore virksomheder - eksempelvis vedrørende lønstigningerne. I mindre enheder er råderummet for ændringer simpelthen mindre.

Ledelsesrepræsentanten er dog ikke imod sektoroverenskomsten som sådan. Globaliseringen kræver for ham at se en klar forhandlingsramme for ledelse og medarbejdere, så der er tilstrækkelig stabilitet til at udvikle løsninger på de nye udfordringer. Formanden for virksomhedsrådet oplever også, at fagforeningen på godt og ondt kan være en bremse for decentraliseringen, men den primære bremse er for ham at se medarbejdernes holdning og ret til at klage. Ifølge lovgivningen (Betriebsverfassungsgesetz) kan hver enkelt medarbejder klage over et hvilket som helst forhandlingsresultat på virksomheden. Ud fra stemningen blandt medarbejderne, vurderer han, at mange ville klage, hvis virksomhedsrådet eksempelvis indgik en tillægsoverenskomst, der indebar arbejdstid uden lønkompensation, fordi medarbejdergoderne på virksomheden er begrænsede sammenlignet med andre virksomheder i regionen. Pforzheim-aftalen kan for ham at se være et godt instrument for begge sider i det lokale samarbejde – ikke mindst fordi den tvinger ledelsen til fuld åbenhed om økonomien over for virksomhedsrådene. På mange små og mellemstore virksomheder informerer ledelsen ikke medarbejderrepræsentanterne om økonomien, hvilket stiller dem i en ugunstig forhandlingsposition i krisesituationer.

### **Arbejdstidsfleksibilitet og koncernintern konkurrence (DE4)**

DE4 er en tyskejet stor multinational virksomhed der producerer komponenter til bilindustrien. Der er ca. 9000 ansatte på verdensplan, hvoraf ca. 2000 er ansat på fabrikken i Baden-Württemberg, hvor hovedkontoret ligger. I Baden-Württemberg afdelingen fordeler de ansatte sig med ca. en tredjedel i produktion og service, mens to tredjedele arbejder i udvikling og administration. Efterspørgslen på de komponenter, man producerer, svinger uforudsigeligt og stærkt, så der er brug for kollektive ugentlige variationer for alle i produktionen. For de ansatte i service, udvikling og administration er svingningerne generelt mindre i omfang, og de er mere individuelle og daglige i deres karakter, om end det også er muligt at identificere en vis cyklus, f.eks. hver måned for de ansatte i administrationen, der sidder med regnskaberne, og henover året i serviceafdelingerne.

Den første arbejdstidsaftale blev indgået i begyndelsen af 1980'erne, hvor virksomhedsledelsen og virksomhedsrådet forhandlede en flekstidsaftale på plads for de ansatte i udvikling, administration og service. Baggrunden var, at det forekom nytteløst for alle parter, at ledelsen skulle give advarsler til folk, hvis de mødte fem minutter for sent et par gange. Aftalen indeholdt timekonti med absolutte grænser på +/- 12 timer og meget smalle spillerum for at møde eller gå tidligere eller senere. Det var kun muligt at tage en fridag pr. måned, og det krævede, at medarbejderen udfyldte en formular, der skulle godkendes af ledelsen. I starten af 1990'erne blev grænserne ændret til +/- 20 timer for at øge spillerummet, men det var stadig absolutte grænser, der på intet tidspunkt måtte overskrides. Både ledelsen og repræsentanterne for virksomhedsrådet oplevede dog, at reglerne var for snævre, så flekstidsaftalen blev ændret igen i midten af 1990'erne. Over- og undergrænsen på kontoen blev reduceret til +/- 12 timer, men til gengæld var de ikke længere absolutte grænser. Timetallet på kontoen kunne nu svinge ubegrænset hen over året og skulle blot lande inden for de +/- 12 timer til et bestemt fastsat tidspunkt.

I midten af 1990'erne begyndte antallet af arbejdspladser på fabrikken dog at svinde ind. Det skyldtes ikke kun en dalende efterspørgsel på bestemte komponenter, men også flytning af arbejdspladser internt i koncernen. Der blev derfor indgået en aftale om fleksibel arbejdstid for en bestemt gruppe af ansatte i produktionen. Aftalen indeholdt en personlig timekonto med en absolut over- og undergrænse på +/- 60 timer. Lørdagen blev i den forbindelse betragtet som en normal arbejdsdag og overtidsbetalingen for den dag fjernet, selvom det ifølge ledelsen var en hård kamp at få igennem. Til gengæld var de ansatte sikret job tre år frem i tiden. Målet fra ledelsens side var ifølge personalechefen at spare på overtidsbetalingen og undgå brugen af midlertidige arbejdstidsnedsættelser (det såkaldte Kurzarbeit), som både var dyrt for virksomheden og de ansatte. Formanden for virksomhedsrådet så til gengæld en mulighed for at opnå jobsikkerhed. Op gennem 1990'erne forsvandt der flere og flere arbejdspladser, og der blev derfor sideløbende indgået flere og flere af den slags aftaler i forskellige afdelinger i produktionen – nogle var rent mundtlige, mens andre var skriftlige. Det gav mulighed for at afprøve forskellige modeller i praksis, men efterhånden havde der udviklet sig en underskov af aftaler, som hverken ledelsen eller virksomhedsrådet havde overblik over. Samtidigt måtte man konstatere, at selvom



antallet af arbejdspladser stadig blev beskåret løbende, kom såvel flekstidskontoerne som kontoerne for de ansatte i produktion sjældent i minus.

Dette var nogle af årsagerne til, at man satte sig omkring forhandlingsbordet igen i 2005. Der var dog også andre væsentlige grunde. Ledelsen ønskede at reducere omkostningerne yderligere via nye arbejdstidsaftaler, og omvendt ønskede virksomhedsrådet jobsikkerhed for alle ansatte. Endelig ønskede virksomhedsrådet at sikre overskydende timer på kontoerne mod at blive forældede og slettet. Forhandlingerne strakte sig over ni måneder og indebar mange kampe mellem ledelsen og virksomhedsrådet. Koncernledelsen forsøgte ifølge formanden for virksomhedsrådet at spille de forskellige fabrikker rundt omkring i Tyskland ud mod hinanden og true dem til at acceptere en generel arbejdstidsforlængelse til 40 timer ugentligt uden lønkompensation. Hvis de ikke ville gå med til det, ville de andre fabrikker få arbejdspladserne. Formanden for virksomhedsrådet fortæller også, at ledelsen forsøgte at flytte produktionen af en bestemt komponent fra fabrikken i Baden-Württemberg til Tjekkiet for at lægge yderligere pres på medarbejdersiden.

Det lykkedes imidlertid kun ledelsen at presse et nyindkøbt datterselskab til at indgå en sådan aftale. De andre enheder holdt stand, idet virksomhedsrådene havde et stærkt netværk, hvor de hurtigt (inden for en halv time) kunne koordinere en fælles strategi mod ledelsens krav. En tilsvarende koordinering ville ifølge formanden ikke kunne ske i deres europæiske virksomhedsråd især pga. sprogbarrierer og mange udskiftninger. På fabrikken i Baden-Württemberg iværksatte ledelsen en underskriftindsamling mod de siddende repræsentanter i virksomhedsrådet for at trumfe aftalen igennem. De fleste medarbejdere i produktionen var meget bekymrede, da medarbejderstaben var blevet reduceret med 50 procent op gennem 1990'erne, og stemte for aftalen, men da flertallet af de ansatte i de største afdelinger (service, administration og udvikling) satte sig imod, lykkedes det ikke ledelsen at få aftalen igennem.

Det endte med, at man vedtog tre forskellige aftaler vedrørende arbejdstid. For det første genforhandlede man flekstidsaftalen for de ansatte i service, administration og udvikling. Over- og undergrænsen på +/- 12 timer en gang om året blev fastholdt, men til gengæld blev der indført et krav om en samtale mellem en medarbejderrepræsentant og ledelsen, hvis en flekskonto to måneder før skæringsdatoen indeholder over 70 timer. Samtidigt blev overtidstillægget for lørdagsarbejde for denne gruppe fjernet, således at kun arbejde før 06:00, efter 19:00 eller på søn- og helligdage kan give overtidstillæg. Aftalen vedrørende fleksibel arbejdstid for en gruppe i produktionen blev udvidet til at omfatte alle skifteholdsarbejderne i produktionen. Også her blev tilføjet krav om samtaler ved for store kontostande. Desuden fjernede man de betalte pauser i dag- og aftenshift. Ledelsen ønskede også af fjerne de betalte pauser på natteshiftet, men her modsatte IG Metall sig kraftigt. Der blev desuden indgået en tillægsoverenskomst ved hjælp af Pforzheim-aftalen, hvor andelen af ansatte med en fast ugentlig arbejdstid på 40 timer blev øget fra 18 procent til 30 procent mod at alle ansatte til gengæld blev sikret job frem til 2011.

Personalechefen vurderer, at arbejdstidsaftalerne med mål om jobsikkerhed har været med til at forebygge fyringer og også vil gøre det på virksomheden i fremtiden. Flexibiliseringen har ifølge ham givet en produktivitetsevinst på

ca. 20 procent, som der kan være god brug for i højt lønslande. Han vurderer sågar, at fleksibel arbejdstid har en højere produktivitetsevinst end individuelle løntillæg, fordi løntillæggene ofte gives ud fra meget subjektive vurderinger, der ikke nødvendigvis belønner og dermed motiverer de bedst kvalificerede og mest produktive eller innovative medarbejdere. Han mener dog ligesom formanden for virksomhedsrådet ikke, at arbejdstidsfleksibilitet alene kan sikre arbejdspladser i højt lønslande. Der skal sættes meget mere på kompetenceudvikling og feedback fra produktion og salg til udviklingsafdelingen, fordi innovative produkter kan give en konkurrencefordel i tilstrækkeligt lange tidsrum til, at virksomheden kan nå at omstille sig under omskiftelige globale konkurrencebetingelser. Flexibel arbejdstid er ikke en tilstrækkelig konkurrencefordel på sigt. Den øverste koncernledelse er dog ikke så langt fremme i deres tanker endnu, hvilket også formanden for virksomhedsrådet påpeger. En hel afdeling for efteruddannelse blev sparet væk på virksomheden i løbet af 1990'erne. Samtidigt blev mange mellemledere sparet væk, hvilket vanskeliggjorde kommunikationen mellem de forskellige afdelinger og dermed samspillet mellem produktion, salg og udvikling. Virksomhedsrådet fik derfor også en afgørende rolle i forbindelse med at udvikle den nye aftale om fleksibel arbejdstid for skifteholdsarbejderne i produktionen, da virksomhedsrådet var bindeled mellem afdelingerne og ledelsen.

Skifteholdsarbejderne i produktionen administrerer ikke selv deres timekonti – det sker hos deres nærmeste leder. Til gengæld kan de sige til og fra, hvis der bliver varslet merarbejde. De ansatte i service, administration og udvikling styrer derimod langt hen ad vejen deres timekonti selv og koordinerer frihed med deres kolleger. De skal til gengæld aflevere ”kontorregnskaber” til ledelsen, ligesom man i enkelte afdelinger skal spørge ledelsen om lov til at holde en fridag.

Personalechefen oplever flere fordele end ulemper ved denne selvstyring, da de fleste lærer at styre det uden problemer, og det i praksis giver en længere dækningsperiode på kontorerne, hvis nogle møder tidligere, mens andre går senere. Også selvom parkeringspladsen tømmes hurtigere på dage med godt vejr end dage med dårligt vejr. Formanden for virksomhedsrådet har selv stor glæde af, at han selv kan styre sin arbejdstid, men han understreger, at der for de fleste i udvikling, administration og især i service kun er tale om en tilsyneladende tidssuverænitet. Når man selv koordinerer med kollegerne, kan man ikke bare afvise overarbejde, fordi det i så fald bare ville gå ud over en kollega.

Formanden for virksomhedsrådet oplever, at det kan være vanskeligt at udfylde rollen som medarbejderrepræsentant – og ikke mindst være en ligeværdig forhandlingspartner over for ledelsen - fordi ca. 30 procent af medarbejderrepræsentanterne udskiftes ved valget hvert fjerde år, og det tager mindst to år at tilegne sig de centrale kompetencer. Ledelsen har derimod specialister ansat på de fleste administrative områder og er gennemgående godt klædt på. Han er derfor ikke meget for yderligere decentralisering af de kollektive forhandlinger. Som bestyrelsesmedlem i den lokale fagforening oplever han også, at fagforeningen kapacitetsmæssigt har svært ved at følge med decentraliseringen. Derfor hilser han også netværk mellem medarbejderrepræsentanter fra forskellige virksomheder velkommen, fordi det kan aflaste fagforeningen og alligevel sikre en

god erfaringsudveksling. Personalechefen synes derimod, at decentraliseringen ikke er vidtgående nok. Kravet om en fælles overenskomst, som kan rumme vidt forskellige brancher og virksomhedsstørrelser giver et meget kompliceret regelsæt, som det er svært for ledelsen på især mindre virksomheder at leve op til. På små og mellemstore virksomheder er kompetencekravene ikke blot ekstremt store til medarbejderrepræsentanterne, men også ledelsen, og derfor har de svært ved at håndtere reglerne i overenskomsten endside tilpasse den til virksomhedens behov eksempelvis vedrørende arbejdstid.

### **Samarbejdet under pres (DE5)**

DE5 er en lille virksomhed (ca. 240 ansatte), der producerer værktøj i den dyre ende af skalaen. Der har i mange år været store uforudsigelige udsving i efterspørgslen på de enkelte produkter. Dette påvirker især arbejdstiden for de ansatte i produktionen, men også den tredjedel af de ansatte, der arbejder i salg og administration samt en lille gruppe maskinservicemedarbejdere har været ramt. Derfor har man siden 1995 haft en skriftlig lokalaftale om fleksibel arbejdstid i virksomheden. For alle medarbejdergrupper tager den fleksible arbejdstid form af daglige individuelle variationer i arbejdstiden, og det er langt hen ad vejen frivilligt, hvordan de skal placeres. Siden den første aftale i 1995 har alle medarbejdere haft flekstid, som de inden for bestemte tidslige rammer selv har kunnet administrere uden at inddrage ledelsen. Hvis de ansatte ønsker at afvikle opsparede timer uden for de tidslige rammer af flekstiden – dvs. i fixtiden<sup>12</sup> – og evt. som hele fridage, så skal de dog spørge ledelsen om lov.

Aftalen fra 1995 er delt ind i tre afsnit for henholdsvis ansatte i produktionen uden skiftehold, ansatte på skiftehold og funktionærer. For de ansatte i produktionen uden skiftehold gælder, at de ved månedens slutning maksimalt må have + 20/-10 timer på deres timekonti. Grænserne for ansatte på skiftehold og for funktionærene ligger på henholdsvis + 35/- 20 og + 20/-10. De ansatte i produktionen uden skiftehold og funktionærene kan afholde maksimalt to halve fridage om måneden, hvis de har et overskud af timer, mens de ansatte på skiftehold kan afholde fem hele fridage.

Allerede i 1997 tog ledelsen imidlertid initiativ til en ændring af aftalen, da efterspørgslen over længere tid kun havde svinget i negativ retning. De krævede, at der blev indført timekonti med længere referenceperioder og mere vide grænser, og at lørdagsarbejde skulle gå ind på kontoen som overarbejde på hverdage – dvs. uden overarbejdstillæg. Ellers ville det føre til fyringer. Virksomhedsrepræsentanterne fortæller, at de følte sig pressede i forhandlingen med ledelsen, fordi de gerne ville beskytte medarbejderne, men samtidig var i tvivl om, hvorvidt de kunne stole på, hvad ledelsen fortalte. Kommunikationen mellem ledelse og virksomhedsråd var på det tidspunkt meget dårlig, og virksomhedsrådet fik ingen løbende information om ændringer i eksempelvis virksomhedens økonomiske situation. Derfor var de dårligere forberedt på forhandlingerne end ledelsen, hvilket efter deres opfattelse gav ledelsen mulighed for at presse dem. Det endte med, at virksomhedsrådet accepterede indførelsen af en

---

<sup>12</sup> Fix-tiden er de timer på en arbejdsdag, hvor man skal være på arbejde, hvis man er ansat på flekstid. Det kunne eksempelvis være fra 10:00 til 15:00. Resterende timer kan så frit lægges før eller efter dette tidsrum (eks. 08:00-10:00 el.15:00-17:00).

ny supplerende timekonto for alle medarbejdere, hvor evt. overskud og underskud af timer udover flekstidskontoen kunne indsættes. Den nye konto fik mere vide grænser (+100/-50 timer) og en længere referenceperiode (12 mdr.). Til gengæld blev kravet om lørdagsarbejde uden tillæg ikke til noget.

Siden aftalen fra 1997 er den økonomiske situation for virksomheden blevet forværret. Det er gået tilbage med bestillingerne på flere og flere af produkterne pga. den øgede internationale konkurrence fra specielt Kina, og virksomheden har skiftet ejer tre gange. Først blev virksomheden opkøbt af et engelsk firma, så blev den videresolgt til et stort tysk firma og i 2005 er den blevet videresolgt til et amerikansk investeringsselskab. Det har givet en masse usikkerhed om virksomhedens fremtid og gentagne sparekrav fra de nye ejere, hvilket man kan forestille sig har givet et snævert spillerum for ledelsen. Virksomhedsrådet går i skrivende stund og venter på udspillet fra ledelsen oven på det seneste køb. I starten af 2005 indgik de lokale parter en aftale om nedsat ugentlig arbejdstid på 32 timer (såkaldt Kurzarbeit) for at undgå fyringer. Den aftale er blevet forlænget et halvt år frem i efteråret 2005 med en ugentlig arbejdstid på 33 timer. Virksomhedsrådet ved dog, at ledelsen arbejder med planer om yderligere tiltag såsom forlænget ugentlig arbejdstid uden lønkomensation eller deres gamle ide om lørdagsarbejde uden tillæg.

Det bliver ifølge formanden for virksomhedsrådet ikke nemme forhandlinger, da der stort set ikke er nogen tillid mellem ledelsen og virksomhedsrådet efter de seneste års samarbejde, som har været præget af konfrontationer. Senest for et par år siden, hvor ledelsen ville have en nøgle til virksomhedsrådets kontor, og virksomhedsrådet truede med at inddrage en advokat. Formanden savner sparring fra virksomhedsrepræsentanter og fra fagforeningen, da hun oplever et massivt pres på virksomhedsrådet, som det kan være svært at tackle på en lille virksomhed. Hun mødes indimellem med andre virksomhedsrepræsentanter, men savner at være en del af et egentligt netværk med en mere permanent erfaringsudveksling.

## Lokalaftaler i et tværgående perspektiv

Forhandlingshistorierne fra alle 10 case-virksomheder illustrerer, at brugen af fleksibel arbejdstid er noget, der har udviklet sig i både Danmark og Tyskland over de sidste 10-20 år. De illustrerer også, at man ofte har implementeret mere end én form for fleksibel arbejdstid på den enkelte virksomhed i denne periode. På flere af virksomhederne er ikke blot ugentlige kollektive, men også daglige individuelle variationer i arbejdstiden taget i anvendelse. Det hænger sammen med, at intensiveringen af den internationale konkurrence ikke påvirker alle medarbejdergrupper på samme måde. Forskellige medarbejdergrupper har forskellige arbejdsopgaver og dermed forskellige svingninger i arbejdsbyrden. Der er ofte forskel på svingningerne for medarbejderne i produktionen og medarbejderne i administration, salg, og udvikling, og endelig har medarbejderne i service deres helt egne udsving i arbejdstiden, fordi de også har rådighedsvagter.

I det følgende afsnit går vi nærmere ind i den tværgående analyse af case-historierne. Fokus vil især ligge på, hvilke ligheder og forskelle i reguleringen der kan konstateres virksomhederne (og herunder Danmark og Tyskland) imellem.

## Formalisering af fleksibel arbejdstid og afvigelser fra overenskomsten

Det er en fælles erfaring på alle 10 case-virksomheder, at både ledelses- og medarbejdersiden vælger at udvikle og vedtage skriftlige lokalaftaler, fordi de oplever et behov for at *formalisere* brugen af fleksibel arbejdstid. Begge sider kan udnytte mundtlige og uformelle aftaler om timekonti, sådan som de lokale parter erfarede i DK2, og enkelte medarbejdere kan oparbejde et så stort underskud eller overskud på deres konto, at det bliver umuligt af indarbejde/afspadsere timerne igen. Det kan give anledning til sundhedsmæssige risici eller problemer ved opsigelse af medarbejdere (DK3).

Mange ledere og medarbejderrepræsentanter beskriver forhandlingen og administrationen af fleksibel arbejdstid som en læreproces, hvor begge sider skal lære, hvad man kan bruge redskabet til, og hvordan man bruger det konstruktivt (DK3, DE1, DE2). Derfor er det vigtigt løbende at justere aftalerne i takt med erfaringerne. Flere tyske ledelsesrepræsentanter fremhæver i denne forbindelse, at det har taget dem noget tid at opbygge den tillid til medarbejdernes selvbestemmelse, der er en del af flexitidsordninger (DE1, DE3, DE4). Ifølge deres erfaringer, evnede ikke alle medarbejdere fra starten at balancere hensynet til virksomheden og hensynet til deres privatliv. Enkelte ledere har derfor ved genforhandlinger stillet krav om helt at fjerne flexitiden og erstatte den med en ledelsesstyret timekonto, men de er ikke kommet igennem med deres krav. Med tiden har det også vist sig, at de fleste medarbejdere har lært at håndtere flexitiden mere balanceret. Det har også vist sig vigtigt på alle case-virksomhederne at justere lokalaftalerne i takt med, at betingelserne for virksomheden ændrer sig – eksempelvis hvis svingningerne i efterspørgslen ændrer karakter. I DK1 diskuteres man eksempelvis jævnligt reglerne for, hvor mange overtimer der kan udbetales, med det formål at styre medarbejdernes motivation til overarbejde i forhold til arbejdsmængden. I DE1 og DE2 henholdsvis forlængede/fjernede

ledelsen og medarbejderrepræsentanterne referenceperioden fra medarbejdernes timekonti, fordi svingningerne i efterspørgslen viste sig at have en større udstrækning, end man først regnede med.

Samtidig med at alle virksomhederne oplever et behov for at formalisere reguleringen af fleksibel arbejdstid, oplever flertallet også et behov for at afvige fra de gældende regler på området (lovgivning, sektoroverenskomster). Mange af afvigelserne går endda så vidt, at de overskrider mulighederne i overenskomsternes åbningsklausuler. Dette sætter for det første spørgsmålstegn ved, om reglerne er vide nok på arbejdstidsområdet i Danmark og Tyskland. For det andet sætter det spørgsmålstegn ved de formelle reglers legitimitet og dermed deres evne til at beskytte de ansatte.

Især på de danske virksomheder er der en tendens til, at arbejdstiden i praksis overskrider 48-timers reglen for nogle af medarbejderne. Kun på én tysk virksomhed oplever man tilsvarende overskridelser. Overskridelserne knytter sig dog ofte til enkelte medarbejdere (DK1, DK3, DK5) eller enkelte grupper af medarbejdere såsom servicemedarbejdere (DK2, DE3). Årsagen til overskridelserne skal for Danmarks vedkommende måske findes i en blanding af en udstrakt selvstyring af arbejdstiden for visse medarbejdere (se s. 47) og en gunstig økonomisk kompensation. Modsat de tyske case-virksomheder, udbetales der på de danske case-virksomheder overtidstillæg for alle overtimer – også de timer, der afspadses. Dette kan motivere medarbejdere, der selv styrer deres arbejdstid, til at tage en ekstra tørn, hvilket kan være en fordel på et arbejdsmarked med lav ledighed. Desuden skal det nævnes, at Industriens Overenskomst ikke indeholder krav om lokal fastlæggelse af øvre og nedre grænser for timekonti uden referenceperioder, sådan som man finder det i aftalen fra Baden-Württemberg (*Tarifvertrag zur Änderung der Manteltariverträge und der Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung in Baden-Württemberg 2005*).

Afvigelserne på de tyske virksomheder er, når det gælder arbejdstid, generelt mere formaliserede og indskrevet i lokale aftaler eller ansættelseskontrakter. Enten er der indgået en godkendt tillægsoverenskomst under Pforzheim (DE2, DE4), hvor bl.a. den ugentlige arbejdstid øges med et beskæftigelsessikrende formål, eller også bruger virksomhederne mulighederne i Pforzheim i individuelle ansættelseskontrakter uden godkendelse fra parterne på sektorniveau (DE1, DE3). I de to sidstnævnte virksomheder er således over 18 procent af medarbejderne ansat med en ugentlig arbejdstid på 40 timer, uden at virksomheden opfylder betingelserne herfor. Ledelsesrepræsentanten på DE3 fortæller i den forbindelse, at han oplever det som vanskeligt at forhandle en tillægsoverenskomst igennem med IG Metall, fordi kun de helt store virksomheder med rigtigt mange arbejdspladser kan lægge et tilstrækkeligt pres på fagforeningen til at få en sådan aftale igennem. Han understreger dog, at hans kritik ikke retter sig mod sektoroverenskomsten som sådan, da han opfatter den som en helt nødvendig ramme for decentraliseringen. Uden den ramme vil man ikke kunne skabe og opretholde den stabilitet i leder-medarbejderforholdet, som globaliseringen i hans øjne kræver.

Problemet for de mindre virksomheder genspejles i statistikken over tillægsoverenskomster fordelt på virksomhedsstørrelser. Af de 281 tillægsoverenskomster under Pforzheim i Tyskland (status oktober 2005) er således kun de 68

indgået i gruppen af virksomheder med op til 200 ansatte (Gesamtmetall 2005: 19). Inden for metal- og elektronikindustrien alene havde hele 69,7 procent af virksomhederne i år 2004 under 100 ansatte ([www.gesamtmetall.de](http://www.gesamtmetall.de)), og de mindre virksomheder må derfor siges at være underrepræsenterede vedrørende brugen af Pforzheim. Det kan som tidligere beskrevet hænge sammen med de langt færre forhandlingsressourcer, der er at finde på begge sider i en mindre virksomhed. Det er i hvert fald tankevækkende, at det er de to største tyske virksomheder i denne undersøgelse (ca. 2000 medarbejdere), som har udviklet og vedtaget en tillægsoverenskomst med IG Metalls accept (DE3, DE4). Omvendt kan man forestille sig, at man især på mindre virksomheder udvikler en praksis, der ligner den på de store virksomheder, men uden at den praksis nedfældes i en skriftlig aftale, eller uden at en evt. skriftlig aftale herom viderefremmes til sektororganisationernes (en såkaldt skuffeaftale). Statistikkerne vedrørende brugen af Pforzheim kan derfor undervurdere omfanget af afvigelser fra sektoroverenskomsten.

### Selvstyring af arbejdstiden – gevinster og risici

En afgørende forskel mellem de tyske og de danske case-virksomheder ligger i *administrationen* af den fleksible arbejdstid. For det første skelner man ofte på de tyske virksomheder mellem ugentlige kollektive og daglige individuelle variationer i fordelingen af arbejdstiden (DE1-4), mens der på de danske virksomheder ikke er så skarp en skelnen. Dette hænger sammen med, at man på de tyske virksomheder ofte har to typer af timekonti – flekstidskonti (Gleitzeit), hvor man kan komme eller gå tidligere eller senere inden for faste grænser, og konti for fleksibel arbejdstid – mens man på de danske virksomheder har en samlet timekonto for den enkelte medarbejder (DK1-3, DK5). Samtidigt har medarbejderne på de danske virksomheder også en større indflydelse på administrationen af deres arbejdstid. Resultater fra en europæisk survey gennemført i 2004/2005 dokumenterer også denne forskel (se skema 5). Til trods for, at fleksibel arbejdstid tilsyneladende er mere udbredt i Tyskland end i Danmark, så oplever danske lønmodtagere generelt i højere grad at kunne bestemme over, hvornår deres arbejdsdag begynder og slutter.

### Skema 5: Ansattes selvbestemmelse i forhold til arbejdstiden

| Kan i nuværende job selv bestemme, hvornår arbejdsdagen starter og slutter (%) | Tyskland | Danmark |
|--|----------|---------|
| Ofte eller delvist   | 26       | 33      |
| Aldrig eller sjældent  | 74       | 67      |

Kilde: Egne kørsler på European Surveys database for runde 2 (2004/2005), [www.europeansocialsurvey.org](http://www.europeansocialsurvey.org).

Medarbejderes indflydelse på de tyske case-virksomheder er ofte afgrænset til deres flekstidskonti, mens der på de danske virksomheder er tendens til en stor medarbejderindflydelse på alle variationer i arbejdstiden – også når det gælder større virksomheder og medarbejdere i produktionen (DK1-3). På to af de danske virksomheder styrer medarbejderne sågar deres arbejdstid helt selv – inkl.

planlægning af ferie- og fridage. Det kan hænge sammen med, at den ene virksomhed er en ren servicevirksomhed (DK2), mens man på den anden virksomhed i produktionen gør brug af selvstyrende teams, der også står for koordinering af arbejdstiden (DK3).

Den måske væsentligste årsag til, at der er en højere grad af selvstyring i Danmark skal sandsynligvis findes i de omorganiseringer og restruktureringer, der har fundet sted på de danske case-virksomheder. Ifølge ledelsesrepræsentanterne på de tre danske virksomheder, der har den højeste grad af selvstyring, hænger medarbejdernes indflydelse på egen arbejdstid sammen med en udtynning i antallet af mellemledere (DK1-3). Den øgede selvstyring har været en bevidst strategi fra ledelsens side, fordi det har muliggjort store besparelser på ledesside. Forudsætningen har dog været, at de generelt har haft stor tillid til deres medarbejders evne til selv at administrere arbejdstiden fornuftigt. De erkender dog alle, at der er enkelte medarbejder, der snyder her og der med timesedlerne, men det bekymrer dem ikke, da det er en dråbe i havet sammenlignet med at skulle finansiere en mellemlederstilling. På medarbejderside udtrykkes generelt en tilfredshed med selvstyringen, fordi den giver de ansatte frihed til at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen. Der kan dog opstå visse sundhedsmæssige eller økonomiske risici, idet enkelte ansatte eller medarbejdergrupper har tendens til at udvikle ekstremt lange arbejdstider (se forrige afsnit, s. 46).

Flere af de tyske ledelsesrepræsentanter udtrykker en helt anden indstilling til medarbejdersindflydelse på tilrettelæggelse af arbejdstiden end de danske. Som nævnt i forrige afsnit, har de især i starten været meget skeptiske over for, om medarbejderne kunne administrere en flekstidsordning ansvarligt, og mellemlederne har derfor spillet en vigtig rolle i forhold til at kontrollere og opdrage medarbejderne (DE1, DE3, DE4). Derfor holdes flekstid og fleksibel arbejdstid også skarpt adskilt. En formand for et virksomhedsråd udtaler sig også skeptisk i forhold til at reducere eller helt fjerne mellemlederlaget, om end af andre årsager. Han oplever således, at reduktioner i antallet af mellemledere vanskeliggør kommunikationen på ledesside. Den øverste ledelse mister kontakten med lederne ude i produktionen, og repræsentanterne i virksomhedsrådet står derfor alene som bindeled mellem gulv og top (DE4). Dermed får repræsentanterne i virksomhedsrådet omvendt også en nøglerolle ved udviklingen og tilpasningen af lokalaftaler, fordi de ved, hvad der kan lade sig gøre i praksis, og hvad der ikke kan lade sig gøre.

Forskellene mellem case-virksomhederne peger på, at administrationen af den fleksible arbejdstid er mere uformel i Danmark end Tyskland, fordi den enkelte medarbejder har en højere grad af selvstyring. Reguleringen af fleksibel arbejdstid på de danske virksomheder er måske også mere individualiseret end på de tyske virksomheder, når det gælder den formelle del. På en af de danske virksomheder har man således udnyttet sektoroverenskomstens nye muligheder fra OK04 for at indgå lokale rammeaftaler om fleksibel arbejdstid, hvorunder der kan forhandles individuelle aftaler om fleksibel arbejdstid mellem ledelsen og den enkelte medarbejder (DK3).

Selvom case-studierne bygger på en begrænset datamængde, tyder analyserne i samspil med andre (kvantitative) undersøgelser på, at reguleringen af flek-



sibel arbejdstid er både mere decentraliseret og individualiseret i Danmark end i Tyskland. Der forhandles individuelle aftaler under lokale rammeaftaler, der er en større selvstyring i administrationen af arbejdstiden, og alt i alt må man sige at *specificeringen* af arbejdstiden dermed sker tættere på den enkelte medarbejder. Den stærkt decentraliserede og somme tider næsten uformelle regulering af arbejdstiden i Danmark betaler sig tilsyneladende både for arbejdsgiverne og medarbejderne, men medarbejderrepræsentanterne advarer mod, at den også kan medføre overtrædelser af overenskomsten og risici for enkelte af medarbejderne. Den højere grad af formalisering af den tyske regulering vedrørende administrationen af den fleksible arbejdstid ser dog på den anden side ikke ud til at afværge overtrædelser af de gældende regler på området. Afvigelser er blot i højere grad integreret i lokalaftaler og ansættelseskontrakter med eller uden fagforeningens stiltiende accept.

### **Trade offs mellem fleksibel arbejdstid og jobsikkerhed**

Både i flere tyske og i flere danske case-virksomheder bygger lokalaftalerne vedrørende fleksibel arbejdstid primært på et trade off mellem leder- og medarbejdersiden, hvor ledelsen opnår *arbejdstidsfleksibilitet* mod at give medarbejderne *jobsikkerhed* (DK1, DK4, DE1-4). Repræsentanterne fra begge sider peger på fleksibel arbejdstid, som et centralt og nødvendigt instrument under stigende konkurrencepres, fordi ledelsen herigennem kan opnå besparelser, uden at medarbejdersidens ømme punkt – lønnen - nødvendigvis røres. Det er værd at bemærke, at repræsentanterne i både de tyske og danske case-virksomheder formår at implementere fleksibel arbejdstid, som et led i *balancerede* lokalaftaler, der både kommer medarbejderne og ledelsen til gode. På trods af lovgivningens betydning og den duale struktur i det tyske aftalesystem, er det også her muligt at udvikle former for flexicurity på virksomhedsniveau.

Aftalerne er dog for flere af virksomhedernes vedkommende sammensat af flere elementer end blot arbejdstidsfleksibilitet og jobsikkerhed. På to af de tyske virksomheder er beskæftigelsessikkerhed således også formuleret som et eksplicit mål (DE1, DE2). En af de tyske virksomheder har også aftaler om de såkaldte langtidskonti, hvor overskydende timer kan opspares og omsættes til nedsat arbejdstid de sidste år inden pensionsalderen (DE1). Sådanne konti findes ikke på de danske virksomheder, men de er heller ikke uden problemer på et arbejdsmarked med høj mobilitet, da de kan være svære at overføre til en ny arbejdsplads, og de kræver en vis sikring mod betalingsstandsning. En sådan forsikring er dyr. Den mest avancerede aftale er indgået på en tysk virksomhed, hvor fleksibel arbejdstid (og øget ugentlig arbejdstid) indgår i et større samlet trade off med efteruddannelse, sundhedsfremme, ansættelsesgaranti for lærlinge og pensionsopsparing (DE2). Aftalen har været en stor succes og har bidraget til, at der ikke blot kunne opnås jobsikkerhed for de ansatte, men også løbende ansættes nye medarbejdere (dvs. beskæftigelsessikkerhed).

Ser man nærmere på samspillet mellem løn og arbejdstidsfleksibilitet, er der en afgørende forskel mellem de tyske og de danske virksomheder. På de danske virksomheder udbetales der overtidstillæg for alle overskydende timer, selvom de indsættes på timekonti. Hermed bliver arbejdstidsfleksibilitet ikke kun et trade off med jobsikkerhed, idet aftalerne om fleksibel arbejdstid også er med til

at sikre en vis økonomisk kompensation for overarbejde. På nogle af virksomhederne bruger ledelsen bevidst overtidsbetalingen som et redskab til at styre de ansattes motivation til overarbejde (DK1, DK2). I DK1 justeres antallet af overtimer, der kan udbetales (løn inkl. tillæg), således løbende, fordi det påvirker de ansattes motivation til overarbejde og dermed afstemmer efterspørgslen og antallet af ansatte til hinanden. På de tyske virksomheder er det anderledes. Her udbetales ikke tillæg for alle overskydende timer, og på en af virksomhederne er der desuden indgået en tillægsoverenskomst, som indebærer øget ugentlig arbejdstid uden lønkompensation, men med andre former for kompensation såsom efteruddannelse og pension (DE2). Ledelsen på flere af de andre virksomheder har uden held forsøgt at presse en lignende ordning igennem (DE3, DE4, DE5). Man kan her argumentere for, at fleksibel arbejdstid delvist bliver til en form for lønfleksibilitet. En sådan udvikling er stadig kontroversiel i Danmark, hvor eksempelvis aftalen om arbejdstid uden lønkompensation på Danish Crown i Ringsted i 2004 blev stemt ned. Faktisk holder medarbejdersiden på de danske virksomheder fast i, at udbetalingen af overtidsstillægget ikke må forringes som følge af den fleksible arbejdstid. På en af de danske virksomheder blev kompromiset eksempelvis, at opsparede timer skulle afspadseres inkl. ekstra timer svarende til procentsatsen for overtidsbetalingen (DK4).

Forhandlinger om og implementering af fleksibel arbejdstid fungerer tilsyneladende bedst på virksomheder, hvor svingningerne i efterspørgslen udligner sig selv eller kun beskriver en svag stigning/et svagt fald over tid (DK1, DK2, DE2). Udsvingene kan være nok så voldsomme, men hvis gennemsnittet af efterspørgslen ikke nogenlunde holder sit leje, giver det problemer med at bruge fleksibel arbejdstid. På en af de tyske virksomheder har man eksempelvis oplevet tilbagegang i efterspørgslen over så lang en periode, at fleksibel arbejdstid slet ikke er tilstrækkeligt til at løse problemet med den overskydende bemanding (DE5). Her har man været nødsaget til at vedtage nedsat arbejdstid (det såkaldte Kurzarbeit). Omvendt har man på en af de danske virksomheder oplevet konstant vækst i så mange år, at medarbejdersiden slet ikke er motiveret for at udvikle trade offs om fleksibel arbejdstid. De oplever at have en god forhandlingsposition, hvor de ikke vil gå på kompromis med de nuværende arbejdsforhold (DK5).

På den tyske virksomhed med den mest avancerede og vidtgående lokalaftale om fleksibel arbejdstid er erfaringen hos medarbejderrepræsentanterne, at dette kan være en problematisk holdning. De har gennem ca. 10 år haft avancerede arbejdstidsaftaler, hvor fleksibel arbejdstid har indgået i et større samlet trade offs med eksempelvis ansættelsesgaranti for lærlinge og efteruddannelse (DE2). De oplever det som en stor fordel at udvikle trade offs i væksttider, fordi det simpelthen giver et bedre resultat. Begge parter har råderum til at tænke mere langsigtet, og derfor bliver det muligt at vedtage proaktive trade offs, der sågar kan have beskæftigelsesikkerhed som sigte, frem for reaktive trade offs, der sigter mod brandslukning nu og her. Med andre ord, kræver det et vist overskud at føre *integrative* forhandlinger, hvor begge parter giver sig, samtidigt med at begge parter vinder (Walton & McKersie 1965, Walton et al. 1994).

Formændene for virksomhedsrådene på to af de tyske case-virksomheder understreger dog, at man sjældent finder balancerede trade offs på mindre virk-

somheder i Tyskland pga. begrænsede ressourcer. Hvis man formår at vedtage lokale regler vedrørende fleksibel arbejdstid, er der ofte tale om dårlige og ensidige kopier af aftalerne på store virksomheder, hvor kun fleksibilitetsdelen er taget med (DE1, DE2). De peger derfor på vigtigheden af netværk mellem virksomhedsråd, hvor der kan udveksles erfaring og viden mellem repræsentanter fra store og små virksomheder. En nyere survey blandt repræsentanter fra virksomhedsråd viser i forlængelse heraf, at flertallet (53 procent) af repræsentanterne oplever vanskeligheder ved at tackle decentraliseringen, bl.a. fordi den styrker ledelsens position på virksomheden og giver anledning til en polarisering af de ansatte pga. differentierede løn- og arbejdsbetingelser (Dribbusch 2005). Den lave organisationsgrad og den lave dækning af virksomhedsråd på små og mellemstore virksomheder i Tyskland stiller medarbejdersiden dårligt i forhandlingerne. Tilstedeværelsen af tillidsrepræsentanter på de to mindste danske case-virksomheder (DK1, DK2) vil således være svær at genfinde i form af repræsentanter for virksomhedsråd på virksomheder af tilsvarende størrelse i Tyskland.

Det er imidlertid et åbent spørgsmål, hvorvidt de små og mellemstore virksomheder i Tyskland deltager i netværk og får feedback fra de store virksomheder, der er på forkant med udviklingen. De netværk, vi har været i kontakt med, har primært bestået af virksomhedsrådsrepræsentanter fra store virksomheder, som tillige havde et meget begrænset kendskab til de mindre virksomheder i deres område. Dette gælder også de danske case-virksomheder. Man kunne derfor have den tese, at netværkene overvejende består af virksomheder, der er trendsættende i forhold til sektoroverenskomsten, og som i forvejen har mange ressourcer sammenlignet med de små virksomheder. Det er i hvert fald tankevækkende, at hele tre af case-virksomhederne er så langt foran, at de spiller en afgørende rolle for udviklingen af sektoroverenskomsten (DK3, DK4, DE2). Dette forhold må også give anledning til metodisk refleksion, idet trendsættervirksomhederne sandsynligvis er overrepræsenterede i case-materialet sammenlignet med den samlede mængde af virksomheder i de to lande. Case-studierne risikerer derved at undervurdere udfordringer for de lokale parter i decentraliseringen, men omvendt kan man også betragte trendsættervirksomhederne som en kritisk case: Hvis de lokale parter oplever store udfordringer på de ressourcerstærke virksomheder med velfunderede netværk og tæt kontakt til sektororganisationerne, så oplever de lokale parter på mindre ressourcerstærke virksomheder det sandsynligvis også (Flyvbjerg 1996).

En tysk ledelsesrepræsentant påpeger dog, at der også kan være vanskeligheder på lederside ved at sidde i en mindre virksomhed. Kravet om parternes kontrol af brugen af Pforzheim gør det svært for ham at få vedtaget en tillægs-overenskomst. De helt store virksomheder kan tvinge IG Metall til at acceptere afvigelser, som han aldrig vil kunne få igennem, fordi han repræsenterer færre arbejdspladser (DE3).

### **Fra fleksibel arbejdstid til uddannelsesaftaler**

Selvom repræsentanter fra begge sider oplever fleksibel arbejdstid som et nødvendigt redskab i det lokale samarbejde, udgør det dog ikke i sig selv en tilstrækkelig buffer i forhold det stigende konkurrencepres. Der kan opnås en høj grad af jobsikkerhed, men på flere af virksomhederne må man stadig gribe til den numeriske fleksibilitet i begrænset omfang. Det kan være i form af et antal kontraktansatte i bestemte afdelinger (DK4) eller mindre fyringsrunder (DE1-3, DK4-5). På en af de tyske virksomheder har der som tidligere nævnt også været tale om nedskæringer i løn eller julebonus (DE3). For DK5's vedkommende har fyringsrunderne bl.a. været en konsekvens af ændrede kompetencekrav i produktion og service.

Mange ledelses- og medarbejderrepræsentanter forventer derfor i højere grad at integrere efteruddannelse som en del af lokalaftalerne i fremtiden. Flexibel arbejdstid er ikke alene tilstrækkeligt til at sikre jobsikkerheden, og hverken ledelse eller medarbejdere ønsker at bruge den numeriske fleksibilitet mere end højst nødvendigt. Det hænger sammen med, at mange virksomheder allerede har været igennem mange fyringsrunder, og de medarbejdere, der er tilbage, ifølge ledelsen stort set alle besidder en for virksomheden essentiel viden eller kompetence (DK1, DK4). For de danske virksomheders vedkommende kan man desuden tilføje, at både den numeriske fleksibilitet, lønfleksibiliteten og arbejdstidsfleksibiliteten er udbredte redskaber i dag, og alt tyder på (jf. den aktuelle diskussion mellem arbejdsmarkedets parter), at den funktionelle fleksibilitet også vil blive det i den nærmeste fremtid. Det er derfor sandsynligt at mange fremtidige trade offs ude på virksomheder ikke kun vil være en byttehandel mellem fleksibel arbejdstid og jobsikkerhed, men også mellem uddannelse og jobsikkerhed.

Hvorvidt lokalaftaler om uddannelse vil være et tilstrækkeligt redskab til at sikre beskæftigelsen på lang sigt er dog et åbent spørgsmål. Det er ikke uden udfordringer at vedtage og implementere en sådan aftale. På en af virksomhederne, hvor man allerede har uddannelse som en integreret del af lokalaftalerne, beretter begge sider om vanskeligheder ved at motivere lavtuddannede medarbejdere til at deltage, selvom de får fuld lønkomensation (DE2). Det har således været nødvendigt, at ledelsen fremførte et krav i forhandlingerne om uddannelsespligt, da medarbejderrepræsentanterne ikke kunne få opbakning fra medarbejderne til selv at fremføre et krav om efteruddannelse. Det billede genfindes i Trepartsudvalgets rapport om efteruddannelse i Danmark, hvor resultatet af en survey blandt danske virksomheder netop peger på, at den halvdel af de danske virksomheder, som ikke bruger den overenskomstsikrede ret til en- to ugers efteruddannelse, har en overvægt af uuddannede/lavtuddannede medarbejdere ansat (Trepartsudvalget 2006). En yderligere barriere er desuden, at man mange steder er så pressede, at der ikke er tid til, at medarbejderne kan deltage i relevant kurser, og eftersom efteruddannelsen i industrien (undtagen funktionsnærområdet) skal være på arbejdsgiverens foranledning, bliver det ikke til noget (ibid.). Dette var således også erfaringen på en af de virksomheder, hvor efteruddannelse indgik i et samlet trade off med fleksibel arbejdstid (DK4). Det er dog et åbent spørgsmål, om det er organiseringen af efteruddannelsen snarere end manglende tid, der er problemet. Eftersom de ansatte har fleksibel arbejds-

tid, burde det være muligt at finde tid til efteruddannelse, men efteruddannelsen skal måske i højere grad kunne tilpasses arbejdstidens udsving.

Yderligere kan trade off'et mellem jobsikkerhed og funktionel fleksibilitet (via efteruddannelse, som styrker/supplerer eksisterende kvalifikationer) have den uheldige utilsigtede konsekvens, at de ansattes employability<sup>13</sup> og dermed beskæftigelsessikkerheden tabes af syne. Ledelsesrepræsentanterne begrundet netop nuværende og fremtidige trade offs mellem jobsikkerhed og efteruddannelse i, at medarbejderne besidder virksomhedsspecifikke kompetencer eller for virksomheden essentielle nichekompetencer. Hvis efteruddannelsen ligger i forlængelse af dette fokus, så kan de brede kompetencer, som styrker evnen til at få et nyt job et andet sted efter en evt. firing, tabes på gulvet. En sådan udvikling kan man overvejende frygte på virksomheder med mange lavtuddannede, fordi uddannelsen her sandsynligvis vil være et krav defineret af ledelsen. Det kan også svække medarbejdersidens forhandlingsposition, hvis de kompetencemæssigt bindes for tæt til virksomheden. Et eksempel fra Volkswagen i Tyskland viser, at medarbejdersiden blev presset til at acceptere en lønnedgang for at opnå jobsikkerhed, fordi deres kompetencer var så specifikke, at de ikke ville kunne finde arbejde på andre industriområder ved en firing (Schulten et al. 2002).

Dette peger på, at selvom forhandlingerne af trade offs i stigende grad flytter ud på virksomhederne, er der stadig brug for en centralt defineret ramme for forhandlingerne i sektoroverenskomsten. I en tid med stigende mobilitet på arbejdsmarkedet er langsigtede trade offs for virksomhedens ledelse og medarbejderrepræsentanter ikke nødvendigvis langsigtede trade offs for de ansatte.

### **B-sidens ydre og indre pres**

Medarbejdersiden i både danske og tyske metalvirksomheder oplever et øget pres som følge af decentraliseringen og det stigende antal lokale forhandlinger. For det første stiger det, man kunne kalde det ydre pres på samarbejdet og forhandlingerne. Koncernledelsen kan spille medarbejderrepræsentanterne på de forskellige virksomheder ud mod hinanden i koncerninterne forhandlinger om investeringer og fyringer (DE4). Det kan også være svært for medarbejdersiden at opretholde tilliden til ledelsen i en virksomhed, der gentagne gange købes og sælges af udenlandske opkøbere (DE5).

For det andet stiger det indre pres på medarbejderrepræsentanterne fra de medarbejdere, de repræsenterer. Flere danske tillidsrepræsentanter oplever således, at det kan være svært at få opbakning til en arbejdstidsaftale, der indebærer øget ugentlig arbejdstid i foråret og sommeren og lavere ugentlig arbejdstid i efteråret/vinteren for at udligne sæsonudsving. En del medarbejdere ønsker ikke at yde den fleksibilitet, hvis højsæsonen falder på måneder, hvor vejret er godt (DK4, DK5). Tilsvarende oplever en tysk leder, at de ansattes brug af flekstid afhænger mere af vejret end af arbejdsmængden. Hvis det er godt vejr, så tømmes parkeringspladsen tidligere om eftermiddagen (DE4).

For nogle af de danske virksomheder ligger det største indre pres dog ikke i, hvorvidt de ansatte har lyst til at yde fleksibiliteten eller ej, men om de ansatte

---

<sup>13</sup> Med employability menes arbejdssøgendes evne til at finde ansættelse. Det gælder såvel arbejdsløse som allerede beskæftigede.

overhovedet er i stand til det. Forskellige medarbejdergrupper kan have meget forskellige muligheder for at yde arbejdstidsfleksibilitet. Flexibilitetsevnen afhænger bl.a. af medarbejdernes familiemæssige situation. Enlige mødre kan eksempelvis have svært ved at arbejde 12-timersvagter, og det er måske ikke familiefaren med tre små børn, som stiller beredvilligt op til overarbejde (DK4, DK5). Hvis ikke tilrettelæggelsen af arbejdstidsfleksibiliteten tager højde for dette, så kan det komme til at gå ud over de ansattes kombinationssikkerhed - altså deres mulighed for at kombinere et arbejdsliv og familieliv.

Flexibilitetsevnen afhænger også af arbejdets indhold og organisering. I forbindelse med udvælgelsen af case-virksomheder var vi i kontakt med en dansk virksomhed, som oplevede dette på en meget kontant måde. Her havde man vedtaget en forlænget ugentlig arbejdstid på 42 timer i årets første seks måneder mod en reduceret ugentlig arbejdstid i årets sidste seks måneder. Aftalen blev dog allerede opsagt et år efter vedtagelsen, fordi den medførte en kraftig stigning i antallet af langtidssygemeldinger og dermed tab af legitimitet hos medarbejderne. Årsagen var, at en af afdelingerne i produktionen var kendetegnet ved hårdt fysisk arbejde, som var blevet effektiviseret løbende gennem en årrække. En pludselig arbejdstidsforlængelse på fem timer ugentligt var mere end, hvad medarbejderne her kunne holde til, og den fleksible arbejdstid gik derfor hen og blev et arbejdsmiljøproblem.

## **Decentralisering i den tyske og den danske model**

Analysen af reguleringen af fleksibel arbejdstid på de tyske og de danske case-virksomheder peger både på store lighedstræk og en række markante forskelle mellem decentraliseringsprocesserne i de to lande. Et centralt spørgsmål er, om man kan forklare disse variationer i lyset af de forskellige kontekster, som decentraliseringen udspiller sig i. Med kontekster henvises især til den institutionelle opbygning af aftalesystemet i de to lande, som udgør en vigtig ramme for decentraliseringsprocesserne<sup>14</sup>. Omvendt peger variationerne måske også på forandringer i aftalesystemerne, der er et resultat af bl.a. decentraliseringen. Det er eksempelvis et interessant spørgsmål, om lighederne mellem de danske og tyske virksomheders regulering af fleksibel arbejdstid giver anledning til en konvergens de to arbejdsmarkedssystemer imellem.

I de næste to afsnit vil udviklingen på de 10 case-virksomheder blive sat i spil med udviklingen af aftalesystemerne i de to lande set fra sektorniveauet. Hermed perspektiveres analysen på mikroniveau til en fortolkning på makroniveauet og ikke mindst til en fortolkning af samspillet mellem de to niveauer.

### **Organiseret decentralisering og regulering af fleksibel arbejdstid**

Decentraliseringen i den tyske og den danske model op gennem 1980'erne og 1990'erne rubriceres i IR-litteraturen typisk som variationer af en såkaldt *organiseret* eller *koordineret decentralisering* (Traxler 1995; Ferner & Hymann 1992, 1998). Hermed understreges, at det intensiverede konkurrencepres ikke har ført til den form for deregulering og desorganisering på arbejdsmarkedet, som har kunnet iagttages i eksempelvis Storbritannien og USA i samme periode. En sådan form for erosion af arbejdsmarkedsrelationerne undgik man langt hen ad vejen i Danmark og Tyskland. Her formåede man at gennemføre en vidtgående decentraliseringsproces samtidigt med, at sektororganisationerne fastholdt en vigtig koordinerende funktion. Dette skete bl.a. via en udvikling i retning af rammeoverenskomster, som gav de lokale parter et større spillerum.

Analysen af case-virksomhederne bakker denne grundantagelse op. I både Danmark og Tyskland spiller decentraliseringen på arbejdstidsområdet sammen med rammeoverenskomsterne på sektorniveau, og parterne på sektorniveau har derfor stadig en koordinerende rolle. Der bruges både krise- og virksomhedsklausuler på virksomhederne vedrørende arbejdstid, men det er fritvalgsklausulerne, der spiller den største rolle i decentraliseringen. Det er især som følge af disse klausuler, at fleksibel arbejdstid er et udbredt fænomen blandt virksomheder i både Danmark og Tyskland - om end det er noget mere udbredt i Tyskland end i Danmark (se s. 15, 22).

Ser man samlet på de regler, der gælder for fleksibel arbejdstid – lovgivning, overenskomster og supplerende aftaler - så er der stor lighed de to lande imellem. Uanset at lovgivningen spiller en større rolle på arbejdstidsområdet i Tyskland (Baden-Württemberg), så er reglerne meget vide begge steder. Det er såle-

---

<sup>14</sup> Selvom den økonomiske kontekst ikke var denne undersøgelses fokus (jf. undersøgelses design, se bilag 3 s. 76), så er det dog væsentligt her at nævne, at den økonomiske kontekst også kan påvirke den generelle udvikling i reguleringen.

des i begge lande muligt ved lokal enighed at indføre mange forskellige former for timekonti - også uden referenceperioder - så længe hviletids- og 48-timersreglen respekteres. Dog er det en betingelse i Baden-Württemberg, at ledelsen og virksomhedsrådet vedtager en øvre og nedre grænse for timetallet på den enkelte timekonto, hvis den skal være uden referenceperiode (*Tarifvertrag zur Änderung der Manteltariverträge und der Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung in Baden-Württemberg* 2005). En anden forskel mellem de to lande er at finde i virksomhedsklausulerne. Hvor brugen af virksomhedsklausuler (Pforzheim-aftalen) i Tyskland kræver kontrol og godkendelse fra parterne på sektorniveau, så blev dette krav fjernet fra denne form for klausuler i Danmark (forsøgsordningerne) ved OK04.

Dele af decentraliseringen sker dog også uden for rammerne af sektoroverenskomsterne. De tyske og danske cases illustrerer på hver deres måde, at der også forekommer afvigelser fra sektoroverenskomsten, der overskrider afvigelsesmulighederne eller direkte modsiger reglerne. På nogle af de tyske case-virksomheder bruger man således Pforzheim-aftalen *uden* godkendelse fra de centrale parter (DE1, DE3), mens man på mange af de danske virksomheder overtræder 48-timers reglen i praksis (DK1-3, DK5). Disse afvigelser kan potentielt udgøre en trussel for sektoroverenskomsten, fordi de går ud over dens rammer. En tysk repræsentant fra et virksomhedsråd forventer i forlængelse heraf, at man vil forlænge og udvide Pforzheim-aftalen i Tyskland (DE2). Eftersom reglerne allerede er meget vide på arbejdstidsområdet, er der dog grænser for, hvor meget parterne på sektorniveau kan udvide rammen yderligere og ad den vej koordinere rammer for flere former for afvigelser centralt. Derfor kan de ”ulovlige” afvigelser komme til at udgøre et uløseligt pres på sektoroverenskomstens indhold.

### **Dybde i decentraliseringen – kontroltab eller direkte indflydelse**

Analysen af case-virksomhederne afslører, at der er store forskelle i den måde decentraliseringen forløber i henholdsvis den danske og den tyske metalindustri. Reguleringsprocesserne er forskellige, og det har bl.a. noget at gøre med den institutionelle struktur, der er i aftalesystemerne i de to lande. For det første kræver brugen af Pforzheim-aftalen kontrol fra de centrale parter i Tyskland, mens dette krav er faldet bort i forbindelse med forsøgsordningerne i Danmark. For det andet er administrationen af de lokale arbejdstidsregler på case-virksomhederne langt mere individualiseret i Danmark end i Tyskland – dvs. at medarbejderne har en høj grad af medindflydelse på deres arbejdstid eller styrer den helt selv. Både når det handler om den lokale *forhandling* og *administration* af fleksibel arbejdstid, er kravet om kontrol tilsyneladende mindre på de danske end de tyske virksomheder, og det giver anledning til en større reguleringsmæssig fleksibilitet i Danmark end i Tyskland.

Ifølge både repræsentanter fra IG Metall og fra Südwestmetall kæmper fagbevægelsen i Tyskland bevidst for at bevare kontrollen over de lokale forhandlinger af arbejdstiden, og de afgiver kun kontrol, hvis de er absolut tvunget til det. Dette hænger sammen med det dobbelte repræsentationssystem i Tyskland – den duale struktur – hvor langt de fleste lokalaftaler om eksempelvis fleksibel



arbejdstid indgås mellem ledelsen og det lovgivningsfæstede virksomhedsråd, der ikke nødvendigvis har kontakt til IG Metall. Den organiserede decentralisering i Tyskland har måske af samme grund også været karakteriseret som en *kontrolleret decentralisering* (Schulten 2005: 6). Eftersom organisationsgraden og overenskomstdækningen i den tyske metalindustri er gået stærkt tilbage siden midten af 1990'erne, er fagforeningens frygt for at miste indflydelse ude på virksomhederne blevet forstærket (Ilsø et al. 2006: 7-11). Den generelle økonomiske krise og høje arbejdsløshed i Tyskland siden genforeningen har kun forværret denne frygt.

IG Metall ser derfor ifølge deres egne repræsentanter skeptisk på en yderligere decentralisering af forhandlingskompetencerne, og forsøger at undgå yderligere kontroltab på de (ofte store) virksomheder, hvor de allerede har repræsentanter siddende i virksomhedsrådet. Selvom repræsentanterne fra virksomhedsrådene generelt også udtrykker en skepsis, så viser case-studierne, at repræsentanterne fra virksomhedsrådene kan være mere villige til at indgå kompromisser på den enkelte virksomhed end IG Metall. Fagforeningens tilstedeværelse opleves af nogle virksomhedsråd ligefrem som en bremse i de lokale forhandlinger (DE2). Omvendt påpeger IG Metall, at lokale kompromisser kan være udtryk for en "virksomhedsegoisme", der kan have uheldige afsmittende virkninger på andre virksomheder (Jacobi et al. 1998: 221). Flere virksomhedsrådsrepræsentanter fra case-virksomhederne fortæller, at IG Metall kun har en stærkt begrænset kontakt med de små og mellemstore virksomheder, hvor organisationsgraden er dårligst, og der er ofte heller ikke er valgt et virksomhedsråd (DE1, DE2). Her har man allerede mistet grebet, og medarbejdersiden har ofte en utilstrækkelig platform for at forhandle balancerede arbejdstidsaftaler.

Fagbevægelsen i Danmark udtrykker ikke samme bekymring for tab af kontrol som deres tyske kolleger, hvilket hænger sammen med decentraliseringens nærmere forløb i Danmark. Den danske version af organiseret decentralisering er blevet karakteriseret som *centraliseret decentralisering* (Due et al. 1993, Due & Madsen 2006). Hermed forsøger man at understrege, at centralisering og decentralisering er komplementære processer i aftalesystemet, og at karakteren af forhandlingerne centralt reproducere lokalt. Dette gælder både magtrelationer mellem forhandlingsparterne og de konsensusbaserede forhandlinger. En sådan reproduktion lader sig gøre, fordi repræsentationssystemet i Danmark er enstrenget, og tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg er reguleret via og ikke ved siden af overenskomsten. Samtidigt har man ikke set det fald i organisationsgraden og overenskomstdækningen, som har karakteriseret Tyskland op gennem 1990'erne, og sektororganisationerne har derfor en langt bredere og stærkere platform ude på virksomhederne end i Tyskland (Ilsø et al. 2006: 7-11). Dette gælder også de mindre virksomheder, hvor der ofte er en eller flere tillidsrepræsentanter.

Decentraliseringen i Danmark har dog ikke været uden sværdslag. Der har været mange slagsmål mellem arbejdsgiver- og arbejdstagerside, idet arbejdsgiverne har været bekymret for at miste ledelsesretten på virksomheden, når aftaleretten flytter ud. Omvendt har dele af fagforeningerne været bekymret for, om tillidsrepræsentanterne kan klare den stigende mængde af forhandlinger lokalt (Due & Madsen 2006).

Der er yderligere en central faktor, som kan tænkes at påvirke trangen til at kontrollere de lokale forhandlinger fra centralt hold i Tyskland. Mange studier peger på, at forhandlingerne og samarbejdet mellem parterne på sektorniveau er mere konfliktorienteret i Tyskland end i Danmark, hvor man har en mere konsensusorienteret tilgang til hinanden (Streeck 2005; Vitols 2005; Due et al. 1994). Denne kulturelle forskel ser ud til ikke blot at spille en stor rolle for den lokale *forhandling* af fleksibel arbejdstid men også for den lokale *administration* af arbejdstiden.

Spørgsmålet er, om denne kulturelle forskel alene er en afløber af den institutionelle opbygning af det danske aftalesystem, eller om der også er elementer på færde, som ikke kan forklares ud fra den institutionelle struktur. Nogle forskere argumenterer for, at tillidskulturen må forklares ud fra, at Danmark er et lille land, der er blevet tvunget til at udvikle en fleksibel *forhandlingsøkonomi*, der hurtigt kan tilpasse sig ændringer på det globale marked. Her er argumentet altså, at den institutionelle opbygning i Danmark har stimuleret udviklingen af tillid mellem arbejdsmarkedets parter. Med andre ord: at *kultur følger struktur* (Campbell & Pedersen 2005; Pedersen 2005). Studierne på de 10 virksomheder i Danmark og Tyskland peger imidlertid på, at den afgørende forskel mellem de to lande ikke så meget ligger i forhandlingskulturen, men i den daglige ledelse og det daglige samarbejde. Det er også andet og mere end det man kan karakterisere som den *teknisk-organisatoriske fleksibilitet* – altså arbejdsdelingen og arbejdsorganiseringen på arbejdspladsen – selvom ledelse og samarbejde spiller sammen med disse forhold (Navrbjerg 1999: 55). Kernen i forskellen ligger i leder-medarbejderrelationerne. Her giver tilliden mellem ledelse og medarbejdere på de danske virksomheder en afgørende konkurrencefordel sammenlignet med kontroltrangen på de tyske virksomheder. Det er derfor måske lige så relevant at undersøge, hvorvidt *struktur følger kultur*. Resultaterne fra den seneste runde af European Social Survey understreger dette argument. Her markerer de danske deltagere generelt en langt højere tillid til centrale samfundsmæssige institutioner end de tyske deltagere<sup>15</sup>.

Komparative surveys blandt tyske og danske lønmodtagere viser, at selvom fleksibel arbejdstid er mere udbredt i Tyskland end i Danmark, oplever flere danskere end tyskere at kunne bestemme over deres arbejdstid (se s. 47). På de tyske case-virksomheder er selvbestemmelsen primært at finde i forbindelse med flekstid, som administreres via særskilte konti med snævre grænser for timetallet på kontoen. En sådan skelnen findes ikke på de danske case-virksomheder, hvor de ansatte på flere af virksomhederne har fuld selvbestemmelse over arbejdstiden. En repræsentant fra Südwestmetall fortæller, at mange arbejdsgivere i Tyskland frygter en individualisering af arbejdstiden, fordi det vil give de ansatte en større direkte indflydelse på arbejdstiden, og arbejdstiden derved vil blive sværere at kontrollere og styre fra ledelsesside. Alene den ind-

---

<sup>15</sup> Af de danske svarpersoner udtrykker følgende en tillid over middel til henholdsvis politikerne (35 procent), de politiske partier (47 procent), parlamentet (52 procent) og retsvæsenet (71 procent). For de tyske svarpersoner er de tilsvarende tal henholdsvis 7 procent, 7 procent, 18 procent og 37 procent. Kilde: Egne kørsler på European Surveys database for runde 2 (2004/2005), [www.europeansocialsurvey.org](http://www.europeansocialsurvey.org).

flydelse, de i dag har via de stærkt afgrænsede og begrænsede flekstidskonti, opleves af mange arbejdsgivere som problematisk. Dette gælder også flere af ledelsesrepræsentanterne fra case-virksomhederne. Undersøgelser af tyskernes brug af timekonti bakker op om denne tendens. Brugen er generelt præget af en stærk formel regulering med meget begrænset tidssuverænit for de ansatte – en form for kontrolleret fleksibilitet (Seifert 2003: 27,34-36).

De tyske leders frygt for kontroltab i forhold til administrationen af arbejdstiden afholder dem måske fra at opnå en stor rationaliseringsgevinst. På flere af de danske case-virksomheder har man kunnet skære i mellemliderlaget, bl.a. fordi medarbejderne selv administrerer deres arbejdstid. Dette giver anledning til store besparelser – også selvom en enkelt medarbejder skulle snyde hist og her. Omvendt giver individualiseringen af administrationen af arbejdstiden i Danmark måske anledning til risici for de grupper af ansatte, der har fuld selvbestemmelse. Nogle af disse medarbejdere har tendens til at udvikle ekstremt lange arbejdstider, der overskrider 48-timersreglen. Selvom lokalaftalerne generelt ser mere radikale ud i Tyskland (eksempelvis øget ugentlig arbejdstid uden lønkompensation), så har disse grupper ikke på samme måde tendens til at udvikle ekstremt lange arbejdstider i Tyskland, hvor administrationen er mere formel. Dette hænger måske også sammen med, at overtidsbetalingen er mindre gunstig for de ansatte på de tyske end de danske case-virksomheder.

### **Diskussionen om arbejdstid i Danmark og Tyskland**

Det kan forekomme paradoksalt, at man i modsætning til Danmark stadig har en intens diskussion om fleksibel arbejdstid i Tyskland, når den fleksible arbejdstid samtidigt er mere udbredt i Tyskland end i Danmark. Den omvendte situation ville være mere indlysende. I lyset af ovenstående analyse, findes der imidlertid en række gode forklaringer på udviklingen i den tyske diskussion, som samtidig illustrerer nogle vigtige forskelle mellem arbejdsmarkedssystemerne i de to lande.

Repræsentanter fra IG Metall, CO Industri og Südwestmetall fortæller, at diskussionen om arbejdstid i 1980'erne i begge lande var fokuseret på den klassiske arbejdstidskonflikt: Fagforeningerne kæmpede for at reducere den ugentlige arbejdstid, men arbejdsgiverorganisationerne ønskede at fastholde eller ligefrem øge den ugentlige arbejdstid. Med andre ord, var det arbejdstidens *længde*, der var på dagsordenen. Der var i denne periode også optræk til en diskussion om *fordelingen* af arbejdstiden, men det var først i 1990'erne, at det blev et stort tema i begge lande. Her begyndte arbejdstidsdiskussionen i henholdsvis Danmark og Tyskland imidlertid for alvor at adskille sig fra hinanden.

Alt imens diskussionen om fleksibel arbejdstid voksede frem i Danmark, blev spørgsmålet om arbejdstidens længde – eller det man kunne kalde den økonomisk hårde del af arbejdstidsspørgsmålet - erstattet af forhandlinger om arbejdsmarkedspensioner og ekstra ferie og fridage. Det stod med denne udvikling hurtigt klart for den danske fagbevægelse, at der ikke var rum for en yderligere reduktion af den ugentlige arbejdstid. Implementeringen af arbejdsmarkedspensionerne har været et dominerende emne i overenskomstforhandlingerne siden begyndelsen af 1990'erne, og i dag er ca. 90 procent af de ansatte i Danmark dækket af overenskomstbestemte arbejdsmarkedspensioner, hvor 10

procent af lønsummen eller mere hensættes til pensionsopsparing (Due & Madsen 2003). Tilsvarende har overenskomstforhandlingerne op gennem 1990'erne skridt for skridt resulteret i en ekstra ferieuge for ansatte fra år 2003 og frem.

En sådan udvikling genfinder man ikke i Tyskland. Repræsentanterne fra IG Metall og Südwestmetall forklarer, at den intense diskussion om fleksibel arbejdstid i Tyskland nok skal ses i sammenhæng med, at diskussionen om længden af den ugentlige arbejdstid fortsatte op gennem 1990'erne og dermed blev svær at adskille fra spørgsmålet om fleksibel arbejdstid. Så sent som i 2004 kæmpede IG Metall (uden held) for en reduktion af den ugentlige arbejdstid i det tidligere Østtyskland fra 37 til 35 timer, så den kom ned på vesttysk niveau.

Det har vanskeliggjort udviklingen af fælles interesser omkring fleksibel arbejdstid på sektorniveau – med andre ord at tænke fleksibel arbejdstid som et trade off, der både giver fleksibilitet og sikkerhed. Repræsentanterne fra IG Metall frygter stadig, at arbejdsgiverorganisationerne vil forsøge at snige en øget ugentlig arbejdstid på 40 timer ind ad bagdøren, hvis de giver sig for meget i forhandlingerne, mens repræsentanten fra Südwestmetall indrømmer, at målet med fleksibel arbejdstid er at åbne op for en øget ugentlig arbejdstid lokalt. Man kan derfor på en måde sige, at diskussionen om fleksibel arbejdstid i Tyskland eksproprieres af den klassiske arbejdstidskonflikt.

Man kan spørge sig selv, hvorfor man stadig holder fast i den klassiske arbejdstidskonflikt i Tyskland, når man har gennemgået og stadig gennemgår en så stor økonomisk og beskæftigelsesmæssig krise oven på genforeningen. Det er nærliggende, at koble fastholdelsen til den generelle frygt for kontroltab, der ligger i den tyske fagbevægelse, og dermed til forsvaret af det lovfæstede begunstigelsesprincip (*Tarifvertragsgesetz* 1949: §4). Den snævre fortolkning af begunstigelsesprincippet har længe været en torn i øjet på arbejdsgiverne, der ønsker bredere spillerum for forhandlinger lokalt (*Gesamtmetall* 2005:11) (se i øvrigt s. 16).

IG Metalls seneste overenskomstpoltiske manifestation afslører, at det nok bliver en hård kamp. Her evalueres udviklingen i fleksibel arbejdstid i Baden-Württemberg i en mindre spørgeskemaundersøgelse ud fra en målsætning om, at arbejdstidsmæssige ulemper for de ansatte skal opvejes af arbejdstidsmæssige fordele for de ansatte. Altså accepteres kun trade offs, der holder sig inden for fortolkningen af begunstigelsesprincippet. I det lys konkluderes det, at udviklingen er et tilbageskridt for de ansatte, fordi den fleksible arbejdstid har medført en stigende arbejdstid uden at de ansatte har fået større medindflydelse på deres arbejdstid (Huber et al. 2005: 106f). Det nævnes bl.a., at de ansatte ikke når at afspadsere timerne på deres timekonti, at der er vokset en såkaldt ”underskov” af nye former for timekonti op, og at der udbetales flere opsparede timer (herunder overtimer) end før. Vi får imidlertid ikke at vide, hvilke andre fordele de ansatte har opnået i forbindelse med lokalaftalerne om fleksibel arbejdstid på de 54 virksomheder, som indgår i IG Metalls undersøgelse, og om der alt i alt er tale om balancerede trade offs.

## Decentralisering i fremtiden

Den centrale koordinering af decentraliseringen i både Danmark og Tyskland kan siges at være under et tredobbelt pres i dag. Dels kommer der et stigende pres fra EU i form af direktiver og frivillige aftaler, som skal implementeres. Dels øges presset fra det politiske system på sektororganisationerne, fordi der vokser en gråzone mellem velfærdsstaten og overenskomstsyste­met frem. Overenskomsterne bliver på den ene side bredere, og staten spiller på den anden side en rolle på flere og flere områder, der traditionelt blev reguleret af parterne selv (Due & Madsen 2006: 741). Endelig spiller virksomhederne pga. decentraliseringen en større rolle i den samlede regulering end tidligere.

Når man kaster sit blik på aftalesystemet, må man derfor konstatere, at der i højere grad er kommet flere aktører på flere forskellige niveauer på banen og dermed flere potentielle konkurrenter til parterne på sektorniveau. Denne udvikling er for Danmarks vedkommende blevet beskrevet som en bevægelse fra *centraliseret decentralisering* til *multiniveauregulering* (Madsen et al. 2001: 23-26, 28-32). Hermed understreges, at der ikke længere alene er tale om en hierarkisk styring fra et centralt koordinerende center og nedad i systemet. Koordineringen foregår ikke kun oppe fra og ned men også nedefra og op samt horisontalt via eksempelvis virksomhedsnetværk, og det stiller spørgsmålstegn ved de centrale parter status som et permanent styrende center.

Analysen af case-virksomhederne viser, at der både i det danske og det tyske aftalesystem er tegn på en udvikling i den retning. Flere af de store virksomheder er trendsættervirksomheder for udviklingen af nye arbejdstidsaftaler og spiller en vigtig rolle for udviklingen af sektoroverenskomsten på bl.a. arbejdstidsområdet (DK3, DK4, DE2). Mange af repræsentanterne på både leder- og medarbejderside i virksomhederne deltager desuden aktivt i netværk (DK3-4, DE1-4). Spørgsmålet er imidlertid, om *multiniveauregulering* er en dækkende betegnelse for udviklingen.

For det første spiller trendsættervirksomhederne så stor en rolle for udviklingen af sektoroverenskomsten, at der måske er behov for at understrege deres funktion som nye styrende centre i aftalesystemet. Ledelses- og medarbejderrepræsentanterne fra tre af case-virksomhederne beretter således om, hvordan deres lokalaftaler udgør pilotaftaler i forhold til sektoroverenskomsten, og hvordan parterne på sektorniveau har mere brug for at ringe til dem end omvendt (DK3, DK4, DE2). Samtidig spiller medarbejderrepræsentanterne fra de tre virksomheder en central koordinerende rolle i deres netværk. De er således også trendsættere her.

For det andet udvikler trendsættervirksomhederne sig til styrende centre uden at sætte sektoroverenskomstens koordinerende rolle ud af funktion. Som på DE3 ønsker ledelsen ikke nødvendigvis en decentralisering uden en central koordinerende ramme, da udfordringerne fra den intensiverede konkurrence kræver stabilitet i leder-medarbejderforholdet for løbende at kunne udvikle, implementere og justere lokale løsninger. Med andre ord kan man sige, at der skal en vis mængde rigiditet til på sektorniveauet for at skabe rum og ro til at udvikle en maksimal fleksibilitet på virksomhedsniveauet (Fichter et al. 2005).

I stedet for helt at skifte den centraliserede decentralisering ud med multiniveauregulering, er der måske snarere tale om en fornyelse af den centraliserede decentralisering. Selvom der er tegn på, at tyngdepunktet i aftalesystemet flytter sig i retning af virksomhedsniveauet, sker det tilsyneladende uden at sektorniveauet mister sin vigtige koordinerende funktion. Måske er vi på vej mod en *decentraliseret centralisering*, hvor der både findes styrende centre på sektor- og virksomhedsniveau, og decentraliseringen i stigende grad genereres fra virksomhederne.

En sådan udvikling stiller nye krav til både parterne på sektorniveau og på trendsættervirksomhederne. Tillidsrepræsentanten fra en af trendsættervirksomhederne (DK3) fortæller således, at hun er helt bevidst om sit ansvar for at få integreret nogle af deres løsninger på arbejdstidsområdet i sektoroverenskomsten, så de kan komme de mindre virksomheder til gode, der ikke selv har ressourcerne til at udvikle nye arbejdstidsmodeller. En formand for et virksomhedsråd på en stor tysk trendsættervirksomhed er på lignende vis bevidst om at formidle virksomhedens løsninger i de netværk, han deltager i (DE2). Han bakkes op af en kollega fra en anden virksomhed, som desuden understreger, at netværkene kan aflaste fagforeningen, der ressourcemæssigt ikke kan følge med efterspørgslen på rådgivning i takt med decentraliseringen (DE4).

Der er imidlertid tegn på, at indsatsen over for at få de resourcesvage (dvs. især mindre) virksomheder integreret i de nye koordineringsmæssige dynamikker ikke er tilstrækkelig, og der er risiko for en polarisering mellem store og små virksomheder. Det tyder på, at repræsentanter fra de mindre virksomheder ikke deltager i netværk i samme grad, som de store virksomheder. De netværk, som repræsentanterne fra trendsættervirksomhederne deltager i, består således overvejende af mellemstore og store virksomheder. Det er også værd at bemærke, at repræsentanterne fra de tre mindste case-virksomheder i denne undersøgelse ikke deltager i netværk (DK1-2, DE5). Ydermere beretter især de tyske virksomhedsråd om, at man på de mindre virksomheder i Tyskland ikke formår at implementere balancerede arbejdstidsaftaler (DE1-2). På mindre virksomheder implementerer man ofte det, der kan beskrives som "ensidige kopier" af arbejdstidsaftalerne fra de store trendsættervirksomheder. Dvs. at man implementerer arbejdstidsfleksibiliteten, men ikke de andre elementer, der gives medarbejderne til gengæld. Det er altså ikke blot svært at udvikle flexicurity på mindre virksomheder i Tyskland, men også at overføre trade offs udviklet på store virksomheder til små.

### **Flexicurity på danske og tyske virksomheder – tegn på konvergens og divergens**

Som antydnet i tidligere afsnit, så er det en åben diskussion i arbejdsmarkedsforskningen, hvorvidt den stigende internationale konkurrence medfører en udvikling, hvor de europæiske arbejdsmarkedssystemer kommer til at ligne hinanden mere og mere eller i højere grad at adskille sig fra hinanden. Med andre ord, er der både argumenter, der taler for en stigende *konvergens*, og argumenter, der taler for en stigende *divergens*. På den ene side argumenterer en række forskere for, at de nationale arbejdsmarkedssystemer og velfærdssystemer bibeholder deres grundlæggende karakteristika på trods af den økonomiske globalisering og det øgede politiske samarbejde i EU (Marginson & Sisson 2004, Hall & Soskice 2001, Thelen 2001). Reguleringsystemerne byder hver især på særlige konkurrencemæssige fordele, og det har over tid givet anledning til udviklingen og fastholdelsen af gunstige reguleringsmæssige specialiseringer. På den anden side argumenterer andre forskere for, at den øgede konkurrence overordnet set vil føre til en stigende konvergens landene imellem, fordi de enkelte brancher er underlagt samme markedsvilkår. Til gengæld vil der opstå større divergens internt i hvert arbejdsmarkedssystem, idet reguleringen vil tilpasse sig vilkårene i den enkelte branche (Katz & Darbishire 2000).

Diskussionen om divergens/konvergens føres primært med udgangspunkt i makroniveauet – dvs. i arbejdsmarkedssystemer set i deres helhed. Diskussionen tager ofte også udgangspunkt i en sammenligning af væsensforskellige arbejdsmarkedssystemer – typisk de angelsaksiske systemer (USA, England) vs. de nordeuropæiske systemer (især Tyskland, Holland, Frankrig).

I denne undersøgelse er udgangspunktet et andet. Det synes vigtigt også at inddrage undersøgelser, der tager udgangspunkt i virksomhederne i de enkelte lande, hvis man vil kunne svare på, hvorvidt der er tale om konvergens og divergens mellem to systemer. Der kan ske forandringer ude på virksomhederne, som først årtier efter forplanter sig til de centrale institutioner i et aftalesystem. Konvergens og divergens er ikke absolutte størrelser, og hvis man ser nærmere på udviklingen i enkeltelementerne i et arbejdsmarkedssystem, kan man sandsynligvis både finde tendenser til det ene og det andet. Dette gælder især, når man vil sammenligne to systemer som det danske og det tyske, der i forvejen ligner hinanden meget.

### **Forskelle og ligheder i reguleringen på virksomhedsniveau**

Analysen af reguleringen af fleksibel arbejdstid på de 10 virksomheder i Danmark og Baden-Württemberg peger på en udvikling af en vis lighed i reguleringen, men kun på helt bestemte områder. For det første kan man konstatere, at *outputtet* af reguleringen ligner hinanden: fleksibel arbejdstid er et udbredt fænomen i både Danmark og Tyskland, og det er både i den danske og den tyske metalindustri muligt at udvikle lokalaftaler om fleksibel arbejdstid, der indeholder en form for flexicurity. På trods af at den institutionelle opbygning af arbejdsmarkedssystemerne i de to lande er forholdsvis forskellig, formår man begge steder at udvikle balancerede og lokalt tilpassede aftaler på virksomhedsniveau.

For det andet kan man konstatere, at *inputtet* til den lokale regulering har mange ligheder. Mere specifikt ligner reglerne vedrørende fleksibel arbejdstid langt hen ad vejen hinanden, og der er i princippet mange af de samme muligheder for at afvige fra sektoroverenskomsten ude på virksomhederne. Kaster man blikket på selve *reguleringsprocessen*, er der imidlertid en tendens til, at forskellighederne mellem det danske og det tyske system fastholdes. Der er et større element af kontrol i både lokale forhandlinger og lokal administration af fleksibel arbejdstid i de tyske virksomheder end i de danske, hvilket hænger sammen med den institutionelle struktur i det tyske arbejdsmarkedssystem. Parterne på sektorniveau fastholder kontrollen med parterne på virksomheden, og ledelsen ønsker at fastholde kontrollen med de ansattes brug af fleksibel arbejdstid.

Overordnet kan man sige, at der er en større fleksibilitet i reguleringen på de danske virksomheder end på de tyske, fordi graden af tillid er højere og behovet for kontrol derfor mindre. Dette giver umiddelbart de danske virksomheder en konkurrencemæssig fordel. Repræsentanterne fra de danske virksomheder fortæller eksempelvis, at de har opnået store rationaliseringsgevinster ved at skære i mellemlederlaget. Denne gevinst går de tyske virksomheder glip af i et eller andet omfang, hvis de fastholder den ledelsesmæssige kontrol med arbejdstiden.

Forskellene i reguleringsprocesserne peger på, at selvom den internationale konkurrence giver anledning til en vis konvergens, er der nogle elementer af arbejdsmarkedssystemerne, som ikke eller kun vanskeligt vil underlægges forandring. Den institutionelle struktur og kultur i metalindustrien konvergerer tilsyneladende ikke mellem Danmark og Tyskland. Trægheden er forståelig set i lyset af, at radikale forandringer for Tysklands vedkommende ikke blot kræver lovændringer, men også forandringer i mentaliteten. Hvis det er en generel tendens i de europæiske lande, at konvergensen går uden om institutionerne og reguleringsprocesserne, er det et interessant spørgsmål, hvad der sker på længere sigt. Hvis reglerne på centralt niveau og indholdet af lokalaftalerne bevæger sig, men selve reguleringsprocesserne forbliver fastlåst til den institutionelle struktur, vil det så over tid give anledning til udviklingen af en regulering fuld af modsigelser? Hvordan vil det påvirke interaktionen mellem parterne på sektorniveau og virksomhederne?

### **Trade offs på virksomheden – problemer og muligheder**

Fleksibel arbejdstid opleves af de lokale parter som et nødvendigt redskab på virksomhederne, men de oplever også, at det i sin nuværende form ikke i sig selv er tilstrækkeligt til at løse de udfordringer, der følger med den intensivere internationale konkurrence i metalindustrien.

Der kunne derfor være behov for at videreudvikle fleksibel arbejdstid som redskab – herunder at støtte den læreproces, det er at implementere det på virksomheden. Det kunne bl.a. være at udvikle nye former for timekonti og nye former at administrere dem på. En fast aftale om over- og undergrænser på timekontoen på de danske virksomheder kan eksempelvis hjælpe med at beskytte den enkelte medarbejder og virksomheden mod de risici, der ligger i en udvidt selvstyring af arbejdstiden. I Tyskland kan en højere grad af selvstyring til gengæld måske bidrage til administrative besparelser på lederside. Der har væ-



ret forslag om at indføre langtidskonti i Danmark (LO), men de tyske erfaringer viser, at det ikke er uproblematisk. Timerne er dyre at forsikre mod konkurs, og samtidigt må det på et arbejdsmarked med så høj en mobilitet som det danske afklares, hvordan den enkelte medarbejder kan tage en sådan konto med sig fra en arbejdsplads til en anden.

Der kunne også være brug for at videreudvikle de lokale trade offs vedrørende fleksibel arbejdstid, så også andre fleksibilitets- og sikkerhedsformer integreres i en fremtidig flexicurity på virksomheden. Flexibel arbejdstid udgør ganske vist en god buffer mod brugen af numerisk fleksibilitet og bidrager markant til jobsikkerheden, men hvis svingningerne i efterspørgslen ikke har tendens til at udligne sig selv inden for en rimelig tid, svinder bufferevnen ind.

Langvarig vækst kan svække parternes motivation til at udvikle trade offs, selvom det netop er i vækstperioderne, at der er overskud til at udvikle tilstrækkeligt langsigtede, balancerede og sammensatte trade offs, der kan forebygge frem for blot at slukke ildebrande. Langvarige nedgangstider kan medføre fyringsrunder og brug af kontraktansatte o. lign., også selvom man har indført fleksibel arbejdstid, om end brugen af numerisk fleksibilitet får et klart mindre omfang. Dette opleves ikke kun som et problem af medarbejdersiden, men også i stigende omfang af ledersiden, fordi mange virksomheder i dag mandskabsmæssigt er reduceret til en gruppe af kernemedarbejdere, der besidder en for virksomheden essentiel kompetence. En tysk leder fremhæver desuden, at han gerne vil have den mulighed for lønfleksibilitet, som findes i Danmark, hvor lønstigningerne reelt forhandles lokalt (DE3). De har på hans virksomhed svært ved at leve op til de overenskomstfastsatte lønstigninger, og det bidrager negativt til fyringsrunder og blokerer for nyansættelser.

### **Tendenser til polarisering**

Interviewene på case-virksomhederne i både Tyskland og Danmark peger på en ny fælles udfordring i den decentraliserede regulering. Når forhandlinger af flexicurity i stigende grad flyttes ud på virksomhederne, så nyder ikke alle virksomheder og alle medarbejdere lige godt af de nye muligheder. Tværtimod kan der konstateres tegn på, at der sker en reguleringsmæssig polarisering mellem henholdsvis små og store virksomheder og henholdsvis en kerne- og en randarbejdsstyrke.

Decentraliseringen giver både i Danmark og Tyskland anledning til stigende ressourcekrav ude på virksomhederne. Store dele af reguleringen flyttes ud, og de lokale parter skal løfte flere forhandlinger og mere samarbejde end før. Den lokale regulering tynges desuden af, at overenskomsterne bliver bredere, mængden af national lovgivning øges og at antallet af direktiver og aftaler fra EU stiger. Dette kan være et problem for små og mellemstore virksomheder, fordi de ikke har de samme ressourcer og måske ikke deltager i de samme netværk som de store virksomheder. De vil derfor ofte have en ringere platform end de store virksomheder for at udvikle trade offs lokalt, som i lige høj grad kommer medarbejdere og ledelse til gode. Især i Tyskland, hvor organisationsgraden er lav, kan det føre til en utilstrækkelig og ubalanceret regulering på de mindre virksomheder.

Flexicurity på virksomheden kan ikke kun bidrage til en polarisering mellem store og små virksomheder. En anden vigtig pointe er, at den kan bidrage til en polarisering på arbejdsmarkedet. Ikke alle medarbejdere er i stand til at *yde* den fleksibilitet, som de lokale parter forhandler hjem, og de kan derfor heller ikke i sidste ende *nyde* den sikkerhed, som fleksibiliteten kan give. Kollektive variationer i arbejdstiden kan ramme forskellige grupper af medarbejdere meget forskelligt afhængig af familiemæssig situation, alder og arbejdets karakter. Ikke alle grupper har samme råderum for at være fleksibel. Enlige mødre og ældre medarbejdere magter måske ikke at arbejde flere timer den ene dag og færre timer den næste, og det kan have helbredsmæssige konsekvenser at udvide arbejdstiden for ansatte med hårdt fysisk arbejde. Blandt case-virksomhederne findes der eksempler på, at visse medarbejdergrupper må skifte job eller måske helt forlade virksomheden pga. de stigende krav om fleksibilitet. Kombineres fleksibel arbejdstid med andre former for variationer i arbejdstiden (skiftehold, weekendarbejde, øget ugentlig arbejdstid) kan presset forværres yderligere.

I lyset af, at fleksibel arbejdstid indgår i et trade off med jobsikkerhed, indebærer en sådan udvikling en risiko for, at flexicurity på virksomheden bidrager til udviklingen af en fleksibel medarbejdergruppe, som er ansat på gunstige funktionærlignende vilkår og oplever stor sikkerhed i ansættelsen, mens en anden gruppe har svært ved at komme ind eller blive på virksomheden. De lokale parter fokuserer på jobsikkerhed for fleksible medarbejdere med kernekompetencer, mens de ufleksible og ufaglærte uden relevant erfaring for længst har forladt virksomheden og er erstattet af kontraktansatte. Dette fokus har måske ikke kun at gøre med den stigende internationale konkurrence, men også den intensiverede regulering på virksomhedsniveau. Det er omkostningstungt at regulere forholdene for de fastansatte, og dette kan motivere den fortsatte brug af numerisk fleksibilitet ved siden af fleksibel arbejdstid og andre fleksibilitetsformer.

For Tysklands vedkommende, hvor arbejdsløsheden er høj, kan det bidrage til en polarisering mellem ansatte og langtidsarbejdsløse. I Danmark, hvor arbejdsløsheden er lav, og både numerisk fleksibilitet, løn- og arbejdstidsfleksibilitet er høj, kan det bidrage til at særlige grupper har vanskeligere ved at deltage på arbejdsmarkedet. Andre undersøgelser viser, at ikke blot ældre og enlige forsørgere har sværere ved at få job, men også indvandrere oplever vanskeligheder (Andersen & Mailand 2005: 37). Hvis fokuset i virksomhedernes flexicurity alene ligger på jobsikkerheden, kan det være med til at bremse integrationen af disse grupper og i stedet bidrage til at udgrænse dem.

H. A. Clegg har bl.a. skrevet om, hvordan dybden og bredden af kollektive overenskomster kan variere. Med variationer i *dybden* mener han, hvorvidt de lokale medarbejderrepræsentanter er inddraget i implementeringen af overenskomsten, og med variationer i *bredden* mener han, hvor mange spørgsmål om ansættelses og arbejdsforhold der på den ene side er reguleret via overenskomsten, og hvor mange spørgsmål vedrørende disse forhold, som på den anden side er overladt til ledelsesmæssige afgørelser på den enkelte arbejdsplads (Clegg 1976: 8-9). Selvom dybden i Cleggs forstand må antages at være noget større på arbejdstidsområdet i Danmark, fordi organisationsgraden og dækningen af samarbejdsudvalg/virksomhedsråd er højere, så ændrer det ikke ved, at

der kan iagttages en tendens til polarisering på virksomhedsniveau i både Danmark og Tyskland. Sektoroverenskomstens bredde afspejles ikke nødvendigvis for alle ansatte, når der forhandles trade offs på virksomhedsniveau. Flexicurity på virksomheden kan betyde brede aftaler med både høj sikkerhed og fleksibilitet for nogle medarbejdergrupper, mens andre medarbejdergrupper kan ekskluderes fra reguleringen på virksomhedsniveau.

Hermed stilles der ifølge visse definitioner af flexicurity spørgsmålstejn ved et afgørende grundprincip. Nogle forskere mener, at effekten af flexicurity altid må måles i forhold til, om det stiller de svageste grupper i samfundet bedre (Wilthagen et al. 2003). Andre peger på, at det er vigtigt, at dem der yder fleksibiliteten også nyder godt af sikkerheden (Tangian 2004; Auer & Cazes 2003). Hvis der sker en stigende reguleringsmæssig polarisering mellem fastansatte og tidsbegrænset ansatte, så kan det i forlængelse heraf problematiseres, om sidstnævnte gruppe får tilstrækkelig sikkerhed til gengæld for den store numeriske fleksibilitet, de yder.

## Konklusion

Udgangspunktet for denne undersøgelse var at belyse, hvilke forskelle der er i reguleringen i Danmark og Tyskland, og om disse forskelle bidrager til en konkurrencemæssig fordel for den danske model. Undersøgelsen tog afsæt i, hvordan man regulerer fleksibel arbejdstid ude på virksomhederne, hvor reguleringen i de to systemer omsættes i praksis. Tesen var i lyset af den danske models hidtidige succes, at de lokale parter i Danmark er bedre til at udvikle trade offs, som både fremmer virksomhedens konkurrencedygtighed og sikkerheden for de ansatte – altså flexicurity på virksomheden.

Først og fremmest må man konkludere, at der ikke er *mere* flexicurity på de danske virksomheder end de tyske. Flexibel arbejdstid er eksempelvis mere udbredt i Tyskland end i Danmark, hvor det til gengæld er lettere at hyre og fyre ansatte. De lokale parter indgår i begge lande aftaler, der både indeholder elementer af sikkerhed og fleksibilitet, men der kan være tale om forskellig mix fra virksomhed til virksomhed og fra land til land. Der er derfor snarere tale om en *anderledes* flexicurity på de danske virksomheder end på de tyske.

For Danmarks vedkommende peger undersøgelsen på en hidtil underbelyst side ved den danske flexicurity-model. Hvor reguleringen af arbejdstiden på de tyske virksomheder er underlagt et aftalesystem og en ledelsesform, der er præget af *kontrol*, knytter reguleringen på de danske virksomheder sig til et aftalesystem og en ledelsesform, der er præget af *tillid*. Dette giver sig udslag i visse forskelle omkring forhandlingen af fleksibel arbejdstid på virksomhederne, men det har ikke afgørende konsekvenser for at udvikle lokale trade offs, som både giver ledelsen de ønskede besparelser og medarbejderne den ønskede jobsikkerhed. Sådanne trade offs findes både i den tyske og den danske metalindustri. Den afgørende forskel ligger i administrationen af arbejdstiden i det daglige, hvor danske medarbejdere har langt større indflydelse. Tilliden mellem ledelsen og medarbejderne på de danske virksomheder gør det muligt at overlade styringen af arbejdstiden til de ansatte selv – og det kan ses på bundlinjen. Selvstyringen har på flere virksomheder medvirket til, at antallet af mellemledere har kunnet reduceres kraftigt, og det har bragt de reguleringsmæssige omkostninger ned.

Den danske flexicurity-model viser sig her at have en konkurrencemæssig fordel i forhold til den tyske model, som ikke bliver mindre vigtig i de kommende år. Decentraliseringen af forhandlingerne i Tyskland og Danmark forklares ofte med, at den intensiverede internationale konkurrence kræver en mere fleksibel regulering, der er tættere på den enkelte virksomhed og dens behov. Decentraliseringen bidrager imidlertid selv til det intensiverede krav om regulering ude på virksomhederne, som såvel små som store virksomheder må kæmpe med i dag. Overenskomsterne bliver bredere, mængden af EU-direktiver vokser og endelig griber lovgivningen mere og mere ind over områder, der tidligere var overladt til forhandlinger mellem sektororganisationerne. Med decentraliseringen rykker denne stigende mængde af regulering ud på virksomheden og bliver en del af de betingelser, de lokale parter skal forhandle under. Det kan kun øge tidsforbruget og udgifterne til forhandling og administration af aftaler på virksomhederne, og her vil alle tiltag, der kan bringe disse omkostninger ned, være kærkomne – især for ledersiden. Den høje grad af tillid i de danske leder-

medarbejderrelationer er et godt fundament for, at den danske flexicuritymodel vil kunne udvikle andre konkurrencemæssige fordele end den, der alene ligger i de ansattes selvstyring af arbejdstiden.

Der er imidlertid intet, der tyder på, at de danske ledere og tillidsrepræsentanter vil få disse konkurrencemæssige fordele forærende. Tilliden og forhandlingsviljen mellem ledelses- og medarbejderrepræsentanterne kan bringes ud af kurs, hvis virksomheden oplever et langvarigt fald eller en langvarig stigning i efterspørgslen. Desuden er ikke alle medarbejdergrupper i stand til at yde den påkrævede fleksibilitet – og andre yder måske endda for meget. Det kan blokere for udviklingen af flexicurity på virksomheden, idet ikke blot tilliden mellem ledelse og medarbejdere men også tilliden internt på medarbejdersiden kan lide skade, hvis bestemte medarbejdergrupper tabes på gulvet.

Tilliden er en konkurrencemæssig fordel for de danske virksomheder i dag, fordi den muliggør en større fleksibilitet i reguleringen. Spørgsmålet er, om det også vil være en konkurrencemæssig fordel i fremtiden. Vil den tyske regulering opnå en tilsvarende fleksibilitet i de kommende år? Det er der ikke meget, der tyder på. Årsagerne til den lavere reguleringsmæssige fleksibilitet på de tyske virksomheder hænger meget tæt sammen med den strukturelle og kulturelle sammensætning af det tyske arbejdsmarkedssystem. Eftersom centrale samfundsmæssige institutioner besidder en stor træghed, er det usandsynligt, at reguleringsprocesserne vil kunne ændres på kort sigt.

Omvendt må der forventes en form for forandring i Tyskland på lang sigt. Lovgivningen og sektoroverenskomsterne er som i Danmark under pres dels fra EU-reguleringen og dels fra virksomhederne, og reglerne på arbejdstidsområdet er derfor meget lig hinanden i Danmark og Tyskland. Der er derfor også i Tyskland store muligheder for fleksibilitet lokalt, men hvis reguleringsprocesserne forbliver ufleksible, vil der kunne oparbejdes store modsætninger i systemet. Den manglende reguleringsmæssige effektivitet vil kunne blokere for yderligere effektivisering på virksomhederne. Man vil i forlængelse heraf kunne forvente, at ikke blot mængden og graden af overskridelser af overenskomsterne vil tage til, men også at endnu flere arbejdsgivere og medarbejdere vil vælge at stå helt uden for organisationerne og overenskomstsyste­met. Fraværet af en balanceret regulering er imidlertid ingen garanti for øget effektivitet. Case-virksomhedernes historier viser, at der netop er store rationaliseringsgevinster at hente i aftaler, der i lige høj grad tilgodeser virksomheden og de ansatte.

## Perspektiver for sektoroverenskomsten

Der er flere fordele end ulemper ved at udvikle flexicurity på virksomhederne, og ulemperne kan måske minimeres, hvis både de lokale og de centrale parter bliver mere opmærksomme på udfordringerne ved at udvikle lokale trade offs. Forudsætningen for at undgå, at de utilsigtede konsekvenser af lokalaftalerne bliver et problem på længere sigt, er, at der genereres mere viden om samspillet mellem fleksibel arbejdstid og andre fleksibilitetsformer, og hvordan dette samspil påvirker forskellige medarbejdergrupper. Dette gælder også nye forhandlingstemaer.

Hovedparten af repræsentanterne fra case-virksomhederne i begge lande peger på *efteruddannelse* som det nye store forhandlingstema lokalt. Ved at integrere den funktionelle fleksibilitet i de lokale trade offs, er målet at effektivisere produktionen yderligere – eksempelvis ved at flytte medarbejdere mellem produktionslinjerne efter behov – og dermed kunne beholde kernemedarbejderne på virksomheden. Eftersom mange af case-virksomhederne har været igennem en række fyringsrunder, står både ledelses- og medarbejderrepræsentanter over for den udfordring, at langt hovedparten af de resterende medarbejdere besidder en for virksomheden uundværlig viden eller erfaring. Yderligere fyringer vil derfor ramme virksomheden hårdt.

De hidtidige erfaringer med lokalaftaler om uddannelse viser, at en sådan udvidelse af det lokale flexicurity-mix ikke er uden udfordringer. Medarbejderrepræsentanterne kan have svært ved at løfte emnet i de lokale forhandlinger, fordi kun få af medarbejderne er motiverede til at uddanne sig. Det er dog lykkedes at få en lokal uddannelsesaftale igennem på en af case-virksomhederne, men det er kun sket fordi kravet om betalt efteruddannelse blev stillet af ledelsen. Ledelsesrepræsentanternes (og måske også tillidsrepræsentanternes) tilgang til efteruddannelse vil dog ofte være, at uddannelsen retter sig meget specifikt mod virksomhedens behov, hvilket på kort sigt kan bidrage til jobsikkerheden, men på længere sigt kan indvirke negativt på den enkeltes muligheder for at finde et andet job (eks. efter en fyring). Nogle sikkerhedsformer såsom beskæftigelsessikkerhed fremstår derfor som vanskeligere at løse i lokale trade offs end andre. Dette kan især være problematisk på et arbejdsmarked med høj mobilitet som det danske.

Hermed står det klart, at sektoroverenskomsten kan få en afgørende betydning for udviklingen af flexicurity på virksomhedsniveau, hvis de centrale parter er opmærksomme på at sikre den del af reguleringen, der er svær at løfte på virksomhederne. Det drejer sig her på den ene side om at skabe nogle rammer, som inviterer til langsigtede trade offs på alle typer af virksomheder og for størstedelen af arbejdsstyrken. Flexicurity på virksomheden har et større potentiale end at sikre jobsikkerheden for kernearbejdskraften på store trendsættervirksomheder. Lokale trade offs kan måske også bidrage til at styrke beskæftigelsessikkerheden for arbejdskraften generelt, hvis de bliver implementeret under de rette forhold. På den anden side drejer det sig om, at de centrale parter er opmærksomme på, hvilke sikkerheds- og fleksibilitetsformer, som kun vanskeligt kan løftes for alle grupper lokalt og i stedet hovedsagligt må løftes på det centrale niveau.

## Litteratur

Andersen, Søren Kaj & Mikkel Mailand (2005): *Flexicurity og det danske arbejdsmarked – Et review med fokus på overenskomstsyste*met. København: FAOS forskningsnotat nr. 59, Københavns Universitet.

Auer, P. & S. Cazes (2003): *Employment stability in an age of flexibility*. Geneva: ILO.

Behrens, Martin (2002): *New Study analyses development of employers' associations*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Bredgaard, Thomas, Flemming Larsen & Per Kongshøj Madsen (2005): "Det fleksible danske arbejdsmarked – en forskningsoversigt" i Beskæftigelsesministeriet 2005: *Flexicurity. Udfordringer for den danske model*. København: Beskæftigelsesministeriet.

Campbell, John L. & Ove K. Pedersen (2005): Dansk institutionel konkurrenceevne i den globale økonomi. Paper udarbejdet for FTF.

Clegg, Hugh Armstrong 1976: *Trade Unionism under Collective Bargaining. A theory based on comparisons of six countries*. Oxford: Blackwell.

Dribbusch, Heiner (2005): *New survey findings on works councils and decentralisation of bargaining*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. ([www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)).

Due, Jesper, Jørgen Steen Madsen & Carsten Strøby Jensen (1994): *The Survival of the Danish Model*. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Due, Jesper & Jørgen Steen Madsen (2003): *Fra magtkamp til konsensus. Arbejdsmarkedspensionerne og den danske model*. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Due, Jesper & Jørgen Steen Madsen (2006): *Fra storkonflikt til barselsfond. Den danske model under afvikling eller fornyelse*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

European Commission (2003a): *Employment in Europe 2003*. Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission (2003b): *Communication concerning the re-exam of Directive 93/104/EC concerning certain aspects of the organization of working time*. Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission (2003c): *Business in Europe*. Brussels: Commission of the European Communities.

Ferner, Anthony & Richard Hyman eds. (1992): *Industrial Relations in the New Europe*. Oxford: Blackwell.

Ferner, Anthony & Richard Hyman eds. (1998): *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford: Blackwell.

Fichter, M., M. Frybes, G. Meardi, P. Marginson, M. Stanojevic & A. Toth: *Varieties of multinationals. Embedding foreign investors in Central Europe*. Paper for the 7<sup>th</sup> ESA Conference, Torun, 9-12 September 2005.

Flyvbjerg, Bent (1996): *Rationalitet og magt. Bind 1: Det konkrete videnskab*. København: Akademisk Forlag.

Funk, Lothar (2005): *Gesamtmetall prepares to accept new members*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Gesamtmetall (2005): *Der moderne Flächentarifvertrag in der M+E-Industrie*. Berlin: Gesamtmetall.

Hall, Peter A. & David Soskice (eds.) (2001): *Varieties of capitalism. The Institutional Foundations of Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Huber, Berthold, Oliver Burkhard & Hilde Wagner (eds.) (2006): *Perspektiven der Tarifpolitik. Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb*. Hamburg: VSA-Verlag.

Ilsoe, Anna, Jørgen Steen Madsen & Jesper Due (2006): *Multiniveauregulering i Danmark og Tyskland – erosion eller fornyelse*. Forskningsnotat nr. 66. København: FAOS, Sociologisk Institut.

Jacobi, Otto, Berndt Keller & Walther Müller-Jentsch (1998): „Germany: Facing New Challenges“ in Ferner, Anthony & Richard Hyman (ed.): *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford: Blackwell Publishers.

Jacobi, Otto (2003): ”Renewal of the Collective Bargaining System? in Müller-Jentsch, Walther & Hansjörg Weitbrecht (ed.): *The Changing Contours of German Industrial Relations*. München & Mering: Rainer Hampp Verlag.

Jeppesen, Hans Jeppe (2003): “Arbejdstidens fleksibilitet og de fleksibelt ansatte” in *Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 3*. Odense: Odense Universitetsforlag.

Katz, Harry C. & Owen Darbishire (2000): *Converging divergencies. World-wide changes in employment relations*. Ithaca and London: ILR Press/Cornell University Press.

Kerr, C., Dunlop, J.T., Harbison, F.H., Myers, C.A. (1960): *Industrialism and Industrial Man*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Lehndorff, Steffen (2004): *Working time in Germany: the effectiveness of and crisis in regulation by collective agreement*. Paper presented at the ISWT/SITT Conference, 26-28/02/2004, Paris.

Madsen, Jørgen Steen, Søren Kaj Andersen & Jesper Due (2001): *Fra centraliseret decentralisering til multiniveauregulering*. København: FAOS forskningsnotat nr. 32, Københavns Universitet.

Marginson, Poul & Keith Sisson (2004): *European integration and Industrial Relations. Multi-level governance in the Making*. New York: Palgrave.

Navrbjerg, Steen E. (1999): *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering*. København: Sociologisk Institut.



Navrbjerg, Steen E., Malene Nordestgaard & Jesper Due (2001): *Fremtidens overenskomster i decentraliseringens tegn*. København: CO-industri.

OECD (2004): *OECD Employment Outlook*. Paris: OECD.

Pedersen, Ove K. (2006): „Denmark’s negotiated economy“ i Campbell, John L., John A. Hall & Ove K. Pedersen (eds.): *National Identity an a Variety of Capitalism: The Case of Denmark*. Montreal: McGill University Press.

Schulten, Thorsten, Hartmut Seifert & Stefan Zagelmeyer (2002): *Pacts for employment and competitiveness: case studies. Volkswagen AG*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Schulten, Thorsten (2005): *EIRO comparative study on changes in the national collective bargaining systems since 1990 – the case of Germany*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Seifert, Hartmut (2003): “Paradigm Shift in Working Time Policy through Working Time Accounts – from Standard Working Hours to Controlled Flexibility” in *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, vol. 7, nr. 3.

Seifert, Hartmut (2004): *Entwicklungstrends der Arbeitszeit und neue zeitpolitische Herausforderungen*. Paper.

Streeck, Wolfgang (2005): *Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte*. Working Paper 05/4, May 2005. Köln: Max Plank Institute for the Study of Societies.

Tangien, A. S. (2004): *Liberal and trade-unionist concepts of flexicurity: Modelling in application to 16 European countries*. Discussionpapier Nr. 131. WSI in der Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.

Thelen, K. (2001): “Varieties of labor politics in the developed democracies” i P. Hall & D. Soskice(eds.): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. New York: Oxford University Press.

Traxler, Franz (1995): “Farewell to labour market associations? Organized versus disorganized decentralisation as a map for industrial relations” in Crouch, Colin & Franz Traxler: *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?*. Aldershot: Avebury.

Trepartudvalget (2006): *Livslang opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet. Rapport fra Trepartsudvalget*. København: Finansministeriet.

Walton, Richard E. & Robert B. McKersie (1965): *A Behavioral Theory of Labor Negotiations – An Analysis of a Social Interaction System*. New York: McGraw-Hill.

Walton, Richard E., Joel E. Cutcher-Gerschenfeld & Robert B. McKersie (1994): *Strategic Negotiations – A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Wilthagen, Ton, Frank Tros & Harm van Lieshout (2003): *Towards “flexicurity”?: balancing flexibility and security in EU member states*. Invited paper prepared for the 13th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), Berlin September 2003.

Vitols, Sigurt (2005): "Globalisation and the Transformation of the German Model", forthcoming in: R. Stubbs and G Underhill (ed.): *Political Economy and the Changing Global Order*. 3rd Edition. Oxford: Oxford University Press.

## Bilag1: Metode

### Planlægning og forløb af interviewundersøgelsen

Da antallet af empiriske undersøgelser af reguleringen af fleksibel arbejdstid på virksomhedsniveau endnu må betegnes som ret begrænset, havde interviewundersøgelsen fra begyndelsen en eksplorativ karakter. Derfor blev interviewundersøgelsen på case-virksomhederne delt op i to dele. Første del i foråret 2005 var tænkt som et pilotstudium, hvor der blev gennemført interview med tillidsrepræsentanter/formænd for virksomhedsråd på enkelte virksomheder i Danmark og Tyskland og med relevante repræsentanter for parterne på sektorniveau. På baggrund af disse interviews skulle der herefter i samspil med litteraturstudier udvikles hypoteser for den anden og mest omfattende del af undersøgelsen i efteråret 2005. I september 2005 præsenteredes den første delrapport *Varying flexibilities in systems of organised decentralisation* på The 7<sup>th</sup> ESA Conference, Torun, Poland.

Hypoteserne udviklet i dette paper har dannet grundlag for den videre interviewundersøgelse med i alt 10 case-virksomheder samt for udarbejdelsen af indeværende rapport. I bilag 2 findes den danske version af interviewguiden, der blev brugt i interviewene med ledelses- og medarbejderrepræsentanterne i anden interviewrunde. Den tyske version af interviewguiden var tilpasset de tyske forhold, men havde stort set samme indhold. Nedenfor ses en oversigt over, hvordan interviewundersøgelsen rent faktisk forløb fra start til slut.

| Periode                           | Status på interviewundersøgelsen   |
|-----------------------------------|--|
| <b>marts - juni 2005</b>          | Litteraturstudier og udformning af spørgeguides.<br><br>Seks interview med repræsentanter for parterne på sektorniveau i Danmark og Tyskland (maj, juni). Tre interview i hvert land, hvoraf henholdsvis et med arbejdsgiverside og to med arbejdstagerside.<br><br>Case-studier på i alt fem virksomheder (juni). Interview med formanden for virksomhedsrådet (Betriebsratsvorsitzende) på to virksomheder i Baden-Württemberg. Interview tillidsrepr. på tre danske virksomheder.   |
| <b>juli – september 2005</b>      | Udarbejdelse af første delrapport. Præsentation og diskussion af delrapport på The 7th ESA Conference.   |
| <b>oktober 2005 – januar 2006</b> | Endelige spørgeguides udformet. Case-studier på 10 virksomheder, hvoraf de fem var gengangere fra pilotstudiet (november/januar). Interview med ledelsesrepr. og tillidsrepr./formand for virksomhedsrådet på tre danske virksomheder og fire virksomheder i Baden Württemberg. På to virksomheder i Danmark og en i Baden Württemberg havde ledelsen desværre ikke tid til at deltage i interview, og der blev alene gennemført interview med tillidsrepr./formand for virksomhedsrådet.<br><br>Supplerende litteraturstudier og udarbejdelse af endelig rapport. |

### **Udvælgelse af case-virksomheder og interviewpersoner**

Der lå fra begyndelsen af to strategier bag udvælgelsen af case-virksomhederne, der henholdsvis kan karakteriseres som *informationsorienteret* udvælgelse og udvælgelse efter *maksimum variation* (Flyvbjerg 1996: 150). Tanken bag den informationsorienterede udvælgelse er, at vælge de cases, der potentielt indeholder den mest relevante information i forhold til undersøgelsens problemstilling. Ved udvælgelse efter maksimum variation handler det om, at vælge sine cases ud fra en maksimal forskellighed vedrørende en eller flere relevante dimensioner, således at selv en kvalitativ undersøgelse kan få en vis bredde. Dette førte til udviklingen af følgende udvælgelseskriterier i forhold til case-virksomhederne og interviewpersonerne:

1. Der skal være gjort forsøg på at forhandle en lokalaftale om fleksibel arbejdstid, da det sikrer, at de lokale parter kan tale ud fra erfaringer med reguleringen af fleksibel arbejdstid.
2. Det tilstræbes at gennemføre separate interview med både en centralt placeret repræsentant for ledelsen (eks. personalechefen) og en centralt placeret medarbejderrepræsentant (eks. fællestillidsrepræsentant/-formand for virksomhedsrådet), således at erfaringer fra begge sider af bordet kan inddrages. Det tilstræbes desuden, at interviewpersonerne har haft deres repræsentative funktion i minimum 10 år og dermed har førstehåndserfaringer med forhandlingerne, så de så vidt mulig kan give valide svar.
3. De tyske case-virksomheder vælges i Baden-Württemberg. Da overenskomstforhandlingerne på sektorniveau er regionsopdelt i Tyskland, kræver en sammenligning mellem danske og tyske virksomheders samspil med sektorniveauet at fokus fastlåses på et bestemt region. Baden-Württemberg er her et oplagt valg, fordi de trendsættende aftaler for de videre forhandlinger i Tyskland ofte indgås her, og Baden-Württemberg er en vækstregion med lav arbejdsløshed, der ligner Danmark mht. den økonomiske situation. Ved at reducere forskellene i den økonomiske kontekst styrkes muligheden for tydeligere at kunne identificere de *reguleringsmæssige* forskelle mellem Danmark og Tyskland og dermed øge mængden af relevant information i interviewundersøgelsen.
4. Da virksomhedens størrelse kan spille en stor rolle for, hvor mange ressourcer de lokale parter har til at udvikle og vedtage lokalaftaler, så skal case-virksomhederne så vidt mulig vælges både blandt store, mellemstore og små virksomheder.

Kontakten til case-virksomhederne blev i pilotstudiet etableret via de relevante fagforeninger i Danmark og Tyskland (CO-industri, IG Metall). I anden runde skabtes yderligere kontakt til fem virksomheder, men dette skete på en anden måde og var i sig selv en langstrakt proces sideløbende med interviewene. Pilotstudiet viste, at fagforeningerne typisk henviste til virksomheder, der var trendsættende i forhold til udviklingen af sektoroverenskomsten, og derfor ikke var repræsentative for virksomheder generelt. Med strategien om maksimum varia-

tion i baghovedet, blev de nye kontakter derfor etableret via de allerede interviewede ledelses- og medarbejderrepræsentanters netværk, således at også virksomheder, der måske ikke er i tæt kontakt med fagforeningerne, kunne inddrages i analysen. Det blev her en erfaring, at det var svært at få kontakt til virksomheder, hvor en centralt placeret ledelsesrepræsentant har tid til at deltage i undersøgelsen. Mange ledelsesrepræsentanter var under tidsmæssigt pres pga. firingsrunder, fusioner, omorganiseringer eller udflytning af arbejdspladser til Østeuropa eller Asien. De ledelsesrepræsentanter, der blev interviewet, havde typisk også siddet færre år i samme stilling og havde mindre erfaring end repræsentanten på B-siden. Denne skævhed blev så vidt mulig søgt udjævnet gennem supplerende telefoninterviews med ledere, der tidligere havde haft stillingen.

Det viste sig vanskeligere end beregnet at afgrænse størrelsen af den enkelte case-virksomhed. Mange virksomheder er geografisk spredt ud på flere enheder med særskilt ledelse, mange ejes af multinationale selskaber/koncerner, og endelig har mange virksomheder skiftet ejer flere gange i løbet af perioden fra 1980'erne til i dag. Derfor blev det snarere et spørgsmål om, hvordan man kan definere grænserne for en virksomhed end at finde frem til den absolutte størrelse for den multinationale koncern/investeringsselskab, der ejer en virksomhed. I forhold til dette studie blev der foretaget det valg at afgrænse en virksomheds størrelse efter ledelsens dækning og lokalaftalernes gyldighed. Disse to var ofte sammenfaldende (eftersom ledelsen forhandler aftalerne) og gav en god indikator for, hvor stor en enhed, der var tale om i forhandlingerne om og den daglige administration af arbejdstiden. Grænsen mellem små, mellemstore og store virksomheder blev herefter fastlagt til henholdsvis henholdsvis 1-249, 250-1000 og over 1000 ansatte.

## **Bilag 2: Kort interviewguide – dansk version**

### **Virksomheden**

*Antal ansatte*

*Formel samarbejdsstruktur på arbejdspladsen*

### **Arbejdets form og behovet for fleksibel arbejdstid**

*Svingninger i efterspørgslen*

*Grupper af ansatte*

### **Lokalaftaler vedrørende fleksibel arbejdstid**

*Aftalens/aftalernes indhold og gyldighed*

*Anvendelsen af overenskomster i lokalaftalerne – herunder forsøgsaftaler*

### **Forhandling af aftalerne**

*Forhandling af nuværende og tidligere aftaler*

*Motivation bag vedtagelse af aftalerne på henholdsvis leder og medarbejder-side*

### **Effekten af aftalerne**

*Problemer/muligheder i lokal forhandling af fleksibel arbejdstid*

*Kontakt med andre virksomheder eller med sektororganisationer i forhandlingsforløbet*

### **Administration af aftalerne**

*Hvem administrerer lokalaftalens regler i det daglige – ledelsen og/eller medarbejderne?*

*Afvielser fra aftalen i praksis – eller fra andre regler på området*

### **Afrunding**

*Positive vs. negative virkninger af lokal forhandling af fleksibel arbejdstid*

*Uudnyttede potentialer set fra henholdsvis leder- og medarbejderside*

**Bilag 3: Oversigt over case-virksomheder**

| <b>Virksomheder</b>                              | <b>DK1</b>   | <b>DK2</b>   | <b>DK3</b>   | <b>DK4</b>  | <b>DK5</b>   |
|--|--|--|--|---|--|
| <b>Størrelse</b>                                 | Lille  | Lille  | Mellemstor   | Mellemstor  | Stor   |
| <b>Arbejdets art (overvejende)</b>               | Service  | Service  | Produktion   | Produktion  | Produktion   |
| <b>Fluktuation i efterspørgsel</b>               | Høj  | Høj/medium   | Medium   | Høj   | Høj  |
| <b>Fluktuationens forudsigelighed</b>            | Lav  | Lav/medium   | Medium   | Medium  | Medium   |
| <b>Arbejdstidsfleksibilitet</b>                  | Daglig, individuel                                     | Daglig, individuel   | Daglig, individuel   | Ugentlig, individuel; Daglig, individuel  | Daglig, individuel   |
| <b>Lokale arbejdstidsaftaler</b>                 | Ja, en for maskinteknikerne                            | En for maskinteknikerne. Skifteholdsaf-tale for de ansatte på kontrolcenteret  | Ja, en for ansatte i produktionen, en for smede og en for funktionærer.                            | Ja, en for ansatte i produktionen   | Ja, en fælles rammeaftale for alle ansatte i produktionen i DK |
| <b>Målet med aftalerne</b>                       | Undgå at hyre og fyre                                  | Motivere medarbejdere til overarbejde. Undgå udnyttelse af fleksibiliteten (begge sider) Forberede medlemskab af DI. | At beskytte medarbejderne sundhedsmæssigt og økonomisk samt undgå dyre opsigelser for virksomheden | At reducere omkostningerne ved sæsonudsving (overtimebetaling; hyre og fyre). Sikrede ansattes job. | Øge produktionskapaciteten, mindske omfanget af 3-holdskift    |
| <b>Aftalte grænser for timekonti</b>             | En nedre grænse på nul. Ingen øvre grænse              | Nej  | Ja, +/- 24 t pr. 3 mdr. for produktionsmedarbejdere. Øvrige: +/- 20 t pr. 3 mdr.                   | Øvre grænse på 29 timer   | Nej  |
| <b>Administration af timekonti i det daglige</b> | Ledelsen. Stor medindflydelse for enkelte medarbejdere | Medarbejderne, alene og indbyrdes  | I produktionen: Overvejende medarbejderne indbyrdes. Øvrige: medarbejderne alene.                  | Nærmeste leder.   | Overarbejde og afspadsring administreres af nærmeste leder.    |
| <b>Afvielser fra overenskomsten</b>              | Nej, men i praksis afvigelse fra 48-timersreglen       | Nej, men i praksis afvigelse fra 48-timersreglen   | Nej, men i praksis tidligere afvigelse fra 48-timersreglen   | Nej   | Nej, men i praksis tidligere afvigelse fra 48-timersreglen     |
| <b>Fagforeningsrepræsentation</b>                | Ja, en TR for maskinteknikerne                         | Ja, en TR for maskinteknikerne og en for kontrolcenterets ansatte  | Ja, i alt otte TR  | Ja, fem tillidsrepræsentanter for de ansatte i produktionen   | Ja, 70 tillidsrepræsentanter.                                  |
| <b>Udvalg med samarbejdsfunktioner</b>           | SiU og årligt medarbejdermøde                          | Tre SiU; et Kontaktudvalg uden TR-deltagelse.  | SU, SiU.   | SU, SiU og lønsystemsudvalg   | SU, HSU; SiU, HSiU; bestyrelse med medarbejderrepr.            |
| <b>Ejerskab</b>                                  | Del af en stor engelsk multinational virksomhed        | Dansk. Var tidligere en del af en stor multinational virksomhed.   | Del af en stor danskejet multinational virksomhed.   | Del af en stor danskejet multinational virksomhed.  | Del af en stor danskejet multinational virksomhed.             |
| <b>Medlem af arbejdsgiverorganisation</b>        | Nej  | DI   | DI   | DI  | DI   |

| Virksomheder                                     | DE1   | DE2   | DE3  | DE4  | DE5   |
|--|---|---|--|--|---|
| <b>Størrelse</b>                                 | Mellemstor  | Stor  | Stor   | Stor   | Lille   |
| <b>Arbejdets art (overvejende)</b>               | Produktion  | Produktion/ administration/ udvikling   | Produktion   | Administration/ udvikling  | Produktion  |
| <b>Fluktuation i efterspørgsel</b>               | Høj   | Høj   | Høj  | Høj  | Høj   |
| <b>Fluktuationens forudsigelighed</b>            | Lav   | Lav   | Medium/lav   | Lav  | Lav   |
| <b>Arbejdstidsfleksibilitet</b>                  | Daglig individuel, ugentlig kollektiv   | Daglig individuel, ugentlig kollektiv   | Daglig individuel, ugentlig kollektiv  | Daglig individuel, ugentlig kollektiv.   | Daglig individuel   |
| <b>Lokale arbejdstidsaftaler</b>                 | Produktion: Flekstidsaftale og aftale om fleksibel arbejdstid (herunder langtidskonto). Skiftehold er dog undtaget fra aftalen om fleksibel arbejdstid. Service: Aftale om flekstid og forskudt arbejdstid. | En samlet tillægsoverenskomst for alle ansatte med øget ugentlig arbejdstid, fleksibel arbejdstid og flekstid. Tillægsaftale for de ansatte i service om forskydning af arbejdstiden og lørdagsarbejde. | En samlet aftale om fleksibel arbejdstid og flekstid. Desuden rammeaftale om reducere af arbejdstiden i 2005 | Flekstidsaftale for udvikling, adm. og service og en aftale om fleksibel arbejdstid for produktionen. Tillægsoverenskomst vedr. arbejdstidsforlængelse | Ja, aftale om flekstid og fleksibel arbejdstid for alle medarbejdere. Desuden aftale om tidsbegrænset arbejdstidsnedsættelse (Kurzarbeit)   |
| <b>Målet med aftalerne</b>                       | At kunne reagere hurtigere på udsving i efterspørgslen. Reducere udgifter til overtidsbetaling og undgå fyringer.   | At reducere arbejdsomkostninger, og derved øge konkurrenceevnen og sikre de ansatte/ansatte flere medarbejdere.   | Reducere udgifter til overtidsbetaling og sikre de ansattes job.   | Reducere omkostninger. Sikre de ansattes job – herunder tackle intern konkurrence i koncernen.   | Reducere omkostninger og undgå fyringer.  |
| <b>Aftalte grænser for timekonti</b>             | Ansatte i produktionen: +195/-189 for fleksibel arbejdstid. Heraf må flextid max. udgøre +35/-28. Ansatte i service: max. +28/-21 i flextid.  | +250/-200 timer, hvoraf 129-199 timer er pligtimer uden løn. Flekstid må udgøre +20/-40 pr. måned. Der kan maksimalt udbetales 50 overarbejdstimer pr. år.  | +250/-150 for fleksibel arbejdstid. +/- 14 for flekstid pr. måned.   | +/- 60 for fleksibel arbejdstid i produktionen. +/- 12 timer for flekstid i udvikling, adm. og service   | Flekstid: +35/-20 pr. måned for skiftehold. +20/-10 timer pr. måned for øvrige. Fleksibel arbejdstid: årskonto på +100/-50 for alle medarb. |
| <b>Administration af timekonti i det daglige</b> | Flekstid: overvejende medarb. Selv. Fleksibel arbejdstid: overvejende ledelsen og Betriebsrat – dog medbestemmelse ved afspadsering   | Produktionen: ledelsen. Øvrige: ledelsen i samarbejde med medarbejderne   | Den nærmeste leder. Medindflydelse for medarbejderne vedr. flekstid.   | I produktionen: Den nærmeste leder. Alle andre områder: koordineres mellem kolleger.   | Flekstid: medarbejderne selv. Skal dog spørge ved fridage. Fleksibel arbejdstid: ledelsen i samarbejde med medarbejderne                    |
| <b>Afvielser fra overenskomster/lovgivning</b>   | En del ansatte i udvikling har individuelle arbejdstidsaftaler på 45-timers arbejdsuge.   | En samlet tillægsoverenskomst, der bl.a. afviger med øget ugtl. arbejdstid og arbejdstimer med anden kompensation end løn.  | 21% er ansat på 40 timers arbejdsuge. Tillægsoverenskomst vedrørende feriepenge og julebonus                 | 30% har en 40 timers arbejdsuge jf. tillægsoverenskomst.   | Nej   |
| <b>Fagforeningsrepræsentation</b>                | Alle repr. i virksomhedsråd er fra IG Metall  | 60% af repr. i virksomhedsråd er fra IG Metall.   | 80% af repr. i virksomhedsråd er fra IG Metall   | 70% af repr. i virksomhedsråd er fra IG Metall   | Alle repr. i virksomhedsråd er fra IG Metall  |
| <b>Udvalg med samarbejdsfunktioner</b>           | Virksomhedsråd. Årlige konjunkturmøder  | Virksomhedsråd. Årlige konjunkturmøder  | Virksomhedsråd. Årlige arbejdstidsmøder  | Virksomhedsråd. Månedlige kapacitetsmøder  | Virksomhedsråd  |
| <b>Ejerskab</b>                                  | Familieføretagende  | Tyskejet international virksomhed. Familieføretagende.  | Tyskejet international virksomhed. Familieføretagende  | Tyskejet international virksomhed.   | Udenlandsk ejet   |
| <b>Medlem af arbejdsgiverorganisation</b>        | Südwestmetall   | Delvist medlem af Südwestmetall   | Südwestmetall  | Südwestmetall  | Südwestmetall. Ledelsen truer med udmeldelse.   |