FAOS

206

Forhandling, samarbejde og konfliktløsning på arbejdspladsen

Rapport 2 i TR2024-undersøgelsen

Trine P. Larsen, Jens Arnholtz, Steen E. Navrbjerg, Lærke Høgenhaven, & Mikkel Møller Johansen

September 2025

ISBN 978-87-93320-76-5

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier

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

SOCIOLOGISK INSTITUT
KØBENHAVNS UNIVERSITET

Indholdsfortegnelse

Om TR2024 undersøgelsen ... 5
Tillidsrepræsentanten i den danske model - TR2024 undersøgelsen ... 5
De seks rapporter og deres indbyrdes forhold ... 6
Finansiering og samarbejdsform ... 7
Tak ... 7
1. Introduktion: Kort om rapportens indhold og opbygning ... 8
1.1 Øget decentralisering – rammerne for lokalforhandling under forandring ... 8
1.2 Faldende faglig organisering og overenskomstdækning ... 9
1.3 TR's rolle: hvad siger overenskomster og aftaler om lokalforhandling, samarbejde og udvalgsarbejde? ... 10
1.4 Rapportens indhold og opbygning ... 12
2. Rammerne for lokalforhandling på arbejdspladserne ... 16
2.1 De institutionelle rammer for lokalforhandling ... 16
2.2 Lokalforhandling og de lokale parter ... 17
2.3 TR og klædt på til forhandling – TR og ledelsens perspektiver ... 20
2.4 TR og ledelsens tilgang til lokalforhandling ... 21
2.5 Forhandlingsaktiviteten og lokalaftaler på tværs af sektorer og brancher ... 24
2.6 Opsamling ... 27
3. Lokale lønforhandlinger – kollektivt eller individuelt ... 29
3.1 De danske lønsystemer – kendetegn og karakteristika ... 29
3.2 Lokale lønforhandlinger – hvordan forhandles løn ... 31
3.3 Markante sektor- og brancheforskelle i lokallønforhandlinger ... 33
3.4 Kollektive lokale lønforhandlinger: TR's rolle og involvering ... 39
3.5 Individuelle lønforhandlinger – Sidder TR med? ... 43
3.6 Opsamling ... 44
4. Lokalforhandlinger om andet end løn – drøftelser og aftaler ... 46
4.1 Samarbejde, lokalforhandlinger og indflydelse ... 46
4.2 Drøftelser før lokalforhandling ... 50
4.3 Drøftelser og lokalaftaler – klassiske overenskomstemner ... 51
4.4 Drøftelser og lokalaftaler – arbejdsmiljørelaterede emner ... 52
4.5 Drøftelser og lokalaftaler – ligestilling og familie-arbejdsliv ... 54
4.6 Drøftelser og lokalaftaler – organisatoriske og strukturelle forandringer ... 54
4.7 Drøftelser og lokalaftaler – Arbejdspladsens sociale ansvar ... 56
4.8 Opsamling ... 57
5. Før, under og efter de lokale forhandlinger ... 59
5.1 Forud for forhandlingerne: Koordinering af medarbejderkrav ... 59
5.2 Kollegernes interesse og involvering i lokalforhandlinger ... 60
5.3 Gule og uorganiserede og koordineringen af medarbejderkrav ... 62
5.4 Forventningsafstemningen – hvad forventer kollegerne af TR ... 64
5.5 Forud for forhandlingerne – forberedelse, indsigt i lønstatistik og arbejdspladsens økonomi ... 65

5.6 Under forhandlingerne – Forhandlingsklimaet og TR's rolle og tilgang ... 66
5.7 TR's interessevaretagelse og kollegernes opbakning under forhandlingerne ... 68
5.8 Lokalforhandlinger og inddragelse af fagforeningen ... 72
5.9 Efter forhandlingerne: Formidling af de lokale forhandlingsresultater ... 73
5.10 Overenskomstens strukturerende betydning for forhandlingsforløbet ... 75
5.11 Opsamling ... 76
6. Det lokale samarbejde og udvalgsarbejde ... 79
6.1 Baggrund: De institutionelle rammer for det lokale samarbejde ... 79
6.2 Samarbejdet mellem TR og ledelsen ... 82
6.3 TR's samarbejde med kollegerne og deres interesse for udvalgsarbejde ... 85
6.4 Samarbejdet med andre tillidsvalgte (AMR) ... 87
6.5 MED-udvalg, samarbejdsudvalg og andre udvalg lokalt ... 88
6.6 Sektorforskelle i udvalgsstruktur ... 89
6.7 Bruges MED og Samarbejdsaftaler til at opnå indflydelse? ... 91
6.8 TR og udvalgsarbejde ... 97
6.9 Opsamling ... 100
7. Håndhævelse af reglerne og konflikthåndtering ... 102
7.1 Institutionelle rammer for konflikthåndtering og TR's rolle ... 102
7.2 Trivsel, konflikter og samarbejdsproblemer ... 103
7.3 Lokal håndtering af tvister og konflikter ... 105
7.4 Tillidsrepræsentantens tilgang til konflikthåndtering ... 107
7.5 TR og klædt på til konflikthåndtering ... 109
7.6 Opsamling ... 110
8. Forhandlinger og samarbejde uden og inden for modellen ... 112
8.1 Arbejdspladser uden for og inden for modellen ... 112
8.2 Hvorfor fravælges den danske model? ... 112
8.3 Hvorfor tilvælges den danske model ... 116
8.4 Samarbejdet på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR 117
8.5 Udvalgsarbejde på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR ... 121
8.6 Lokale lønforhandlinger på arbejdspladser med og uden TR og overenskomst ... 123
8.7 Hvem forhandler løn på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR ... 125
8.8 Fastsættelse af løn på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR ... 126
8.9 Lokale forhandlinger om andet end løn på arbejdspladser med og uden TR ... 128
8.10 Fagforeningens involvering i lokalforhandlinger ... 129
8.11 Gule og uorganiseredes betydning for de lokale forhandlinger – arbejdspladser med og uden overenskomst og TR ... 130

8.12 Overenskomstens strukturerende effekt på lokalforhandlinger 133
8.13 Opsamling 134
9. Tidsperspektivet – Lokalforhandlinger og samarbejde 137
9.1 Udviklingen i lokalaftaler 137
9.2 TR's og ledelsens tilgang til forhandling 138
9.3 Fagforeningens rolle i lokalforhandlinger – under forandring 141
9.4 TR og kompetencerne – TR er klædt bedre på til opgaven 142
9.5 Udviklingen i lokale drøftelser og lokalaftaler 143
9.6 TR og individuelle lønforhandlinger 143
9.7 TR og Kollegernes interesse for lokale lønforhandlinger 144
9.8 Gule og uorganiserede – deres betydning for samarbejdet og TR's tilgang 145
9.9 Klubarbejde og udvalgsformer og kollegernes interesse 146
9.10 Opsamling 148
10. Det lokale samarbejde, lokalforhandling og konfliktløsning i lyset af den danske model 151
10.1 Generelle konklusioner – decentraliseringen er slået igennem lokalt 151
10.2 Tillidsrepræsentanterne og kompetencerne 152
10.3 Tillidsrepræsentanterne og deres bagland 153
10.4 De lokale parters tilgang til samarbejde og lokalforhandling 155
10.5 Lokalforhandling og lokale lønpraksisser 157
10.6 Udvalgsarbejde og formaliserede samarbejdsorganer 161
10.7 Konflikthåndtering 162
10.8 Samarbejde og forhandlingspraksisser uden for modellen 163
10.9 Sammenfatning I: Overenskomsters & aftalers betydning 165
10.10 Sammenfatning II: Decentraliseringen og et stadig mere fragmenteret aftalesystem 166
10.11 Sammenfatning III - Den danske model på et foranderligt arbejdsmarked 167
11. Litteraturliste 169
12. Appendiks A 171
13. Appendiks B: Regressionsanalyser 173

Om TR2024 undersøgelsen

Tillidsrepræsentanten har været en del af den danske model i 125 år. Gennem de 125 år har tillidsrepræsentanten spillet en afgørende rolle på danske arbejdspladser. Men både de arbejdspladser, som tillidsrepræsentanterne arbejder på, og de overenskomster, samarbejdsaftaler og protokollater, der definerer tillidsrepræsentanternes rolle, har forandret sig meget over tid. Denne kontinuerlige forandring påvirker tillidsrepræsentanterne og deres hverdag.
I dette forskningsprojekt belyses arbejdsvilkårene for de tillidsvalgte anno 2024, samt hvordan disse vilkår har ændret sig over tid. Centrale emner er

- relationerne på arbejdspladsen mellem tillidsvalgte, kolleger, ledelse og fagforening
- samarbejde og forhandling på arbejdspladserne
- organisering af kolleger på arbejdspladsen
- arbejdsmiljørepræsentanten som organisationsrepræsentant.

Tillidsrepræsentanten i den danske model - TR2024 undersøgelsen

Undersøgelsen består af fire del-undersøgelser:

- Tillidsrepræsentant-undersøgelsen er en spørgeskemaundersøgelse med i alt 10.177 svar fra tillidsrepræsentanter i FH.
- Arbejdsmiljørepræsentant-undersøgelsen er en spørgeskemaundersøgelse med i alt 6.771 svar fra arbejdsmiljørepræsentanter i FH
- En lønmodtagerundersøgelse, hvor i alt 1.305 lønmodtagere fra alle faggrupper deltager.
- En lederundersøgelse, hvor i alt 1.685 ledere fra alle områder deltager.

Med så mange deltagere har vi et solidt datamateriale, når de tillidsvalgtes forhold og samarbejdsrelationer belyses. For ledere og lønmodtagere har vi ydermere data fra personer, der er på arbejdspladser både med og uden tillidsvalgte og med og uden overenskomst. Det giver muligheder for at kaste lys over, hvad disse institutioner – tillidsvalgte og overenskomster – betyder for samarbejde og forhandling på danske virksomheder.

Som noget helt unikt kan en del spørgsmål fra TR2024 sammenholdes med de tilsvarende spørgsmål fra to undersøgelser i henholdsvis 1998 og 2010. Det giver os en enestående mulighed for at se udviklingen i de tillidsvalgtes virke over tid – hvordan har holdningen til hvervet udviklet sig, har samarbejdet med ledelse og kolleger undergået forandringer, er der kommet flere gule og uorganiserede på arbejdspladserne etc. Med en dansk model, som til stadighed møder nye udfordringer og undergår forandringer, må det også forventes, at relationer på arbejdspladsen og tilgangen til hvervet ændrer sig.

De seks rapporter og deres indbyrdes forhold

Afrapporteringen består i alt seks rapporter.

Den opsamlende oversigtsrapport består af to dele. Den *første del* er en sammenfatning af resultater fra alle delrapporter i overskrifter. Del II er en profil af tillidsrepræsentanten, henholdsvis arbejdsmiljørepræsentanten: Alder, køn, anciennitet, arbejdsliv og karriere – herunder i hvilket omfang det har ændret sig over tid.

Rapport 1 handler om relationerne på arbejdspladsen, det vil sige tillidsrepræsentantens relationer til ledelse, kolleger og fagforening – og også relationer til de kolleger, som står uden for den danske model. Rapporten belyser også, hvordan relationerne er på arbejdspladser med henholdsvis uden tillidsrepræsentanter og overenskomst.

Rapport 2 (denne rapport) belyser samarbejde og forhandling på arbejdspladsen. Analysen ser blandt andet på, hvordan den centraliserede decentralisering er slået igennem på arbejdspladserne, og om der også har været udfordringer i forhandlingsmodellen.

Rapport 3 belyser organisering på arbejdspladsen. Det handler om tillidsrepræsentantens overblik over organiseringen samt hvilke organiseringsindsatser, der udøves på arbejdspladserne, samt hvilke udfordringer tillidsrepræsentanterne møder i organiseringsindsatsen.

Rapport 4 handler om arbejdsmiljørepræsentanten som organisationsrepræsentant. Der er langt flere arbejdsmiljørepræsentanter på danske arbejdspladser, end der er tillidsrepræsentanter. Det betyder, at mange lønmodtagere kun har arbejdsmiljørepræsentanten som talerør til ledelsen – og dermed er arbejdsmiljørepræsentanten, set fra de faglige organisationers synspunkt, en mulig organisationsrepræsentant.

Endelig er *rapport 5* en afrapportering af metoden. Det drejer sig om, hvordan data er indsamlet via de fire spørgeskemaer, samt hvordan og i hvilket omfang data over tid er sammenlignet. Her findes også simple frekvenstabeller for de fire spørgeskemaer.

Afrapporteringen af undersøgelsen består dels i simple afrapporteringer af tallene fra de fire undersøgelser samt forandringer over tid. Men herudover sættes analyserne i relation til den danske model mere overordnet. Det betyder, at hver rapport afsluttes med et kapitel, hvor vi løfter analyserne lidt op og diskuterer, hvad de fundne resultater siger om sammenhængskraften i den danske model.

Finansiering og samarbejdsform
Denne rapport er finansieret af FH/FIU via en bevilling til FAOS. Projektet er blevet fulgt af en følgegruppe fra FH/FIU med deltagelse af repræsentanter 3F, Dansk Metal, Dansk Socialrådgiverforening, DSR, DEF, Finansforbundet, FOA, HK, HKKF og Serviceforbundet. FH/FIU har bidraget med kontaktdata til informanter og følgegruppen har bidraget til kvalitetssikring. FAOS er omfattet af Københavns Universitets retningslinjer for god forskningspraksis, herunder forskningsfrihed og armslængdeprincippet. Analyser og konklusioner er udelukkende forfatternes ansvar og udtrykker ikke holdninger hos FH eller andre eksterne aktører.

Tak
Et projekt af dette omfang er kun muligt, fordi så mange mennesker engagerer sig og hjælper os med arbejdet. Vi ønsker først og fremmest at sige en stor tak til de mange tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter samt ledere og lønmodtagere, som har brugt noget af deres sparsomme tid på omhyggeligt at besvare vores spørgeskemaer. Også tak til arbejdsgruppen under FIU, der har over en periode på to år bidraget til at skærpe fokus i projektet. Endelig tak til Lone Grønhøj Frandsen, som har faciliteret samarbejdet om dette projekt

En stor tak også til Epinion, som har stået for det tekniske i forhold til at opsætte spørgeskema, indsamle data og levere rensede data. Arbejdet med Epinion har været gnidningsløst og bragte svarprocenten for tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter væsentligt over, hvad man kunne forvente af en undersøgelse af denne karakter og i tider, hvor vi alle modtager spørgeskemaer på daglig basis.

Der skal lyde en stor tak til de tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, lønmodtagere og ledere, som har taget sig tid til at besvare spørgeskemaerne. Uden deres input ville sådan et forskningsprojekt ikke være muligt.

Jonas Hulgaard Kristiansen var med i projektet i efteråret 2024 og bidrog med mange gode tekniske og analytiske input – mange tak for det.
Mange tak til vores kollega på FAOS, Christian Lyhne Ibsen, for at læse og kommentere på udvalgte dele af rapporterne.

Endelig skal Dalia Kababo, studentermedhjælp på FAOS, takkes for et omhyggeligt arbejde med opsætning af tabeller og korrekturlæsning. Ligeledes mange tak til kommunikationskoordinator på FAOS Mikkel Krogh for korrekturlæsning af rapporterne.

København, september 2025

Steen E. Navrbjerg, Jens Arnholtz, Trine P. Larsen og Lærke Høgenhaven

1. Introduktion: Kort om rapportens indhold og opbygning

Den danske model er karakteriseret ved en høj overenskomstdækning, stærke fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer, der gennem kollektive overenskomster og aftaler reguler er løn og arbejdsvilkår, mens lovgivning spiller en mindre prominent rolle sammenlignet med mange andre europæiske lande. I modsætning til mange andre lande har Danmark ikke en lovbestemt mindsteløn, men løn reguleres i stedet udelukkende gennem kollektive eller individuelle forhandlinger. De kollektive overenskomster og aftaler udvikles, forhandles og genforhandles inden for rammerne af overenskomstsystemet. De centrale parter (fagforeninger og arbejdsgiverforeninger) forhandler, med afsæt i deres mandat fra baglandet, løn og arbejdsvilkår, ligesom de spiller en central rolle i forhold til håndtering af tvister og konflikter, når der opstår uenighed om fortolkning af overenskomsten eller om brud på overenskomsten.

Der har historisk været en tendens til primært at fokusere på det centrale niveau og ikke mindst udviklingen i overenskomster og aftaler, faglig organisering og overenskomstdækning i store dele af litteraturen (Due et al. 1993; Visser, 2016; Crouch, 1993; Marginson, 2015). Den danske model er dog langt mere end høj faglig organisering, overenskomster og aftaler samt de centrale parter og deres overenskomstforhandlinger. Tillidsrepræsentanten har historisk været og er fortsat en vigtig institution i den danske model. Det er tillidsrepræsentanten, der sammen med ledelsen står for at udfylde og udmønte rammerne lokalt, og det betyder i praksis at tilpasse overenskomsterne til lokale forhold via lokale aftaler med afsæt i det forhandlingsmandat, der er indskrevet i de centrale overenskomster og aftaler.

I dette indledende kapitel opridser vi kort de rammevilkår, der kendetegner tillidsrepræsentanters hverdag på danske arbejdspladser såsom decentraliseringen af forhandlingskompetencen fra centralt plan til arbejdspladsniveau, graden af faglig organisering på arbejdsmarkedet og udviklingen i overenskomstdækningen. I kapitlet opridses også kort tillidsrepræsentantens rolle med afsæt i overenskomster og aftaler, ligesom vi kort beskriver, hvad rammerne er for lokalforhandling og udvalgsarbejde. Kapitlet afsluttes med en kort oversigt over rapportens indhold og opbygning.

1.1 Øget decentralisering – rammerne for lokalforhandling under forandring

Lokale forhandlinger er en vigtig del af den danske model, og siden 1980'erne er stadig flere emner blevet lagt ud til forhandling på såvel offentlige som private arbejdspladser i takt med decentraliseringen af overenskomstsystemet. Rammerne for lokalforhandling er fastsat i de centrale overenskomster, hvor det er de centrale parter, dvs. fagforeninger og arbejdsgiverforeninger, som med afsæt i deres forhandlingsmandat fra baglandet beslutter, hvem der kan forhandle, samt hvad og hvor meget der kan forhandles om lokalt på arbejdspladserne inden for deres respektive overenskomstområder (Due et al., 1993, Navrbjerg og Larsen, 2017). Det betyder, at de lokale parters forhandlingsrum typisk varierer på tværs af de offentlige og private sektoroverenskomster og aftaler.

Løn har i vid udstrækning været forhandlet lokalt inden for dele af den private sektor som fx industrien og bygge- og anlægssektoren, mens det først er op gennem 1990'erne og 2000'erne, at der blev åbnet op for lokale lønforhandlinger i den offentlige sektor og andre dele af den private sektor som fx rengøring og transportsektoren (Larsen og Ilsøe, 2022: Madsen et al. 2001; Navrbjerg 1999).

Andre forhold som arbejdstid, afskedigelse, uddannelse og barsel mv. har historisk været bestemt centralt i overenskomsterne inden for såvel den offentlige som private sektor. Op gennem 1990'erne og 2000'erne er der dog i flere sektoroverenskomster løbende blevet åbnet op for, at stadig flere emner, såsom løn, kan forhandles lokalt. Inden for nogle overenskomstområder som industrien er der vide rammer for, hvad der kan forhandles lokalt. Hele kapitler af industriens overenskomsters bestemmelser kan fx fraviges, såfremt parterne lokalt er enige herom (Navrbjerg og Larsen, 2017).

Andre overenskomstområder er mere restriktive og begrænser fortsat, hvad og i hvilket omfang, der kan forhandles lokalt, især når det kommer til løn. Det gælder fx inden for de traditionelle normallønsområder såsom rengørings- og transportsektoren, hvor der først i 2017 blev åbnet op for lokalløn i sektoroverenskomsterne. Lønrammen afsat til lokalløn er dog fortsat begrænset i de respektive sektoroverenskomster inden for transport og rengøring (Larsen og Ilsøe, 2022).

Ydermere specificerer de fleste overenskomster, hvem der kan forhandle lokalt. Tillidsrepræsentanterne har i de fleste overenskomster vidtrækkende beføjelser til at forhandle, men stadig flere overenskomster giver i dag mulighed for, at den enkelte medarbejder selv kan forhandle direkte med ledelsen, uden at tillidsrepræsentanten nødvendigvis inddrages i processen. Det gælder fx inden for bygge- og anlægsområdet, hvor sektoroverenskomsten eksplicit fastslår, at:

> "*Lønnen for den enkelte medarbejder aftales i hvert tilfælde mellem virksomheden og medarbejderen uden indblanding fra organisationernes side. Tillidsrepræsentanten kan tilkaldes som bisidder ved forhandlingerne*" (DI og 3F, 2025 §29 stk.3).

Der er ligeledes eksempler på overenskomstområder, hvor det er den lokale fagforening, der sidder med ved bordenden ved de lokale forhandlinger. Det gælder fx inden for dele af pleje- og omsorgssektoren (FOA, 2025). På arbejdspladser uden tillidsrepræsentanter er det i nogle tilfælde arbejdsmiljørepræsentanten, medarbejdervalgte talspersoner eller repræsentanter fra fagforeningen, der forhandler med ledelsen på vegne af kollegerne. Det mest almindelige på den type arbejdspladser er dog, at det er den enkelte medarbejder, som forhandler direkte med ledelsen, mens det i andre situationer kan være den lokale fagforening (se også kapitel 9).

1.2 Faldende faglig organisering og overenskomstdækning

Tillidsrepræsentanternes bagland er under forandring i takt med, at stadig flere lønmodtagere fravælger den traditionelle fagforening og enten bliver medlem af

en gul organisation eller helt fravælger fagforeningen. Som det fremgår af rapport 3, var 52 % af de beskæftigede lønmodtagere i alderen fra 18 til 64 år medlem af en traditionel fagforening i 2022, hvilket udgør et betydeligt fald fra 70 % i 2000. Andelen af medlemmer af gule organisationer (fx Krifa, Det Faglige Hus mv.) er steget fra 6 % i 2000 til 15 % 2022. Samtidig er der sket en vækst i andelen af uorganiserede fra 24 % i 2000 til 33 % 2022 (Rapport 3: kapitel 2).

TR-undersøgelsen viser, at de fleste TR har gule og uorganiserede kolleger. Fx har fire ud af fem tillidsrepræsentanter blandt deres kolleger enten medlemmer af en gul/alternativ organisation eller personer, der slet ikke er medlem af nogen fagforening. Det er kun 18 % af tillidsrepræsentanterne og 13 % af lederne, der er på en arbejdsplads, hvor alle medarbejderne er medlem af de traditionelle fagforeninger. Blandt de ledere, som er på en arbejdsplads med en tillidsrepræsentant, drejer det sig om 12 % (Se også kapitel 9, tabel. 9.2). Medarbejdersammensætningen og dermed tillidsrepræsentanternes bagland er derfor ofte en broget flok: der er forskellige holdninger til fagforeningsmedlemskab, der er forskellige ansættelsesmæssige vilkår ligesom køn, alder mv. varierer.

Udover at tillidsrepræsentanternes bagland og dermed implicit deres forhandlingsmandat kan variere fra en arbejdsplads til en anden, så er der også stadig flere arbejdspladser, som ikke har tegnet overenskomst og dermed vælger at stå uden for den danske model. Lederundersøgelsen viser også, at flere arbejdspladser måske nok er overenskomstdækket, men at det ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at der er valgt en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen (se også kapitel 9).

Rammen om tillidsrepræsentanternes daglige virke er således arbejdspladser, som kendetegnes ved at være nogle af de mest institutionaliserede på det danske arbejdsmarked, når vi tager afsæt i den danske models kerneparametre såsom faglig organisering, overenskomstdækning og medlemskab af en arbejdsgiverforening. De udgør så og sige hjertet i den danske model, også selvom stadig flere TR står overfor gule og uorganiserede kolleger i hverdagen.

1.3 TR's rolle: hvad siger overenskomster og aftaler om lokalforhandling, samarbejde og udvalgsarbejde?

Tillidsrepræsentanters rammevilkår, rettigheder og værktøjer er forankret i hovedaftaler, overenskomster og aftaler, ligesom samarbejdsaftaler og MED-aftaler fastsætter rammerne for samarbejde og udvalgsarbejde. De første regler for tillidsrepræsentanters virke har deres rødder dels i jernindustriens overenskomst fra 1900, dels i Septemberforliget fra 1889, dvs. den første hovedaftale, der blev indgået mellem hovedorganisationerne Dansk Arbejdsgiver- og Mesterforening (i dag DA) og De Samvirkende Fagforbund (senere LO og nu FH). Tilbage i 1900 blev de første bestemmelser om tillidsrepræsentanternes virke indskrevet i jernindustriens overenskomst, hvor en af tillidsrepræsentanternes hovedopgaver var at bidrage til at sikre ro og orden på arbejdspladsen.

Siden er reglerne for tillidsrepræsentanternes virke blevet udviklet og styrket i diverse overenskomster og aftaler, og der knytter sig forskellige rettigheder, værktøjer og indflydelsesmuligheder til TR-hvervet. På tværs af overenskomstområder har alle tillidsrepræsentanter efterhånden opnået ret til betalt efteruddannelse, adgang til en computer og kontorforhold samt beskyttelse mod afskedigelse. Der er dog forskellige traditioner alt efter overenskomstområde, når det fx kommer til tillæg for og tid til TR-hvervet (Navrbjerg og Larsen, 2021).

De fleste, men ikke alle, overenskomster giver mulighed for at forhandle et tillæg til tillidsrepræsentanter, som typisk er tilpasset antallet af kolleger, der er på arbejdspladsen. Der er ligeledes forskellige praksisser for hvor meget tid, som afsættes til TR-hvervet på tværs af overenskomstområder, og hvordan dette aftales. Nogle overenskomster og arbejdspladser opererer med fornøden tid til arbejdet som tillidsrepræsentant, mens man på andre overenskomstområder og arbejdspladser har indgået aftaler om fast tid, dvs. at der er indgået aftale om et specifikt antal timer, der kan anvendes til TR-hvervet.

Rammerne for lokalforhandling varierer også fra et overenskomstområde til et andet, og der er således betydelige forskelle på forhandlinger af løn på offentlige hhv. private arbejdspladser. Forskellige samarbejdsaftaler og MED-aftaler giver ligeledes tillidsrepræsentanter forskellige rettigheder og indflydelsesmuligheder, når de deltager i udvalgsarbejde. Overenskomster og aftaler udstikker reglerne for, hvornår der vælges tillidsrepræsentanter på de enkelte arbejdspladser, mens reglerne for oprettelse af samarbejds- og MED-udvalg er indskrevet i samarbejdsaftaler og MED-aftaler.

Valg af tillidsrepræsentant og oprettelse af Samarbejds- og MED-udvalg

De generelle regler er, at tillidsrepræsenter kun kan vælges på overenskomstdækkede arbejdspladser med fem eller flere ansatte. Når det kommer til udvalgsarbejde, er reglerne forskellige i forskellige sektorer. I den private sektor kan der fx først oprettes et samarbejdsudvalg, når der er 35 eller flere ansatte på en arbejdsplads. I det offentlige kan der på statslige arbejdspladser oprettes samarbejdsudvalg, når der er 25 eller flere ansatte (Kristiansen, 2008; Navrbjerg og Larsen, 2021). På det kommunale område skal der oprettes MED-udvalg på alle niveauer med personale- og budgetansvar i de enkelte kommuner, og det samme gør sig gældende på det regionale område (Larsen et al. 2018; RTLN og Forhandlingsfællesskabet, 2021).

Det er langt fra på alle arbejdspladser, man udnytter mulighederne for at have en tillidsrepræsentant eller et Samarbejds-/MED-udvalg, selvom betingelserne herfor er opfyldt. Der er også markante forskelle, når det kommer til udvalgsarbejde på offentlige og private arbejdspladser (se kapitel 6).

Tillidsrepræsentanten – lokalforhandling og udvalgsarbejde

Det er tillidsrepræsentanter, som forhandler og indgår lokalaftaler med ledelsen inden for overenskomstens rammer. Tillidsrepræsentanterne er også overenskomsternes og aftalernes vagthund, og de har gennem deres arbejde som tillidsrepræsentant pligt til at sikre, at overenskomstbestemmelser udmøntes og

håndhæves i dagligdagen. Det er ligeledes tillidsrepræsentanter, som repræsenterer kollegerne i udvalg.

Samarbejdsudvalg er primært fora for orientering, information og dialog, og der forhandles således i princippet ikke samarbejdsudvalg på private og statslige arbejdspladser inden for rammerne af samarbejdssystemet (Navrbjerg og Larsen, 2015). Anderledes ser det ud i den kommunale og regionale sektor. I MED-udvalgene er tillidsvalgtes beføjelserne noget bredere. MED-aftalerne giver tillidsvalgte mulighed for medindflydelse og medbestemmelse på flere områder (deraf navnet MED-udvalg), og tillidsvalgte, der sidder i MED-udvalg, kan derfor forhandle og indgå lokalaftaler om bestemte emner inden for rammerne af MED-aftalerne (Navrbjerg og Larsen, 2021, se også kapitel 7).

Tillidsrepræsentantens forhandlings- og samarbejdsmandat

I løbet af de seneste tre-fire årtier har flere overenskomster og aftaler åbnet op for, at tillidsrepræsentanter sammen med ledelsen kan forhandle stadig flere emner inden for overenskomstens rammer. Rammerne for lokale forhandlinger udstikkes fortsat i centrale sektoroverenskomster, men udfyldningen af rammerne finder sted decentralt.

Samarbejdsaftaler og MED-aftaler har ligeledes åbnet for, at flere emner kan og i vid udstrækning forventes at blive drøftet lokalt på den enkelte arbejdsplads. Det har over tid udvidet de tillidsvalgtes forhandlings- og samarbejdsmandat, og der stilles til stadighed nye krav til den enkelte tillidsrepræsentants forhandlings- og samarbejdskompetencer.

Én ting er den danske models formelle rammer, som skitseret ovenfor. Noget andet er, hvordan disse rammer udmøntes i den daglige praksis på danske arbejdspladser. Samarbejdet og lokalforhandlingerne på danske arbejdspladser er omdrejningspunktet for de følgende kapitler, hvor fokus især er på de institutionelle rammers betydning for tillidsrepræsentantens daglige virke. Det er det, vi ser nærmere på i rapportens øvrige kapitler med afsæt i nedenstående opbygning af rapportens indhold.

1.4 Rapportens indhold og opbygning

Rapporten består udover denne indledning af 9 kapitler, som fordeler sig i to dele. Del I (kapitel 2-9) belyser overordnet, hvordan forhandlinger, samarbejde og konflikthåndtering udspiller sig på danske arbejdspladser, samt hvad de institutionelle rammer betyder for lokalforhandling, samarbejde og konflikthåndtering. Del II (kapitel 10) opsummerer rapportens hovedkonklusioner og diskuterer og perspektiverer resultaterne i forhold til den danske model.

Kapitel 2 belyser, hvem der forhandler på danske arbejdspladser, hvorvidt tillidsrepræsentanterne føler sig klædt på til opgaven, samt hvilken tilgang de og ledelsen har til lokalforhandling og fagforeningen.

I *kapitel 3* går vi et spadestik dybere og ser konkret på lokale lønforhandlinger, herunder kollektive og individuelle forhandlinger på tværs af sektorer og brancher. Der zoomes ind på, hvem der drøfter og forhandler løn lokalt med et særligt blik på tillidsrepræsentantens rolle og involvering under

såvel kollektive som individuelle lønforhandlinger samt deres mere generelle oplevelse af at kunne påvirke kollegernes løn og arbejdsvilkår.

I *kapitel 4* ses der nærmere på lokalforhandlinger om andre forhold end løn. I kapitlet belyses tillidsrepræsentanternes indflydelsesmuligheder på en række forhold, og hvilke emner tillidsrepræsentanten drøfter med ledelsen og kollegerne på arbejdspladsen. Desuden undersøges det, om de lokale drøftelser så også rent faktisk udmøntes i konkrete tiltag i form af lokalaftaler.

I *kapitel 5* belyses processerne forud for, under og efter lokalforhandlinger på danske arbejdspladser. Som illustrative eksempler på, hvordan de institutionelle rammer udmøntes i praksis på arbejdspladserne, belyses koordinering af medarbejderkrav, forventningsafstemning, kollegernes interesse og involvering samt gule og uorganiseredes betydning for disse processer. Kapitlet ser nærmere på de lokale parters tilgang til forhandling, kollegernes opbakning, inddragelsen af fagforeningen og tillidsrepræsentantens interessevaretagelse og forventningsafstemning i forhold til kollegernes ønsker og krav, samt deres formidling af forhandlingsresultaterne. Endelig analyseres, hvad overenskomsterne betyder for selve forhandlingsløbet lokalt.

Kapitel 6 undersøger det lokale samarbejde med afsæt i de institutionelle rammer for udvalgsarbejde på de enkelte arbejdspladser samt den tid, tillidsrepræsentanterne bruger på udvalgsarbejde i forhold til andre ting. Betydningen af samarbejdsaftaler og MED-aftaler for tillidsrepræsentanternes indflydelsesmuligheder analyseres. Afslutningsvis ser vi nærmere på tillidsrepræsentanternes samarbejde med ledelsen, andre tillidsvalgte og kollegernes interesse for udvalgsarbejde.

I *kapitel 7* er fokus på håndhævelsen af regler og konflikthåndtering. Først opridses de institutionelle rammer for konflikthåndtering og tillidsrepræsentanternes rolle. Dernæst belyses, i hvilken udstrækning konflikter og samarbejdsproblemer præger tillidsrepræsentanternes hverdag, og hvordan tvister og konflikter håndteres lokalt.

Nogle arbejdspladser står uden for den danske model. I *kapitel 8* belyses, hvordan forhandlinger og samarbejde finder sted på arbejdspladser, der ikke har en tillidsrepræsentant eller arbejdspladser, som hverken har overenskomst eller tillidsrepræsentant. På den måde bidrager kapitlet på ganske særlig vis til forståelsen af institutionerne i den danske model, fordi vi dermed kan lave en sammenligning med arbejdspladser inden for og uden for den danske model.

I kapitel 9 ser vi på udviklingen over tid. Med afsæt i tillidsrepræsentantundersøgelserne fra 1998, 2010 og 2024 samt lederundersøgelserne fra 2010 og 2024 belyser vi udviklingen i lokale lønforhandlinger samt tillidsrepræsentanters og lederes tilgang til forhandling, kollegernes opbakning og interesse samt fagforeningens rolle i forhandlingerne. Afsluttende belyses kollegernes interesse i udvalgsarbejde og klubarbejdet over tre årtier.

I rapportens afsluttende *kapitel 10* opsummerer vi resultaterne fra de øvrige kapitler og sætter dem i perspektiv til den danske model. Her diskuteres, hvad de lokale forhandlings- og samarbejdspraksisser betyder for modellens sammenhængskraft. Kapitlet zoomer også ind på tillidsrepræsentanternes

udfordringer. Endelig undersøges samspillet mellem det centrale og lokale niveau; det drøftes, i hvilket omfang de centrale parters intentioner udmøntes i praksis dvs. om decentraliseringen er slået igennem lokalt, hvad de institutionelle rammer betyder for de lokale samarbejds- og forhandlingspraksisser, og hvad resultaterne peger på i forhold til fremtidsudsigter for den danske model og tillidsrepræsentantens rolle i modellen.

Del I: Lokalforhandling, samarbejde og konflikthåndtering

2. Rammerne for lokalforhandling på arbejdspladserne

I dette kapitel ser vi nærmere på lokalforhandling på overenskomstdækkede arbejdspladser. Et centralt spørgsmål er, hvorvidt parterne lokalt udnytter mulighederne for lokalforhandling. Omdrejningspunktet er således at belyse, hvem der mere præcist forhandler lokalt på de enkelte arbejdspladser samt resultaterne af forhandlingsaktiviteterne i form af lokalaftaler. Afgørende for de lokale forhandlinger er spørgsmålet om, hvorvidt tillidsrepræsentanterne føler sig klædt på til opgaven som forhandler, og i det hele taget deres tilgang til lokalforhandlinger. Dette afgøres til dels af overenskomsternes rammer: Giver de TR den ønskede indflydelse på løn og arbejdsvilkår? Og hvordan er forhandlingsaktiviteter på tværs af sektorer og brancher?

Et indblik i, hvordan lokale forhandlinger udmøntes på tværs sektorer og brancher, fremstår særligt vigtige for den danske models sammenhængskraft og ikke mindst legitimitet vis-a-vis det politiske system, eftersom løn og arbejdsvilkår primært reguleres via kollektive aftaler i Danmark. Det stiller implicit krav til, at modellen også står sin prøve lokalt på arbejdspladsniveau på tværs af brancher og sektorer, ikke mindst set i lyset af decentraliseringen af overenskomstsystemet og den faldende faglige organisering, hvor nogle brancher er hårdere ramt end andre.

2.1 De institutionelle rammer for lokalforhandling

De institutionelle rammer for lokalforhandling varierer ofte fra et overenskomstområde til et andet, og det gør sig ikke mindst gældende i forhold til, om det er tillidsrepræsentanten eller den lokale fagforening, som har forhandlingsmandatet til at drøfte og indgå lokalaftaler. I flere overenskomster åbnes der også op for, at det er den enkelte medarbejder, som kan forhandle direkte med ledelsen, især når det drejer sig om løn.

Fx er det fagforeningen, der har den formelle forhandlingsret i den offentlige sektor, og som i varierende grad har uddelegeret dette forhandlingsmandat til tillidsrepræsentanterne og den enkelte lønmodtager på offentlige arbejdspladser (KL og FOA, 2023a; Danske Regioner og DSR, 2023a). Anderledes ser det ud i den private sektor, hvor forhandlingsretten i udgangspunktet ligger hos tillidsrepræsentanten eller den enkelte lønmodtager, alt efter hvilket overenskomstområde og type af forhandling det drejer sig om. Fx er der inden for dele af funktionærområdet tradition for, at det er den enkelte medarbejder og ikke tillidsrepræsentanten, som forhandler løn og andre vilkår med ledelsen. Inden for andre overenskomstområder er der lange traditioner for såvel kollektive som individuelle lokale forhandlinger på arbejdspladsen (Larsen og Ilsøe, 2022; DI og 3F, 2023; Dansk Erhverv og HK, 2023a; DI og CO-industri, 2023a;2023b; FA og Finansforbundet, 2023a). I den private sektor er det generelle billede, at fagforeningen typisk kun inddrages, hvis det spidser til lokalt, og parterne har svært ved at nå til enighed.

Når det kommer til selve lokalforhandlingerne, udstikker de centrale overenskomster en række retningslinjer for det lokale forhandlingsforløb. Fx slår flere overenskomster fast, at der kun kan forhandles lokalaftaler, hvis der på arbejdspladsen er valgt en tillidsrepræsentant, eller hvis en repræsentant fra

fagforeningen forhandler på vegne af medarbejderne. Andre område- og sektoroverenskomster specificerer, at en medarbejderrepræsentant kan eller i nogle tilfælde skal vælges og forhandle på vegne af medarbejderne. Der er også eksempler på overenskomster, som giver den enkelte medarbejder mulighed for individuelt at forhandle med ledelsen.

De lokale forhandlinger finder desuden typisk først sted, efter de centrale overenskomstforhandlinger er afsluttet og stemt hjem. Det betyder, at den såkaldte fredspligt træder i kraft og løber frem til den centrale overenskomst skal genforhandles på centralt plan. Dette sker typisk hvert andet til tredje år. For de lokale parter, dvs. tillidsrepræsentanten, medarbejderne og ledelsen, betyder fredspligten, at de ikke kan anvende kollektive kampskridt såsom strejker, arbejdsnedlæggelser eller lockout for at komme igennem med specifikke krav og ønsker under lokalforhandlingerne, da dette betragtes som overenskomststridigt og kan medføre bod ved Arbejdsretten.

I de centrale overenskomster ligger der i stedet andre værktøjer, som tillidsrepræsentanterne og ledelsen kan trække på, når lokalforhandlingerne går i hårdknude. Fx specificerer de fleste overenskomster, at der kun kan indgås lokalaftaler og eventuelle afvigelser fra den centrale overenskomsts bestemmelser, såfremt de lokale parter er enige herom. I de tilfælde, hvor parterne enten ikke kan nå til enighed, eller de vælger at opsige allerede eksisterende lokalaftaler, falder man på arbejdspladsen tilbage på den ofte lidt mindre fleksible centrale overenskomst. Den centrale overenskomst er ikke nødvendigvis tilpasset de forhold, der kendetegner den pågældende arbejdsplads eller indeholder løsninger, der tilgodeser såvel ledelsens som medarbejdernes behov. Der ligger således implicit i de fleste overenskomster en veto-ret, som både tillidsrepræsentanter og ledelse kan trække på før, under og efter lokalforhandlinger. Det betyder også, at sektoroverenskomsterne implicit fordrer til dialog, samarbejde og partsinddragelse, i hvad der ellers kan betragtes som en konfliktmodel med divergerende interesser.

Hvad de institutionelle rammer i form af overenskomsten har af betydning for den måde, tillidsrepræsentanter tilgår lokalforhandlinger, og hvordan disse udspiller sig lokalt, ser vi nærmere på i de næste afsnit.

2.2 Lokalforhandling og de lokale parter

På de fleste overenskomstdækkede arbejdspladser med en tillidsrepræsentant forhandles der lokalt. 85 % af tillidsrepræsentanterne svarer, at der finder lokalforhandlinger sted på deres arbejdsplads enten i form af lokale lønforhandlinger eller lokale forhandlinger om andet end løn (Tabel 2.1).

Tabel 2.1 Tillidsrepræsentanter på arbejdspladser med lokalforhandlinger i procent

	Ja	Nej	Ved ikke	Total
Arbejdspladser med lokalforhandling (løn og andre forhold)	85	14	1	100

Kilde: TR2024 data, N=10177, Spørgsmål: TRQ 19a og TRQ 17. Note: Her kunne markeres flere svar.

Det er typisk TR, som forhandler med ledelsen på arbejdspladser med lokalforhandling, og tre ud af fire af de adspurgte tillidsrepræsentanter er direkte involveret i den type lokale forhandlinger. Det er altså ikke altid den adspurgte TR, der er del af forhandlingerne (Tabel 2.2).

Tabel 2.2 Tillidsrepræsentanter som er involveret i lokalforhandlinger på deres arbejdspladsen i procent

Har du været involveret i lokalforhandlinger på din arbejdsplads? i procent				
	Ja	Nej	Ved ikke	Total
TR deltager i lokalforhandlinger (løn og andet)	74	25	1	100

Kilde: TR2024 data N= 10.177, Spørgsmål: TRQ19b.

Udover tillidsrepræsentanten og ledelsen er der også en række andre lokale aktører, såsom den enkelte medarbejder, den lokale fagforening mv., der er del af de lokale forhandlinger, især når det drejer sig om løn. 44 % af tillidsrepræsentanterne er på en arbejdsplads, hvor medarbejderne forhandler løn individuelt med ledelsen. Dette bekræftes af lønmodtagerundersøgelsen, hvor en tilsvarende andel af lønmodtagerne – 44 % – forhandler individuelt med ledelsen.

Lederundersøgelsen viser endvidere, at ledelsen på mange overenskomstdækkede arbejdspladser med en tillidsrepræsentant ikke bare forhandler med tillidsrepræsentanten, men også med en bred vifte af andre lokale aktører. Fx forhandler 64 % af lederne på arbejdspladser med en TR løn med den enkelte medarbejder, 47 % forhandler med TR, og 19 % forhandler med den lokale fagforening. Et fåtal af lederne forhandler også løn med en talsperson for medarbejderne og i sjældne tilfælde involveres endda arbejdsmiljørepræsentanten (Tabel 2.3).

Tabel 2.3 Ledere, som forhandler løn med TR og andre lokale parter i procent (Kun arbejdspladser med en TR)

Hvem forhandles lønnen med? i procent	
	Arbejdspladser med TR
Den enkelte lønmodtager	64
TR	47
Den lokale fagforening	19
Talsperson for medarbejderne	5
Arbejdsmiljørepræsentanten	1
Ingen af ovenstående	3

Kilde: Leder2024 data, N= 664, Spørgsmål: LederQ11 & Leder Q15, Note: her kunne markeres flere svar.

Fagforeningen er også en vigtig sparringspartner for mange TR, selv hvis fagforeningen ikke deltager i selve lokaleforhandlingerne. Fx svarer godt hver anden TR, at fagforeningen er en vigtig rådgiver i forbindelse med lokalforhandlinger (Tabel 2.4).

Tabel 2.4 Tillidsrepræsentanters om rådgivning fra fagforeningen

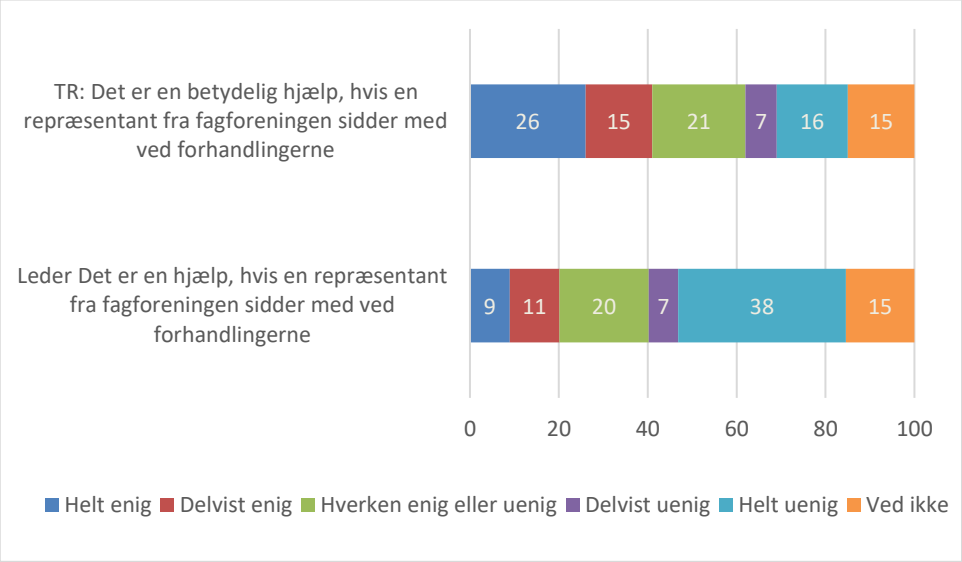
Jeg fik vigtig rådgivning fra min fagforening i forbindelse med lokalforhandling - i procent							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR	29	23	22	7	14	5	100

Kilde: TR2024 data, N=7301, Spørgsmål: TRQ20.

21 % af tillidsrepræsentanterne svarer dog også, at de ikke fik rådgivning fra fagforeningen i forbindelse med lokalforhandlingerne. Det er især kvindelige tillidsrepræsentanter, de mindre erfarne tillidsrepræsentanter, samt dem, som arbejder på de mindre arbejdspladser eller står overfor gule og uorganiserede på arbejdspladsen, som får rådgivning og hjælp fra deres fagforening (se også rapport 1 om relationer; Appendiks B Tabel B3).

14 % af lederne på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant anerkender, at det er en hjælp, hvis en repræsentant fra fagforeningen sidder med ved de lokale forhandlinger på arbejdspladsen (Figur 2.1). For tillidsrepræsentanternes vedkommende er det 41 %, der oplever det som en hjælp, når fagforeningen sidder med (Figur 2.1).

Figur 2.1 TRs og lederes vurdering af, om en repræsentant fra fagforeningen ved forhandlingerne er en hjælp - i procent (Kun arbejdspladser med TR)



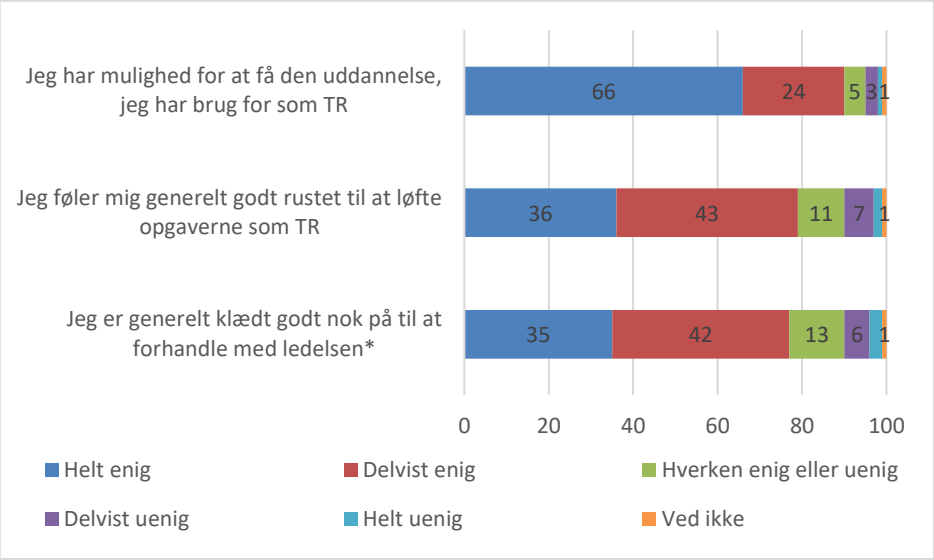
Kilde: TR2024 data, N=7530, Leder2024 data, N=512, Spørgsmål: TRQ19, LederQ23., Note: For ledere inkluderer tallene kun dem med en TR.

Der er dog også en markant gruppe af ledere – 45 % – som ikke mener, at fagforeningens deltagelse er en hjælp under lokalforhandlinger, mens det drejer sig om 16 % af tillidsrepræsentanterne. 15% af ledere og 15 % af tillidsrepræsentanter ved dog ikke, hvad de skal mene om tilstedeværelsen af fagforeningen under lokale forhandlinger på deres arbejdsplads (Figur 2.1). Analyserne viser dermed, at fagforeningen spiller en vigtig understøttende rolle især for tillidsrepræsentant, der værdsætter deres input i de lokale forhandlinger.

2.3 TR og klædt på til forhandling – TR og ledelsens perspektiver

Overordnet er TR klædt godt på til forhandlinger. Ni ud af ti TR får den uddannelse, de har brug for som TR, og 79 % følger sig generelt godt rustet til at være TR. Dette afspejler sig også i lokalforhandlinger, hvor 77 % af tillidsrepræsentanterne føler sig godt klædt på til forhandling med ledelsen (Figur 2.2).

Figur 2.2 Tillidsrepræsentanter som føler sig klædt på til forhandling og TR- hvervet i procent



*Kilde: TR2024 data: *N=7530, N= 10.119, Spørgsmål: TRQ20, TRQ19, TRQ31(2;3).*

Samtidig viser Figur 2.2, at godt hver tiende tillidsrepræsentant *ikke* føler sig klædt på til forhandlinger med ledelsen, og det er ikke nødvendigvis mangel på uddannelse, som spænder ben: kun 4 % af TR svarer, at de ikke kan få adgang til den uddannelse, som de har brug for som TR.

61 % af lederne vurderer, at TR har de fornødne kompetencer i forhandlingerne. Det samme gør sig gældende i forhold tillidsrepræsentantens kendskab til overenskomster og lokalaftaler (Tabel 2.5). En mindre andel af lederne finder dog, tillidsrepræsentanten ikke har de fornødne kompetencer til at indgå i konstruktive forhandlinger med ledelsen. 16 % af lederne svarer, at det er tilfældet på deres arbejdsplads, ligesom 13 % af lederne påpeger, at tillidsrepræsentanten mangler indsigt i overenskomsten og lokalaftaler (Tabel 2.5).

Tabel 2.5 Ledere som oplever, at TR mangler kompetencer i procent

Er der nogle kompetencer, som jeres tillidsrepræsentant(er) mangler? i procent		
	Ja	Nej
Nej, tillidsrepræsentanten har de fornødne kompetencer	61	39
Kompetencer til at indgå i konstruktive forhandlinger med ledelsen og andre tillidsvalgte	16	84
Indsigt i overenskomster og lokalaftaler	13	87

Kilde: Leder2024 data, N=664, Spørgsmål: LederA28, Note: Her kunne markeres flere svar.

2.4 TR og ledelsens tilgang til lokalforhandling

Tillidsrepræsentanter og ledere og lønmodtagere tilgår lokalforhandling forskelligt, og de har også ofte forskellige oplevelser af modpartens tilgang til

forhandling. 26 % af tillidsrepræsentanterne oplever, at ledelsen ønsker at forhandle direkte med medarbejderne, uden at TR og fagforeningen inddrages, mens 54 % af tillidsrepræsentanterne ikke har den oplevelse (Tabel 2.6).

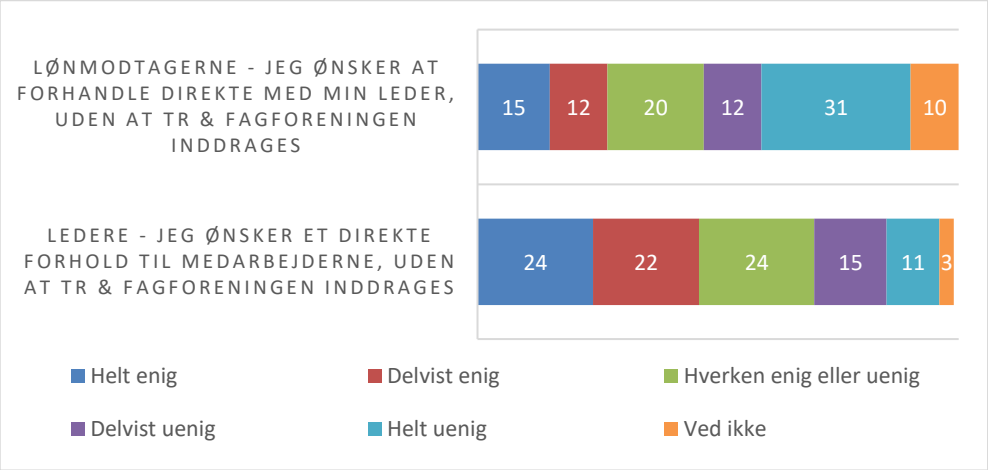
Tabel 2.6 TRs opfattelse af ledelsens tilgang til lokalforhandling i procent

Hvor enig eller uenig er du i udsagnet: "Ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforeningen inddrages" i procent						
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Total
TR	8	18	22	16	28	8

Kilde: TR- 2024 data, N=10177, Spørgsmål: TRQ15(4).

Spørger man lederne på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant om det samme, så svarer 46 %, at de ønsker at forhandle direkte med medarbejderne, uden at hverken tillidsrepræsentant eller fagforeningen inddrages. Omvendt svarer 26 % af lederne, at de ønsker at forhandle med tillidsrepræsentanten og fagforeningen frem for direkte med den enkelte medarbejder (Figur 2.3).

Figur 2.3 Ledere og lønmodtageres foretrukne forhandlingspartner i procent (Kun arbejdspladser med en TR)



Kilde: Lønmodtager- 2024 data: N=756, Leder- 2024 data: N= 664, Spørgsmål: Leder Q18, LønmodtagerQ23.

Blandt lønmodtagerne svarer 27 %, at de ønsker at forhandle direkte med deres leder uden at involvere tillidsrepræsentanten og fagforeningen, mens 43 % ønsker, at tillidsrepræsentanten og fagforeningen inddrages, når de forhandler med ledelsen på deres arbejdspladser (Figur 2.3).

Én ting er hvad man som leder ønsker, noget andet er, hvad man som leder gør i det daglige. I den sammenhæng svarer 45 % af lederne på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant, at de enten altid eller ofte vælger at tale om løn og arbejdsvilkår direkte med medarbejderne fremfor tillidsrepræsentanten. Samtidig svarer 26 % af lederne, at de går til tillidsrepræsentanten frem for

direkte til medarbejderne, når talen falder på løn og arbejdsvilkår, mens 26 % vælger nogle gange at tale direkte med medarbejderne, andre gange med tillidsrepræsentanten (Tabel 2.7).

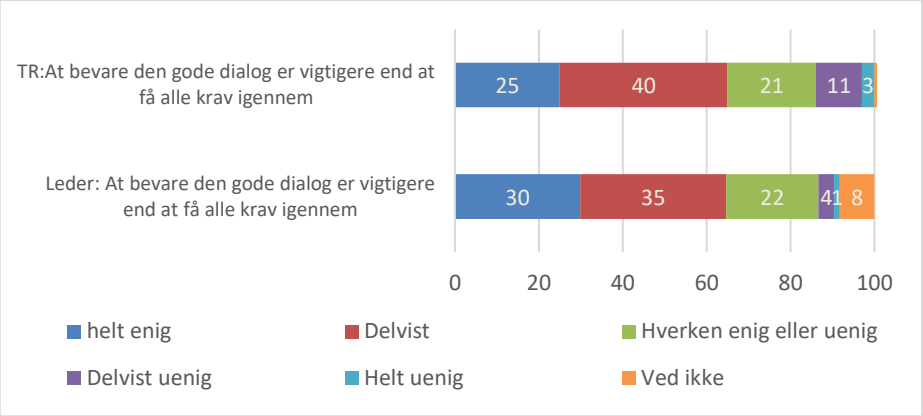
Tabel 2.7 Ledere taler oftere med medarbejdere end tillidsrepræsentanten om løn og arbejdsvilkår (kun arbejdspladser med TR)

Taler du direkte med medarbejderne om løn og arbejdsvilkår frem for at tale med tillidsrepræsentanten? i procent	
Altid	25
Ofte	20
Nogle gange	26
Sjældent	16
Aldrig	10
Ved ikke	2
Total	100

Kilde: Leder2024 data, N= 664, Spørgsmål: LederQ19.

Selvom 45 % af lederne foretrækker at forhandle direkte med medarbejderne frem for tillidsrepræsentanten, så finder 65 % af ledere det vigtigere at bevare den gode dialog fremfor at få alle krav igennem, når der forhandles lokalt på arbejdspladsen. 63 % af tillidsrepræsentanterne mener ligeledes, at det er vigtigere at bevare den gode dialog fremfor at få alle krav igennem, når der forhandles lokalt (Figur 2.4).

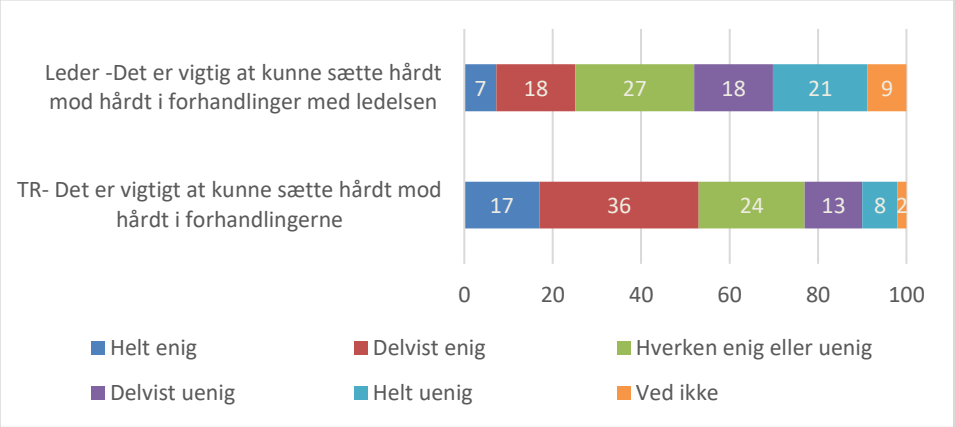
Figur 2.4 Ledere og tillidsrepræsentanter som finder det at bevare den gode dialog er vigtigere end at få alle krav igennem i procent (Kun arbejdspladser med en TR)



Kilde: TR2024 N=7530, Leder2024: N=509, Spørgsmål: TRQ19; LederQ23.

Selvom et flertal af tillidsrepræsentanterne har en dialog og en kompromissøgende tilgang til lokalforhandling, så svarer 53 % af tillidsrepræsentanterne også, at det det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne med ledelsen. Spørger vi ledelsen om det samme, så svarer 25 % af lederne på arbejdspladserne med en TR, at det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne (Figur 2.5).

Figur 2.5 Fordelingen af TR og ledere i henhold til udsagnet: Det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne i procent (kun arbejdspladser med TR)



Kilde: TR2024 N=7530, Leder2024: N=509, Spørgsmål: TRQ19; LederQ23.

2.5 Forhandlingsaktiviteten og lokalaftaler på tværs af sektorer og brancher

De fleste TR – tre ud af fire – forhandler med ledelsen på deres arbejdsplads, og 54 % af tillidsrepræsentanterne har indgået en lokalaftale med ledelsen inden for rammerne af overenskomsten. 6 % af TR har indgået en skuffeaftale, dvs. aftaler, der i princippet er i strid med overenskomsten, og som typisk kun de lokale parter på arbejdspladsen har kendskab til. Der er dog også et større mindretal – 37 % – som ikke har indgået lokalaftaler (Tabel 2.8).

Tabel 2.8 Tillidsrepræsentanter som har indgået en lokalaftale på deres arbejdsplads

Har du indgået lokale aftaler med ledelsen? i procent	
Lokalaftaler	54
Skuffeaftaler	6
Ingen lokalaftaler	37
Ved ikke	5

Kilde: TR- 2024 data: N=10177, Spørgsmål: TRQ21, Note her kunne markeres flere svar.

Det er ofte mandlige og mere erfarne tillidsrepræsentanter samt dem, der føler sig godt klædt på til forhandling, som indgår lokalaftaler. Yngre og ofte mindre erfarne tillidsrepræsentanter samt kvindelige TR indgår sjældnere lokalaftaler på deres arbejdsplads. selv når der kontrolleres for en række andre forhold (Se appendiks B, Tabel B1; Tabel B2).

Arbejdspladsens karakteristika synes også at spille en rolle, hvor især arbejdspladsens størrelse, hvilken sektor eller branche arbejdspladsen opererer indenfor, og dermed implicit de strukturelle og institutionelle rammer også synes at have en vis betydning for lokalforhandlingerne (Se appendiks B, Tabel B2). Det ser vi nærmere på i det følgende.

Lokalforhandlinger på offentlige og private arbejdspladser
Selvom forhandlingskompetencen formelt ligger hos den lokale fagforening i den offentlige sektor, så deltager TR i det offentlige ofte i de lokale forhandlinger på deres arbejdsplads og har også indgået konkrete lokalaftaler med ledelsen. Faktisk tager de offentlige tillidsrepræsentanter oftere end deres kolleger i den private sektor del i forhandlingerne på deres arbejdsplads, mens de i mindre grad indgår i konkrete lokalaftaler, hvilket kan skyldes, at forhandlingskompetencen til at indgå lokalaftaler principielt ligger hos den lokale fagforening (Tabel 2.9).

Tabel 2.9 Tillidsrepræsentanter og lokalforhandlinger i procent – fordelt på offentlige og private arbejdspladser

Deltager du i lokalforhandlinger på din arbejdsplads? og/eller Har du indgået lokalaftaler på din arbejdsplads? i procent				
	TR deltager i lokalforhand-linger på arbejds-pladsen	TR har indgået lokalaftale	TR- har indgået en skuffeaftale	Ingen-lokalaftaler
Offentlig sektor	79	47	4	43
Privat sektor	70	62	7	31
Alle – gennemsnit	74	54	6	37

*Kilde: TR2024 data: N 9.828 *N=10.177, Spørgsmål: TRQ19b, TRQ21, Note: Her kunne markeres flere svar. Høj signifikans p= 0.000 (Chi²)*

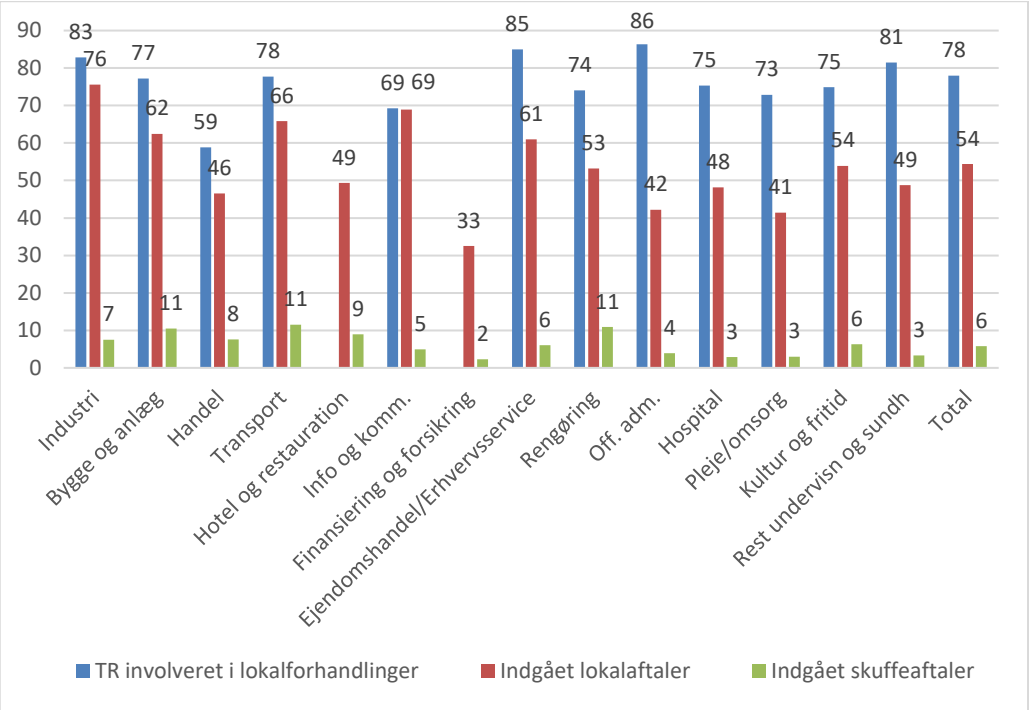
Anderledes ser det ud for tillidsrepræsentanterne i den private sektor, hvor 70 % af tillidsrepræsentanterne deltager i lokalforhandlinger på deres arbejdsplads, og 62 % har indgået en lokalaftale inden for rammerne af sektoroverenskomsten. 7 % af de private tillidsrepræsentanter har desuden forhandlet en eller flere skuffeaftaler (Tabel 2.9). Det betyder dog også samtidig, at godt hver tredje tillidsrepræsentant i den private sektor ikke har indgået en lokalaftale.

Arbejdspladsens størrelse har betydning for forhandlingsaktiviteten lokalt: forhandlingsaktiviteten stiger proportionalt med arbejdspladsens størrelse, selv når der i regressionen kontrolleres for en række andre strukturelle forhold (Se appendiks B, Tabel 2B).

Lokalforhandlinger på tværs af brancher
Flyttes fokus til udvalgte brancher, er der ligeledes markante forskelle i forhandlingsmønstret, hvilket vidner om, at decentraliseringsprocessen har udfoldet sig forskelligt på tværs af brancher. De lokale parter har i varierende grad udmøntet de centrale rammer i form af drøftelser og lokalaftaler, selvom der i de fleste centrale overenskomster ligger forventninger om, at parterne ikke bare forhandler, men også indgår lokalaftaler om dette og hint (se også kapitel 3

og 4). Således er flest tillidsrepræsentanter involveret i lokalforhandlinger inden for offentlig administration efterfulgt af ejendomshandel og erhvervsservice samt fremstillingsindustrien. Det er især tillidsrepræsentanter i fremstillingsindustrien, ejendomshandel og erhvervsservice, som også indgår lokalaftaler, mens forhandlingsaktiviteten i form af lokalaftaler er lavere indenfor offentlig administration (Figur 2.6).

Figur 2.6 Forhandlingsaktiviteten blandt tillidsrepræsentanter i procent – fordelt på udvalgte brancher



Kilde: TR2024 data, N=10.177 & registerdata, Spørgsmål: TRQ17, TRQ19a. TRQ21. Høj signifikans p= 0.000 (Chi²)

Inden for andre brancher som fx bygge- og anlægssektoren, transport, information og kommunikation har mellem 62 % og 69 % af tillidsrepræsentanterne forhandlet lokalaftaler. Forhandlingsaktiviteterne er lavere i andre brancher. Fx er der markant færre TR, som indgår lokalaftaler inden for handel, hotel- og restauration samt pleje og omsorg (Figur 2.6). Den centrale overenskomst indenfor netop disse brancher synes at bidrage til den lavere forhandlingsaktivitet i form af lokalaftaler. Fx er det i pleje og omsorgssektoren i udgangspunktet fagforeningen og ikke tillidsrepræsentanten, der har forhandlingsretten til at indgå lokalaftaler. Overenskomsterne inden for handel, hotel- og restauration fordrer til individuelle frem for kollektive forhandlinger, især når det drejer sig om løn, hvilket kan bidrage til den lavere andel af tillidsrepræsentanter, som indgår lokalaftaler med ledelsen i netop i disse sektorer.

Figur 2.6 viser endvidere, at skuffeaftaler er mere udbredt indenfor bygge- og anlæg, transport, rengøring og hotel- og restauration end andre dele af arbejdsmarkedet. Det tyder på, at overenskomsten netop inden for de brancher

opleves som ufleksibel af de lokale parter, og derfor har de set et behov for at finde egne løsninger, der ligger udover sektoroverenskomstens forhandlingsmandat. I den sammenhæng er transport og rengøring såkaldte normallønsområder med yderst centraliserede lønforhandlinger, hvilket kan bidrage til, at flere tillidsrepræsentanter indgår skuffeaftaler.

Det synes dog ikke at kunne forklare, hvorfor der inden for fx bygge og anlæg, hotel- og restauration samt fremstillingsindustrien er flere eksempler på skuffeaftaler. De centrale overenskomster inden for disse brancher opfordrer netop til decentrale løsninger, og især industriens overenskomst giver mulighed for at fravige hele kapitler i den centrale overenskomst, men knap hver tiende TR i de brancher finder dog behov for skuffeaftaler (Figur 2.6). Branche- og sektorforskellene peger dermed på, at overenskomsternes rammer for lokalforhandling langt fra altid er styrende for, hvordan de lokale forhandlinger udspiller på de enkelte arbejdspladser.

2.6 Opsamling

Rammerne for lokalforhandling varierer på tværs af danske arbejdspladser, hvor der er markante sektor- og brancheforskelle, når det drejer sig om, hvorvidt tillidsrepræsentanten deltager i de lokale forhandlinger og indgår lokalaftaler med ledelsen på deres arbejdsplads.

De lokale parter

De fleste TR – tre ud af fire – er involveret i lokalforhandlingerne på deres arbejdsplads, men på mange arbejdspladser forhandler medarbejderne også direkte med ledelsen især om løn. Fagforeningen er i mindre udstrækning del af de lokale forhandlinger, men spiller dog ofte en vigtig understøttende rolle for mange tillidsrepræsentanter, selvom fagforeningen ikke deltager direkte i de lokale forhandlinger. Hver anden TR modtager således vigtig rådgivning fra deres fagforening i forbindelse med lokalforhandlinger, og flere TR finder, at fagforeningens tilstedeværelse under lokalforhandlinger er en håndsrækning.

Forhandlingsaktiviteten på tværs af sektorer og brancher

Forhandlingsaktiviteten på tværs af sektorer og brancher varierer. 76% af TR i fremstillingsindustrien og 66% af TR i henholdsvis transport og bygge og anlæg har indgået lokalaftaler med ledelsen på deres arbejdsplads. Finansiering og forsikring (33 % af TR), offentlig administration (42 %) og pleje og omsorgssektoren (41 %) er de brancher, hvor der indgås færrest lokalaftaler. Der tegner sig således et billede, hvor forhandlingsaktiviteterne måske nok er højere i den offentlige sektor end i den private sektor, målt på andelen af tillidsrepræsentanter involveret i lokalforhandlingerne, men de private arbejdspladser, især inden for industrien, transport og bygge- og anlæg, synes i højere grad at lykkes med konkrete resultater i form af lokalaftaler. En høj forhandlingsaktivitet er således ikke altid en garanti for, at forhandlingerne udmøntes i konkrete lokalaftaler.

Skuffeaftaler er særligt udbredt i den private sektor, og knap hver tiende tillidsrepræsentant inden for rengøring, transport, bygge- og anlæg, hotel og

restauration samt industrien indgår skuffeaftaler. Transport og rengøring er nogle af de mest centraliserede sektoroverenskomster, især når det kommer til løn, hvilket til dels kan forklare, hvorfor de lokale parter måske vælger at udvikle lokale løsninger, der ligger udover sektoroverenskomstens forhandlingsmandat. Det forklarer dog ikke, hvorfor skuffeaftaler er mere udbredt inden for bygge- og anlæg, industrien og hotel- og restauration, eftersom disse sektoroverenskomster fordrer til decentrale løsninger, og især industriens sektoroverenskomst åbner op for, at hele kapitler af overenskomsten kan fraviges, såfremt de lokale parter er enige herom. Hvad der ligger bag, kan man kun gisne om, men det peger på, at dele af sektoroverenskomsterne i de brancher fremstår ufleksible, når det kommer til at løse de udfordringer, som de lokale parter møder i hverdagen på de typer arbejdspladser.

En kompetent TR-skare

Overordnet har langt de fleste tillidsrepræsentanter efter egen vurdering de nødvendige kompetencer til at forhandle på arbejdspladsen. I mange tilfælde læner tillidsrepræsentanterne sig op ad fagforeningen i forbindelse med lokalforhandlinger. De fleste tillidsrepræsentanter og ledere fremstår også dialog- og kompromissøgende, selvom mange ledere ønsker at forbigå såvel tillidsrepræsentanten som fagforeningen ved at forhandle direkte med medarbejderne. Tillidsrepræsentanten er dog også meget bevidst om vigtigheden af at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne med ledelsen – noget, som kun kan lade sig gøre med opbakning fra kollegerne og de institutioner, der understøtter et stærkt fællesskab på arbejdspladsen.

Alt i alt tegner der sig et billede af et arbejdspladsbaseret aftalesystem, hvor især sektoroverenskomsterne på forskellig vis fremstår rammesættende for de lokale forhold. Hvilke aftryk overenskomstens rammer, de lokale parters tilgang til forhandling og traditionerne for lokalforhandling mere præcist sætter på samarbejdsrelationerne og ikke mindst forhandlingsklimaet, tillidsrepræsentanternes indflydelsesmuligheder og forhandlingsresultaterne på de enkelte arbejdspladser undersøges nærmere i rapportens øvrige kapitler.

3. Lokale lønforhandlinger – kollektivt eller individuelt

Danmark adskiller sig fra de fleste andre lande, når det kommer til reguleringen af løn. I Danmark forhandles og fastsættes løn udelukkende gennem kollektive overenskomster og aftaler mellem arbejdsmarkedets parter (fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer). Dette står i skarp kontrast til de fleste andre lande. Tyskland, Frankrig, Storbritannien, Norge og Finland har fx en lovbestemt mindsteløn eller almengørelse af de kollektive overenskomster og aftaler, dvs. at overenskomsten via lovgivning bliver gældende for de dele af arbejdsmarkedet, der ikke har en overenskomst (Navrbjerg og Larsen, 2021; Due et al. 1993). Det gør sig ikke gældende i Danmark.

I dette kapitel ser vi nærmere på de danske lønsystemer og lokal lønforhandling. Hvor det forrige kapitel fokuserede på lokalforhandling generelt, er der i dette kapitel kun fokus på lønforhandling. Indledningsvis beskriver vi kendetegn og karakteristika ved de danske lønsystemer inden for forskellige områder, hvorefter vi belyser, hvordan løn forhandles lokalt på danske arbejdspladser og på tværs af sektorer og udvalgte brancher.

Fokus i dette kapitel er udelukkende på arbejdspladser med en TR, mens vi i kapitel 9 sammenligner, hvordan løn forhandles på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR. Kapitlet belyser også, hvem der drøfter og forhandler løn på danske arbejdspladser med et særligt fokus på tillidsrepræsentantens rolle og involvering. Herefter vi ser på, hvordan kollektive og individuelle lønforhandlinger udmøntes lokalt. Afsluttende opsummeres kapitlets hovedresultater.

3.1 De danske lønsystemer – kendetegn og karakteristika

Løn er udelukkende aftalereguleret i Danmark. Det betyder, at det kun er overenskomstdækkede lønmodtagere, som favnes af de sociale goder og mindstesatser for løn, der ligger i overenskomsterne. Det er ligeledes kun overenskomstdækkede lønmodtagere, som har mulighed for at trække på en tillidsrepræsentant, hvis det strammer til lokalt – hvis ellers arbejdspladsen har en tillidsrepræsentant. Arbejdstagere, som arbejder på en arbejdsplads uden overenskomst, forhandler i udgangspunktet løn direkte med ledelsen, uden at være omfattet af overenskomsternes sikkerhedsnet i form af deres mindstesatser, regelsæt for overtidsbetaling mv.[1]

Selvom løn i vid udstrækning reguleres via kollektive overenskomster og aftaler i Danmark, er der markante forskelle på, hvordan løn fastsættes på tværs af bestemte brancher og sektorer, selv inden for det overenskomstdækkede arbejdsmarked. Det skyldes ikke mindst, at arbejdsmarkedets parter følger

[1] Der er dog enkelte undtagelser: Mange offentlige og private arbejdspladser anvender arbejdsklausuler i forbindelse med udlicitering og outsourcing af arbejdspladser, og disse forpligter den private leverandør til at sikre, at løn og arbejdsvilkår er i tråd med den mest repræsentative overenskomst inden for en given sektor eller branche (Arnholtz et al. 2025). Arbejdsklausuler er ikke det samme som en overenskomst, men de giver den enkelte lønmodtager en vis beskyttelse ved, at de indirekte gennem arbejdsklausulen favnes af overenskomsternes mindstesatser mv. i den pågældende branche og sektor.

forskellige lønmodeller eller lønsystemer i deres overenskomster. Desuden har decentraliseringen af lønforhandlinger udviklet sig meget forskelligt på tværs af overenskomstområder i den offentlige og private sektor.

Lønsystemer i den private sektor

I den private sektor sondres der typisk mellem tre overordnede lønsystemer: normallønsystemet, minimallønsystemet og overenskomster uden lønsatser. Tillidsrepræsentanten har forskellige roller i de enkelte lønsystemer:

- *I normallønssystemet* fastsættes lønnen i sektoroverenskomsterne under de centrale overenskomstforhandlinger og indeholder faste lønsatser, der reguleres på samme måde for alle medarbejdere. Der er tale om et centraliseret lønsystem med begrænset råderum for lokale lønforhandlinger. TR's primære rolle er at sikre, at overenskomstens lønsatser mv. respekteres. Flere normallønsoverenskomster har dog siden 2017 åbnet op for lokalløn og giver mulighed for, at eksempelvis akkordsatser kan aftales lokalt på arbejdspladsen. I de situationer er det typisk TR, som forhandler de lokale satser eller deltager i de individuelle lønforhandlinger (Navrbjerg og Larsen, 2021). Transport, rengøring, slagterier og fødevareindustrien er eksempler på normallønsområder.
- *Minimallønssystemet* kendetegnes ved, at sektoroverenskomster, der følger dette lønsystem, indeholder en række mindste- eller minimumssatser for timelønnen, men at der er vide rammer for lokale lønforhandlinger. Minimums- eller mindstesatserne fastsættes under de centrale overenskomster, men alt efter det enkelte overenskomstområde overlades dele af lønsummen til lokalforhandling. Der er tale om et delvist decentralt lønsystem, hvor det forventes, at lønnen forhandles lokalt på arbejdspladsen individuelt og/eller kollektivt. Når lokalforhandlingen er kollektiv, er det typisk TR, som sidder med ved forhandlingsbordet og forhandler på vegne af medarbejderne, ligesom TR's rolle også er at sikre, at overenskomstens lønsatser og de lokale lønaftaler følges lokalt. Lønforhandlingerne omfatter såvel selve grundlønnen som løntillæg. Bygge- og anlæg, industrien, handel og hotel- og restauration er eksempler på minimallønsområder (Navrbjerg og Larsen, 2021: 175f).
- *Overenskomster uden lønsatser* er det tredje lønsystem, og det kendetegnes ved, at overenskomsten ikke indeholder lønsatser. Løn forhandles udelukkende lokalt og typisk individuelt mellem den enkelte medarbejder og ledelsen på arbejdspladsen. Der er således tale om et decentraliseret lønsystem, hvor løn ikke er del af de centrale overenskomster. Der er i stedet i de fleste overenskomster uden lønsatser indskrevet bestemmelser om, at der årligt skal foregå lokale lønforhandlinger. Funktionær- og akademikerområdet er kendetegnet ved, at flere overenskomster er uden lønsatser (Navrbjerg og Larsen, 2021: 176f).

Lønsystemer i den offentlige sektor

I den offentlige sektor er lønsystemet et lokallønsystem, som blev udrullet i slutningen af 1980'erne (Madsen et al. 2021). Lokallønssystemer er et

anciennitetsbaseret lønsystem med decentrale ikke-anciennitetsbestemte tillæg. Den enkelte medarbejder har mulighed for at forhandle individuelle løntillæg inden for systemets rammer, men TR sidder ofte med ved de individuelle lønforhandlinger. Det er typisk den lokale fagforening, som forhandler lokale lønaftaler med ledelsen, men forhandlingskompetencen kan også uddelegeres til TR, som så forhandler på vegne af medarbejderne. Lønsystemet dækker alle offentligt ansatte, og det består af en grundløn (basislønnen med anciennitetstrin), en funktionsløn (funktionstillæg), kvalifikationstillæg, resultatløn og engangsvederlag (Navrbjerg og Larsen, 2021, 174).

Udmøntningen af de lokale lønsystemer har skabt grobund for debat
I de senere år har der blandt arbejdsmarkedets parter været en del debat omkring udmøntningen af de forskellige lønsystemer lokalt på arbejdspladserne. Især minimallønsystemet har været kritiseret for ikke at fungere efter hensigten (Andersen et al., 2023).

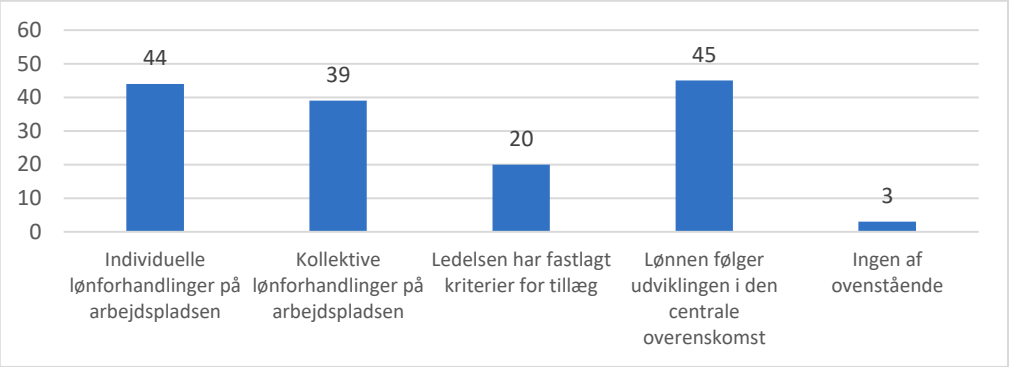
Inden for nogle minimallønsområder såsom handel, hotel- og restauration er der tegn på, at systemet har udviklet sig i retningen mod et normallønssystem, fordi de lokale lønforhandlinger ofte udebliver trods forventningen om, at dele af lønnen bliver forhandlet lokalt (Larsen og Ilsøe, 2022). Minimallønssystemet inden for bygge- og anlæg samt industrien har ligeledes været kritiseret for ikke at fungere efter hensigten. Det er især udenlandske arbejdstagere, som i mindre udstrækning formår at udnytte sektoroverenskomsternes råderum for lokal forhandling og dermed omsætte sektoroverenskomsternes intentioner til praksis (Arnholtz og Hansen, 2009; Felbo-Kolding og Andersen, 2013). Det har i varierende grad bidraget til et såkaldt *dualiseret lønsystem*, hvor det decentrale system fungerer for nogle grupper, mens det selvsamme lønsystem for andre grupper udmøntes til et såkaldt normallønssystem uden de centrale lønstigninger, der ellers kendetegner normallønsområderne (Arnholtz, 2023; Larsen og Ilsøe, 2022). Nyere tal fra AE-rådet tyder dog på, at lønefterslæbet på dele af det danske arbejdsmarked er blevet indhentet især efter 2023 (AE-rådet, 2024:12).

Hvad der mere præcist kendetegner de lokale lønforhandlinger, og i hvilken udstrækning de lokale parter formår at udnytte de centrale overenskomsters råderum for lokale lønforhandlinger, undersøges i de følgende afsnit.

3.2 Lokale lønforhandlinger – hvordan forhandles løn

Individuelle lønforhandlinger er den mest udbredte forhandlingsform (44 %) på danske arbejdspladser med en tillidsrepræsentant, efterfulgt af kollektive lønforhandlinger på arbejdspladsen (39 %). Der er dog også eksempler på arbejdspladser, hvor hver femte tillidsrepræsentant beretter om, at ledelsen alene fastlægger kriterierne for løntillæg (Figur 3.1).

Figur 3.1 Tillidsrepræsentanter og forskellige lokale lønmodeller på arbejdspladserne i procent



Kilde: TR2024 data, N=10.177, Spørgsmål: TR-Q17) Note: Her kunne markeres flere svar.

Der er typisk tale om forskellige kombinationer af flere lønmodeller på den enkelte arbejdsplads og dermed også forskellige typer af lønforhandlinger. På hver tiende arbejdspladser er det en kombination af kollektive og individuelle lønforhandlinger, som foregår inden for eller uden for rammerne af lønudviklingen i den centrale overenskomst.

På andre arbejdspladser er lønnen udelukkende centralt (16 %) eller ledelsesmæssigt bestemt (6 %) (Tabel 3.1) Der er ligeledes en række eksempler på arbejdspladser, hvor lønnen forhandles kollektive lokalt med (9 %) og uden en central lønstigning (22%), ligesom der er eksempler, hvor lønnen udelukkende forhandles individuelt uden central stigning (22 %) eller med et sikkerhedsnet i form af centrale lønstigninger garanteret via sektoroverenskomsten (15 %) (Tabel 3.1).

Leder- og lønmodtagerundersøgelserne understøtter den diversitet, der er på tværs af danske arbejdspladser, når det gælder lokale lønforhandlinger (se også kapitel 8).

Tabel 3.1 Kombinationer af lønmodeller på danske arbejdspladser i procent (Kun arbejdspladser med TR)

Hvordan fastsættes eller forhandles løn på din arbejdsplads? i procent	
Individuelle lønforhandlinger uden central stigning	22
Individuelle lønforhandlinger med central stigning	15
Kollektive lønforhandlinger uden central stigning	22
Kollektive lønforhandlinger med central stigning	9
Kombination af kollektive og individuelle lønforhandlinger uden central stigning	6
Kombination af kollektive og individuelle lønforhandlinger med central stigning	4
Ledelsesmæssigt bestemt	6
Centralt fastsat uden lokalforhandling	16
Total	100

Kilde: TR2024 data, N= 9723, Spørgsmål: TRQ17.

3.3 Markante sektor- og brancheforskelle i lokallønforhandlinger

Der er markante forskelle på, hvordan lønforhandlinger udspiller sig mellem sektorer og brancher. Lokale lønforhandlinger er mere udbredte på private arbejdspladser, mens der i den offentlige sektor er en tendens til, at lønnen oftere følger udviklingen i den centrale overenskomst, eller at ledelsen alene fastsætter kriterierne for løntillæg. Hver fjerde tillidsrepræsentant i den offentlige sektor oplever, at ledelsen fastsætter kriterierne for tillæg mod 14 % af tillidsrepræsentanterne i den private sektor. 48 % af tillidsrepræsentanterne på en offentlig arbejdsplads angiver, at lønnen følger den centrale overenskomst, mens det gælder for 42 % af tillidsrepræsentanterne i den private sektor (Tabel 3.2).

Tabel 3.2 Tillidsrepræsentanter og lokale lønmodeller i procent – fordelt på offentlig og privat sektor

Hvordan fastsættes eller forhandles løn på din arbejdsplads? i procent		
	Privat sektor	Offentlig sektor
Individuelle lønforhandlinger på arbejdspladsen	30	58
Kollektive lønforhandlinger på arbejdspladsen	51	27
Ledelsen har fastlagt kriterier for tillæg	14	25
Lønnen følger udviklingen i den centrale overenskomst	42	48
Ingen af ovenstående	3	3

Kilde: TR2024 data, N=9826, Spørgsmål: QTR17, Note her kunne markeres flere svar. Høj signifikans p= 0.000 (Chi^2).

Når der forhandles løn på offentlige arbejdspladser, er det primært i form af individuelle frem for kollektive lønforhandlinger. 58 % af tillidsrepræsentanterne i den offentlige sektor har individuelle lønforhandlinger på deres arbejdsplads, og 27 % svarer, at der foregår kollektive lokale lønforhandlinger (Tabel 3.2). På mange offentlige arbejdspladser er der dog ofte tale om en kombination af flere lønmodeller. En af de dominerende lønmodeller er individuelle lønforhandlinger kombineret med, at arbejdspladsen følger lønudviklingen i den centrale overenskomst.

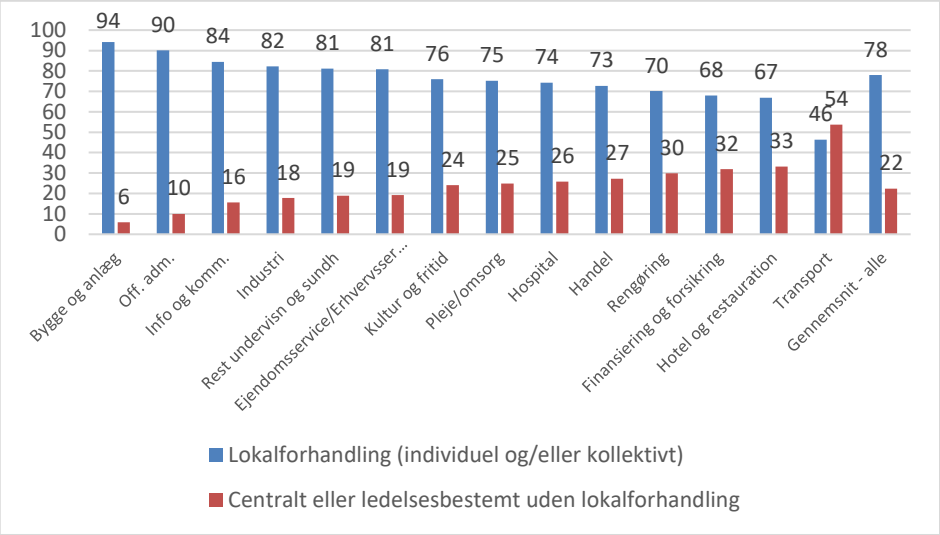
På de private arbejdspladser er der ligeledes forskellige kombinationer af flere lønmodeller i spil på de enkelte arbejdspladser. Hver anden tillidsrepræsentant i den private sektor forhandler løn kollektivt på deres arbejdsplads, og 30 % er på arbejdspladser med individuelle lønforhandlinger (Tabel 3.2). Lokale kollektive lønforhandlinger er således mere almindeligt på de private arbejdspladser, hvis der er en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen, og her er der ligeledes flere lønmodeller i spil: De kollektive forhandlinger på private arbejdspladser kombineres ofte med individuelle lønforhandlinger og/eller centrale lønstigninger.

Selvom det var parterne i den private sektor, især inden for industrien og bygge- og anlægssektoren, der gik forrest og var nogle af de første, der åbnede op for individuelle lønforhandlinger i deres sektoroverenskomster tilbage i 1980'erne, så tyder tallene på, at individuelle lønforhandlinger er slået mere igennem i den offentlige end private sektor, om end det typisk er i kombination med centrale lønstigninger. Her er det dog vigtigt at minde om, at vi taler om private arbejdspladser med en tillidsrepræsentant. Den individuelle lønforhandling er mere udbredt på den del af det private arbejdsmarked, hvor der ikke er tillidsrepræsentanter (se også kapitel 8).

Brancheforskelle og lokale lønforhandlinger

Ser vi nærmere på tværs af brancher i den offentlige og private sektor, er der også markante brancheforskelle. Lokale lønforhandlinger – individuelle og kollektive forhandlinger – er ifølge tillidsrepræsentanterne mest udbredt på arbejdspladser i bygge- og anlæg (94 %), offentlig administration (90 %), information og kommunikation (84 %), industrien (82 %) samt ejendomshandel/erhvervsservice (81 %) (Figur 3.2).

Figur 3.2 Tillidsrepræsentanter og lokale lønpraksisser i procent – fordelt på brancher



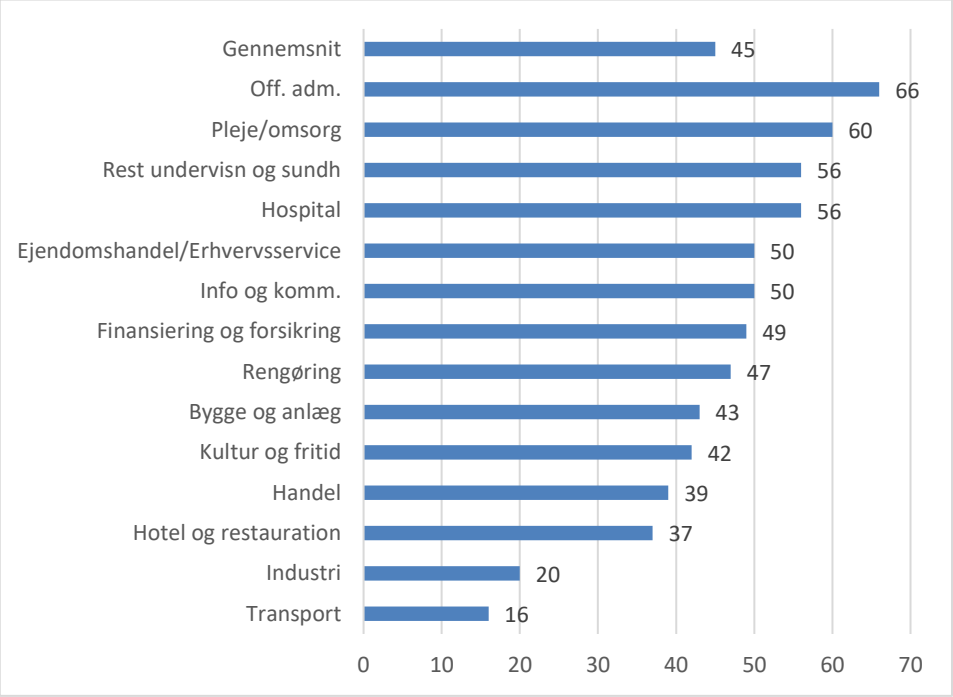
Kilde: TR2024 data, N=9354, Spørgsmål: Q17(omkodet). Høj signifikans p= 0.000 (Chi²).

Omvendt er det især i brancher såsom transport (54 %), hotel- og restauration (34 %), forsikring og finansiering (32 %) samt rengøring (30 %), hvor lønnen enten er centralt bestemt eller ledelsesbestemt, uden at der finder lokalforhandling sted på arbejdspladserne (Figur 3.2). På mange arbejdspladser er der dog ofte flere lønmodeller i spil, og de kombineres på forskellig vis.

Individuelle lønforhandlinger

Individuelle lønforhandlinger er markant mere udbredt inden for offentlig administration (66 %), efterfulgt af pleje og omsorg (60 %), hospitaler (56 %) og undervisning mv. (56 %) end andre brancher (Figur 3.3). I den private sektor er der også brancher, hvor individuelle lønforhandlinger fremstår relativt udbredt på arbejdspladser med en TR. Det gælder fx ejendomsservice (50 %), rengøring (47 %) samt bygge- og anlæg (43 %) (Figur 3.3). Det er interessant, at de lokale parter i rengøringsbranchen – et traditionelt normallønsområde – har taget de nye muligheder for lokalløn til sig, som blev indskrevet i serviceoverenskomsten tilbage i 2017.

Figur 3.3 TR og individuelle lønforhandlinger på arbejdspladsen i procent – fordelt på brancher



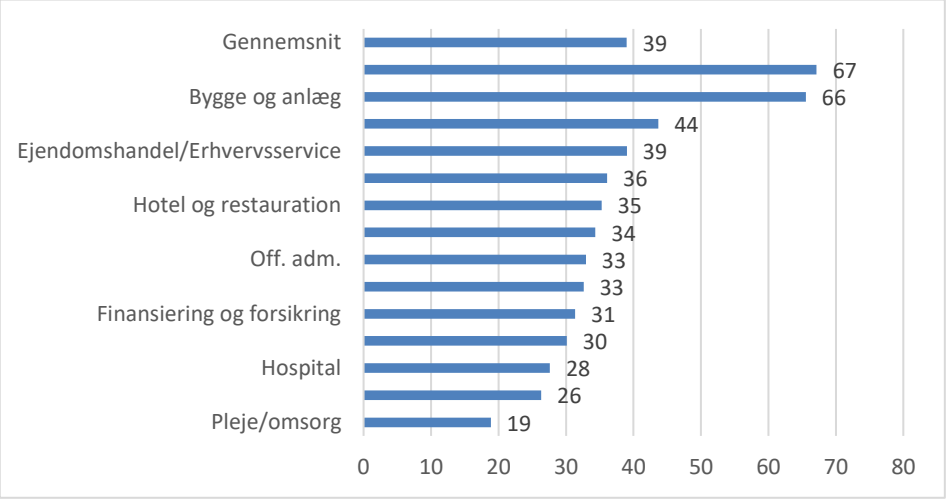
Kilde: TR- 2024 data, N=9778, Spørgsmål: TRQ17(1).

Selvom transportområdet introducerede de samme muligheder for lokalløn som rengøringsbranchen, er transport, ligesom industrien, en af de brancher, hvor individuelle forhandlinger er mindst brugt: 16 % af tillidsrepræsentanterne inden for transport og 20 % i industrien angiver, at der finder individuelle lønforhandlinger sted på deres arbejdsplads (Figur 3.3). Det tyder derfor ikke på, at individuelle forhandlinger er slået igennem på helt samme vis i de brancher, selvom industrien er et klassisk minimallønsområde, og industriens parter i tidernes morgen var nogle af frontløberne for at åbne op for individuelle lønforhandlinger. At individuelle lønforhandlinger ikke fylder på transportarbejdspladser, synes mere at være i tråd med forventningerne, eftersom transport er et klassisk eksempel på et normallønsområde, som først åbnede op for lokalløn tilbage i 2017, men det lønsystem synes i modsætning til rengøringsbranchen ikke rigtigt at være slået igennem i transportsektoren (Navrbjerg 1999; Larsen og Ilsøe, 2022).

Kollektive lønforhandlinger på arbejdspladsen

Lokale kollektive lønforhandlinger er mest udbredt på arbejdspladser indenfor industrien og bygge- og anlægssektoren: 67 % af industriens tillidsrepræsentanter og 66 % af tillidsrepræsentanterne i bygge- og anlæg forhandler løn kollektivt på deres arbejdspladsen (Figur 3.4).

Figur 3.4 TR og lokale kollektive lønforhandlinger på arbejdspladsen i procent – fordelt på brancher

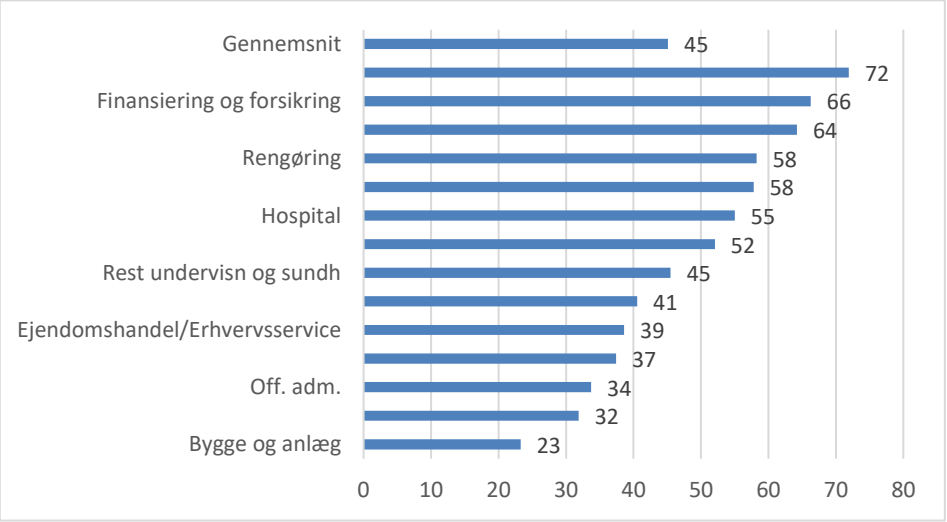


Kilde: TR2024 data, N=9778, Spørgsmål: TRQ17(2).

De brancher, hvor kollektive lokallønsforhandlinger i mindre udstrækning finder sted, er inden for pleje- og omsorg (19 %) rengøring (26 %) og transport (33 %), hvilket også synes at være i tråd med forventningerne (Figur 3.4). Løn fastsættes primært centralt i sektoroverenskomsterne for rengøring og transport, som er normallønsområder. Det er typisk den lokale fagforening eller de centrale parter, som forhandler i store dele af plejesektoren.

Lokale lønforhandlinger - Lønnen følger den centrale overenskomst
Figur 3.5 viser, at lønnen især følger den centrale overenskomst i transport (72 %), finansiering og forsikring (66 %) samt hotel- og restauration (64 %) fremfor at blive forhandlet lokalt på arbejdspladsen.

Figur 3.5 Lønnen følger den centrale overenskomst på arbejdspladsen fremfor at blive forhandlet lokalt fordelt på brancher - i procent



Kilde: TR2024 data, N=9878, Spørgsmål: TRQ17(4).

Transport samt hotel og restauration er overenskomstområder, der afspejler forskellige lønsystemer: Normallønssystemet (transport), minimallønssystemet (hotel- og restauration), hvor der i overenskomsterne er forskellige muligheder og forventninger til lokalforhandling. På transportområdet, som er et normallønsområde – og dermed et yderst centraliseret lønsystem – er der begrænset rum for lokale lønforhandlinger. Dermed er det forventeligt, at lønnen følger udviklingen i den centrale overenskomst. Det synes også at være tilfældet for mange af de andre brancher, hvor denne lønpraksis er udbredt såsom hospitaler, pleje og omsorg mv.

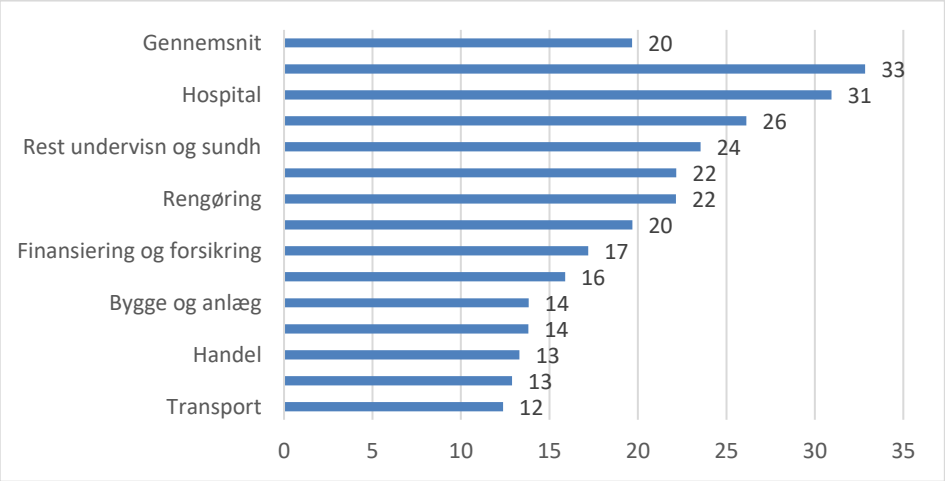
Anderledes forholder det sig til fx hotel og restauration og handel, som er klassiske minimallønsområder. Intentionerne i de respektive sektoroverenskomster i hotel- og restaurationsbranchen samt handel er derfor, at en stor del af lønsummen forhandles lokalt på arbejdspladserne. Dette synes dog ikke at blive udmøntet i praksis alle steder. Ifølge nogle af tillidsrepræsentanterne følger lønnen primært lønudviklingen i de centrale overenskomster på deres arbejdsplads, uden at det nødvendigvis foregår i kombination med andre lønmodeller (Figur 3.2). I nogle dele af hotel- og restaurationsbranchen (21 %) samt handel (20 %) forhandles der slet ikke lokalt, og lønnen følger i stedet udviklingen i sektoroverenskomsterne.

Lønsystemerne inden for fx hotel- og restauration synes dermed nogle steder at have udviklet sig fra minimallønssystemer til normallønssystemer, eftersom flere tillidsrepræsentanter beretter om, at der hverken finder lokale kollektive eller individuelle lønforhandlinger sted på arbejdspladsen.

Ledelsen fastsætter kriterierne for tillæg

Der er også tilfælde, hvor tillidsrepræsentanterne oplever, at ledelsen selv fastsætter løn eller kriterierne for tillæg. Den praksis er særlig udbredt inden for offentlig administration (33 %), hospitaler (31 %), ejendomsservice (26 %) og undervisning (24 %), men kombineres ofte med andre lønmodeller (Figur 3.6).

Figur 3.6 TR og ledelsen fastsætter kriterierne for tillæg på arbejdspladsen i procent – fordelt på brancher



Kilde: TR- 2024 data, N=9878, Spørgsmål: TRQ17(3).

Kombinationer af lønmodeller og TR's rolle på tværs af brancher

De forskellige kombinationer af lønmodeller indebærer også forskellige forventninger til tillidsrepræsentantens rolle alt efter hvilken lønmodel, der er tale om. Forhandles lønnen kollektivt på arbejdspladserne, er det i udgangspunktet TR eller den lokale fagforening, som forhandler løn med ledelsen, alt efter hvad bestemmelserne i den centrale overenskomst tilsiger. TR deltager derimod ikke nødvendigvis i de individuelle lønforhandlinger, men har ofte en mere understøttende rolle, om end der også her er forskelle på tværs overenskomstområder. I de situationer, hvor lønnen er centralt eller ledelsesbestemt, er det TR's primære opgave at sikre, at de centrale lønstigninger udmøntes i praksis og respekteres på arbejdspladsen.

Et centralt fund er, at de lokale lønpraksisser langt fra altid afspejler intentionerne om lønforhandlinger i de respektive sektoroverenskomster. Nogle steder er der eksempler på, at det traditionelle minimallønssystem har udviklet sig mod et normallønssystem, uden at der nødvendigvis er den selvsamme garanti for, at en større del af lønsummen forhandles og fastsættes i overenskomsten under de centrale overenskomstforhandlinger. Her er det vigtigt at understrege, at lønstigninger også kan finde sted, selvom der ikke nødvendigvis finder lokalforhandlinger sted, og de seneste tal fra fx AE-rådet vidner om, at der er fundet en generel lønstigning sted på mange arbejdspladser siden 2023 (AE-Rådet, 2024: 11).

Samtidig ser vi også, at man i lokallønsforhandlinger inden for flere af de mere centraliserede lønsystemer (såsom normallønsområdet og dele af den offentlige sektor) formår at udnytte de åbninger, sektoroverenskomsterne giver for især lokalløn. De forskellige lønpraksisser og kombinationer af lønmodeller stiller forskellige forventninger til TR. Hvordan TR mere præcist involveres i de lokale lønforhandlinger og dermed søger at udmønte de institutionelle rammer i praksis, er omdrejningspunktet i de næste afsnit. Den følgende type analyse giver indblik i institutionernes betydning for de konkrete lokale løndrøftelser og aftaler på tværs af danske arbejdspladser.

3.4 Kollektive lokale lønforhandlinger: TR's rolle og involvering

63 % af tillidsrepræsentanterne har været involveret i lokale lønforhandlinger på deres arbejdsplads, 63 % har specifikt drøftet løn med ledelsen, 70 % har drøftet løn med kollegerne og 36 % har indgået lokale lønaftaler med ledelsen på deres arbejdsplads (Tabel 3.3).

Tabel 3.3 TR og lokale lønforhandlinger i procent

	Alle - gennemsnit
TR på arbejdspladser med lokale kollektive lønforhandlinger på arbejdspladsen	39
TR- Involveret i lokale lønforhandlinger*	63
TR har drøftet løn med ledelsen	63
TR har drøftet løn med kollegerne	70
TR har Indgået lokalaftaler om løn	36

*Kilde: TR2024- data N=9826; *N=10.177 Spørgsmål: TRQ17(2), TRQ13; TRQ18, TRQ19b,* TRQ22).

Et centralt spørgsmål er, om det kun er TR, som er på arbejdspladser med lokale kollektive lønforhandlinger, som drøfter løn med kolleger eller ledelsen samt indgår lokalaftaler. I den sammenhæng er formodningen, at forhandlingsaktiviteterne er markant højere på arbejdspladser med lokale kollektive lønforhandlinger end på arbejdspladser, hvor løn udelukkende forhandles individuelt, eller TR slet ikke deltager i de lokale forhandlinger. Ser vi specifikt på arbejdspladser med kollektive og/eller individuelle lønforhandlinger, er forhandlingsaktiviteterne ikke overraskende højere (Tabel 3.4).

Tabel 3.4 TR og lokale lønforhandlinger i procent – fordelt på arbejdspladser med og uden kollektive og individuelle lønforhandlinger

	Arbejdspladser med kollektive forhandlinger**	Arbejdspladser med kun individuelle forhandlinger***	Arbejdspladser hvor TR ikke deltager i lokalforhandlinger
TR på arbejdspladser med lokale kollektive lønforhandlinger	100	0	21
TR- Involveret i lokale lønforhandlinger *	79	64	0
TR har drøftet løn med ledelsen	72	67	32
TR har drøftet løn med kollegerne	78	73	48
TR har indgået lokalaftaler om løn	54	28	10

*Kilde: TR2024- data N=9826; *N=10.177,**N=3977 **N= 3550, ***N=2207, Spørgsmål TRQ13; TRQ18, TRQ19b, TRQ22.*

79 % af tillidsrepræsentanterne er involveret i de lokale lønforhandlinger på arbejdspladser med lokale kollektive lønforhandling, men på arbejdspladser, hvor løn udelukkende forhandles individuelt, ser vi også, at 63 % af tillidsrepræsentanterne deltager i de lokale lønforhandlinger på arbejdspladser. Hver fjerde tillidsrepræsentanter deltager ikke i lokale lønforhandlinger på deres arbejdsplads, og blandt dem svarer godt hver femte, at der foregår lokale kollektive lønforhandlinger på deres arbejdsplads (Tabel 3.4).

Tabel 3.4 viser, at tillidsrepræsentanter drøfter løn med ledelse og især kolleger på de fleste arbejdspladser, selv i de situationer, hvor løn ikke forhandles kollektivt lokalt på arbejdspladsen, eller TR ikke er del af de lokale lønforhandlinger. Fx svarer 48 % af tillidsrepræsentanterne, som ikke deltager i lokale lønforhandlinger, at de drøfter løn med kollegerne, og 32 % har italesat løn overfor ledelsen, mens 10 % endda har indgået en lokallønaftale. Blandt de tillidsrepræsentanter, som er på arbejdspladser, hvor løn udelukkende forhandles individuelt, vender 67 % løn med ledelsen, 73 % drøfter løn med kollegerne, og 28 % har indgået en lokallønsaftale med ledelsen, selvom der ikke foregår kollektive lønforhandlinger på arbejdspladsen. Blandt de tillidsrepræsentanter, som er på arbejdspladser med lokale kollektive lønforhandlinger, er tallene højere (Tabel 3.4).

De institutionelle rammer i form af den lokale lønmodel fremstår dermed kun delvist rammesættende for de lokale forhandlingsaktiviteter om løn, eftersom der foregår en del løndrøftelser, som i flere tilfælde også udmøntes i konkrete lokale lønaftaler – selv på arbejdspladser uden formaliserede og institutionaliserede lokale kollektive lønforhandlinger. Der er ligeledes en række eksempler på lokale lønaftaler indgået mellem den adspurgte tillidsrepræsentant og den lokale ledelse, selvom vedkommende i princippet ikke er involveret i de formaliserede og institutionaliserede lokale lønforhandlinger, eller at der udelukkende foregår individuelle forhandlinger på arbejdspladsen (Tabel 3.4).

De lokale lønpraksisser, og den måde de lokale parter, især tillidsrepræsentanten, udmønter overenskomstens regelsæt lokalt, afspejler, at der foregår en del lokale forhandlingsaktiviteter parallelt med de institutionaliserede lokale lønmodeller på arbejdspladserne og de forventede lønmodeller i de centrale overenskomster. Den type forhandlinger indeholder ofte elementer af kollektive lønforhandlinger i form af lokale lønaftaler, selv på arbejdspladser med udelukkende individuelle lønforhandlinger, hvor tillidsrepræsentanten enten ikke deltager i de formaliserede lønforhandlinger, eller den lokale lønmodel følger lønudviklingen i den centrale overenskomst. For den sidstnævnte gruppe af tillidsrepræsentanter, svarer 41 %, at de drøfter løn med ledelsen, 51 % vender løn med kollegerne, og 22 % har indgået en lokallønaftale. Dette kan ses som et udtryk for, at rammerne omkring såvel de lokale lønmodeller som de centrale lønsystemer fremstår ufleksible. De lokale parter med blåstempling fra tillidsrepræsentanten udvikler således lokale løsninger, der ligger udover overenskomstens rammer, og som er tilpasset den enkelte arbejdsplads og medarbejdernes forskellige behov.

Sektor og brancheforskelle

Når det kommer til, hvem der blandt TR drøfter løn og indgår lokale lønaftaler, så er der markante sektor- og brancheforskelle. I den offentlige sektor har tre ud af fire tillidsrepræsentanter drøftet løn med ledelsen, 80 % har vendt løn med kollegerne, og 27 % har indgået en lokal lønaftale. I den private sektor er det lidt mere end hver anden TR, der deltager i de lokale lønforhandlinger og drøfter løn med ledelsen og kollegerne, mens 43 % har indgået en lokal lønaftale (Tabel 3.5).

Tabel 3.5 Tillidsrepræsentanter drøfter løn og indgår lokale lønaftaler i procent – fordelt på sektor

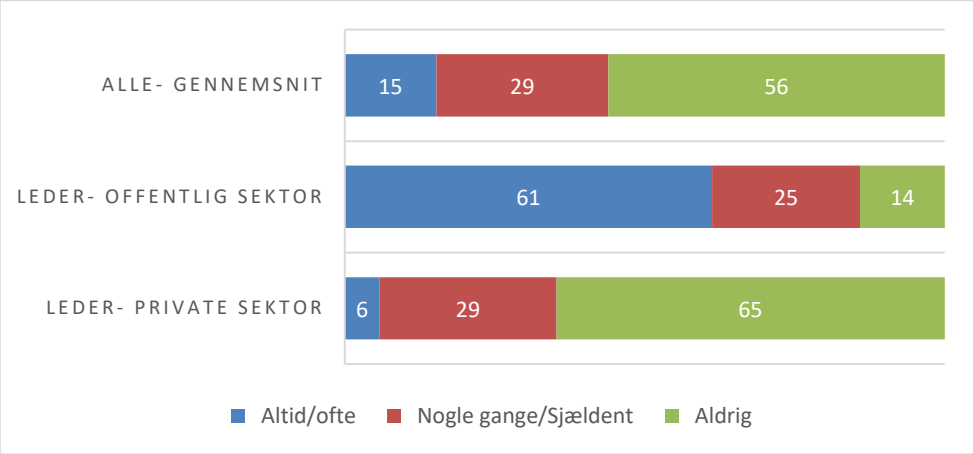
	Privat sektor	Offentlig sektor
TR er på arbejdspladser med lokale kollektive lønforhandlinger	51	27
TR er del af lokale lønforhandlinger	53	72
TR har drøftet løn med ledelsen	52	74
TR har drøftet løn med kollegerne	59	80
TR har indgået en lokalaftale om løn	43	30

Kilde: TR2024 data, N=9826, Spørgsmål TRQ17; TR19a, TRQ19b, TRQ 18, TRQ22; TRQ13. Høj signifikans p= 0.000 (Chi²).

3.5 Individuelle lønforhandlinger – Sidder TR med?

44 % af TR er på arbejdspladser, hvor der finder individuelle forhandlinger sted, men det er langt fra givet, at tillidsrepræsentanten sidder med ved de individuelle forhandlinger. Lederundersøgelsen viser, at 56 % af lederne på arbejdspladser med en TR sjældent eller aldrig inddrager tillidsrepræsentanten i de individuelle lønforhandlinger, mens hver tiende leder henviser til, at den praksis nogle gange finder sted, og 24 % involverer tillidsrepræsentanten enten ofte eller altid i de individuelle lønforhandlinger (Figur 3.7).

Figur 3.7 Ledere hvor TR sidder med ved individuelle lønforhandlinger i procent – fordelt på sektor (Kun arbejdspladser med en TR)



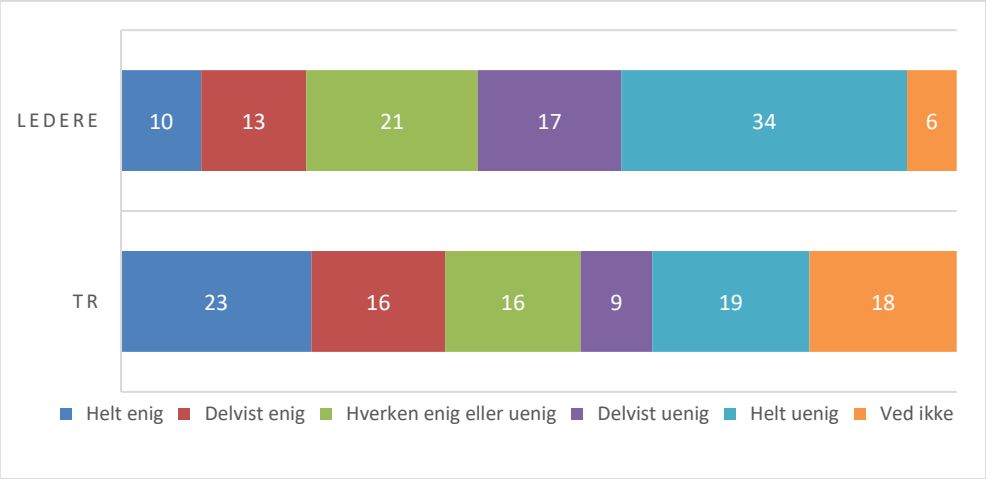
Kilde: Leder2024 data, N=348, Spørgsmål LederQ21.

Der er betydelig forskel på de offentlige og private ledere. 61 % af de offentlige ledere svarer, at tillidsrepræsentanten enten ofte eller altid sidder med ved de individuelle lønforhandlinger i den offentlige sektor. I den private sektor er det mere undtagelsen end reglen, hvis tillidsrepræsentanten deltager i de individuelle lønforhandlinger. 65 % af de private ledere svarer, at det aldrig sker på deres arbejdsplads, og 6 % inddrager TR ofte eller altid i individuelle lønforhandlinger. Der udspiller sig således ret forskellige praksisser i den

offentlige og private sektor, når det kommer til involveringen af tillidsrepræsentanten i individuelle lønforhandlinger (Figur 3.6).

Selvom tillidsrepræsentanten, ifølge mange ledere, især i den offentlige sektor deltager i de individuelle lønforhandlinger på arbejdspladsen, så foretrækker 23 % af lederne individuelle lønforhandlinger uden TR, hvis de havde muligheden herfor. Spørger vi tillidsrepræsentanterne om det samme, oplever 39 %, at det er tilfældet på deres arbejdsplads. (Figur 3.8). Det kan bemærkes, at tillidsrepræsentanterne altså i højre grad mener, at ledelsen ønsker individuelle lønninger, end hvad lederne selv giver udtryk for.

Figur 3.8 Tillidsrepræsentanter og ledere i henhold til udsagnet: Hvis ledelsen (vi i ledelsen) alene bestemte, havde vi helt individuelle lønninger i procent (Kun arbejdspladser med TR)



Kilde: TR- 2024 data, N=10.117, Leder2024 data, N=664, Spørgsmål: TRQ15; LederQ18.

3.6 Opsamling

Analyserne viser, at decentraliseringen af det kollektive aftalesystem, især omkring løn, i vid udstrækning er slået igennem på det danske arbejdsmarked, eftersom tre ud af fire TR svarer, at løn forhandles lokalt på deres arbejdsplads. Der er dog ofte tale om meget forskellige lønpraksisser, hvor det er kombinationer af kollektive og individuelle lønforhandlinger med og uden et sikkerhedsnet i form af centrale lønstigninger garanteret via de centrale sektoroverenskomster. I den sammenhæng fremstår de institutionelle rammer som vigtige for, hvordan lokalforhandlingerne om løn udspiller sig på arbejdspladserne, og ikke mindst når det kommer til TR's rolle og involvering i de lokale forhandlinger.

Individuelle lønforhandlinger er især slået igennem lokalt. De individuelle forhandlinger foregår i flere tilfælde i kombination med lokale kollektive forhandlinger inden for eller udenfor rammerne af centralt bestemte lønstigninger især på de offentlige arbejdspladser. Det tyder på, at der er tale om en relativt centralt styret decentraliseringsproces især i den offentlige sektor.

Der er dog også flere eksempler på arbejdspladser, hvor der ikke er nogen nævneværdig lokalforhandling af lønnen, selvom der i det centrale lønsystem

ligger en forventning om, at der forhandles lokalt og at store dele af lønsummen overlades til lokalforhandling. I nogle brancher såsom servicefagene i den private sektor er der tegn på, at minimallønssystemet har udviklet sig til et normallønssystem uden de garanterede lønstigninger i de centrale overenskomster. I andre brancher såsom industrien og bygge- og anlægssektoren tyder det på, at minimallønsystemet i højere grad fungerer efter hensigten, eftersom langt flere tillidsrepræsentanter formår at forhandle og indgå lokalaftaler. Tal fra AE-rådet vidner også om, at de lokale parter på dele af arbejdsmarkedet har formået at indhente det lønefterslæb, der opstod i årene efter 2023, eftersom der er fundet en general lønstigning sted på mange arbejdspladser efter 2023 (AE-rådet, 2024: 11).

Der er også flere eksempler på, at tillidsrepræsentanter forhandler og indgår lokale lønaftaler på arbejdspladser, hvor lønnen udelukkende forhandles individuelt, er centralt bestemt, eller hvor de slet ikke er del af de formaliserede og institutionaliserede lønsystemer. Der tegner sig således også et billede af lokale lønforhandlingspraksisser, der foregår parallelt med forventningerne i de centrale og lokale lønsystemer. Det peger dels på et behov for øget fleksibilitet i de enkelte overenskomster, eftersom de lokale lønløsninger ikke altid synes at kunne rummes inden for overenskomstens rammer. Dels peger det på en decentraliseringsproces, der er løbet delvist løbsk og fremstår ukoordineret i form af opblomstringen af diverse lokale lønpraksisser indenfor og udenfor modellens rammer.

Selvom der er denne type udfordringer på nogle arbejdspladser i bestemte sektorer og brancher, så tegnes der et samlet billede af en relativ succesfuld decentraliseringsproces, når det gælder lønforhandlinger lokalt på danske arbejdspladser.

4. Lokalforhandlinger om andet end løn – drøftelser og aftaler

I løbet af de sidste 20-30 år er der ikke kun blevet åbnet op for, at stadig mere kan forhandles lokalt mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen inden for rammerne af de centrale overenskomster. Bredden i de centrale overenskomster er ligeledes blevet udvidet til at favne en bred palet af emner – også emner, der ligger udover de mere klassiske forhold såsom løn, arbejdstid og arbejdsvilkår. Stadig flere emner indskrives i overenskomsterne med en forventning om, at parterne lokalt på arbejdspladserne udfylder overenskomstens rammer, og at de i varierende grad forhandler og tilpasser de centrale løsningerne til de lokale forhold.

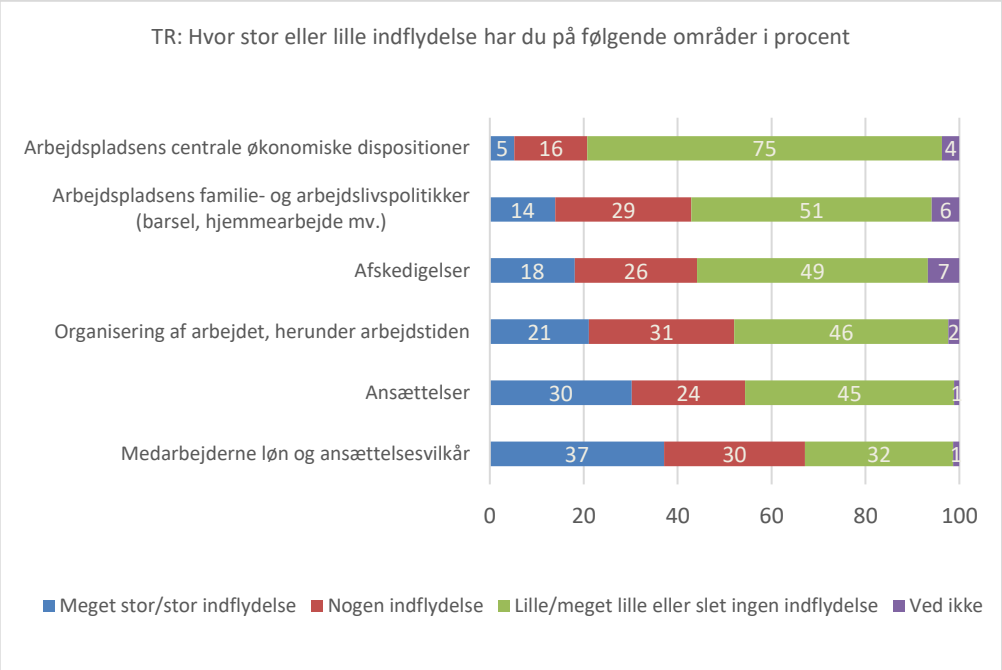
Flere nye emner, som private sygeforsikringer, privat lønsikring i tilfælde af arbejdsløshed, ekstra feriefridage mv. ligger i grænselandet mellem, hvad der traditionelt betragtes som overenskomstgoder og velfærdsgoder – altså emner, som ellers traditionelt har været statens ressortområde. Der er ligeledes flere emmer såsom arbejdsrelateret stress, mobning og chikane, overvågning mv., der bevæger sig på kanten af tillidsrepræsentanternes og arbejdsmiljørepræsentanternes kompetenceområder. Der er dog også emner, som ikke egner sig til decideret lokalforhandling med en lokalaftale som output. I stedet er der i højere grad tale om emner, som drøftes lokalt med henblik på orientering og konsultation. Det kan fx være omkring effektiviseringer og større organisatoriske forandringer på arbejdspladsen.

I dette kapitel undersøger vi, hvad der drøftes og forhandles udover løn på danske arbejdspladser, og om forhandlingerne udmøntes i konkrete lokalaftaler. Desuden belyses, om tillidsrepræsentanten selv oplever at have indflydelse på en række forhold, der knytter sig an til kollegernes løn og arbejdsvilkår, og i hvilken udstrækning de læner sig op ad overenskomster, samarbejdsaftaler og MED-aftaler, og dermed om disse institutioner er rammesættende for TR's indflydelsesmuligheder.

4.1 Samarbejde, lokalforhandlinger og indflydelse

Mange tillidsrepræsentanter oplever at kunne påvirke deres kollegers løn og arbejdsvilkår: 67 % svarer, at de enten har meget stor, stor eller nogen indflydelse på deres kollegers løn og arbejdsvilkår, og 32 % oplever at have lille eller meget lille indflydelse på netop disse forhold (Figur 4.1). Mulighederne for at påvirke kollegernes løn og arbejdsvilkår varierer ofte fra et emne til et andet. TR har i højere grad indflydelse på fx ansættelser og i mindre grad organiseringen af arbejdet, afskedigelser, familie-arbejdslivspolitikker og især arbejdspladsens økonomiske dispositioner, hvor 5 % oplever at have meget stor eller stor indflydelse (Figur 4.1).

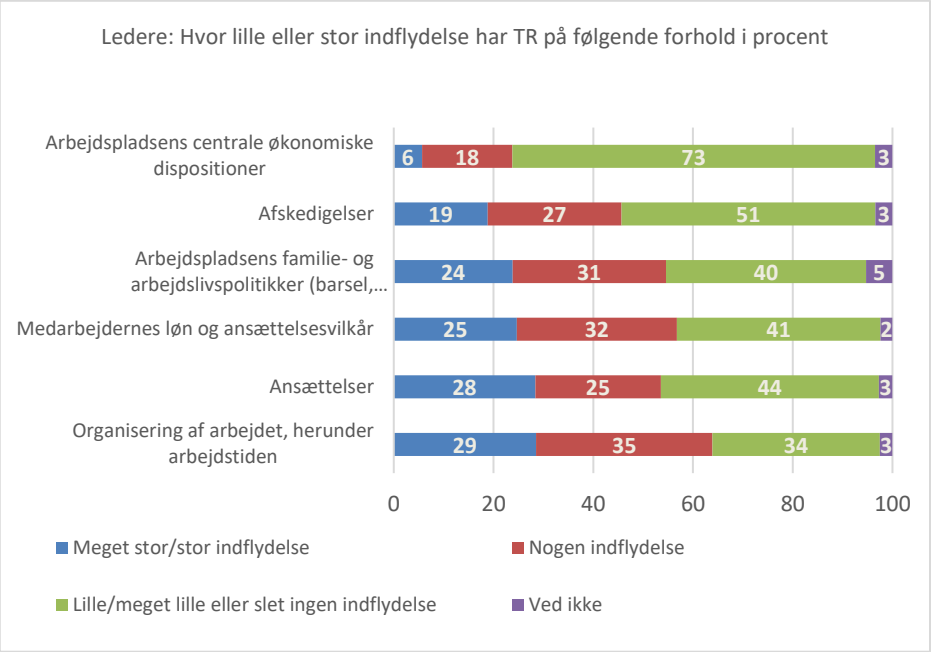
Figur 4.1 TR og deres oplevelse af indflydelse på en række løn og arbejdsvilkår i procent



Kilde: TR2024 data, N=10.177, Spørgsmål: TRQ16.

Lederundersøgelsen understøtter tillidsrepræsentanternes udsagn, eftersom 57 % af lederne svarer, at TR har enten nogen, stor eller meget stor indflydelse på de lokale løn- og arbejdsvilkår (Figur 4.2). 22 % af lederne svarer dog også, at tillidsrepræsentanten har meget lille eller slet inden indflydelse på medarbejdernes løn og arbejdsvilkår. Det er ikke overraskende, at det især er, når drøftelserne falder på arbejdspladspladsens centrale økonomiske dispositioner, at TR har begrænset eller ingen indflydelse, eftersom dette er emner, som falder indenfor ledelsesretten, og ledelsen dermed ikke er forpligtiget til at inddrage TR. Både TR og ledere deler denne opfattelse af TR's indflydelse på arbejdspladsens økonomiske dispositioner, omend lederne vurderer tillidsrepræsentanternes indflydelse højere end tillidsrepræsentanternes selv.

Figur 4.2 Lederes oplevelse af TR's indflydelse en række løn og arbejdsvilkår i procent (Kun arbejdspladser med TR)



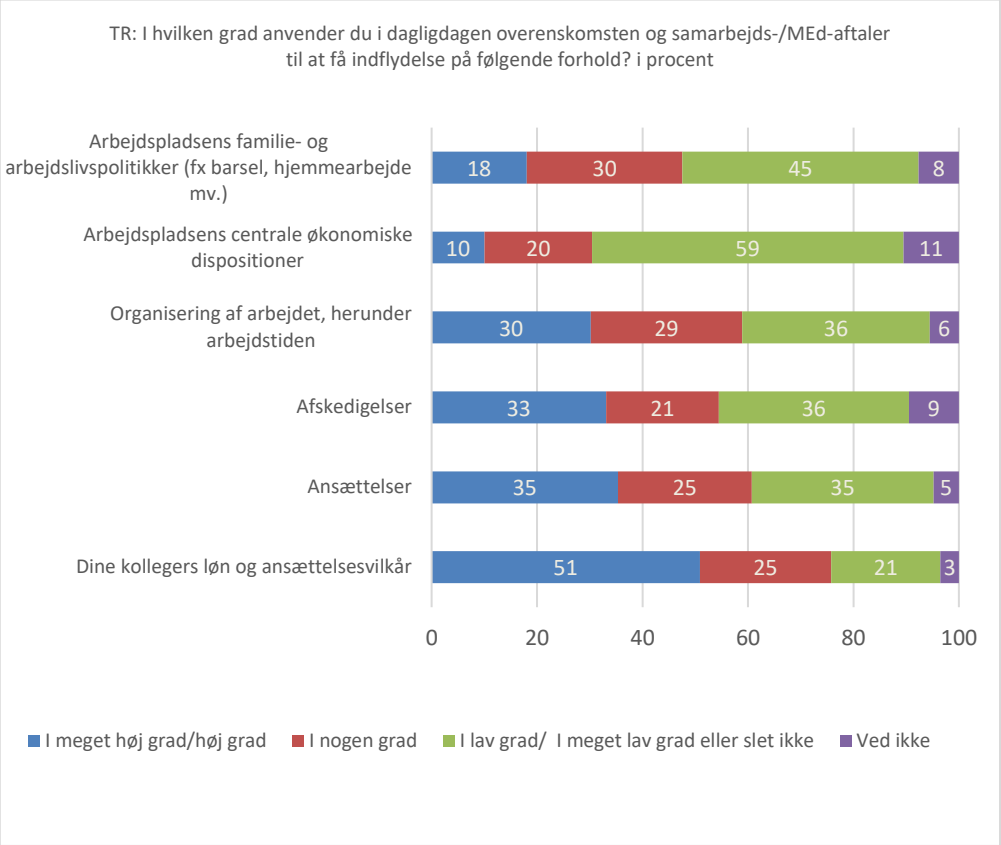
Kilde: Leder2024 data, N=664, spørgsmål: LederQ24.

Samarbejdsaftaler, MED-aftaler og overenskomsten og TR's indflydelse

En kilde til indflydelse for mange tillidsrepræsentanterne er samarbejdsaftaler, MED-aftaler samt overenskomsten, og 51 % trækker også i meget høj eller høj grad på netop den type aftaler til at påvirke løn og arbejdsvilkår. Det samme gælder i ansættelses- og afskedigelsessituationer, eller hvis det drejer sig om organiseringen af arbejdet, herunder arbejdstiden (Figur 4.3).

Til gengæld er overenskomsten, samarbejds- og MED-aftaler i mindre grad anvendelig til at opnå indflydelse på arbejdspladsens økonomiske dispositioner, og når det kommer til arbejdspladsens familie-arbejdslivspolitikker. 59 % af TR bruger kun i lav grad, meget lav grad eller slet ikke overenskomsten, samarbejds- og MED-aftaler til at opnå indflydelse på arbejdspladsens økonomiske dispositioner (Figur 4.3).

Figur 4.3 Tillidsrepræsentanters brug af overenskomsten og samarbejds-/MED-aftaler til at få indflydelse på en række løn og arbejdsvilkår lokalt? i procent



Kilde: TR2024 data, N=10.177, Spørgsmål: TRQ30.

Lokalforhandlinger og TR's indflydelse

En anden kilde til indflydelse er lokalforhandling. 52 % af tillidsrepræsentanterne er på arbejdspladser, hvor der er lokalforhandlinger om andet end løn, 47 % deltager selv i den type lokale forhandlinger, og 54 % har indgået lokalaftaler om løn og andet med ledelsen (Tabel 4.1).

Tabel 4.1 Tillidsrepræsentanter og lokalforhandlinger om andet end løn i procent

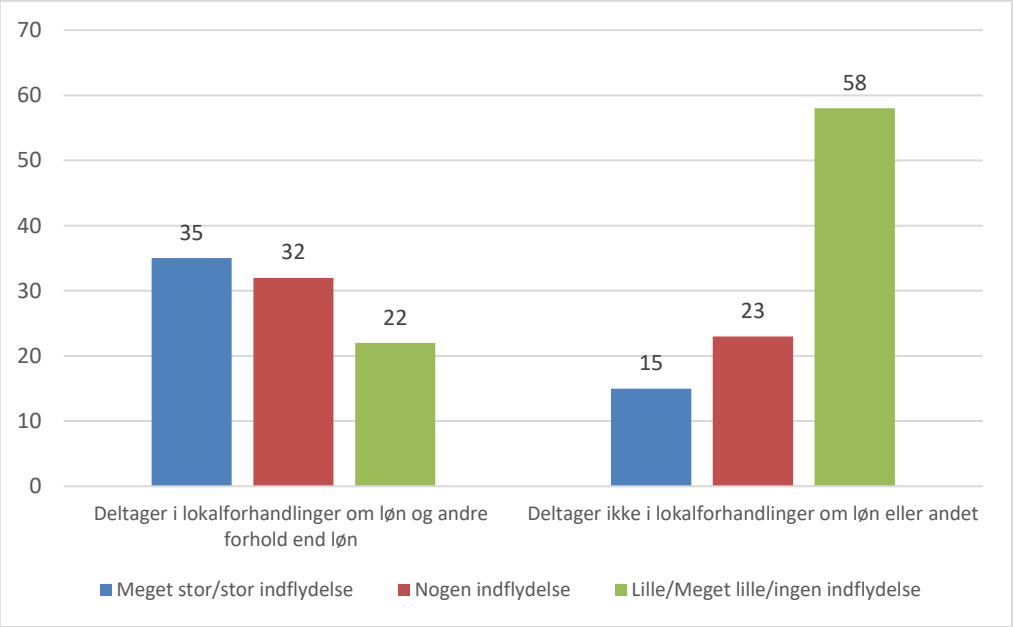
	-Alle-gennemsnit
TR er på arbejdspladser med lokalforhandling om andet end løn	52
TR er del af lokalforhandlinger om andet end løn	47
TR som har forhandlet en eller flere lokalaftaler (løn og andet end løn)	54
TR har ikke indgået lokalaftaler	37

Kilde: TR2024 data, N= 010177, Spørgsmål: TRQ19a; TRQ19b; TRQ17a.

Lederundersøgelsen understøtter tillidsrepræsentanternes udlægning. 42 % af lederne på arbejdspladser med en TR henviser til, at der foregår lokale forhandlinger om andet end løn på deres arbejdsplads.

At kunne deltage i lokalforhandlinger har ikke overraskende betydning for, hvordan TR oplever at have indflydelse på arbejdspladsens løn og arbejdsvilkår. 45 % af tillidsrepræsentanterne, som er involveret i lokalforhandlinger, oplever at have stor eller meget stor indflydelse på kollegernes løn og arbejdsvilkår sammenlignet med 15 %, af tillidsrepræsentanterne, der ikke er del af lokalforhandlingerne på deres arbejdsplads. 22 % af tillidsrepræsentanterne, som deltager i lokalforhandlinger, oplever dog heller ikke at have indflydelse på arbejdspladsens løn og arbejdsvilkår (Figur 4.4).

Figur 4.4 Tillidsrepræsentanters indflydelsesmuligheder på kollegernes løn og arbejdsvilkår i procent - fordelt på deres deltagelse i lokalforhandlinger eller ej



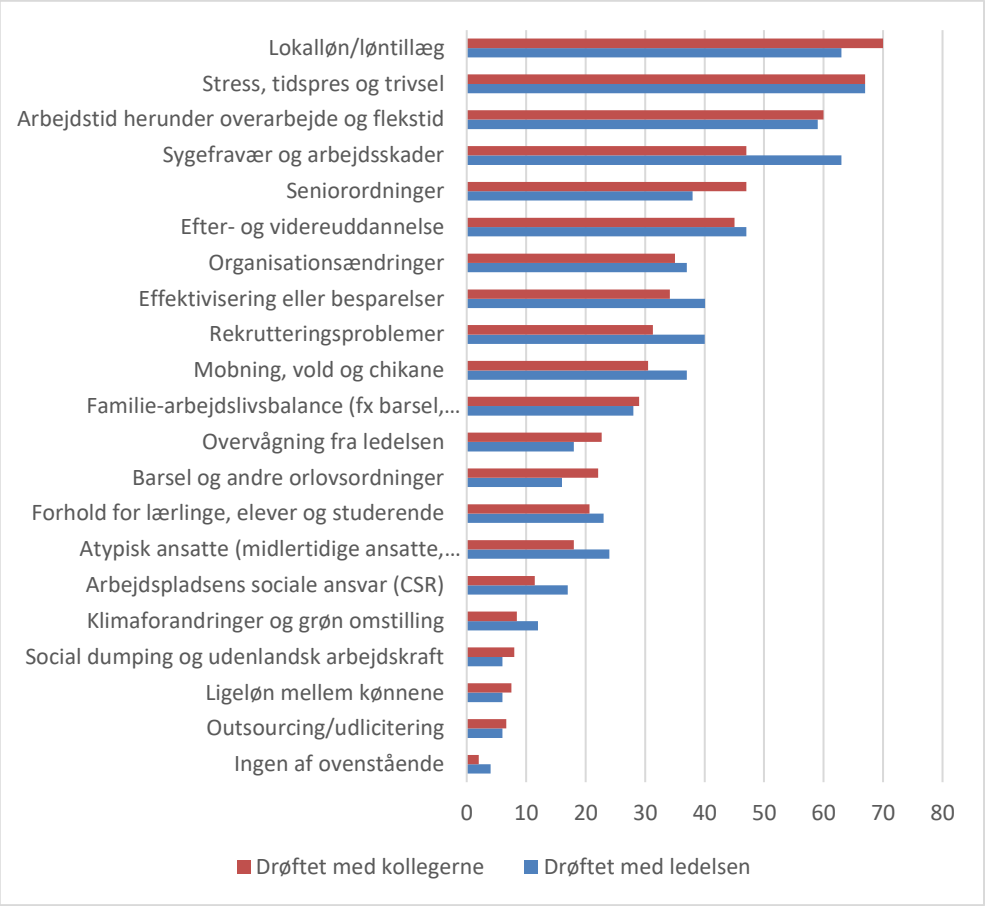
Kilde: TR2024, N=101177, Spørgsmål: TRQ19a; TRQ16(3), Høj signifikans p= 0.0001 (Chi²).

4.2 Drøftelser før lokalforhandling

Tillidsrepræsentanterne er blevet spurgt om, dels hvad de har indgået lokalaftaler om, dels hvilke emner de har drøftet med såvel kolleger som ledelsen. Forventningen er, at tillidsrepræsentanten først vender dette med kollegerne og/eller ledelsen, før der indgås en lokalaftale om dette eller hint. Tilsvarende er det interessant, hvis der er emner, som tillidsrepræsentanter italesætter over for ledelsen og/eller kolleger, men som ikke udmøntes i konkrete lokalaftaler.

Ser vi nærmere på, hvad tillidsrepræsentanter drøfter med ledelsen og kollegerne, er løn, stress, tidspres og arbejdstid højdespringerne. Omvendt drøfter tillidsrepræsentanterne i mindre udstrækning outsourcing/udlicitering, ligeløn samt social dumping og udenlandsk arbejdskraft (Figur 4.5).

Figur 4.5 TR og lokale drøftelser med ledelsen og kollegerne om udvalgte emner i procent



Kilde: TR2024 data, N=10177, Spørgsmål: TRQ13, TRQ18, Note: Her kunne markeres flere svar.

Nogle emner vendes mere med ledelsen end kollegerne. Det drejer sig fx om sygefravær og arbejdsskader, hvor 63 % af tillidsrepræsentanterne har vendt dette emme med ledelsen, mens 47 % har drøftet sygefravær med kollegerne. Atypisk beskæftigelse, rekrutteringsproblemer, effektivisering/besparelser samt mobning, vold og chikane er også emner som tillidsrepræsentanter i højere grad italesætter overfor ledelsen end kollegerne (Figur 4.5). Derimod vender TR i højere grad seniorordninger og løn med kollegerne end ledelsen: 47 % af TR har drøftet seniorordninger med kollegerne, og 38 % har vendt seniorordninger med ledelsen (Figur 4.5). I de næste afsnit belyses, hvad det mere præcist er, TR forhandler og indgår lokalaftaler om.

4.3 Drøftelser og lokalaftaler – klassiske overenskomstemner

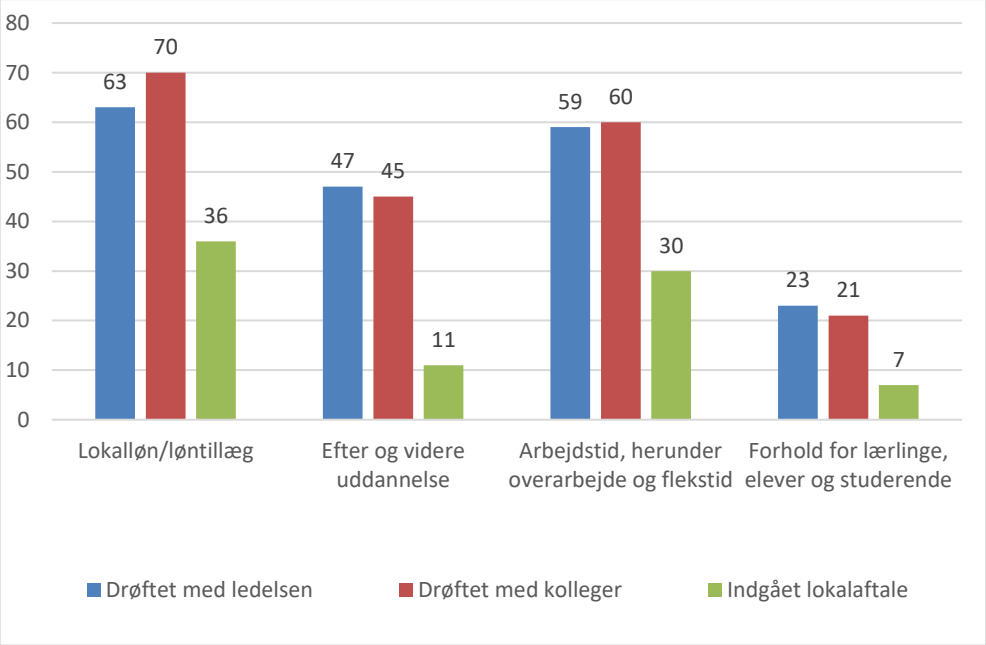
Løn og arbejdstid er højdespringerne, når tillidsrepræsentanten drøfter forskellige emner med ledelsen og kollegerne. 63 % af tillidsrepræsentanterne har drøftet løn med ledelsen, og 59 % har italesat arbejdstid over for ledelsen. Endnu flere tillidsrepræsentanter har drøftet de samme emner med kollegerne (Figur 4.6).

Ser vi så på, om der er indgået lokalaftaler om disse emner, finder vi, at 36 % af TR har indgået en lokal lønaftale med ledelsen, og 30 % har indgået en

lokalaftale om arbejdstid. De lokale løn og arbejdstidsdrøftelser resulterer dermed langt fra altid i konkrete lokalaftaler, selvom løn og arbejdstid er emner, hvor der netop i mange sektoroverenskomster ligger en forventning om, at disse emner forhandles og udmøntes i konkrete lokaftaler. (Figur 4.6).

Når det kommer til en lang række andre emner, stilles der ikke de samme krav til lokalforhandling i de centrale overenskomster. Efter- og videreuddannelse samt forhold for lærlinge, elever og studerende er eksempler på mere traditionelle overenskomstemner, der drøftes i varierende grad på danske arbejdspladser, men hvor drøftelserne i langt mindre grad udmøntes i konkrete lokalaftaler (Figur 4.6). Godt hver tiende tillidsrepræsentant har indgået en lokalaftale om efteruddannelse, og endnu færre en lokalaftale om lærlingeforhold. Det er således når det kommer til de mere traditionelle kerneområder såsom løn og arbejdstid, at der indgås lokalaftaler om lokalt fremfor andre emner (Figur 4.6).

Figur 4.6 Tillidsrepræsentanter der drøfter og indgår lokalaftaler om løn, efter- og videreuddannelse, arbejdstid og elevforhold i procent



Kilde: TR2024 data, N=10177, Spørgsmål: TRQ22; TRQ13; TRQ18, Note: Her kunne markeres flere svar.

4.4 Drøftelser og lokalaftaler – arbejdsmiljørelaterede emner

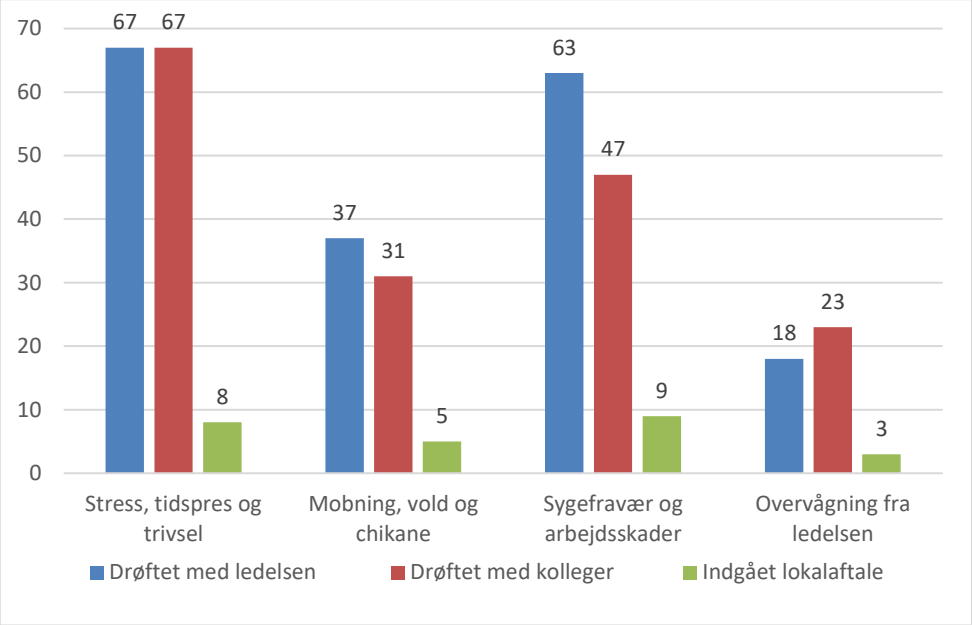
Arbejdsmiljø er et emne, som historisk har været lovreguleret i Danmark. Lovgivningen har dog i stadig større grad åbnet op for, at nogle arbejdsmiljøemner kan drøftes og forhandles i regi af overenskomstsystemet. Det gælder fx emner som arbejdsrelateret stress, trivsel og tidspres, mobning, vold og chikane, som er blevet indskrevet i mange danske overenskomster over årene.

67 % af tillidsrepræsentanterne har haft stress, tidspres og trivsel oppe at vende med kolleger og ledelsen, mens færre TR drøfter sygefravær og arbejdsskader samt mobning, vold og chikane med ledelsen. Faktisk drøfter

flere tillidsrepræsentanter stress, arbejdspres og trivsel med ledelsen, end de drøfter løn (63 %) og arbejdstid (59 %), men kun lidt under hver tiende tillidsrepræsentant har indgået lokalaftaler om stress, arbejdspres, trivsel, sygefravær og arbejdsskader.

Endnu færre har lokalaftaler om mobning, vold og chikane hvilket også kan skyldes, at det i mindre udstrækning er emner, som egner sig til lokalforhandling med deciderede lokalforhandlinger som output, men mere er emner som håndteres på anden vis lokalt (Figur 4.7).

Figur 4.7 Tillidsrepræsentanter, der drøfter og indgår lokalaftaler om arbejdsmiljø-relaterede emner i procent



Kilde: TR2024 data, N=10.177, Spørgsmål: TRQ22; TRQ13; TRQ18, Note: Her kunne markeres flere svar.

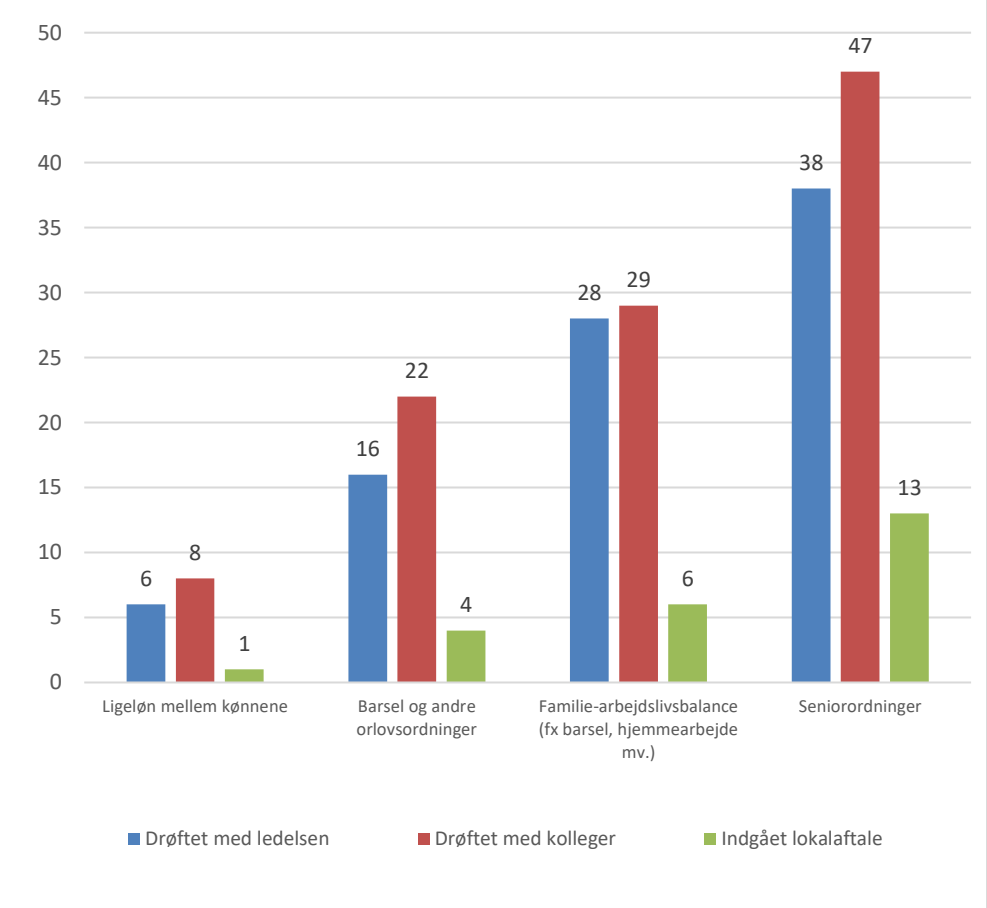
Overvågning fra ledelsen har været overenskomststof siden slutningen af 1960'erne og var blandt andet indskrevet i de første teknologiaftaler. Senere indgik overvågning som et centralt emne i DA og LOs (FHs) aftale om kontrolforanstaltninger fra 2006 (DA og LO, 2006; Larsen et al. 2024). Arbejdsmarkedets parter har ligeledes i de senere år indarbejdet særlige bestemmelser om overvågning i deres respektive sektoroverenskomster. Dette er ofte sket i tilknytning til nye bestemmelser om brugen af AI-baserede teknologier og algoritmeledelse (Medarbejder og kompetencestyrelsen, 2024; HK og Korporationen, 2023; Dansk Erhverv og 3F, 2023).

Selvom overvågning har optaget de centrale parter under de seneste overenskomstforhandlinger, er det ikke nødvendigvis en debat, der fylder blandt de lokale parter. Knap hver femte tillidsrepræsentant har drøftet overvågning med ledelsen, og knap hver fjerde har snakket om overvågning med kollegerne. Kun 3 % har indgået en lokalaftale om overvågning (Figur 4.7).

4.5 Drøftelser og lokalaftaler – ligestilling og familie-arbejdsliv

Ligestilling og familie-arbejdsliv fylder mindre end løn, arbejdstid og arbejdsmiljø. Ligeløn mellem kønnene er fx sjældent op til lokalforhandling og er endda et af de mindst drøftede emner. Barsels- og andre orlovsordninger italesættes i højere grad af tillidsrepræsentanten overfor både kolleger og ledelsen. Det er dog sjældent det emne, der optager de lokale parter mest, selvom netop ligeløn og barselsorlov, især øremærket barsel, er emner, der har fyldt en del under de senere års centrale overenskomstforhandlinger. Familie-arbejdsliv og især seniorordninger er oftere til diskussion med både ledelse og kolleger. Flere tillidsrepræsentanterne har drøftet seniorordninger og familie-arbejdsliv med ledelsen og kollegerne, og de indgår også i højere grad lokalaftaler om disse emner sammenlignet med ligeløn, barsel og andre orlovsordninger (Figur 4.8).

Figur 4.8 Tillidsrepræsentanter der drøfter og indgår lokalaftaler om ligeløn, barsels-ordninger, seniorordninger og familie-arbejdslivsbalancer i procent



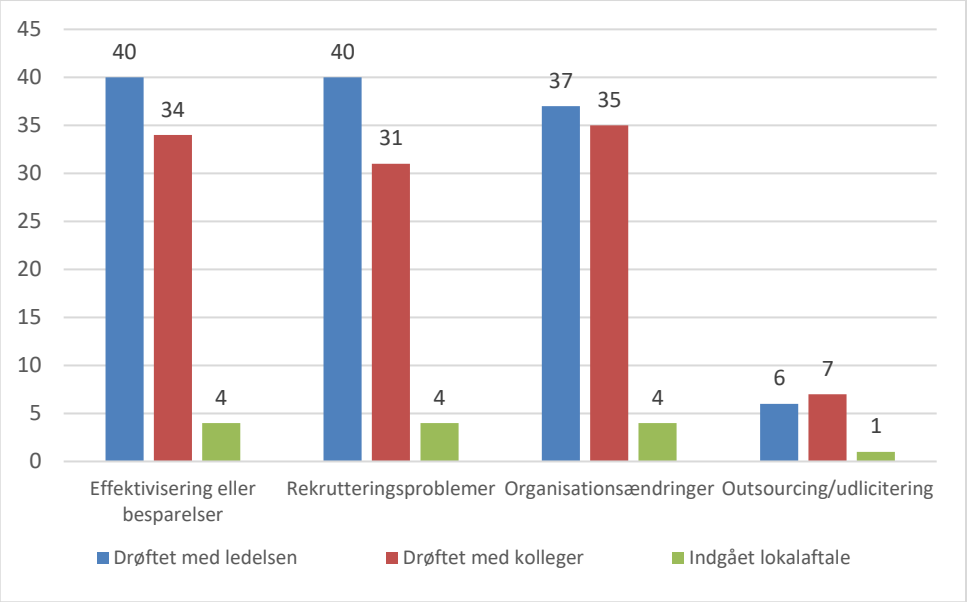
Kilde: TR2024 data, N=10177, Spørgsmål: TRQ22; TRQ13; TRQ18, Note: Her kunne markeres flere svar.

4.6 Drøftelser og lokalaftaler – organisatoriske og strukturelle forandringer

Tillidsrepræsentanterne bruger en del tid på at drøfte organisatoriske og strukturelle forandringer med ledelsen og kollegerne - emner som ledelsen i

henhold til samarbejdsaftaler og MED-aftaler er forpligtiget til at informere TR og medarbejderne om. På mange arbejdspladser falder talen ofte på effektivisering og besparelser efterfulgt af rekrutteringsproblemer og organisatoriske ændringer på arbejdspladsen (Figur 4.9). Udlicitering og outsourcing fylder markant mindre i drøftelserne mellem tillidsrepræsentanter, ledelsen og kollegerne, selvom samarbejdsaftaler og MED-aftaler også forpligter ledelsen til at informere medarbejdere og TR om den type forhold inden for rammerne af MED-systemet og Samarbejdssystemet.

Figur 4.9 Tillidsrepræsentanter der drøfter og indgår lokalaftaler om organisationsændringer, rekrutteringsproblemer og effektivisering eller besparelser i procent



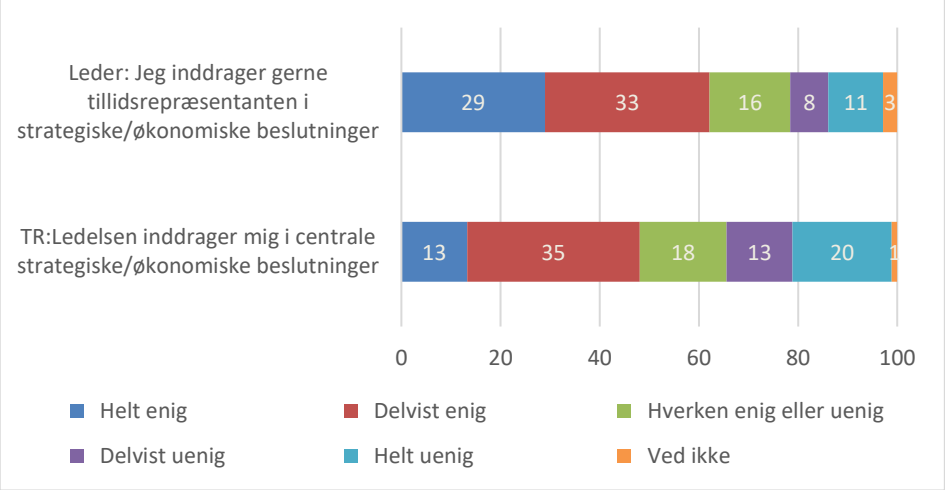
Kilde: TR2024, N=101177, Note for indgået lokalaftaler Spørgsmål: TRQ22; TRQ13; TRQ18, Note her kunne markeres flere svar.

Figur 4.9 viser, at kun få tillidsrepræsentanter har indgået lokalaftaler med ledelsen om organisationsændringer, rekrutteringsproblemer, effektivisering og besparelser samt outsourcing og udlicitering, da dette ikke er traditionelle overenskomstemner. Det er i stedet mere emner, som ledelsen er forpligtiget til at informere medarbejdere og tillidsrepræsentanten, men ikke forhandle om i regi af MED-systemet og Samarbejdssystemet. Dette er dog ikke nødvendigvis et udtryk for, at drøftelserne kun har karakter af information og konsultation frem for egentlig forhandling. Fx inddrager over halvdelen af lederne på arbejdspladser med en TR gerne tillidsrepræsentanten i strategiske og økonomiske beslutninger. Spørger man tillidsrepræsentanten om det samme, deler hver anden tillidsrepræsentant den oplevelse (Figur 4.10).

31 % af lederne betragter tillidsrepræsentanten som en vigtig sparringspartner, når det kommer til drøftelser om og formidling af organisationsændringer på arbejdspladsen. Dette er dog ikke altid ensbetydende med, at TR har reel indflydelse på fx arbejdspladsens centrale økonomiske

dispositioner, eftersom 21 % af tillidsrepræsentanterne oplever at have nogen eller meget indflydelse på netop de forhold (Figur 4.1).

Figur 4.10 Tillidsrepræsentanter og ledere om inddragelse af tillidsrepræsentanter i strategiske-økonomiske beslutninger i procent

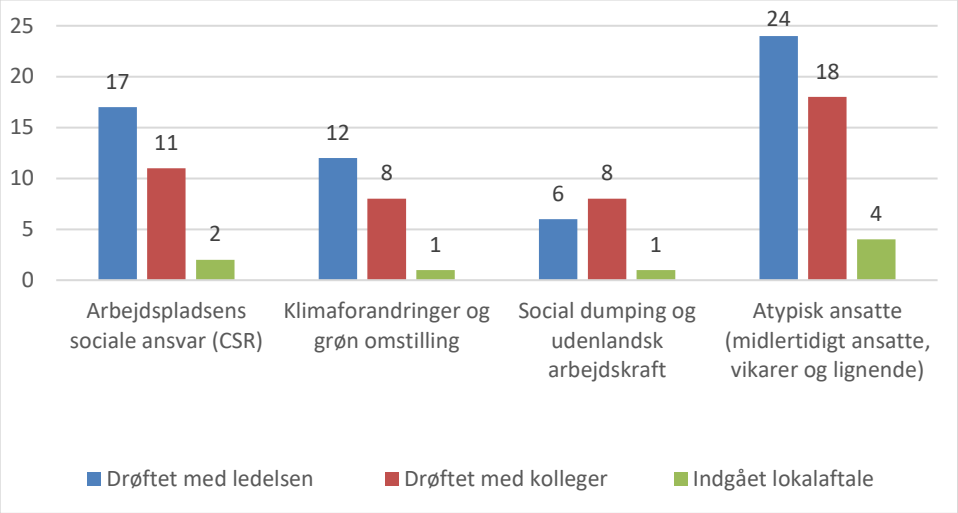


Kilde: TR2024 data, N= 10.177, Leder2024 data, N=664, spørgsmål: TRQ15; Leder-Q18.

4.7 Drøftelser og lokalaftaler – Arbejdspladsens sociale ansvar

24 % af tillidsrepræsentanterne drøfter atypisk ansatte med ledelsen, og 17 % har vendt arbejdspladsens CSR-politikker med ledelsen. Endnu færre drøfter netop de emner med kollegerne (Figur 4.11). Grøn omstilling, social dumping og udenlandsk arbejdskraft optager i mindre grad de lokale parter, og det er kun et fåtal, som har forhandlet deciderede lokalaftaler om et eller flere af disse emner (Figur 4.11). Den relativt lave forhandlingsaktivitet omkring disse emner, især social dumping og udenlandsk arbejdskraft, falder i øjnene, fordi social dumping, udenlandsk arbejdskraft og arbejdskraftmangel har fyldt en del i den offentlige debat og blandt de centrale parter. Det samme gælder for spørgsmål relateret til klimaforandringer og grøn omstilling, men det synes ikke at være noget, som for alvor optager parterne lokalt (Figur 4.11).

Figur 4.11 Tillidsrepræsentanter, der drøfter og indgår lokalaftaler om arbejdspladsens sociale ansvar, social dumping, klima og atypisk ansatte i procent



Kilde: TR2024 data, N=10.177, Spørgsmål: TRQ22; TRQ13; TRQ18 Note: Her kunne markeres flere svar.

4.8 Opsamling

Forhandlingsaktiviteten er høj på de fleste danske arbejdspladser, og flere steder forhandler TR ikke kun løn, men også en række andre arbejdsvilkår, og TR oplever også at have indflydelse på disse forhold. Godt hver anden tillidsrepræsentant og 42 % af lederne svarer, at der foregår lokalforhandlinger om andet end løn på deres arbejdsplads. Tillidsrepræsentanten er ofte del af den type forhandlinger og indgår i varierende grad lokalaftaler om en lang række emner med ledelsen.

Selvom det kun er er hver anden tillidsrepræsentant, der er involveret i lokalforhandlinger om andet end løn, så er der langt flere tillidsrepræsentanter, der drøfter en lang række vilkår med såvel ledelsen som medarbejderne. Stress, tidspres og trivsel, løn og arbejdstid er højdespringerne, når det kommer til emner, TR drøfter med ledelsen og medarbejderne, mens de langt mindre udstrækning italesætter ligeløn, klimaforandringer, social dumping og udenlandsk arbejdskraft overfor ledelse og medarbejdere. Nogle emner vender TR i højere grad med kollegerne (løn og seniorordninger) end med ledelsen, mens de i højere grad drøfter sygefravær og arbejdsskader, rekrutteringsproblemer, effektivisering og besparelser med ledelsen end kollegerne. Hvad der optager parterne lokalt synes dermed at variere fra et emne til et andet.

Langt de fleste tillidsrepræsentanter har indflydelse på løn og arbejdsvilkår. Det er dog også godt hver femte tillidsrepræsentant, der oplever at have begrænset eller ingen indflydelse på arbejdspladsens løn- og arbejdsvilkår. Der er især tale om tillidsrepræsentanter, der ikke deltager i de lokale forhandlinger, hvis indflydelsesmuligheder er yderst begrænsede eller ikke-eksisterende.

Netop dette understreges yderligere ved, at mange tillidsrepræsentanter måske nok drøfter en række forhold med kolleger og ledelsen, men at der er markante forskelle på, om drøftelserne resulterer i en lokalaftale. I den

sammenhæng synes de centrale overenskomster og aftaler at spille en vis rolle for de lokale forhandlingsaktiviteter, især om der indgås en lokalaftale.

Løn- og arbejdstidsdrøftelserne udmøntes i højere grad i konkrete lokalaftaler end andre forhold, som tillidsrepræsentanten drøfter med ledelse og kolleger. Det er også netop i forhold til løn, at de fleste overenskomster stiller krav til, at løn drøftes ved de årlige lønforhandlinger, og der ligger ligeledes implicit en forventning om, at drøftelserne udmøntes i konkrete lønaftaler, især hvis der er lokale kollektive forhandlinger. Det samme gælder for arbejdstid, hvor afvigelser fra de centrale overenskomsters arbejdstidsbestemmelser om eksempelvis overarbejde, overtidsbetaling mv. stiller krav om konkrete lokale arbejdstidsaftaler.

Anderledes ser det ud i forhold til andre emner, hvor der ikke på samme måde ligger en forventning om lokalforhandling i de centrale overenskomster. I stedet er det i mange tilfælde emner, som forventes at blive taget op lokalt i regi af samarbejdssystemet og MED-systemet, hvor fx MED-aftaler og samarbejdsaftaler tilskriver, at ledelsen som minimum er forpligtiget til at informere tillidsrepræsentanter og medarbejdere, men hvor ledelsen ikke er forpligtet til at forhandle. Det gælder fx i forhold til ligestilling, sygefravær, masseafskedigelser, ansættelser, større organisatoriske og strukturelle forandringer samt arbejdspladsens økonomiske dispositioner – emner, som tillidsrepræsentanter måske nok drøfter med ledelsen, men sjældent indgår lokalaftaler om.

Overordnet tegner der sig et billede, hvor det ikke bare er løn, men også en række andre vilkår, der drøftes lokalt på danske arbejdspladser. De seneste års decentralisering af den kollektive aftalemodel, hvor de centrale parter har åbnet op for, at stadig flere forhold kan forhandles lokalt, synes dog kun i begrænset omfang at blive udnyttet af de lokale parter til at finde lokale løsninger i form af lokalaftaler. Tillidsrepræsentanten drøfter måske nok en lang række vilkår med ledelsen og kollegerne, men det er primært løn og arbejdstid, som der indgås lokalaftaler om.

5. Før, under og efter de lokale forhandlinger

De foregående kapitler har illustreret, at der er en høj forhandlingsaktivitet på mange danske arbejdspladser. Som vi også så, så spiller tillidsrepræsentanten en helt central rolle i mange af disse forhandlinger. De drøfter og forhandler om en bred vifte af emner med kolleger og ledelsen, som har betydning for løn og arbejdsvilkårene på arbejdspladsen.

Forud for de konkrete forhandlinger foregår der ofte på begge sider af bordet en række processer. For tillidsrepræsentanten består det blandt andet i en koordinering af lønmodtagerkrav og forventningsafstemning på medarbejdersiden, ligesom der ofte ligger en del forberedelsesarbejde i at få indblik i arbejdspladsens økonomiske råderum og sammenlignelige lønniveauer. Herudover skal TR sikre kollegernes opbakning – altså der skal udarbejdes et mandat for forhandlingerne. Når så forhandlingerne er afsluttet, forestår et arbejde for tillidsrepræsentanterne i at få kommunikeret forhandlingsresultaterne på en måde, så kollegerne forstår, hvad der har været det muliges kunst i en given forhandlingssituation.

I dette kapitel ser vi nærmere på de processer, der ligger forud, under og efter de lokale forhandlinger, da det giver indblik i, hvordan de lokale parter og især TR udnytter det forhandlingsrum og de værktøjer, som ligger i overenskomsterne, til at få indflydelse på løn og arbejdsvilkår på arbejdspladserne. Kapitlet bidrager dermed med indsigter i, hvordan de institutionelle rammer udmøntes og kommer i spil lokalt i de daglige forhandlinger mellem TR, ledelse, medarbejdere og fagforeningen på arbejdspladsen.

5.1 Forud for forhandlingerne: Koordinering af medarbejderkrav

Tillidsrepræsentanter spiller i den sammenhæng en helt central rolle i koordineringen af medarbejderkrav. 83 % af tillidsrepræsentanterne har et godt indblik i kollegernes ønsker og krav. 6 % føler ikke, de har indblik i kollegernes ønsker og krav. (Tabel 5.1).

Tabel 5.1 TR og deres indblik i kollegernes ønsker til løn og arbejdsvilkår i procent

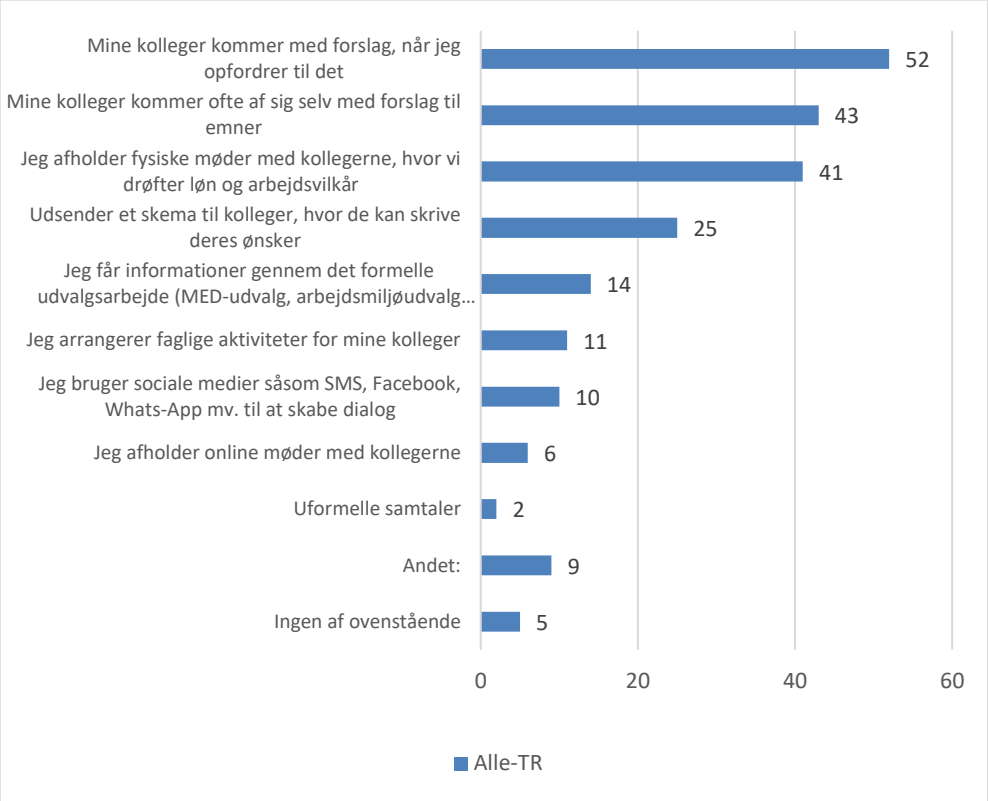
Hvor enig eller uenig er du i "Jeg har et godt indblik i, hvilke ønsker mine kolleger har til deres løn og arbejdsvilkår"?							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig/ uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR	36	47	10	4	2	0	100

Kilde: TR2024 data, N=10.117, Spørgsmål: TRQ10(3).

Når det kommer til konkrete tiltag for at få indblik i kollegernes ønsker og krav, er den mest udbredte strategi blandt tillidsrepræsentanterne, at kollegerne kommer med forslag, når tillidsrepræsentanter opfordrer til det (52 %). En betydelig andel (41 %) afholder fysiske møder for at drøfte løn og arbejdsvilkår (Figur 5.1).

Andre strategier, som er knap så udbredte, er at udsende et skema til kollegerne, hvor de har mulighed for at skrive deres ønsker (25 %) eller afholde 1:1 møder med kollegerne (20 %). Sociale medier såsom SMS, Facebook, Whats-App mv. anvendes af 11 % af tillidsrepræsentanterne for at få indsigt i kollegernes ønsker. Online møder, faglige aktiviteter og uformelle samtaler er mindre anvendte strategier (Figur 5.1). Det er således 95 % af tillidsrepræsentanterne, som anvender en eller anden strategi til at få indsigt i kollegernes ønsker og krav, og samtidig betyder det så også, at 5 % ikke søger denne indsigt.

Figur 5.1 TR og hvordan de får information om deres kollegers ønsker – fordelt på TR involveret i lokalforhandlinger eller ej i procent



Kilde: TR2024 data, N=10.117, Spørgsmål: TRQ12 &TRQ19b. Note: Her kunne markeres flere svar.

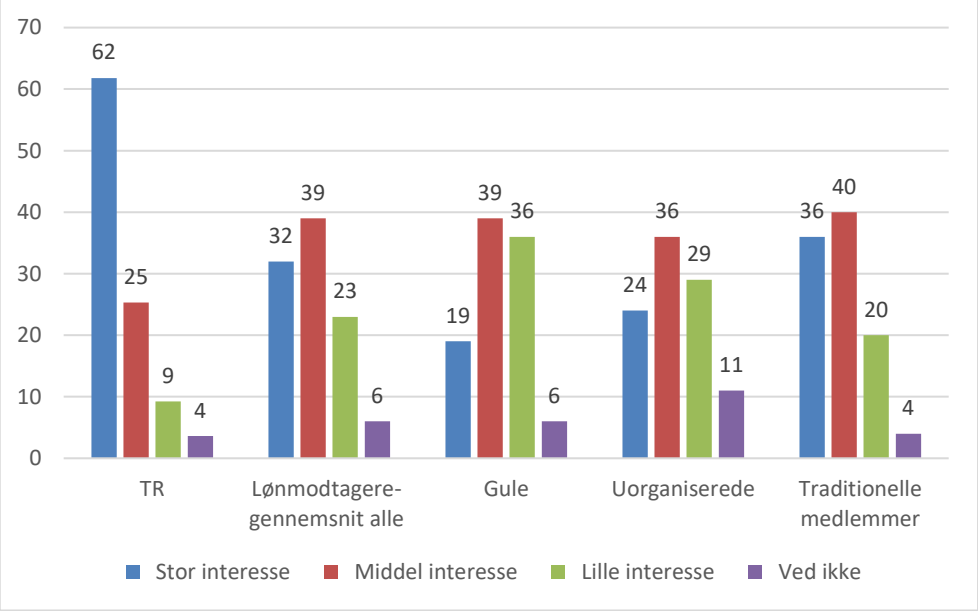
Selvom mange tillidsrepræsentanterne iværksætter en række initiativer for at få indsigt i kollegernes krav og ønsker, oplever 43 %, at kollegerne selv kommer med forslag og dermed engagerer sig i de lokale forhandlinger uden at blive opfordret hertil (Figur 5.1). Der er således ifølge tillidsrepræsentanten et vist engagement fra kollegerne omkring lokalforhandlinger. Spørgsmålet er dog, om det alene er tillidsrepræsentantens vurdering, eller om det også er kollegernes egen oplevelse.

5.2 Kollegernes interesse og involvering i lokalforhandlinger

62 % af tillidsrepræsentanterne oplever, at kollegerne udviser stor interesse for lokale lønforhandlinger, og 25 % oplever en middel interesse. Hver tiende

tillidsrepræsentant oplever begrænset eller nærmest ikke-eksisterende interesse for lokale lønforhandlinger (Figur 5.2).

Figur 5.2 Tillidsrepræsentanter og lønmodtageres interesse for lokale lønforhandlinger i procent



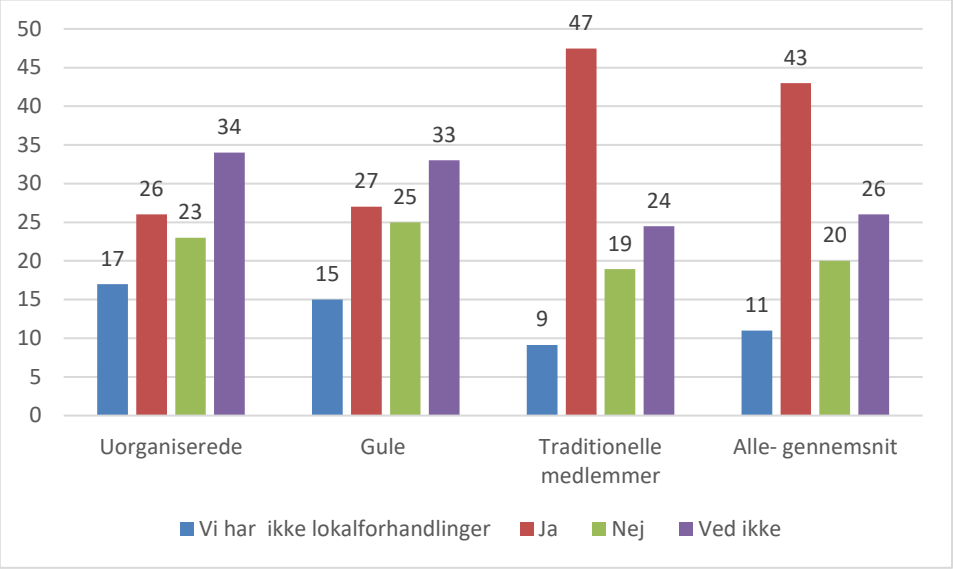
Kilde: TR2024 data, N=10.177, Lønmodtager-2024 data: N=1297, Spørgsmål: TRQ11(4), LønmodtagerQ12(4). Note: Lønmodtager data, høj signifikans p=0,002 (Chi²)

36 % af de lønmodtagere, der er medlem af en traditionel fagforening, udtrykker stor interesse for lokale lønforhandlinger, og 40 % udtrykker middel interesse (Figur 5.2). Blandt de gule og uorganiserede er interessen for de lokale lønforhandlinger mindre.

Forskellen mellem lønmodtagernes og tillidsrepræsentanternes udsagn kan måske skyldes, at tillidsrepræsentanterne får input fra de mere interesserede kolleger og derved får en oplevelse af, at kollegerne generelt er mere engagerede, end hvad de egentlig er. Men det kan også skyldes, at populationen til lønmodtagerundersøgelsen er taget fra alle danske arbejdspladser, mens tillidsrepræsentanterne ofte befinder sig på mere velorganiserede arbejdspladser, hvor kollegerne er mere interesserede i overenskomstforhold.

Inden forhandlinger kan tillidsrepræsentanten vælge at tage lønmodtagerne med på råd. 43 % af lønmodtagerne oplever at blive taget med på råd forud for lokalforhandlingerne. Det er dog især dem, som er medlem af en traditionel fagforening (47 %), der oplever at blive inddraget i de forberedende forhandlingsprocesser – hvor blot 26 % af de uorganiserede og 27 % af de gule tages med på råd af tillidsrepræsentanten (Figur 5.3).

Figur 5.3 Lønmodtagere oplever i varierende grad, at TR tager dem med på råd forud for lokalforhandlinger– fordelt på fagforeningsmedlemskab i procent



Kilde: Lønmodtager-2024 data, N= 756, Spørgsmål: LønmodtagerQ19, Høj signifikans p= 0,035 (Chi²).

Traditionelle fagforeningsmedlemmer oplever i højere grad end deres uorganiserede og gule kolleger at blive involveret i de forberedende processer, og de er også den gruppe af medarbejdere, der udviser størst interesse for lokale lønforhandlinger.

5.3 Gule og uorganiserede og koordineringen af medarbejderkrav

Godt fire ud af fem tillidsrepræsentanter har gule eller uorganiserede kolleger på deres arbejdsplads. Kun 18 % oplever, at alle på deres arbejdsplads er medlem af en traditionel fagforening. Lederundersøgelsen understøtter, at mange medarbejdere ikke nødvendigvis er fagforeningsmedlemmer. Kun 13 % af de adspurgte ledere svarer, at alle medarbejderne er organiseret på deres arbejdsplads.

Tilstedeværelsen af gule og uorganiserede på arbejdspladsen gør en forskel for nogle tillidsrepræsentanter. 26 % af tillidsrepræsentanterne finder, at tilstedeværelsen af gule og uorganiserede på arbejdspladsen vanskeliggør koordineringen af medarbejderkrav og ønsker. 43 % oplever derimod ikke, at de gule og uorganiseredes tilstedeværelse har betydning for det lokale samarbejde. 74 % finder ikke, at det påvirker koordineringen af medarbejderkrav negativt (Tabel 5.2).

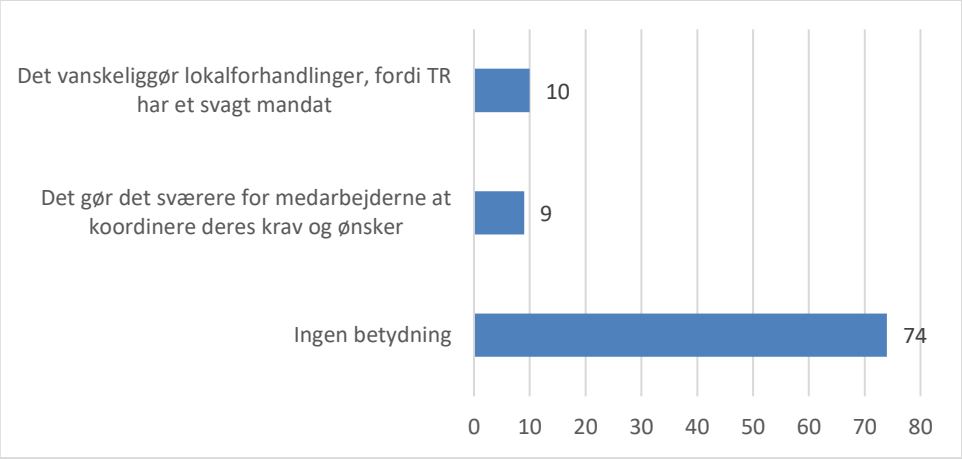
Tabel 5.2 Tillidsrepræsentanters oplevelse af gule og uorganiseredes betydning for samarbejdet på deres arbejdsplads i procent

Hvilken betydning har det for samarbejdet, at der er uorganiserede og gule på arbejdspladsen? i procent	
Det har ingen betydning	43
Det vanskeliggør lokalforhandlinger	29
Det gør det svært at koordinere medarbejderkrav og -ønsker	26
Det presser løn og arbejdsvilkår	14
Det skaber konflikt på arbejdspladsen	10
Ved ikke	10

Kilde: TR2024 data, N=8380, Spørgsmål: TRQ39. Her kunne markeres flere svar.

Det er også meget få ledere – hver tiende – der oplever, at de gule og uorganiserede vanskeliggør koordinationen af medarbejderkrav. Tre ud af fire ledere på arbejdspladser med en TR vurderer, at de gule og uorganiseredes tilstedeværelse er uden betydning for det lokale samarbejde (Figur 5.4).

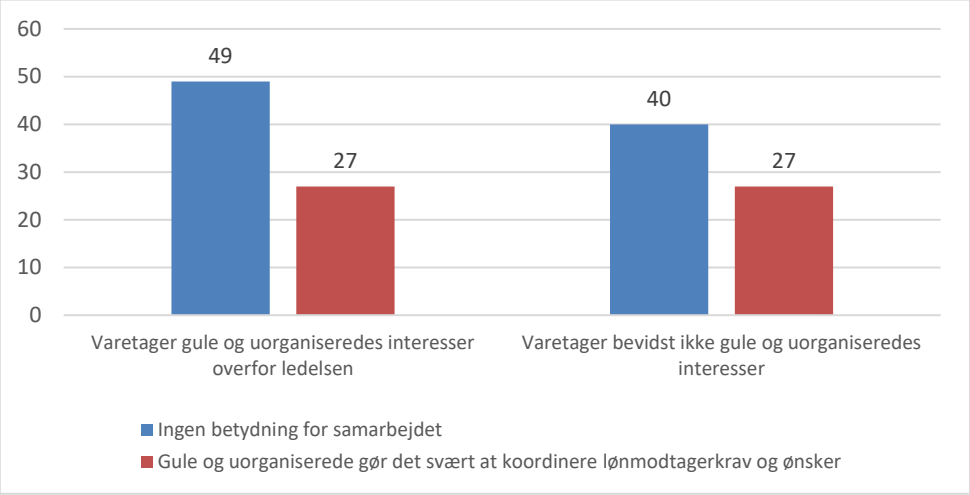
Figur 5.4 Lederes oplevelse af gule og uorganiseredes betydning for lokalforhandlinger i procent (Kun arbejdspladser med TR)



Kilde: Leder- 2024 data, N=577, Spørgsmål: LederQ39(2;5). Her kunne markeres flere svar.

Når vi spørger tillidsrepræsentanterne, hvordan de forholder sig til gule og uorganiserede, så vælger 41 % at repræsentere gule og uorganiserede kollegers interesser overfor ledelsen. 59 % vælger derimod bevidst ikke at repræsentere gule og uorganiserede under henvisning til, at de ikke er medlem af deres fagforening. Det er lidt flere af de tillidsrepræsentanter, som fører en mere hård linje overfor de gule og uorganiserede kolleger, der oplever, at det påvirker samarbejdet på arbejdspladsen negativt. Det er dog ofte i forhold til en række andre ting end koordineringen af medarbejderkrav og ønsker (Figur 5.5).

Figur 5.5 Tillidsrepræsentanter, der vælger ikke at repræsentere gule og uorganiserede oplever oftere at det påvirker samarbejdet negativt i procent

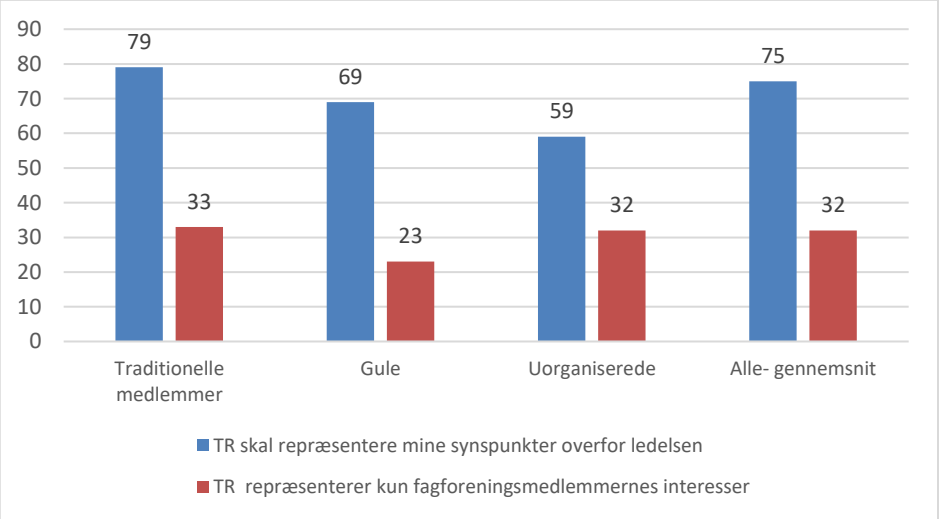


Kilde: TR2024 data, N=10.177, Spørgsmål: TRQ39 og TRQ38, Høj Signifikans, p=0,001 (Chi²).

5.4 Forventningsafstemningen – hvad forventer kollegerne af TR

Tre ud af fire lønmodtagere mener, at tillidsrepræsentanten skal varetage deres synspunkter overfor ledelsen, og det er især medlemmer af de traditionelle fagforeninger (79 %), som forventer dette. (Figur 5.6).

Figur 5.6 Lønmodtagere og deres forventninger til, at TR repræsenterer deres interesser overfor ledelsen– fordelt på fagforeningsmedlemskab i procent



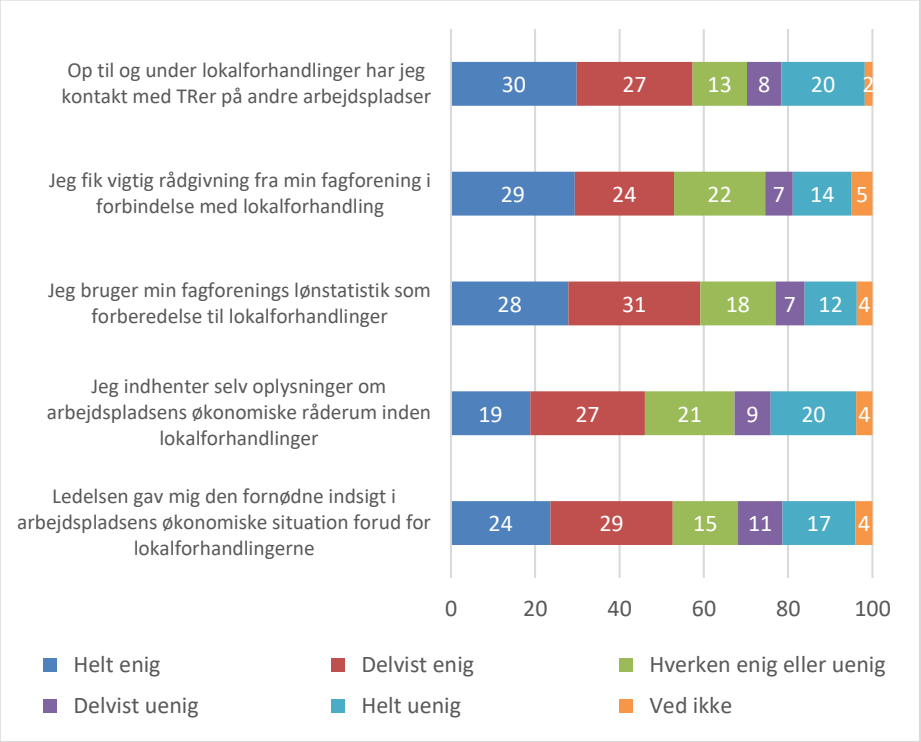
*Kilde: Lønmodtager-2024 data, N=756, Spørgsmål *Lønmodtager Q15, **LønmodtagerQ22, Lav signifikans * p=0,064 (Chi²), Lav signifikans: **p= 0,413 (Chi²)*

32 % af lønmodtagerne forventer, at tillidsrepræsentanten kun repræsenterer fagforeningsmedlemmernes interesser overfor ledelsen (Figur 5.6). Lønmodtagerne og dermed TR's bagland har således blandede forventninger til tillidsrepræsentanten.

5.5 Forud for forhandlingerne – forberedelse, indsigt i lønstatistik og arbejdspladsens økonomi

Et godt udgangspunkt for forhandlinger med ledelsen er indsigt i arbejdspladsens økonomiske råderum samt sammenligning med lønniveauet på andre tilsvarende arbejdspladser. Dermed har man et godt udgangspunkt for at udtage krav vis-á-vis ledelsen. 46 % af tillidsrepræsentanterne indhenter selv oplysninger om arbejdspladsens økonomi, 53 % modtager den type oplysninger fra ledelsen, og 59 % bruger fagforeningens lønstatistik (Figur 5.7). Mere end hver anden tillidsrepræsentant får endvidere vigtig rådgivning fra deres fagforening forud for forhandlingerne, og 57 % trækker på deres netværk med andre tillidsvalgte ikke bare forud, men også under lokalforhandlingerne (Figur 5.7).

Figur 5.7 TR og deres forberedende arbejdet forud for lokalforhandlinger i henhold til udvalgte udsagn - i procent



Kilde: TR2024 data, N= 7.530, Spørgsmål: TRQ19(1), TRQ19(2), TRQ19(3); TRQ20(4), TRQ20(1).

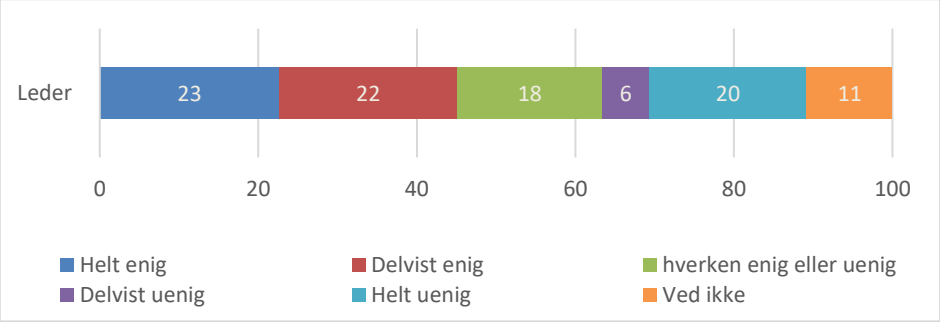
Der er dog også et relativt stort mindretal af tillidsrepræentanter, som erklærer sig helt eller delvist uenige i at trække på fagforeningens lønstatistik (19 %), at få rådgivning fra fagforeningen (21 %), at have kontakt til andre tillidsrepræsentanter (28 %), selv at indhente information om arbejdspladsens økonomiske råderum (29 %) eller får information herom fra ledelsen (28 %). Ydermere er der en gruppe, som hverken er enig eller uenig i disse udsagn, eller som ikke ved hvad de skal svare.

Der er kun moderate korrelationer mellem disse fem strategier for at få information op til lokalforhandlingerne, hvilket betyder, at flertallet af

tillidsrepræsentanterne bruger forskellige strategier. Knap 8 % erklærer sig helt eller delvist enige i, at de bruger alle disse strategier, men hele 31 % erklærer sig ikke hverken helt eller delvist enige i at bruge nogle af disse strategier. Imellem disse yderpunkter bruger yderligere 28 % én til to strategier, og de resterende 33 % bruger tre til fire strategier. Der er altså store forskelle på, hvor mange strategier tillidsrepræsentanterne bruger for at forberede sig på de lokale forhandlinger, og næsten en tredjedel gør tilsyneladende ikke ret meget for at forberede sig (Figur 5.7).

Én ting er dog, om man som tillidsrepræsentant måske ser passivt til, noget andet er, om ledelsen giver tillidsrepræsentanten indsigt i arbejdspladsens økonomiske situation. 45 % af lederne på arbejdspladser med en TR leverer oplysninger om arbejdspladsens økonomiske råderum til TR og udmønter dermed de nye overenskomstbestemmelser herom, som blev indskrevet i flere centrale overenskomster tilbage i 2023 (Figur 5.8). Godt hver fjerde leder gør det dog ikke, og godt hver tiende ved ikke, hvad arbejdspladsens praksis er (Figur 5.8).

Figur 5.8 Ledere som leverer oplysninger til de tillidsvalgte om arbejdspladsens økonomiske råderum – i procent (Kun arbejdspladser med TR)



Kilde: Leder2024 data, N= 577, Spørgsmål: LederQ23(1).

Mere end hver anden tillidsrepræsentant gør således et stort stykke forberedende arbejde med at sætte sig ind i arbejdspladsens økonomiske situation, rådgiver sig med fagforeningen og trækker på deres netværk med andre tillidsvalgte. Mere end ni ud af ti tillidsrepræsentanter gør ligeledes en stor og aktiv indsats for at få indblik i kollegernes krav og ønsker. Der er dog også en mindre gruppe, svingende fra hver femte til hver tyvende tillidsrepræsentant – alt efter typen af forberedende arbejde, der er tale om – som fremstår relativt passive. I den sammenhæng er det også vigtigt at understrege, at tre ud af fire tillidsrepræsentanter føler sig klædt godt på til forhandling med ledelsen, selv blandt dem, som fremstår knap så aktive forud for de lokale forhandlinger.

5.6 Under forhandlingerne – Forhandlingsklimaet og TR's rolle og tilgang

Når der forhandles lokalt, svarer 48 % af lederne, at tillidsrepræsentanten har sorteret i medarbejdernes krav og ønsker forud for forhandlingerne, således at

kun det relevante præsenteres for ledelsen. Godt hver fjerde leder har dog ikke den oplevelse (Tabel 5.3).

Tabel 5.3 Ledere som oplever, at tillidsrepræsentanten sorterer i medarbejdernes krav og ønsker, så kun det mest relevante præsenteres for ledelsen i procent

Hvor enig eller uenig er du i, at tillidsrepræsentanten kan sortere i medarbejdernes krav og ønsker, så kun det relevante præsenteres for ledelsen i procent							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
Leder	14	32	22	13	13	6	100

Kilde: Leder2024 data, N=664, Spørgsmål: Q26(4).

Flyttes fokus til selve forhandlingerne, tilkendegiver hver fjerde tillidsrepræsentant, at forhandlingsklimaet var præget af en anspændt stemning på deres arbejdsplads under de seneste lokalforhandlinger. Lidt mere end hver anden oplevede ikke et anspændt forhandlingsklima (Tabel 5.4).

Tabel 5.4 Tillidsrepræsentanter og forhandlingsklimaet under de seneste lokalforhandlinger i procent

Hvor enig eller uenig er du i, at forhandlingsklimaet var præget af en anspændt stemning							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
Forhandlingsklimaet var præget af en anspændt stemning	7	17	19	16	36	5	100

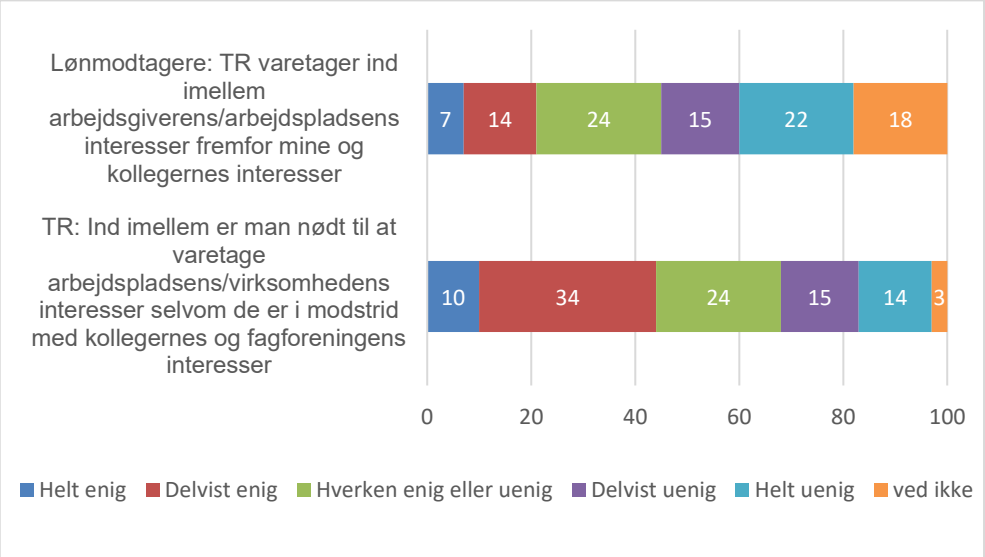
Kilde: TR2024 data, N=7530, Spørgsmål: TRQ20.

I kapitel 2 viste de beskrivende analyser, at både tillidsrepræsentanter og ledere har en dialog- og samarbejdsorienteret tilgang til lokalforhandling. Det kommer også til udtryk under selve lokalforhandlingerne, hvor 44 % af tillidsrepræsentanterne svarer, at de engang imellem er nødt til at varetage arbejdspladsens/virksomhedens interesser frem for kollegernes eller fagforeningens ønsker, mens 29 % er af en anden mening (Figur 5.9).

Spørger man lønmodtagerne om det samme, så oplever 21 %, at tillidsrepræsentanten på deres arbejdsplads ind imellem varetager arbejdsgivernes/arbejdspladsens interesser, mens 37 % af lønmodtagerne ikke har den oplevelse af deres tillidsrepræsentant (Figur 5. 9). Så selvom 44 % af tillidsrepræsentanterne giver udtryk for, at de engang imellem går på

kompromis med kollegernes og fagforeningens interesser, så er det kun godt hver femte lønmodtager, som har den oplevelse (Figur 5.9).

Figur 5.9 Tillidsrepræsentanters og lønmodtageres oplevelse af, at TR ind imellem varetager mellemarbejdsgivernes/arbejdspladsens interesser i procent

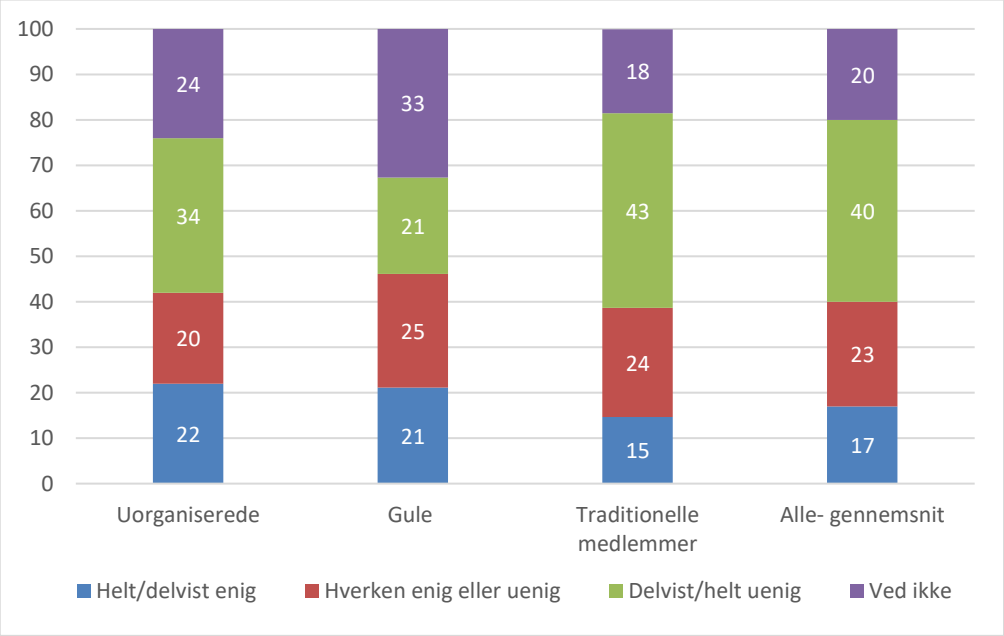


Kilde: TR2024 data, N=10.177, Lønmodtager- 2024 data, N= 756, Spørgsmål: TRQ10(6); Lønmodtager Q23(3).

5.7 TR's interessevaretagelse og kollegernes opbakning under forhandlingerne

40 % af lønmodtagerne oplever, at tillidsrepræsentanten tilgodeser deres interesser, når tillidsrepræsentanten forhandler med ledelsen, 17 % føler ikke, at dette er tilfældet, og hver femte ved ikke, hvad de skal mene herom. Det er især gule og uorganiserede, der enten ikke ved, om deres interesser bliver tilgodeset, eller som ikke oplever, at dette sker (Figur 5.10).

Figur 5.10 Lønmodtagere som oplever, at tillidsrepræsentanten tilgodeser deres interesser under lokalforhandlingerne i procent – fordelt på organisationsmedlemskab



Kilde*: Lønmodtager-2024 data, N= 756, Spørgsmål: LønmodtagerQ23 (1), LønmodtagerQ33 & LøndmodtagerQ34, Høj signifikans p=0,003 (Chi²).*

61 % af tillidsrepræsentanterne indrømmer, at det er svært at indfri kollegernes ønsker under lokalforhandlingerne. 17 % af tillidsrepræsentanterne står engang imellem i den situation, mens knap hver femte tillidsrepræsentant svarer, at det ikke er tilfældet (Tabel 5.5).

Tabel 5.5 Tillidsrepræsentanter, som oplever, at det er svært at indfri kollegernes ønsker i procent

Hvad mener du om udsagnet "Det var svært at indfri kollegernes ønsker" - i procent							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR	27	34	17	12	7	4	100

Kilde: TR2024 data, N=7530, Spørgsmål: TRQ20(3).

Når det kommer til kollegernes opbakning i forhandlingssituationer, oplever næsten tre ud af fire tillidsrepræsentanter god opbakning fra baglandet. 8 % oplever en ringe opbakning (Tabel 5.6).

Tabel 5.6 TR og opbakningen fra kolleger i forhandlingssituationer i procent

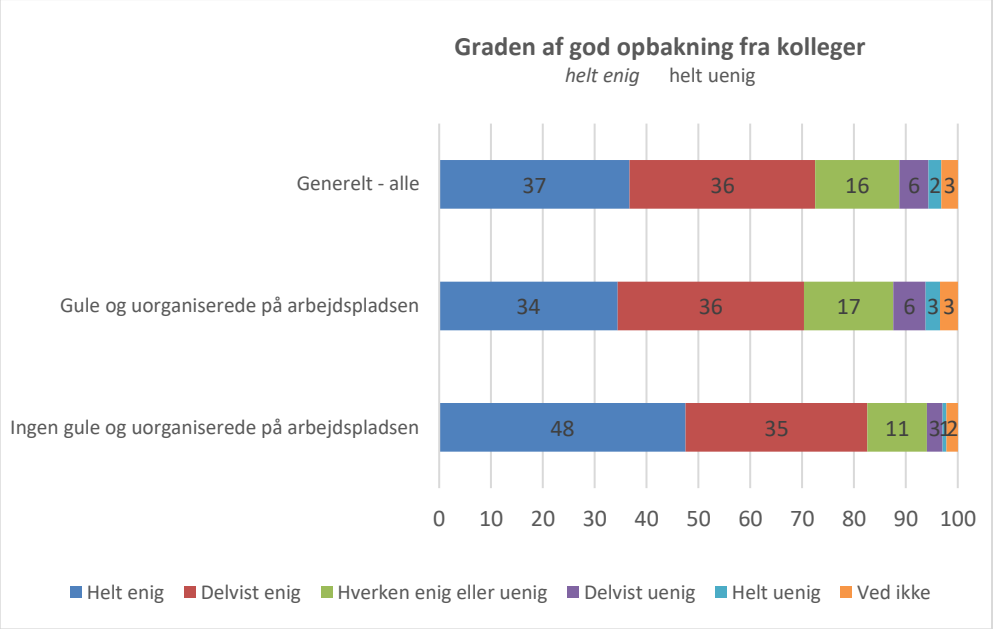
Mine kolleger giver mig god opbakning i forhandlingssituationer i procent							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR	37	36	16	6	2	3	100

Kilde: TR2024- data, N= 7530, Spørgsmål: TRQ19(8).

Tilstedeværelsen af gule og uorganiserede synes at spille en rolle for opbakningen. På arbejdspladser med ingen gule og uorganiserede er knap hver anden af tillidsrepræsentanterne helt enige i, at der stor opbakning fra kollegerne sammenlignet med hver tredje tillidsrepræsentant på arbejdspladser med gule og uorganiserede (Figur 5.11).

Omvendt ser vi, at næsten dobbelt så mange tillidsrepræsentanter med gule og uorganiserede kolleger (9%) oplever, at der ikke er god opbakning fra kolleger i forhandlingssituationer med ledelsen sammenlignet med dem (4 %), som ikke har gule og uorganiserede i baglandet. Det tyder på, at gule og uorganiserede svækker tillidsrepræsentanternes forhandlingsmandat mærkbart (Figur 5.11).

Figur 5.11 Tillidsrepræsentanter med god opbakning fra kolleger i forhandlingssituationer i procent – fordelt på gule og uorganiserede på arbejdspladsen eller ej



Kilde, TR2024, N=7530, Spørgsmål: TRQ 38(1) og TRQ19(8.), Høj signifikans, p=0,0001 (Chi²).

Selv om en del tillidsrepræsentanter føler, at deres forhandlingsmandat svækkes, når der er gule og uorganiserede på arbejdspladsen, så oplever syv ud

af ti dog, at de gule og uorganiserede ikke vanskeliggør forhandlingerne på deres arbejdsplads (Tabel 5.7).

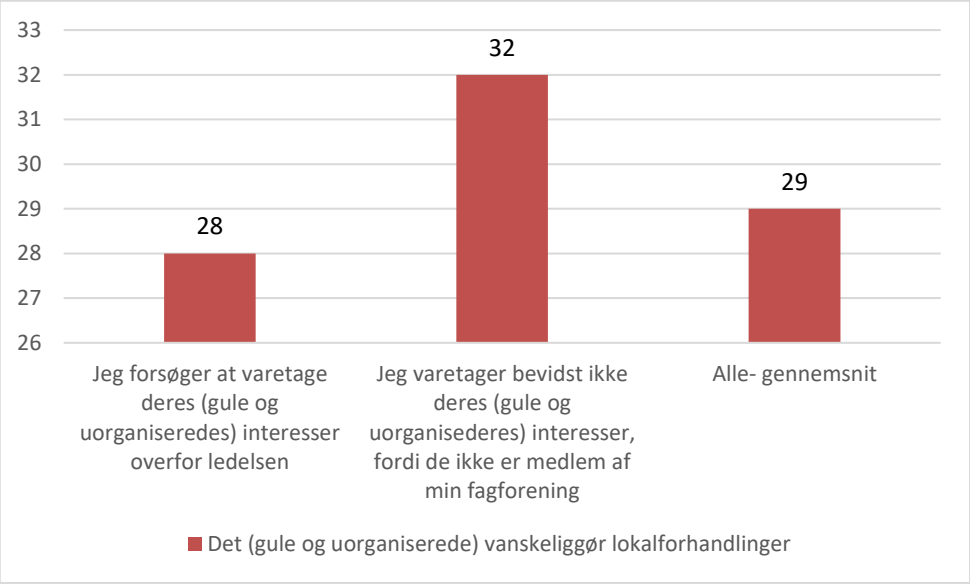
Tabel 5.7 Gule og organiserede vanskeliggør lokalforhandlinger i procent

Hvilken betydning har det for samarbejdet, at der er uorganiserede og gule (fx medlemmer af KRIFA og Det Faglige Hus) på arbejdspladsen - det vanskeliggør lokalforhandlinger i procent		
	Ja	Nej
TR	29	71

Kilde: TR2024 data, N=8330, Spørgsmål: TRQ39(4).

Ser vi nærmere på, om der er en vis sammenhæng mellem, hvorvidt gule og uorganiserede vanskeliggør lokalforhandlinger, og om tillidsrepræsentanten repræsenterer gule og uorganiserede eller ej, så er der ikke tale om de store forskelle. 32 % af tillidsrepræsentanterne, der bevidst undgår at repræsentere de gule og uorganiseredes interesser overfor ledelsen, oplever, at det vanskeliggør forhandlingerne sammenlignet med 28 % af tillidsrepræsentanterne, der forsøger at tilgodese gule og uorganiserede i forhandlinger med ledelsen (Figur 5.12). Det tyder derfor på, at det i højere grad er tilstedeværelsen af gule og uorganiserede på arbejdspladsens, der er med til at svække tillidsrepræsentanternes forhandlingsmandat ved at vanskeliggøre lokalforhandlingerne, end den tilgang tillidsrepræsentanten udøver overfor denne grupper af kolleger.

Figur 5.12 Gule og uorganiserede vanskeliggør lokalforhandlinger i procent – fordelt på TR's tilgang til gule og uorganiserede arbejdspladsen



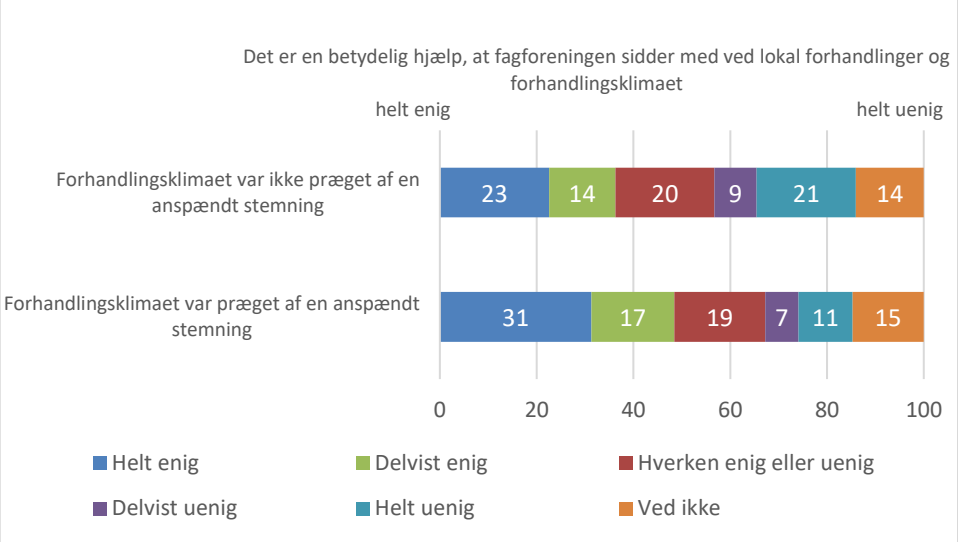
Kilde: TR2024 data, N=8330, Spørgsmål: TRQ39(4), Høj signifikans p= 0,000 (Chi²).

5.8 Lokalforhandlinger og inddragelse af fagforeningen

Som det fremgik i kapitel 2, så forhandler nogle tillidsrepræsentanter alene, mens andre oplever, at det er en betydelig hjælp, hvis en repræsentant fra fagforeningen sidder med ved lokalforhandlingerne.

Det er især, når det spidser til lokalt, at tillidsrepræsentanterne ser fagforeningens deltagelse i lokalforhandlinger som en håndsrækning. Knap hver anden tillidsrepræsentant, som beskriver, at forhandlingsklimaet præges af en anspændt stemning, fremhæver vigtigheden af, at en repræsentant fra fagforeningen sidder med ved lokalforhandlingerne sammenlignet med 31 % af TR, som oplever forhandlingsklimaet på arbejdspladsen i mere positive vendinger (Figur 5.13).

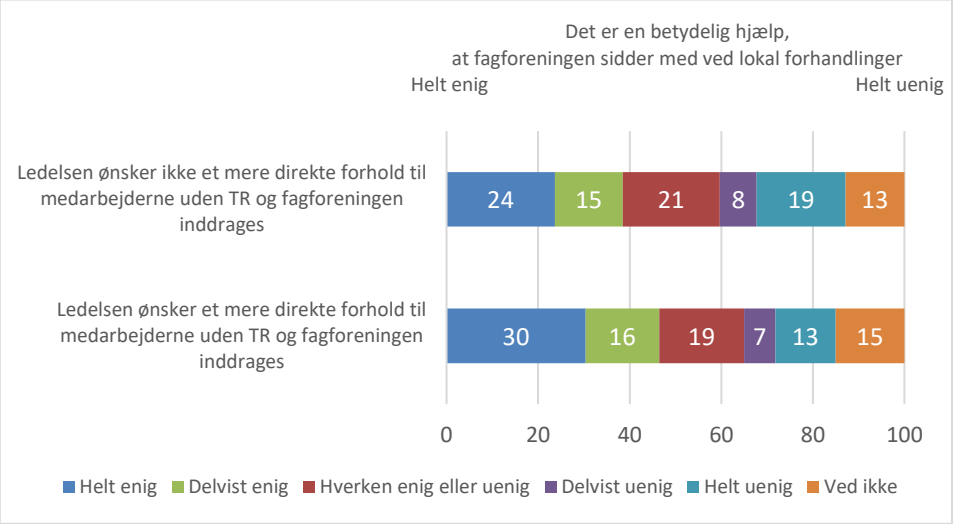
Figur 5.13 TR finder det behjælpeligt, hvis en repræsentant fra fagforeningen sidder med ved forhandlingerne – fordelt på et anspændt forhandlingsklima eller ej – i procent



Kilde: TR2024 data, N=7530, Spørgsmål: TRQ19(4) og TR208(2), Høj signifikans p= 0,000 (Chi²).

Tilsvarende ser vi, at i de situationer, hvor tillidsrepræsentanterne oplever, at ledelsen ønsker at forbigå dem ved at forhandle direkte med medarbejderne, der efterspørger 46 % af tillidsrepræsentanterne fagforeningens tilstedeværelse under lokalforhandlingerne. Det gør blot 31 % af de tillidsrepræsentanter, som oplever, at ledelsen foretrækker at forhandle med dem eller fagforeningen fremfor medarbejderne (Figur 5.14).

Figur 5.14 TR finder det behjælpeligt, hvis en repræsentant fra fagforeningen sidder med ved forhandlingerne i procent – fordelt på om ledelsen ønsker at omgå dem



Kilde: TR2024, N=7530, Spørgsmål: TRQ19(4) og TR15(4), Høj signifikans, p= 0,000 (Chi²).

Ledelsens tilgang til forhandling påvirker således tydeligvis tillidsrepræsentanternes ønske om støtte fra fagforeningen. TR søger fagforeningens hjælp i situationer, hvor det strammer til på arbejdspladsen. Dette kan være i situationer, hvor forhandlingsklimaet præges af en anspændt stemning, eller ledelsen ønsker at omgå tillidsrepræsentanten.

5.9 Efter forhandlingerne: Formidling af de lokale forhandlingsresultater

Fire ud af fem tillidsrepræsentanter bruger tid på at forklare kollegerne om forhandlingsresultaterne, mens lidt under hver tiende tillidsrepræsentant ikke bruger tid på at orientere kollegerne om de lokale forhandlingsresultater (Tabel 5.8).

Tabel 5.8 TR og deres formidling af de lokale forhandlingsresultater i procent

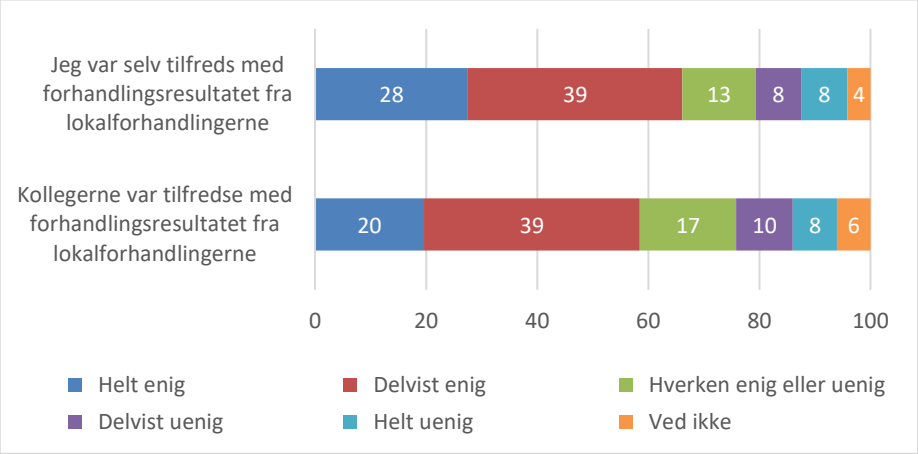
Hvad mener du om udsagnet: Jeg bruger tid på at forklare alle mine kolleger om forhandlingsresultaterne i procent							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR	52	29	10	4	4	1	100

Kilde: TR2024 data: N=7530, Spørgsmål TRQ19(10).

66 % af tillidsrepræsentanterne er selv tilfredse med forhandlingsresultaterne, og 58 % oplever, at kollegerne er tilfredse med resultaterne. 18 % af tillidsrepræsentanterne har den oplevelse, at kollegerne er utilfredse med de

seneste forhandlingsresultater; 16 % af tillidsrepræsentanterne selv er ikke tilfredse med resultaterne (Figur 5.15).

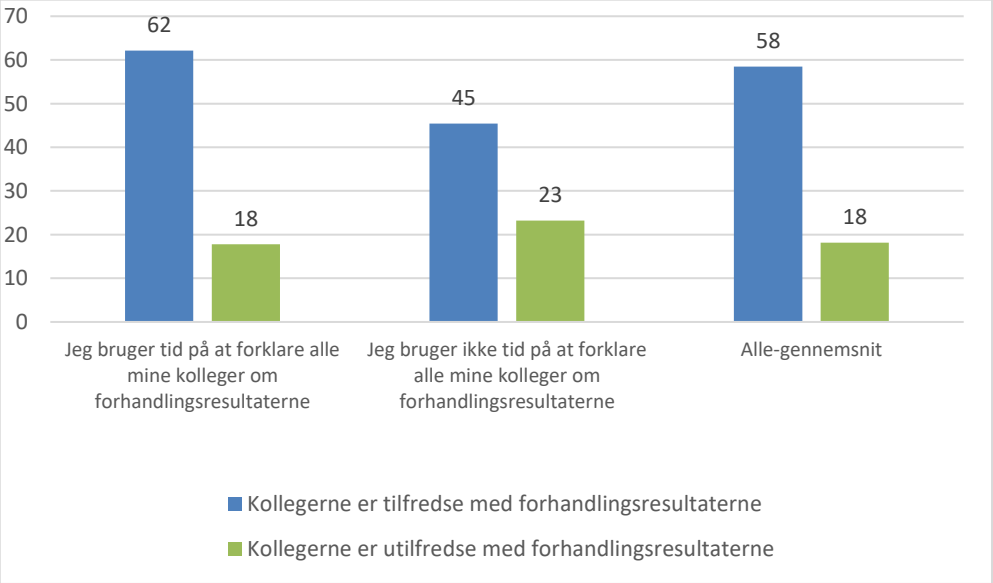
Figur 5.15 TR's egen og kollegernes tilfreds med de lokale forhandlingsresultater i procent



Kilde: TR2024, N=7530, Spørgsmål: TRQ20(5;6).

Ikke overraskende er det især tillidsrepræsentanter, som bruger tid på at forklare kollegerne om forhandlingsresultater, som også oplever, at der er en større tilfredshed blandt kollegerne, sammenlignet med tillidsrepræsentanter, som ikke informerer om udfaldet af lokalforhandlinger (Figur 5.16).

Figur 5.16 TR og kollegernes tilfredshed med de lokale forhandlingsresultater – fordelt på om TR bruger tid på at forklare om forhandlingsresultaterne i procent

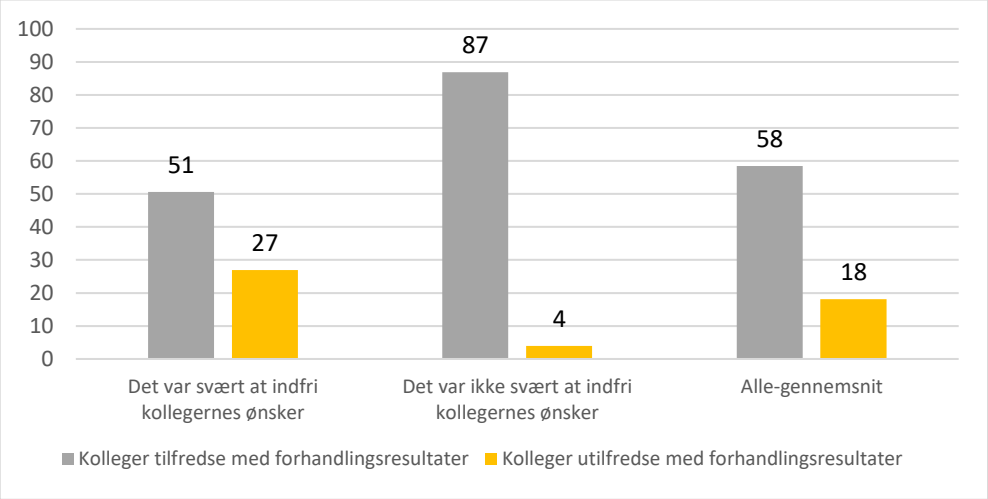


Kilde: TR2024, N=7530, Spørgsmål: TRQ20(6), TRQ19(10), Høj signifikans p=0,000 (Chi²).

Godt halvdelen af de tillidsrepræsentanter, som ikke har formået at indfri kollegernes ønsker, oplever alligevel, at kollegerne har været tilfredse med resultaterne. Som det kunne forventes, ser det anderledes ud for de

tillidsrepræsentanter, som har formået at indfri kollegernes ønsker. Her svarer 87 %, at kollegerne var tilfredse med udfaldet af lokalforhandlingerne (Figur 5.17).

Figur 5.17 Tillidsrepræsentanter, som har svært ved at indfri kollegernes ønsker i lokalforhandlinger, oplever større utilfredshed blandt kollegerne i procent

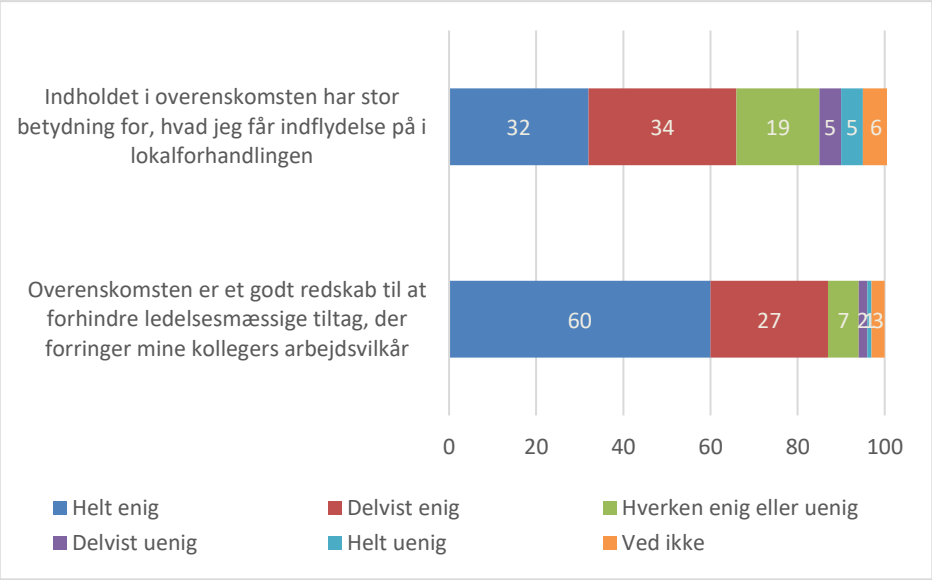


Kilde: TR2024 data, N=7530, Spørgsmål: TRQ20(6) og TRQ20(3), Høj signifikans, p=0,000 (Chi²).

5.10 Overenskomstens strukturerende betydning for forhandlingsforløbet

Overenskomsten har en central og ofte strukturerende betydning for forhandlingsforløbet på mange arbejdspladser. 66 % af tillidsrepræsentanterne oplever, at indholdet i overenskomsten har stor betydning for, hvad de får indflydelse på i lokalforhandlingen (Figur 5.18). Mange TR trækker endvidere på overenskomsten for at hindre ledelsesmæssige tiltag, der forringer kollegernes arbejdsvilkår.

Figur 5.18 Tillidsrepræsentanter og overenskomstens betydning i procent



*Kilde:TR2024 data: N=10.177 *N=7530, Spørgsmål: (TRQ19(9), TRQ29(5.)*

55 % af lederne på arbejdspladser med en TR oplever også, at overenskomsten bidrager til at strukturere lokalforhandlingerne (Tabel 5.9). Hver tiende leder synes ikke, overenskomsten bidrager til at strukturere de lokale forhandlinger (Tabel 5.9). Overenskomster er således vigtige værktøjer for mange tillidsrepræsentanters indflydelsesmuligheder, ligesom de mange steder er strukturerende for lokalforhandlinger.

Tabel 5.9 Ledere som oplever, at overenskomsten bidrager til at strukturere lokalforhandlinger i procent (Kun arbejdspladser med en TR)

Hvor enig eller uenig er du i, at overenskomsten bidrager til at strukturere lokalforhandlinger i procent							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
Leder	23	32	21	4	7	13	100

Kilde: Leder2024 data, N=564, Spørgsmål: LederQ23(5).

5.11 Opsamling

I dette kapitel har vi belyst processer før, under og efter forhandlinger på arbejdspladsen. Analyserne viser, at overenskomsten spiller en vigtig rolle for mange TR, dels fordi den strukturerer forhandlingerne, dels fordi det sikrer nogle rettigheder vis-á-vis ledelsen. Også mange ledere finder, at overenskomsten strukturer lokalforhandlingerne.

TR og det forberedende arbejde

Mere end hver anden tillidsrepræsentant gør et stort stykke forberedende arbejde med at sætte sig ind i arbejdspladsens økonomiske situation, rådgiver sig med fagforeningen og trækker på deres netværk med andre tillidsvalgte. Mange TR udnytter dermed de nye værktøjer, som blev introduceret og indskrevet i overenskomsterne under de forrige overenskomstforhandlinger, såsom indblik i arbejdspladsens økonomi. Mere end ni ud af ti tillidsrepræsentanter gør ligeledes en stor og aktiv indsats for at få indblik i kollegernes krav og ønsker, ligesom kollegerne ofte selv kommer med forslag, engagerer sig og, ifølge TR, udviser stor interesse, uden at de nødvendigvis er blevet bedt om at deltage. Og her synes der at være en vis sammenhæng mellem lønmodtagernes interesse for lokale lønforhandlinger, og hvorvidt tillidsrepræsentanten involverer dem i de forberedende processer forud for lokalforhandlingerne.

Medlemmer af de traditionelle fagforeninger oplever i højere grad end deres uorganiserede og gule kolleger at blive involveret i de forberedende processer, og de er også den gruppe af medarbejdere, der udviser størst interesse for fx lokale lønforhandlinger.

Interessant nok synes TRs tilgang til gule og uorganiserede ikke at have nogen mærkbar betydning for de forberedende processer. 27 % af tillidsrepræsentanterne oplever, at gule og uorganiserede besværliggør koordineringen af kollegernes ønsker og krav, og det er uanset, om de gennem deres arbejde som tillidsrepræsentant vælger at repræsentere de gule og uorganiseredes interesser eller ej. Langt de fleste TR oplever dog ikke, at gule og uorganiserede besværliggør koordineringsprocessen.

Analyserne viser, at lønmodtagerne forventer, at tillidsrepræsentanten repræsenterer deres synspunkter overfor ledelsen – det varierer fra 79 % af de traditionelle medlemmer til 69 % af de gule og 59 % af de uorganiserede. Der er således en udbredt forventning, ikke kun hos medlemmer af de traditionelle fagforeninger, om, at deres synspunkter repræsenteres af tillidsrepræsentanten overfor ledelsen, men også blandt en relativt stor gruppe af uorganiserede og gule kolleger.

Selvom de fleste TR lægger et stort stykke arbejde i at forberede sig forud for lokalforhandlingerne, er der dog også en mindre gruppe, svingende fra hver femte til hver tyvende tillidsrepræsentant – alt efter typen af forberedende arbejde der er tale om – som fremstår relativt passive og dermed til dels uforberedte. I den sammenhæng viser analysernes dog også, at de fleste tillidsrepræsentanter – tre ud af fire – føler sig klædt godt på til forhandling med ledelsen, selv blandt dem, som fremstår knap så aktive forud for de lokale forhandlinger.

TR og selve lokalforhandlingerne

TR tilgår lokalforhandlinger med meget forskellige tilgange – nogle har en mere konfrontatorisk tilgang – ikke bare overfor ledelsen, men også overfor eget bagland – ved ikke at repræsentere fx gule og uorganiseredes interesser. Også mellem TR og ledere er der forskellige tilgange, hvor nogle vælger en mere dialogbaseret og kompromissøgende tilgang, og andre kan være mere konfrontatoriske. I de situationer, hvor det spidser til på arbejdspladsen, ser tillidsrepræsentanterne i højere grad hjælp fra fagforeningen som en håndsrækning. Dette kan være i situationer, hvor forhandlingsklimaet præges af en anspændt stemning eller ledelsen ønsker at omgå tillidsrepræsentanten. Analyserne viser dog overordnet, at forhandlinger ofte forløber i en god tone, og kun hver femte tillidsrepræsentanter oplever, at forhandlingsklimaet præges af en anspændt stemning. 44 % af tillidsrepræsentanterne vælger en gang imellem at imødekomme arbejdspladsens interesser, men det er kun godt hver femte lønmodtager, der har den oplevelse.

Tilstedeværelsen af gule og uorganiserede på arbejdspladsen svækker tillidsrepræsentantens forhandlingsmandat ved, at færre kolleger bakker op i forhandlingssituationen, når der er gule og uorganiserede på arbejdspladsen. Vi ser også, at lidt under hver tredje TR oplever, at gule og uorganiserede vanskeliggør lokalforhandlingerne. Langt de fleste – 71% – oplever dog at det ikke er tilfældet – og det uanset hvilken tilgang TR anvender overfor gule og uorganiserede kolleger.

TR og efterspillet af forhandlingerne

Efter forhandlingerne spiller formidlingen af forhandlingsresultater, ikke overraskende, en vigtig rolle. Det er her, det skal forklares, hvorfor det endte, som det gjorde og måske også, hvorfor ikke alle kollegernes krav og ønsker blev indfriet. Som det kunne forventes, opleves ofte en større utilfredshed, når forventningerne ikke indfries – men alligevel er det halvdelen af de tillidsrepræsentanter, der ikke selv mener at have indfriet kollegernes forventninger, som oplever tilfredse kolleger. Det antyder, at mange kolleger godt kan forstå den prekære situation, som tillidsrepræsentanten står i, og at forhandlinger kræver kompromisser.

Alt i alt viser analyserne, at der foregår et væld af processer forud, under og efter de lokale forhandlinger, hvor overenskomsten på flere måder har en strukturerende betydning for, hvordan de lokale forhandlinger udspiller sig. TR og ledelsens tilgang til forhandling synes instrumental for, hvordan forhandlingerne forløber, og dermed hvordan intentionerne i de centrale overenskomster udmøntes i praksis på den enkelte arbejdsplads. Den høje forhandlingsaktivitet og den udbredte dialogbaserede og kompromissøgende tilgang til forhandling kan ses som et udtryk for, at decentraliseringen af overenskomstsystemet er lykkes. Den lokale forhandlingskultur afspejler på mange måder de centrale parters tilgang til forhandling og er dermed fulgt med i takt med decentraliseringen af de kollektive forhandlinger, hvilket ofte bliver fremhævet som en helt central forudsætning for, at decentraliseringen kan siges at være lykkes lokalt.

6. Det lokale samarbejde og udvalgsarbejde

Det daglige samarbejde og udvalgsarbejdet på overenskomstdækkede danske arbejdspladser foregår i regi af Samarbejdssystemet og MED-systemet. I modsætning til overenskomstsystemet, som i udgangspunktet er baseret på en konflikttilgang med divergerende arbejdstager- og arbejdsgiverinteresser, lægger Samarbejdssystemet og MED-systemet op til dialog og en samarbejdsorienteret tilgang. Partnerne er via de institutionelle rammer forpligtet til at udvise samarbejdsvilje og forhandlingsvilje. Ledelsen er ikke på samme måde forpligtiget til at inddrage tillidsrepræsentanten og andre tillidsvalgte i beslutningsprocesser, der falder inden for samarbejdssystemet og MED-systemets rammer, hvilket ellers er et centralt element i overenskomstsystemet.

Overenskomstsystemet pålægger de lokale parter ikke bare at drøfte, men også at forhandle og indgå lokalaftaler om bestemte emner, hvis man ønsker at fravige den centrale overenskomsts bestemmelser. Det gælder ikke på samme måde inden for MED-systemet og i endnu mindre grad inden for Samarbejdssystemet, hvor graden af medbestemmelse og medindflydelse ofte er op til den enkelte leder.

Samarbejdsrelationerne mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten kan derfor få betydning for, hvordan samarbejdet udfoldes i det daglige og ikke mindst graden af indflydelse for tillidsrepræsentanten, da der ikke på samme måde er givet et forhandlingsmandat til tillidsrepræsentanten, som det gør sig gældende inden for overenskomstsystemets rammer (Navrbjerg og Larsen, 2015: 31).

I dette kapitel dykker vi ned i de institutionelle rammer for det lokale samarbejde og belyser, hvordan samarbejdet udfolder sig i det daglige på danske arbejdspladser. Indledningsvis opridses kort de institutionelle rammer for det lokale samarbejde med afsæt i Samarbejdsaftaler og MED-aftaler. Dernæst belyses tillidsrepræsentantens samarbejde ikke kun med ledelsen, men også med kollegerne og andre tillidsvalgte. Kapitlet undersøger, om der er MED-udvalg, samarbejdsudvalg og andre udvalg lokalt på arbejdspladserne, samt hvor meget tid tillidsrepræsentanter bruger på udvalgsarbejde vis-a-vis andre opgaver. Afsluttende belyses, hvilken betydning samarbejdsaftaler og MED-aftaler har for tillidsrepræsentanternes indflydelsesmuligheder, især for emner, der typisk drøftes i regi af Samarbejdssystemet og MED-systemet.

6.1 Baggrund: De institutionelle rammer for det lokale samarbejde

MED-aftaler og samarbejdsaftaler fastsætter rammerne for det daglige samarbejde og udvalgsarbejdet på overenskomstdækkede danske arbejdspladser, mens *Lov om information og høring af medarbejde*re sætter rammerne for samarbejdet på arbejdspladser uden overenskomst.

I den private sektor er det *Samarbejdsaftalen* mellem DA og LO (nu FH), oprindeligt fra 1947, der udstikker rammerne for samarbejdet inden for DA/FH-området, mens det på det statslige område er *Cirkulære om aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner* med seneste ændringer fra 2021.

I kommuner og regioner sætter *MED-aftalen* fra 1997 de overordnede rammer. Reglerne for samarbejdet varierer, alt efter om der tages afsæt i MED-aftalen eller samarbejdsaftalerne for de private og statslige arbejdspladser. Fx kan der først oprettes samarbejdsudvalg på private arbejdspladser, når der er 35 eller flere ansatte på en arbejdsplads, men oprettelsen af samarbejdsudvalg er ikke et krav og sker kun på foranledning af de lokale parter.

I den offentlige sektor er det et lovkrav, at der på statslige arbejdspladser oprettes samarbejdsudvalg, når der er 25 eller flere ansatte (CIR1H nr. 9944 af 18/11/2021). I kommunale og regionale sektor skal der ligeledes oprettes MED-udvalg, men der er ikke de samme krav til arbejdspladsens størrelse, da det i stedet afhænger af, hvad der besluttes i de lokale MED-aftaler i de enkelte kommuner og regioner (KL og forhandlingsfællesskabet, 2015; RTLN og forhandlingsfællesskabet,2021).

På små statslige og private arbejdspladser, som ikke opfylder kravene til at oprette et samarbejdsudvalg, stilles der i samarbejdsaftalerne krav til, at der samarbejdes om et godt arbejdsmiljø. Ledelsen er også på de arbejdspladser forpligtet til at høre og informere medarbejderne efter samarbejdsaftalernes principper (DA og LO, 2006 §4; CIR1H nr. 9944 af 18/11/2021: §7; Navrbjerg og Larsen, 2021). Lov om information og høring finder kun anvendelse på ikke-overenskomstdækkede arbejdspladser med mere end 35 ansatte (LOV nr. 303 af 02/05/2005).

MED-systemet og samarbejdssystemet består ofte af udvalg på forskellige niveauer, alt efter størrelsen på arbejdspladsen. Fx skal der i henhold til MED-aftalen på det kommunale område være udvalg på alle niveauer med personale- og budgetansvar i de enkelte kommuner. MED-systemet består typisk af tre niveauer: MED-hovedudvalg, MED-udvalg på forvaltnings-, område- eller sektor-niveau, samt MED-udvalg på institutionsniveau (Larsen et al. 2022). På kommunale arbejdspladser uden MED-udvalg kan der endvidere være personalemøder med MED-status og såkaldte TRIO (samarbejder bestående af ledelsen, tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten) på kommunale arbejdspladser uden MED-udvalg (Navrbjerg & Larsen, 2021).

Hvem kan vælges til samarbejdsudvalg og MED-udvalg

Reglerne for, hvem der kan repræsentere medarbejderne i udvalgsarbejde samt medarbejderes og de tillidsvalgtes beføjelser og indflydelsesmuligheder, varierer på tværs af de private, statslige, kommunale og regionale arbejdspladser. Ét fællestræk er dog, at der sidder repræsentanter fra såvel ledelsen som medarbejderne i samarbejdsudvalg og MED-udvalg. Ledelsesrepræsentanter udpeges af ledelsen, mens repræsentanter fra medarbejdersiden vælges blandt medarbejderne. Tillidsrepræsentanter er som hovedregel indskrevne medlemmer af udvalgene (DA og LO, 2006; KL og forhandlingsfællesskabet, 2015; RTLN og forhandlingsfællesskabet, 2021: § 4stk 6; CIR1H nr. 9944 af 18/11/2021: § 7).

Indflydelsesmuligheder og forpligtigelser – hvad siger Samarbejdsaftaler & MED-aftaler

Samarbejdsaftaler og MED-aftaler giver tillidsrepræsentanter og andre udvalgsmedlemmer forskellige rettigheder, forpligtigelser og indflydelsesmuligheder, når de deltager i udvalgsarbejde. I den private sektor og på statslige arbejdspladser er samarbejdsudvalg primært et forum for orientering, information og dialog. Inden for rammerne af samarbejdssystemet har tillidsvalgte dermed ikke de samme beføjelser til at forhandle og indgå lokalaftaler på private og statslige arbejdspladser som det ellers gør sig gældende inden for overenskomstsystemet (Navrbjerg og Larsen, 2015).

Anderledes ser det ud i den kommunale og regionale sektor, hvor MED-aftalerne giver tillidsvalgte ret til ikke kun information og høring, men også medindflydelse og medbestemmelse, fx ved introduktion og brug af ny teknologi (RTLN og forhandlingsfællesskabet,2021:§ 6). MED-aftalerne i den kommunale og regionale sektor åbner dermed op for, at parterne forhandler og indgå lokalaftaler inden for rammerne af MED-systemet (Navrbjerg og Larsen, 2021).

I løbet af de sidste tre årtier er der i Samarbejdsaftaler og MED-aftaler blevet åbnet for, at stadig flere emner kan og i vid udstrækning forventes at blive drøftet lokalt på den enkelte arbejdsplads. De centrale parter har dermed udvidet tillidsvalgtes samarbejdsmandat. Fx er emner som trivsel, ligestilling, arbejdsrelateret stress, mobning og chikane blevet indskrevet i MED-aftaler og samarbejdsaftaler med specifikke krav om, at disse emner drøftes i regi af samarbejdsudvalg og MED-udvalg, ofte som følge af EU-regulering (Navrbjerg og Larsen, 2021; Mailand et al. 2021).

Samarbejdsaftalerne og MED-aftalerne stiller en række krav til tillidsrepræsentanten og andre udvalgsmedlemmer, som er forpligtiget til at udvise forhandlingsvilje og samarbejdsvilje (Navrbjerg og Larsen, 2021). I den private sektor er det endvidere indskrevet, at ledelsen har pligt til at informere medarbejderne og inddrage samarbejdsudvalget i udarbejdelsen af principper for eksempelvis efteruddannelse, seniorpolitik, ligebehandling, arbejdsrelateret stress, arbejdets tilrettelæggelse, sygefravær mv. Ledelsen er desuden forpligtiget til at informere om arbejdspladsens økonomiske situation, beskæftigelsesforhold, og større omlægninger og ændringer såsom introduktion af ny teknologi, bortfald af arbejdspladser mv.

I den offentlige sektor er der lidt andre regler og bestemmelser for involveringen af tillidsrepræsentanten og andre udvalgsmedlemmer. I den kommunale og regionale sektor stiller MED-aftalerne krav om, at MED-udvalget og TR skal inddrages i udarbejdelsen af principper om forebyggelse og håndtering af sygefravær, arbejdsrelateret stress, mobning og chikane (KL og Forhandlingsfællesskabet, 2015). MED-udvalget og herunder TR skal også inddrages angående udlicitering af kommunale og regionale arbejdspladser, større organisatoriske ændringer og introduktion af og brug af ny teknologi (KL og Forhandlingsfællesskabet, 2015).

På det statslige område er der ligeledes krav til, at en lang række emner drøftes i regi af samarbejdssystemet. Det drejer sig fx om retningslinjer og

indsatser for forebyggelse og håndtering af forskelsbehandling, kompetenceudvikling, mobning, chikane og arbejdsrelateret stress, ligesom der er krav til, at de statslige samarbejdsudvalg drøfter mål, strategi og økonomi (Navrbjerg og Larsen, 2021; Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, 2025). Ledelsen er endvidere forpligtiget til at orientere medarbejderne om den seneste og forventede udvikling i arbejdspladsens aktiviteter og økonomiske situation; forhold, som kan true beskæftigelsen; beslutninger, der fører til betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og medarbejdernes ansættelsesforhold; samt udbud og udlicitering (Medarbejder og Kompetencestyrelsen, 2025).

Overordnet lægger samarbejdssystemet og MED-systemet op til dialog og en samarbejdsorienteret tilgang ved at forpligte partnerne til at udvise samarbejdsvilje og forhandlingsvilje. Ledelsen er ikke forpligtiget til at inddrage tillidsrepræsentanten og andre tillidsvalgte i beslutningsprocesserne. Tillidsrepræsentanternes mandat er dermed til forhandling og afhænger i høj grad af, om ledelsen vælger at inddrage og dele beslutningskompetencen med de tillidsvalgte (Navrbjerg og Larsen, 2015: 31). Hvordan det udmøntes i praksis, ser vi nærmere på i de næste afsnit, efter vi kort belyser tillidsrepræsentantens samarbejde med ledelsen, kolleger og andre tillidsvalgte, og hvad især relationen til ledelsen betyder for tillidsrepræsentantens indflydelsesmuligheder lokalt.

6.2 Samarbejdet mellem TR og ledelsen

Tillidsrepræsentantens relation til ledelsen forventes at påvirke deres indflydelsesmuligheder lokalt. Når vi spørger tillidsrepræsentanten om deres forhold til ledelsen karakteriserer 71 % af tillidsrepræsentanter samarbejdet med ledelsen som godt eller særdeles godt (Tabel 6.1).

Tabel 6.1 Tillidsrepræsentanters syn på samarbejde med ledelse

Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen? – i procent	
Særdeles godt/Godt	71
Nogenlunde	20
Mindre godt/Ringe	7
Vi samarbejder ikke	1
Ved ikke	0
Total	100

Kilde: TR2024 data, N=10.177, Spørgsmål: TR Q14

Spørger vi ledelsen om det samme, så svarer 81 % af lederne, at de er tilfredse eller yderst tilfredse med samarbejdet med tillidsrepræsentanten på arbejdspladsen (Tabel 6.2). Overordnet er det begge parter, der oplever samarbejdet som godt.

Tabel 6.2 Lederes syn på samarbejde med tillidsrepræsentanten

Hvor tilfreds er du alt i alt med samarbejdet med jeres tillidsrepræsentant(er)? i procent	
Meget tilfreds	44
Tilfreds	36
Hverken tilfreds eller utilfreds	15
Utilfreds	2
Meget utilfreds	0
Ved ikke	3
Total	100

Kilde: Leder2024 data, N=664, Spørgsmål: LederQ29.

Langt de fleste tillidsrepræsentanter (85 %) og ledere (94 %) beskriver deres indbyrdes forhold som tillidsfuldt (Tabel 6.3).

Tabel 6.3 Tillidsrepræsentanters syn på relation til ledelsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Mit eget forhold til ledelsen er præget af gensidig tillid – i procent	
Helt enig/Delvist enig	85
Hverken enig eller uenig	7
Delvist uenig/Helt uenig	7
Ved ikke	0
Total	100

Kilde: TR2024 data. N=10.177, Spørgsmål Q15(1).

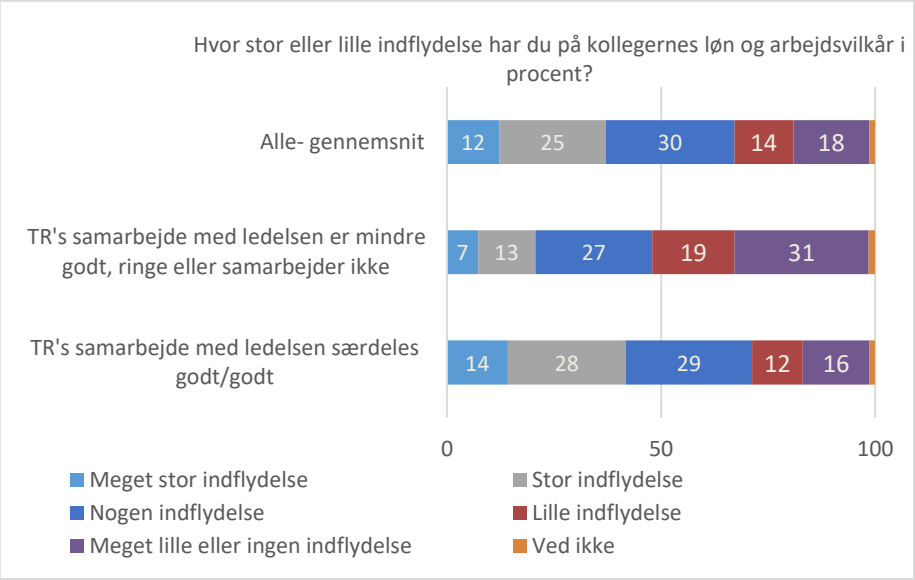
TR's indflydelsesmuligheder og relation til ledelsen

Tillidsrepræsentantens relation til ledelsen synes i vid udstrækning at påvirke deres indflydelsesmuligheder lokalt. Fx oplever 42 % af tillidsrepræsentanterne med et godt samarbejde til ledelsen at have stor eller meget stor indflydelse på kollegernes løn og arbejdsvilkår sammenlignet med hver femte, som har et mere anstrengt forhold til ledelsen på arbejdspladsen (Figur 6.1).

Det er især på områder, hvor ledelsen ikke nødvendigvis er forpligtiget til at inddrage tillidsrepræsentanten i lokale beslutninger, at samarbejdsrelationerne for alvor kommer i spil. Det gælder fx i forhold til ansættelser, afskedigelser og arbejdspladsens/virksomhedens økonomiske dispositioner.

Tillidsrepræsentanterne og medarbejderne skal måske nok høres og informeres om disse forhold i regi af MED-systemet og Samarbejdssystemet, men de har ikke krav på at blive inddraget i selve beslutningsprocessen. Det er således op til ledelsen, om de ønsker at inddrage tillidsrepræsentanterne i den type beslutninger. I den sammenhæng er der flere tillidsrepræsentanter, der har et særdeles godt samarbejde med ledelsen, som oplever at have en stor eller meget stor indflydelse på ansættelser (45 %), afskedigelser (28 %) og arbejdspladsens/virksomhedens økonomiske dispositioner (10 %) ((se Appendiks A, Tabel A1, Tabel A2, Tabel A3).

Figur 6.1 Tillidsrepræsentanters relation til ledelsen i forhold til deres indflydelsesmuligheder på kollegernes løn og arbejdsvilkår i procent



Kilde: TR2024 data, N=10.177. Spørgsmål: TRQ14 og TRQ16(3), Høj signifikans, p=0,000 (Chi²).

Anderledes ser det ud for de tillidsrepræsentanter med et mere anspændt forhold til ledelsen. Her oplever kun et fåtal – godt 5% – have indflydelse på ansættelser, afskedigelser og arbejdspladsens økonomiske dispositioner (se Appendiks A, Tabel A1, Tabel A2, Tabel A3). Der synes dermed at være en vis sammenhæng mellem, hvordan tillidsrepræsentanten beskriver sin relation til ledelsen og deres muligheder for indflydelse: Jo bedre et samarbejde, jo højere grad af indflydelse især på forhold, hvor ledelsen ikke er forpligtiget til at inddrage tillidsrepræsentanten eller medarbejderne (se Appendiks A, Tabel A1, Tabel A2, Tabel A3).

Lokalaftaler og samarbejdsrelationen mellem TR og ledelsen

Samarbejdsrelationen mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen påvirker også, om der indgås lokalaftaler på arbejdspladsen. 55 % af tillidsrepræsentanterne, som beskriver deres samarbejde med ledelsen i positive vendinger, har indgået en lokalaftale sammenlignet med 48 %, der har et mere anstrængt forhold til ledelsen på deres arbejdsplads (Tabel 6.4).

Tabel 6.4 Tillidsrepræsentantens relation til ledelsen og om der er indgået lokalaftaler med ledelsen

Har du indgået en lokalaftaler med ledelsen? Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen? – i procent	
	Indgået lokalaftaler
TR's samarbejde med ledelsen særdeles godt/godt	55
Samarbejdet er nogenlunde	54
TR's samarbejde med ledelsen er mindre godt, ringe eller samarbejder ikke	48
Ved ikke	22
Alle- gennemsnit	54

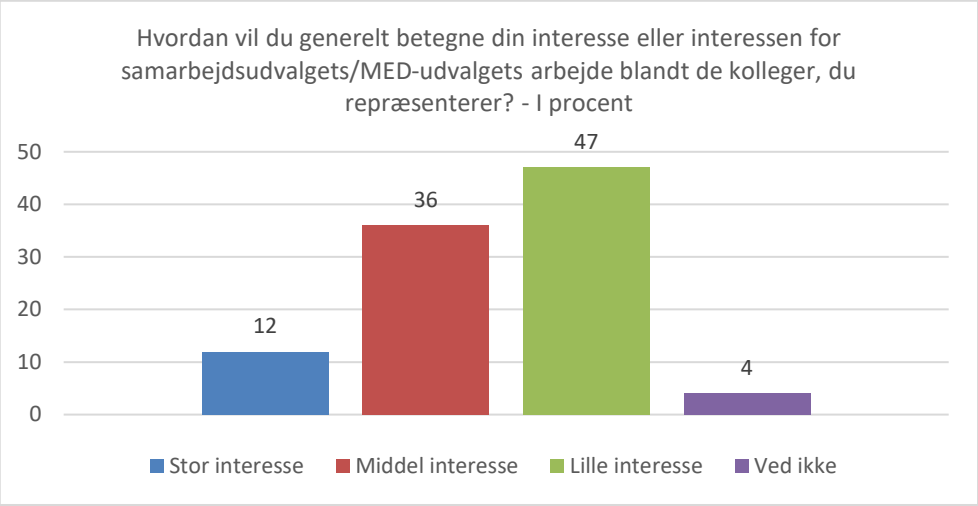
Kilde: TR2024 data, n=10.177, Spørgsmål: TRQ14 & TRQ21. Høj signifikans, p=0,000 (Chi²).

Netop når det kommer til lokalaftaler, er ledelsen forpligtiget via overenskomsten til at indgå en lokalaftaler, hvis de ønsker at afvige fra de centrale overenskomstbestemmelser. Det kan være en stærk motivation for ledelsen og kan være medvirkende til, at der ikke er større forskelle mellem de tillidsrepræsenter med et godt forhold til ledelsen og dem med et mere anstrengt forhold vedrørende indgåelse af lokalaftaler blandt tillidsrepræsentanterne.

6.3 TR's samarbejde med kollegerne og deres interesse for udvalgsarbejde

Udvalgsarbejdet udgør en stor del af mange tillidsrepræsentanters hverdag. Det er dog sjældent, at kollegerne efter tillidsrepræsentantens udsagn udviser den store interesse for det arbejde, der foregår inden for samarbejdssystemets eller MED-systemets rammer. 12 % af tillidsrepræsentanterne vurderer, at der er stor interesse blandt kollegerne, mens 36 % opfatter, at der er middel interesse (Figur 6.2).

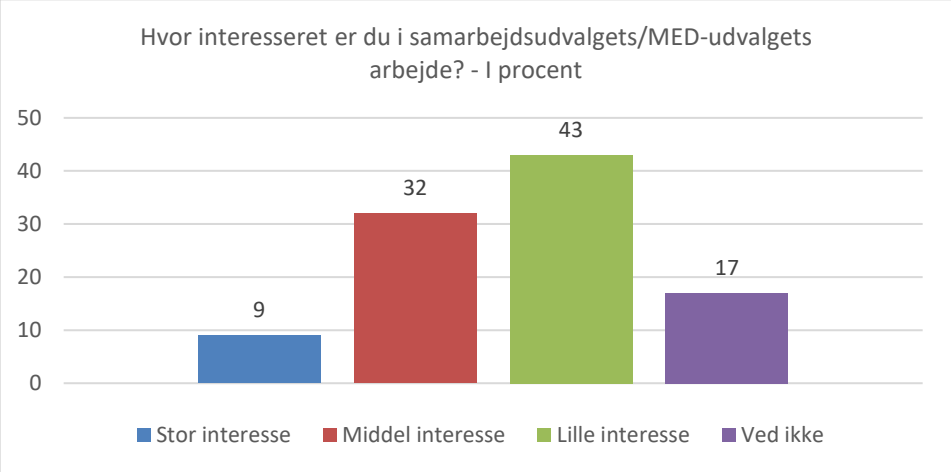
Figur 6.2 Tillidsrepræsentanters oplevelse af interesse blandt kolleger i procent



Kilde: TR2024 data. N=10.177. Spørgsmål: TRQ11.

Når blikket vendes mod lønmodtagerne, er det ligeledes tydeligt, at udvalgsarbejde sjældent modtager den helt store interesse. Det er knap hver tiende af lønmodtagerne, der fatter stor interesse for det arbejde, der foregår i regi af samarbejdsudvalget og MED-udvalget. Der synes dermed at være en vis enighed blandt tillidsrepræsentanterne og lønmodtagerne om, at udvalgsarbejde sjældent har kollegernes store interesse (Figur 6.3).

Figur 6.3 Lønmodtagernes interesse for samarbejdsudvalgets/MED-udvalgets arbejde i procent



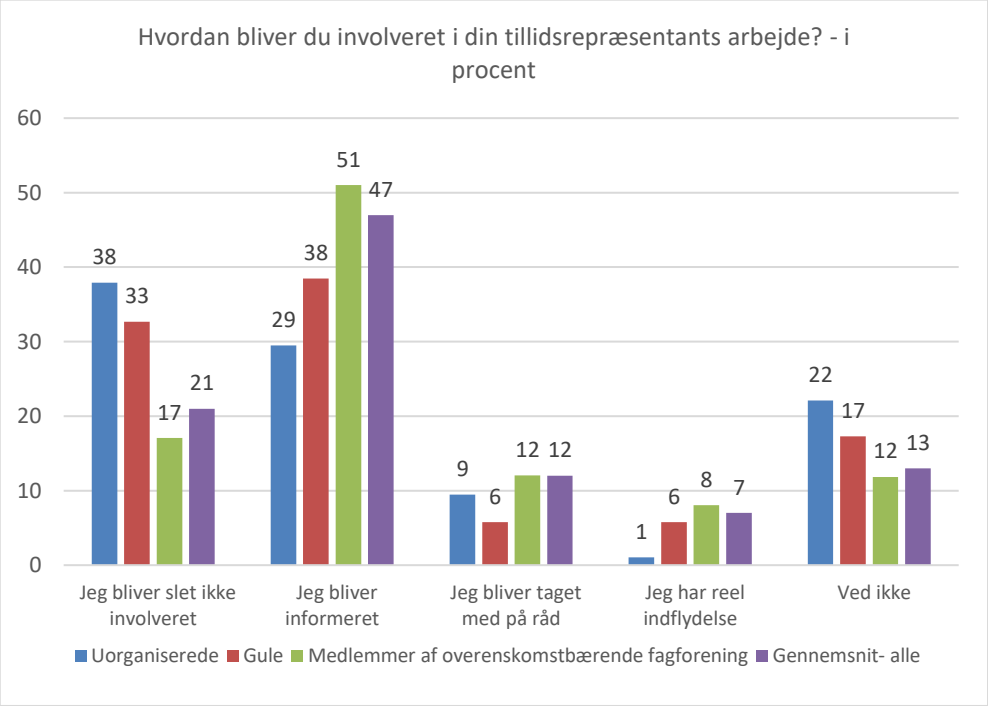
Kilde: Lønmodtager2024 data. N=1.297. Spørgsmål: LønmodtagerQ12.

Forud, under og efter lokalforhandlinger er der ofte er en tæt dialog mellem tillidsrepræsentanten og kollegerne, hvor der dels koordineres medarbejderkrav, dels forventningsafstemmes, og forhandlingsresultaterne formidles – som beskrevet i kapitel 6. Det er dog ikke kun under lokalforhandlingerne, og når der er problemer med løn og arbejdsvilkår, at kollegerne og tillidsrepræsentanten er i tæt dialog: De samarbejder også i varierende grad i hverdagen. 47 % af lønmodtagerne oplever, at tillidsrepræsentanten informerer

dem om tiltag, 12 % oplever at blive taget med på råd, og yderligere 7 % svarer, at de har en reel indflydelse på tillidsrepræsentantens arbejde (Figur 6.4).

Det er dog også omkring hver femte lønmodtager, som slet ikke bliver inddraget eller ikke ved, hvad de skal svare på spørgsmålet om, hvordan de involveres i tillidsrepræsentantens arbejde. Blandt de traditionelle medlemmer er det hver femte, som ikke oplever at blive inddraget, godt hver anden informeres om tillidsrepræsentantens arbejde, men det er kun 12 %, der bliver taget med på råd og endnu færre – 8 % – der oplever at have reel indflydelse på tillidsrepræsentantens arbejde. Mange gule og uorganiserede oplever heller ikke at blive inddraget på den ene eller anden måde i tillidsrepræsentantens arbejde (Figur 6.4).

Figur 6.4 Lønmodtagernes involvering i tillidsrepræsentantens arbejde i procent



Kilde: Lønmodtager2024 data, N=756, Spørgsmål: LønmodtagerQ20, LønmodtagerQ33, LønmodtagerQ34., Uorganiserede: Høj signifikans p= 0,000 (Chi²), Gule: Lav signifikans p= 0,017 (Chi²)

6.4 Samarbejdet med andre tillidsvalgte (AMR)

Mange tillidsrepræsentanter er på arbejdspladser, hvor der også er andre tillidsvalgte, som fx arbejdsmiljørepræsentanten. 94 % af tillidsrepræsentanterne er på en arbejdsplads med en arbejdsmiljørepræsentant, og flertallet samarbejder på forskellig vis med arbejdsmiljørepræsentanten. Godt tre ud af fire tillidsrepræsentanter har et godt samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanten, og kun 4 % samarbejder slet ikke med arbejdsmiljørepræsentanten. Også blandt arbejdsmiljørepræsentanterne er der en udbredt opfattelse af, at samarbejdet med tillidsrepræsentanten på deres arbejdsplads er velfungerende (Tabel 6.5).

Tabel 6.5 Samarbejdet mellem arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant i procent

Hvordan vil du karakterisere samarbejdet med AMR/TR på din arbejdsplads? – i procent		
	TR	AMR
Særdeles godt/Godt	73	77
Nogenlunde	15	14
Mindre godt/Ringe	7	5
Vi samarbejder ikke	4	3
Ved ikke	2	1
Total	100	100

Kilde: TR2024 data, N= 8967. Spørgsmål Q8. AMR2024 data, N=5762.

Mere end hver anden tillidsrepræsentant understreger, at der er behov for at samarbejde om og koordinere arbejdsopgaver med arbejdsmiljørepræsentanten. Lidt mere end hver femte tillidsrepræsentant ser ikke et behov for at samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanten, da deres respektive arbejdsopgaver er klart adskilte, og 14 % finder det til tider svært at skelne mellem, hvad der er deres egne og arbejdsmiljørepræsentantens opgaver (Tabel. 6.6).

Tabel 6.6 Tillidsrepræsentanters oplevelse af opgavefordeling mellem TR og AMR i procent

Hvordan oplever du opgavefordelingen mellem dig og AMR? - i procent	
TR-opgaver og AMR-opgaver er klart adskilte	22
TR-opgaver og AMR-opgaver er klart adskilte, men der er behov for sparring og koordinering mellem AMR og TR	57
Det er til tider uklart, hvad der er AMR's opgaver og hvad der er TR's opgaver	14
Der er ingen adskillelse mellem AMR's og TR's opgaver	3
Ved ikke	3
Total	100

Kilde: TR2024 data. N=8967, Spørgsmål: TR Q9.

6.5 MED-udvalg, samarbejdsudvalg og andre udvalg lokalt

På danske arbejdspladser er der et væld af udvalg og samarbejdsorganer, som sigter mod at drøfte og forbedre løn og arbejdsvilkår gennem dialog og samarbejde. Nogle former for udvalgsarbejde knytter sig an til samarbejdssystemet og MED-systemet som beskrevet ovenfor. Andre har deres rødder i arbejdsmiljøloven eller loven om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber (LBK nr. 1084 af 19/09/2017; BEK nr. 344 af 30/03/2012).

Der er ligeledes en række medarbejderdrevne organer som faglige klubber, personaleforeninger og fællesklubber på flere arbejdspladser, som giver medarbejderne mulighed for at udveksle erfaringer og inspirere hinanden med henblik på at forbedre løn og arbejdsvilkår.

Samarbejdsudvalg, MED-udvalg og arbejdsmiljøudvalg er de tre meste udbredte udvalg på danske arbejdspladser. 43 % af tillidsrepræsentanterne er på en arbejdsplads med et MED-udvalg, mens 45 % har et samarbejdsudvalg. 59 % af TR har et arbejdsmiljøudvalg på deres arbejdsplads. Arbejdsmiljøgrupper og TRIO er ligeledes udbredt på mange danske arbejdspladser. Hver femte tillidsrepræsentanter angiver, at der er medarbejderrepræsentation i virksomheds-/arbejdspladsbestyrelsen (Tabel 6.7).

93 % af tillidsrepræsentanter sidder i et udvalg, klub eller forening på deres arbejdsplads. Relativt få tillidsrepræsentanterne sidder med i arbejdsmiljøudvalg (9 %) og arbejdsmiljøgrupper (8 %) eller bestrider medarbejdervalgte poster i arbejdspladsens/virksomhedens bestyrelse (4 %).

Når det kommer til klubarbejde er 9 % af tillidsrepræsentanterne medlem af fællesklubber på deres arbejdspladser, mens 31 % er medlem af arbejdspladsens faglige klubber, og 27 % er medlem af personaleforeninger på arbejdspladsen. 38 % af tillidsrepræsentanterne er medlem af et MED-udvalg, 35 % sidder med i Samarbejdsudvalg og 29 % er del af TRIO på deres arbejdsplads (Tabel 6.7).

Tabel 6.7 Udvalg og tillidsposterposter på arbejdspladsen i procent

Hvilke af de følgende har I på din arbejdsplads? – i procent		
	Er på arbejdspladsen	**TR sidder med**
Arbejdsmiljøudvalg	59	9
Personaleforening	46	27
Samarbejdsudvalg	45	35
Arbejdsmiljøgruppe	44	8
MED-Udvalg	43	38
Trio	43	29
Faglig klub	34	31
Virksomheds/arbejdspladsens bestyrelse	22	4
Kombineret samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg	12	7
Fællesklub	11	9
Virksomhedsnævn	1	1
Vi har ikke/ ikke medlem af nævnte udvalg	4	7

Kilde: TR2024 data, N=10.177, Spørgsmål: Q28 og Q29.

6.6 Sektorforskelle i udvalgsstruktur

Der er markante forskelle på tværs af offentlige og private arbejdspladser, når det kommer til udbredelsen af bestemte udvalgsformer. Netop udvalgsarbejde kan være en kilde til indflydelse for mange tillidsrepræsentanter. En formodning er derfor, at medlemmer af MED-udvalg og Samarbejdsudvalg i højere grad

trækker på MED-aftaler, Samarbejdsaftaler og overenskomsten til at opnå indflydelse på en række forhold lokalt, eftersom ledelsen er forpligtiget til netop at drøfte bestemte emner i regi af samarbejdssystemet og MED-systemet.

Der er flere tillidsrepræsentanter i den offentlige end den private sektor, der sidder i et udvalg, klub eller forening: 13 % af de privatansatte tillidsrepræsentanter har ikke andre tillidsposter end hvervet som tillidsrepræsentant sammenlignet med 3 % af de offentlige tillidsrepræsentanter. MED-udvalg, TRIO og arbejdsmiljøgrupper er også langt mere udbredt på de offentlige end private arbejdspladser. Arbejdsmiljøudvalg og samarbejdsudvalg er derimod mere udbredte på private arbejdspladser (Tabel 6.8).

Tabel 6.8 Udvalg og tillidsposter på private og offentlige arbejdspladser i procent

Hvilke af de følgende har I på din arbejdsplads? – i procent				
	Er på arbejdspladsen		TR sidder med	
	Privat sektor	Offentlig sektor	Privat sektor	Offentlig sektor
MED-udvalg	7	76	3	69
Trio	2	58	1	54
Arbejdsmiljøgruppe	38	51	9	7
Arbejdsmiljøudvalg	70	49	12	5
Personaleforening	58	35	36	19
Faglig klub	34	34	33	31
Samarbejdsudvalg	65	26	54	18
Kombineret samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg	12	12	8	7
Virksomheds/arbejdspladsens bestyrelse	32	12	6	2
Fællesklub	13	9	11	7
Virksomhedsnævn	2	1	<1	0
Ingen af ovenstående	6	1	13	3

Kilde: TR2024 data og register data, N=9740. Spørgsmål: Q28 og Q29. Høj signifikans p= 0.000 (Chi²).

Udvalgsarbejde fremstår mere udbredt på offentlige og især kommunale og regionale arbejdspladser end private arbejdspladser. Dette kan hænge sammen med, at der stilles visse krav til arbejdspladsens størrelse på såvel private som statslige arbejdspladser, når det kommer til oprettelse af samarbejdsudvalg. Den type krav gør sig ikke gældende på det i kommunale og regionale område. Derudover kan den relativt lavere udbredelse af samarbejdsudvalg i den private sektor sammenlignet med MED-udvalg i den offentlige sektor skyldes, at samarbejdsudvalg kun oprettes på private arbejdspladser på foranledning fra medarbejdere og ledelsen. I den offentlige sektor er det et lovkrav eller

aftalekrav at oprette et samarbejdsudvalg, såfremt øvrige krav til arbejdspladsens størrelse er opfyldt. De institutionelle rammer synes dermed at have en vigtig rammesættende betydning for udvalgsstrukturen.

Én ting er dog, at der er etableret forskellige udvalg og samarbejdsfora, noget andet er, om tillidsrepræsentanten er medlem, hvilket langt fra altid er tilfældet (Tabel 6.8). Et andet centralt spørgsmål er, om tillidsrepræsentanterne bruger tid på udvalgsarbejdet, et tredje spørgsmål er, om TR i det daglige samarbejde trækker på MED-aftaler og samarbejdsaftaler til at få indflydelse på løn og arbejdsvilkårene – aspekter vi belyser i de følgende afsnit.

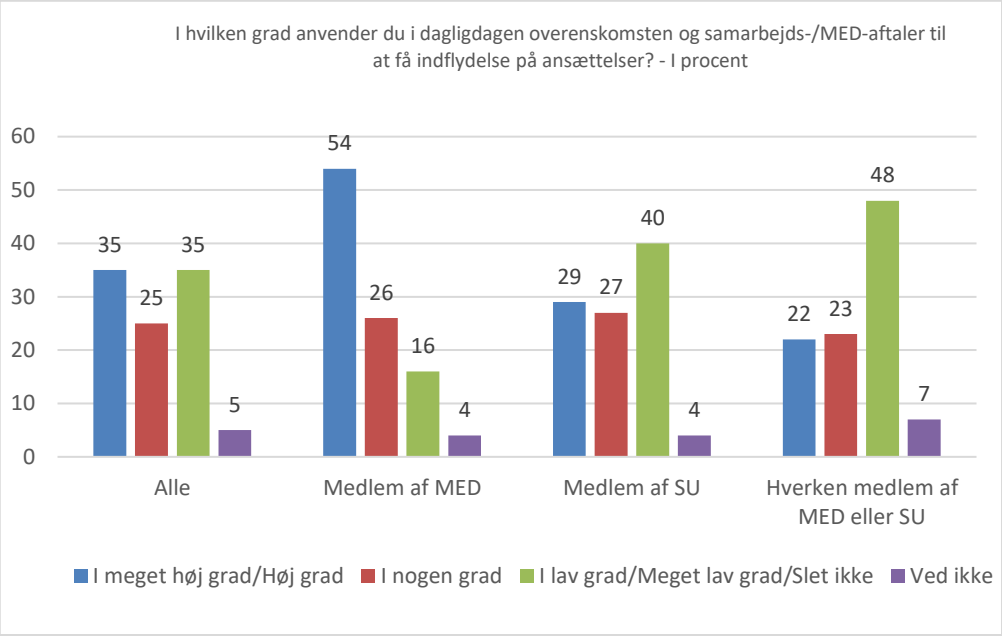
6.7 Bruges MED og Samarbejdsaftaler til at opnå indflydelse?

I kapitel 4 fremgik det, at flere tillidsrepræsentanter lænede sig op ad MED-aftaler, samarbejdsaftaler og overenskomsten i dagligdagen for at opnå indflydelse på en række forhold. I dette afsnit undersøger vi, om tillidsrepræsentanter, der sidder i MED-udvalg og Samarbejdsudvalg, i højere grad end andre tillidsrepræsentanter trækker på samarbejdsaftaler, MED-aftaler og overenskomsten til at opnå indflydelse på en række områder.

Ansættelser og afskedigelser

Ansættelser og afskedigelser er forhold, godt hver femte tillidsrepræsentant bruger en del tid på i dagligdagen, og det gør sig især gældende for tillidsrepræsentanter, der sidder i MED-udvalg (se afsnit 6.8). 44 % af tillidsrepræsentanter med en udvalgspost i et MED udvalg svarer, at de i høj eller meget høj grad bruger overenskomsten og MED-aftaler til at få indflydelse på ansættelser på deres arbejdsplads sammenlignet med 29 % af tillidsrepræsentanter, der er samarbejdsudvalgsmedlemmer, og 22 % af tillidsrepræsentanter der hverken sidder i samarbejdsudvalg eller MED-udvalg (Figur 6.5). Forskellene på tillidsrepræsentanternes brug af MED-aftaler, Samarbejdsaftaler og overenskomsten kan bunde i, at der fx i MED-aftalerne ligger en række bestemmelser, som forpligtiger ledelsen til ikke bare at orientere TR om ansættelser på arbejdspladsen, men også at medarbejderne og TR kan få medindflydelse og medbestemmelse på den type beslutninger. Når det kommer til samarbejdsaftaler og overenskomster, er ledelsen primært forpligtiget til at informere fremfor at inddrage TR i ansættelsesprocesserne.

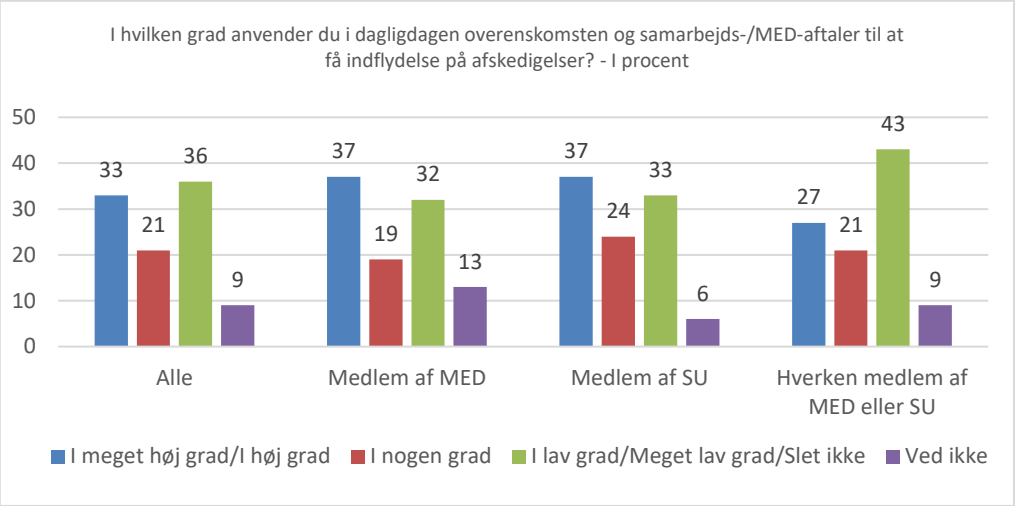
Figur 6.5 Tillidsrepræsentantens brug af overenskomst og samarbejds-/MED-aftaler til at få indflydelse på ansættelser i procent



Kilde: TR2024 data. N_{alle}=10.177, N_{MED}=4.188, N_{SU}=3.173, $N_{HverkenMED/SU}$=2.678. Spørgsmål: :TR Q30(4), Q29(1), Q29(2). Høj signifikans p= 0.000 (Chi^2).

Når det angår afskedigelser, er der ikke store forskelle mellem de tillidsrepræsentanter, der sidder i henholdsvis samarbejds- eller MED-udvalg (Figur 6.6), Dette kan bero på, at regelsættene i henholdsvis MED-aftaler og Samarbejdsaftaler forpligter ledelsen til at informere TR om større afskedigelsesrunder og inddrage TR på forskellig vis i selve udmøntningen af afskedigelserne. Figur 6.6. viser dog, at flere af de tillidsrepræsentanter, som sidder med i disse udvalg, bruger overenskomsten og samarbejds- og MED-aftaler i højere grad end de tillidsrepræsentanter, som ikke sidder i disse udvalg: 37 % mod 27 %.

Figur 6.6 Tillidsrepræsentantens brug af overenskomst og samarbejds-/MED-aftaler til at få indflydelse på afskedigelser i procent

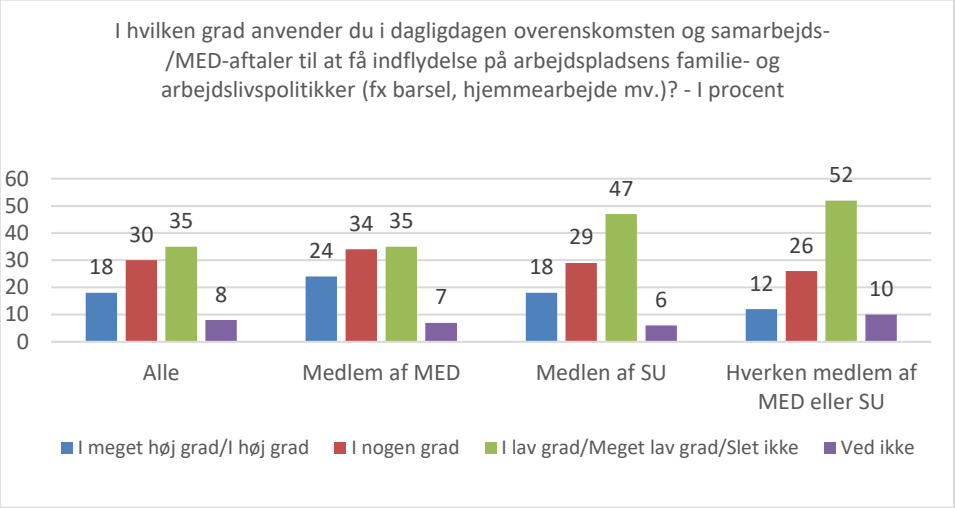


Kilde: TR2024 data. N_{alle}=10.177, N_{MED}=4.188, N_{SU}=3.173, $N_{HverkenMED/SU}$=2.678. Spørgsmål: TRQ30(5), TR Q29(1), TRQ29(2). Høj signifikans p= 0.000 (Chi^2).

Familie-arbejdslivspolitikker og organiseringen af arbejdet, herunder arbejdstiden

Kollegernes trivsel er det emne, flest tillidsrepræsentanter siger, de bruger mest tid på (se afsnit 6.8). På trods af, at de bruger meget tid på dette, så bruger 35 % af tillidsrepræsentanter i lav grad eller slet ikke MED-aftaler, samarbejdsaftaler og overenskomster til at opnå indflydelse på eksempelvis arbejdspladsens familie-arbejdslivspolitikker. Det kan undre, fordi både samarbejdsaftaler, MED-aftaler og overenskomster faktisk giver et vist råderum til netop at få indflydelse på trivsel og herunder emner, der relaterer sig til arbejdspladsens familie-arbejdslivspolitikker og ikke mindst ligestilling. Det er blot knap hver femte SU-medlem og knap hver fjerde MED-udvalgsmedlem, som trækker på disse regelsæt til at opnå indflydelse overfor ledelsen (Figur 6.7).

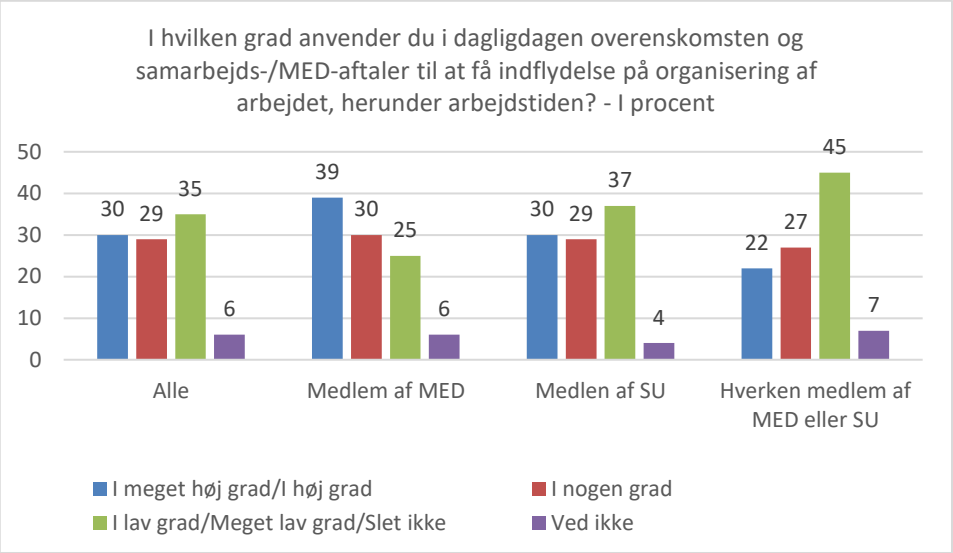
Figur 6.7 Tillidsrepræsentantens brug af overenskomst og samarbejds-/MED-aftaler til at få indflydelse på familie- og arbejdslivspolitikker i procent



Kilde: TR2024 data. N_{alle}=10.177, N_{MED}=4.188, N_{SU}=3.173, $N_{HverkenMED/SU}$=2.678, Spørgsmål: TR Q30(1), TRQ29(1), TRQ29(2). Høj signifikans p= 0.000 (Chi^2).

Organiseringen af arbejdet, herunder arbejdstiden, samt udviklingen af principper for familie-arbejdsliv er ligeledes emner, som er indarbejdet i MED-aftaler og samarbejdsaftaler, omend det i de statslige og private samarbejdsaftaler primært omhandler information og høring ved større ændringer i arbejdstiden. MED-aftalerne åbnes derimod op for medindflydelse og medbestemmelse, især i forhold til arbejdets tilrettelæggelse, hvor ledelsen i henhold til MED-aftalen er forpligtet til at informere, drøfte og forhandle med medarbejderne, hvis der forekommer betydelige ændringer (KL og forhandlingsfællesskabet, 2015:5). 39 % af tillidsrepræsentanter, som sidder i MED-udvalg, bruger i meget høj eller høj grad overenskomsten, MED-aftaler og samarbejdsaftaler til at få indflydelse på netop arbejdstiden. Til sammenligning svarer henholdsvis 30 % og 22 % af tillidsrepræsentanter, som sidder i samarbejdsudvalget, eller som de ikke bestrider den type poster, at de i meget høj eller i høj grad bruger overenskomsten, MED-aftaler og samarbejdsaftaler til at få indflydelse på arbejdstiden (Figur 6.8).

Figur 6.8 Tillidsrepræsentantens brug af overenskomst og samarbejds-/MED-aftaler til at få indflydelse på organisering af arbejdet i procent

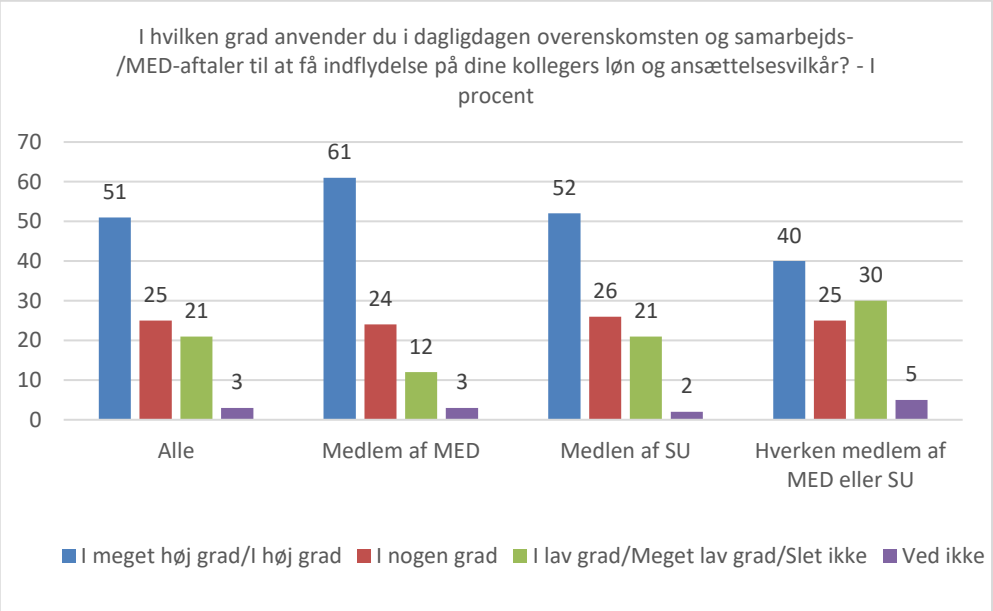


Kilde: TR2024 data. N_{alle}=10.177, N_{MED}=4.188, N_{SU}=3.173, $N_{HverkenMED/SU}$=2.678, Spørgsmål: TRQ30(6), TRQ29(1), TRQ29(2). Høj signifikans p= 0.000 (Chi^2).

Løn og arbejdsvilkår og virksomhedens økonomiske dispositioner

Godt hver anden tillidsrepræsentant bruger i høj eller meget høj grad MED-aftaler, Samarbejdsaftaler og overenskomster til at opnå indflydelse på løn og ansættelsesvilkår. Det er især tillidsrepræsentanter, der sidder i MED-udvalg, som bruger denne mulighed (61 %) – og det bruges også mere end tillidsrepræsentanter, som sidder i samarbejdsudvalg (52 %) ((Figur 6.9). At såvel overenskomsten som MED-aftaler og Samarbejdsaftaler forpligter ledelsen til at inddrage tillidsrepræsentanten i spørgsmål om løn og arbejdsvilkår kan være en vigtig grund til, at mere end hver anden af tillidsrepræsentanterne netop læner sig op ad de typer aftaler for at få indflydelse på kollegernes løn og arbejdsvilkår.

Figur 6.9 Tillidsrepræsentantens brug af overenskomst og samarbejds-/MED-aftaler til at få indflydelse på løn og ansættelsesvilkår i procent

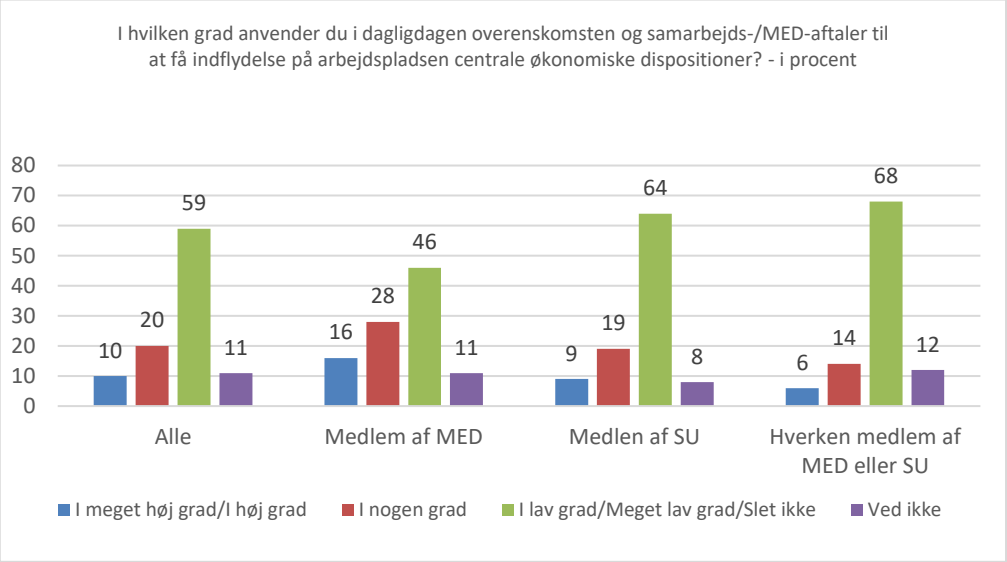


Kilde: TR2024 data. N_{alle}=10.177, N_{MED}=4.188, N_{SU}=3.173, $N_{HverkenMED/SU}$=2.678. Spørgsmål: TRQ30(3), TRQ29(1), TRQ29(2). Høj signifikans p= 0.000 (Chi^2).

Det er sjældnere, at tillidsrepræsentanter bruger MED-aftaler, Samarbejdsaftaler og overenskomster til at få indflydelse på arbejdspladsens økonomiske dispositioner. Der er dog flere tillidsrepræsentanter, især MED-udvalgsmedlemmer, som anvender de regelsæt for at opnå indflydelse. Dette kan skyldes, at netop MED-aftalerne pålægger ledelsen i højere grad at inddrage og informere tillidsrepræsentanten om den type forhold sammenlignet med fx samarbejdsaftaler og overenskomster (Figur 6.10).

Fx er ledelsen kun forpligtiget til at informere om arbejdspladsens økonomiske situation og større organisatoriske ændringer i henhold til samarbejdsaftalerne, mens MED-aftalen også pålægger ledelsen at drøfte arbejdspladsens økonomiske forhold med TR.

Figur 6.10 Tillidsrepræsentantens brug af overenskomst og samarbejds-/MED-aftaler til at få indflydelse på arbejdspladsens centrale økonomiske dispositioner i procent



Kilde: TR2024 data. N_{alle}=10.177, N_{MED}=4.188, N_{SU}=3.173, $N_{HverkenMED/SU}$=2.678, Spørgsmål: TRQ30(7), TRQ29(1), TRQ29(2). Høj signifikans p= 0.000 (Chi^2).

6.8 TR og udvalgsarbejde

Udvalgsarbejde er en post, som kan fylde i hvervet som tillidsrepræsentant. Beder vi tillidsrepræsentanterne pege på de tre emner, som de bruger mest tid på, så peger 45 % på, at udvalgsarbejde er blandt de tre emner, kun overhalet af medarbejdernes trivsel (48 %). Herudover er løn blandt de tre emner, som 34 % af tillidsrepræsentanter bruger mest tid på (Tabel 6.9).

Tabel 6.9 Hvad tillidsrepræsentanter bruger tid på i procent

Hvilke tre emner bruger du som TR mest tid på? – i procent	
Medarbejdernes trivsel	48
Møder i SU/MED-udvalg/Virksomhedsnævn/Trio eller lignende	45
Løn	34
Ansættelser og afskedigelser	21
Samarbejdsproblemer	18
Medarbejdernes personlige forhold	17
Læse regler og bestemmelser	16
Arbejdstid/arbejdets tilrettelæggelse	14
Sygefravær og arbejdsskader	12
Mødevirksomhed med fagforeningen	11
Fagligt klubarbejde	10
Organisering af nye medlemmer	10
Orientere mig i forbundets aktiviteter (hjemmeside, nyhedsbreve mv.)	9
Andet	4
Planlægning af efteruddannelse for kolleger	3
Ved ikke	2

Kilde: TR2024 data. N=10.177, Spørgsmål: TRQ24.

Når det kommer til den tid, tillidsrepræsentanterne bruger, kan det formodes, at det kan have betydning for deres tidsforbrug, hvis de bestrider udvalgsposter. Det forventes også at have en vis indflydelse på, hvilke emner der optager dem lokalt. Både i MED-aftaler og samarbejdsaftaler ligger der nogle forventninger til, at TR bruger tid på at drøfte specifikke emner med kolleger og ledelsen såsom ansættelser, afskedigelser mv. Tabel 6.10 viser, hvad tillidsrepræsentanter bruger mest tid på, alt efter om de sidder med i henholdsvis MED-udvalg, SU-udvalg eller ingen af de to. Mange tillidsrepræsentanter, der sidder i MED- eller Samarbejdsudvalg, oplever, at udvalgsmøder er noget af det, de bruger mest tid på, ligesom de bruger meget tid på medarbejdernes trivsel og løn. Når det kommer til andre emner, er der visse forskelle mellem de tillidsrepræsentanter, som er medlem af MED-udvalg eller Samarbejdsudvalg, og de som ikke er (Tabel 6.10).

Tabel 6.10 Hvad tillidsrepræsentanter bruger tid på ift. udvalgsdeltagelse i procent

Hvilke tre emner bruger du som TR mest tid på? i procent			
	Medlem af MED	Medlem af SU	Ikke medlem af hverken MED eller SU
Medarbejdernes trivsel	45	48	52
Møder i SU/MED-udvalg/Virksomhedsnævn/Trio eller lignende	65	53	16
Løn	34	34	34
Ansættelser og afskedigelser	27	17	18
Samarbejdsproblemer	13	22	20
Medarbejdernes personlige forhold	10	19	23
Læse regler og bestemmelser	15	14	19
Arbejdstid/arbejdets tilrettelæggelse	15	13	16
Sygefravær og arbejdsskader	13	10	13
Mødevirksomhed med fagforeningen	13	8	11
Fagligt klubarbejde	10	13	9
Organisering af nye medlemmer	8	12	11
Orientere mig i forbundets aktiviteter (hjemmeside, nyhedsbreve mv.)	11	5	12
Andet	3	4	4
Planlægning af efteruddannelse for kolleger	2	6	3
Ved ikke	1	1	3

Kilde: TR2024 data. N_{MED}*=4.188,* N_{SU}*=3.173,* $N_{HverkenMED/SU}$*=2.678. Spørgsmål: TRQ24, TRQ29(1), TRQ29(2).*

Ser vi på tværs af gruppen af tillidsrepræsentanter, synes der at være en vis sammenhæng mellem, hvad der optager dem mest tidsmæssigt på arbejdspladserne og deres medlemskab af henholdsvis Samarbejdsudvalg og MED-udvalg. Det fremstår især tydeligt, når vi sammenholder de specifikke emner, der optager tillidsrepræsentanterne i det daglige med forventningerne i de enkelte MED-aftaler og Samarbejdsaftaler.

Medarbejdernes trivsel – som er dét, som flest tillidsrepræsentanterne angiver at bruge meget tid på – er et prioriteret emne i såvel MED-aftaler som i de private og statslige samarbejdsaftaler, og der stilles endvidere krav til, at disse emner drøftes lokalt inden for rammerne af samarbejdssystemet og MED-systemet. Det samme gælder fx ansættelser og afskedigelser. (Tabel 6.10).

Det er dog slående, at selvom efteruddannelse er en vigtig opgave for såvel MED-udvalgene og samarbejdsudvalgene, så der det kun et fåtal af

tillidsrepræsentanterne, der bruger deres tid på planlægning af efteruddannelse for kollegerne. Det synes at være tilfældet, uanset om der er tale om tillidsrepræsentanter, der sidder i MED-udvalg, samarbejdsudvalg eller bestrider andre tillidsposter på arbejdspladsen 8tabel 6.10).

6.9 Opsamling

I dette kapitel har omdrejningspunktet været det lokale samarbejde og udvalgsarbejde. MED-udvalg, samarbejdsudvalg, TRIO og arbejdsmiljøudvalg er de mest udbredte udvalgsformer, mens knap hver tredje tillidsrepræsentant er på en arbejdsplads med en faglig klub, 11 % har en fællesklub, og 46 % har en personaleforening.

Tillidsrepræsentanterne bruger en del tid på udvalgsarbejde, og det er, næst efter medarbejdernes trivsel, det emne, som tillidsrepræsentanter bruger allermest tid på i det daglige. For dem, som sidder på udvalgsposter i MED-udvalg og samarbejdsudvalg, er udvalgsarbejde noget af det, de bruger allermest tid på. Samarbejdsudvalg og MED-udvalg er kilder til indflydelse for mange tillidsrepræsentanter, og vi ser også, at det især er medlemmer af MED-udvalg og Samarbejdsudvalg, der i højere grad trækker på MED-aftaler, Samarbejdsaftaler og overenskomsten til at opnå indflydelse på en række forhold lokalt.

Der er dog også markante sektorforskelle, hvor de tillidsrepræsentanter, som sidder i MED-udvalg, i højere grad trækker på den type aftaler for at få indflydelse på især ansættelser og arbejdspladsens økonomiske dispositioner sammenlignet med tillidsrepræsentanter, der er medlem af samarbejdsudvalg, eller som ikke bestrider den type udvalgsposter. Det peger på MED-aftalers og samarbejdsaftalers rammesættende betydning for tillidsrepræsentanternes indflydelsesmuligheder, eftersom det især er TR som sidder i MED-udvalg, der trækker på den type aftaler, og netop MED-aftalerne indeholder nogle lidt mere vidtgående beføjelser for medarbejderinddragelse end fx samarbejdsaftaler, som kun fordrer til information og høring.

Samarbejdsrelationen mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen spiller en central rolle, når det kommer til drøftelse og forhandling af emner, som primært ligger inden for Samarbejdssystemet og MED-systemet frem for overenskomstsystemet. Det er især på områder, hvor ledelsen ikke nødvendigvis er forpligtiget til at inddrage tillidsrepræsentanten i beslutninger som eksempelvis ansættelser, afskedigelser og arbejdspladsens økonomiske dispositioner, at samarbejdsrelationerne for alvor kommer spil. Forholdet mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen synes i høj grad at være bestemmende for, i hvilket omfang ledelsen inddrager tillidsrepræsentanten i den type processer: Jo bedre relation, jo større sandsynlighed for, at tillidsrepræsentanten involveres og opnår indflydelse på de lokale beslutninger.

Analyserne viser også, at tillidsrepræsentanten samarbejder med andre tillidsvalgte på arbejdspladsen især arbejdsmiljørepræsentanten, og de inddrager i varierende grad også kollegerne i deres arbejde som tillidsrepræsentant. De fleste tillidsrepræsentanter oplever dog, at kollegerne udviser en vis interesse

for udvalgsarbejde, og når vi spørger lønmodtagerne selv, svarer de også, at deres interesse for udvalgsarbejde ofte er begrænset.

Det er et fåtal af lønmodtagere, som oplever, at de tages med på råd af deres tillidsrepræsentant (12 %), og kun 8 % oplever at have reel indflydelse på deres tillidsrepræsentants arbejde. Ikke overraskende er der flere gule og uorganiserede, som oplever ikke at blive inddraget, men selv blandt de traditionelle fagforeningsmedlemmer er det hver femte, der oplever ikke at blive inddraget overhovedet, og godt hver anden bliver kun informeret om tillidsrepræsentantens arbejde på deres arbejdsplads. Relativt få af de traditionelle fagforeningsmedlemmer – 8 % – oplever at have reel indflydelse på tillidsrepræsentantens arbejde, og 12 % oplever at blive taget med på råd. Ønsker tillidsrepræsentanten en større opmærksomhed omkring deres arbejde, så stiller det måske nye krav til, at også lønmodtagerne føler, at de bliver hørt og inddraget i processerne, der knytter sig an til det store arbejde, tillidsrepræsentanterne udfører i det daglige og i forbindelse med lokalforhandlinger.

Alt i alt tegner der sig et billede af, at de fleste danske arbejdspladser har veludbyggede og formaliserede samarbejder, hvor ni ud af ti tillidsrepræsentanter engagerer sig i forskellige former for udvalgsarbejde, klubarbejde og/eller foreningsarbejde på deres arbejdsplads. Det er lang de fleste tillidsrepræsentanter, som bestrider udvalgsposter især i MED-udvalg og Samarbejdsudvalg, der bruger Samarbejdssystemet og MED-systemet og ikke mindst MED-aftaler, Samarbejdsaftaler og overenskomsten som vigtige værktøjer til at opnå indflydelse lokalt, og langt de fleste har et godt samarbejde med såvel ledelse, kolleger og andre tillidsvalgte på arbejdspladsen.

7. Håndhævelse af reglerne og konflikthåndtering

Tillidsrepræsentanterne er overenskomsternes og aftalernes vagthund på arbejdspladsen. En del af deres arbejde er at sikre, at overenskomstbestemmelserne udmøntes og håndhæves i det daglige. Tillidsrepræsentanten spiller også en helt central rolle, når det gælder konflikthåndtering, og gennem deres arbejde som tillidsrepræsentant er de forpligtiget til at fremme et roligt og godt samarbejde på arbejdspladsen. I tilfælde af arbejdsnedlæggelser er det eksempelvis tillidsrepræsentantens pligt at opfordre kolleger til at genoptage arbejdet, hvis de nedlægger det i strid med overenskomsten (Navrbjerg og Larsen, 2021).

Tillidsrepræsentanten er endvidere forpligtiget til at forelægge eventuelle klager fra kollegerne for ledelsen, men inden for nogle overenskomstområder, såsom industrien, er tillidsrepræsentanten kun forpligtiget til at viderebringe klager fra medlemmer af de traditionelle fagforeninger under CO-industri (DI og CO-industri, 2025 §4 stk. 2). Andre regler kan gøre sig gældende på andre overenskomstområder.

I nærværende kapitel belyses TR's rolle i forbindelse med håndhævelse af overenskomsten og konflikthåndtering. Konflikter dækker over en bred vifte af uenigheder og spænder fra mindre konflikter mellem medarbejderne indbyrdes over konflikter om organisering af arbejdet til fagretlige konflikter, hvor der kan være tale om uenigheder om fortolkning af overenskomster eller deciderede påståede brud på overenskomster og aftaler. I kapitlet er det primære fokus fagretlige konflikter og samarbejdsproblemer mere generelt, da det er et udtryk for, hvordan regelsættende for konflikthåndtering udmøntes i praksis gennem TR's daglige arbejde.

7.1 Institutionelle rammer for konflikthåndtering og TR's rolle

Rammerne for faglige konflikter og uenigheder fastsættes af det fagretlige system, der har klare køreplaner for, hvordan uenigheder håndteres, og som samtidig forpligter parterne til at anerkende hinandens ret til at føre sag i systemet. Et bærende element i det danske fagretlige system er, at konflikten, tvisten eller uenigheden løses så tæt på arbejdspladsen som muligt. Det er først, når disse muligheder er udtømt, at sager føres videre op til næste trin i det fagretlige system (Navrbjerg og Larsen, 2021:254). Det betyder, at langt de fleste sager løses lokalt på arbejdspladserne, og det er kun de færreste sager, som når Arbejdsretten, faglig voldgift eller forligsinstitutionen (Navrbjerg og Larsen, 2021).

Der er to spor for konflikthåndtering, alt efter om der er tale om uenigheder om fortolkning af overenskomster eller påståede brud på overenskomsten. Når sagen drejer sig om uenigheder vedrørende fortolkning af overenskomster, er det første skridt, at der foregår lokale forhandlinger på arbejdspladsen. I de situationer spiller tillidsrepræsentanten en helt central rolle som problemløser, der sammen med ledelsen forsøger at løse tvisten eller konflikten. Hvis TR og ledelsen ikke lykkedes med at løse tvisten eller konflikten, er næste skridt et mæglingsmøde på arbejdspladsen, hvor repræsentanter fra fagforeningen og arbejdsgiverforeningen deltager. Lykkes det heller ikke at finde en løsning her,

så finder et organisationsmøde sted, hvor den relevante fagforening og arbejdsgiverforening mødes. Derefter er næste skridt, at sagen indbringes for faglig voldgift, som afsiger dom i sagen (Navrbjerg og Larsen, 2021:217).

Processerne omkring påståede brud på overenskomsten følger et lidt andet spor. Det første skridt er lokale forhandlinger med TR og ledelsen, og findes der ikke en løsning, overtages sagen af fagforeningen. Næste skridt er fællesmøder mellem hovedorganisationerne, dvs. fagforeningen og arbejdsgiverforeningerne. Resulterer fællesmøderne ikke i en løsning på det påståede overenskomstbrud, indbringes sagen for arbejdsretten, som er sidste instans, og som afsiger dom i sagen (Navrbjerg og Larsen, 2021).

Udover køreplanerne for konflikthåndtering relateret til fortolkningsmæssige uenigheder af overenskomsten eller påståede overenskomstbrud, er der også helt klare retningslinjer for håndteringen af overenskomststridige arbejdsnedlæggelser, iværksættelsen af strejker, sympatikonflikter, lockout mv. Her spiller tillidsrepræsentanten også en central rolle.

Nedlægger kollegerne arbejdet eller på anden måde iværksætter kollektive kampskridt, mens overenskomsten løber, så er TR forpligtiget til at opfordre kollegerne til at genoptage arbejdet. TR og medarbejderne kan heller ikke foretage kollektive kampskridt, når lokalforhandlingerne med ledelsen går i hårdknude; her gælder fredspligten. Det sætter nogle begrænsninger for, hvilke pressionsmidler tillidsrepræsentanten kan trække på i lokalforhandlingerne overfor ledelsen. Men kan samtidig det også være med til at forklare, hvorfor mange TR og ledere søger dialogen og en mere konsensuspræget tilgang til lokalforhandlinger frem for en mere konfliktorienteret tilgang. Det vidner om institutionernes rammesættende betydning for de lokale forhandlinger.

Et centralt spørgsmål er, hvordan TR navigerer inden for rammerne af den type institutioner, og dermed hvordan overenskomsten og konfliktløsningssystemet i den danske model fungerer i praksis på arbejdspladserne.

7.2 Trivsel, konflikter og samarbejdsproblemer

Trivsel, konflikter og samarbejdsproblemer er nogle af de ting, som mange TR bruger en del tid på i hverdagen. I kapitel 6 fremgik det, at medarbejdernes trivsel er et af de tre emner, som 48 % af TR bruger det meste af deres tid på i det daglige. Når det kommer til samarbejdsproblemer, så oplever 69 % af TR, at det især er konflikter og uenigheder mellem kolleger og ledelsen, som tager en del tid. Der er relativt få, 9 %, som bruger mere tid på at løse konflikter indbyrdes mellem kollegerne (Tabel 7.1).

Tabel 7.1 Tillidsrepræsentanten bruger mere tid på at løse konflikter mellem kolleger og ledelsen end indbyrdes kollegerne imellem i procent

Jeg bruger mere tid på at løse konflikter mellem kolleger indbyrdes end på at løse konflikter mellem kolleger og ledelsen - i procent							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR	2	7	19	13	56	2	100

Kilde: TR2024 data, N=10177, Spørgsmål: TR Q10(3).

Andre spørgsmål i TR-undersøgelsen viser også, at samarbejdsproblemer fylder en del for mange TR. Det er især samarbejdsproblemer mellem ledelsen og medarbejderne, som tillidsrepræsentanten bidrager til at løse lokalt på arbejdspladsen. Fx svarer knap hver femte TR, at de enten ugentligt og i enkelte tilfælde nærmest dagligt agerer problemløser i forhold til ledelse og medarbejdere på deres arbejdsplads. 27 % står overfor at skulle håndtere den type uenigheder på månedlig basis, mens hver anden TR svarer, at det forekommer sjældnere (Tabel 7.2).

Tabel 7.2 TR og hvor ofte de agerer problemløser ift. ledelse og medarbejdere på arbejdspladsen i procent

Hvor ofte agerer du problemløser i forhold til ledelse og medarbejdere på din arbejdsplads? - i procent						
	Dagligt	Ugentligt	Månedligt	Sjældnere	Ved ikke	Total
TR	3	16	27	50	4	100

Kilde: TR2024 data, n=10177, Spørgsmål: TRQ25a.

84 % af tillidsrepræsentanterne har inden for det seneste år oplevet konflikter og tvister mellem ledelse og medarbejdere på deres arbejdsplads (Tabel 7.3). 70 % har været vidne til ikke bare én, men flere konflikter og tvister mellem ledelsen og medarbejderne inden for det seneste år. Omkring hver tiende TR svarer, at der har været over 15 konflikter mellem ledelsen og medarbejderne inden for det seneste år på deres arbejdsplads (Tabel 7.3).

En gennemsnitlig tillidsrepræsentant oplever otte konflikter på arbejdspladsen i løbet af et år. Det betyder, at de tillidsrepræsentanterne, som har deltaget i undersøgelsen, tilsammen, har oplevet over 80.000 lokale konflikter henover det seneste år. Konfliktniveauet fremstår dermed relativt højt på flere arbejdspladser, og det er kun 16 % af tillidsrepræsentanterne, som ikke oplever konflikter (Tabel 7.3).

Tabel 7.3 TR og konfliktniveauet i form af tvister og konflikter mellem ledelse og medarbejdere på arbejdspladsen i procent

Hvor mange reelle tvister/konflikter mellem ledelse og medarbejdere har der været på din arbejdsplads indenfor det seneste år? – i procent							
	Ingen konflikter	1-2 konflikter	3-4 konflikter	5-9 konflikter	10-14 konflikter	15+ konflikter	Total
TR	16	31	18	16	9	11	100

Kilde. TR- 2024 data, N=10.177, Spørgsmål: TRQ25b.

Det er dog ikke udtryk for, at den danske model ikke fungerer. Tværtimod kan der argumenteres for, at netop tilstedeværelsen af tillidsrepræsentanter er en væsentlig årsag til, at disse lokale konflikter ikke eskalerer og kravler et eller flere trin op ad konflikttrappen.

7.3 Lokal håndtering af tvister og konflikter

I det daglige oplever 75 % af tillidsrepræsentanterne, at ledelsen for det meste selv sørger for, at overenskomsten og lokalaftalerne overholdes. 12 % oplever dog, at dette ikke er tilfældet på deres arbejdsplads (Tabel 7.4). Langt de fleste TR står således overfor en ledelse, som bidrager til at overenskomstens regelsæt følges på arbejdspladsen.

Tabel 7.4 TR som oplever at ledelsen for det meste selv sørger for at overenskomsten og lokalaftalerne overholdes i procent

Hvor enig eller uenig er du i, at ledelsen sørger for det meste selv for, at overenskomsten og lokalaftalerne overholdes? - i procent							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR	33	41	12	8	4	2	100

Kilde: TR2024 data, N=10177, Spørgsmål: TRQ27(6).

Ser vi nærmere på, hvordan TR har været involveret i håndteringen af konflikter på deres arbejdsplads, så skønner 72 % af tillidsrepræsentanterne, at de selv har løst tvisterne og konflikterne, så man undgik at sende dem videre i det faglige system. Hver ottende TR svarer, at der har været tvister og konflikter på arbejdspladsen, som de ikke har løst (Tabel 7.5).

Tabel 7.5 TR som selv har løst tvister og konflikter mellem ledelse og medarbejdere, så man undgik at sende dem videre i det fagretlige system i procent

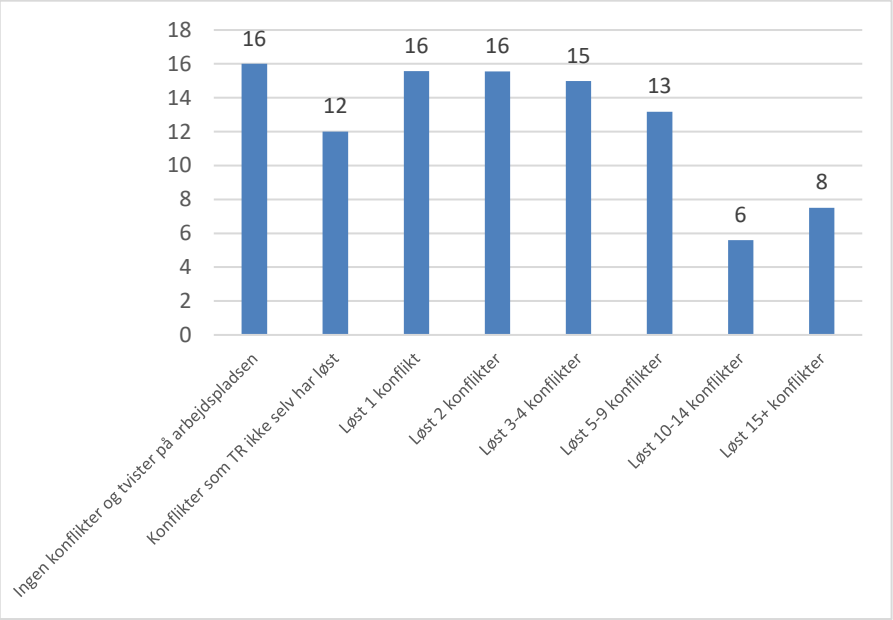
Hvor mange af disse tvister og konflikter mellem ledelse og medarbejdere har du løst, så man undgik at sende dem videre i det faglige system (fx til FTR og fagforeningen)? (Giv dit bedste skøn) - i procent	
Ingen konflikter på arbejdspladsen	16
Konflikter og tvister på arbejdspladsen	84
Konflikter og tvister af løst af TR	72
Konflikter og tvister, som ikke er blevet løst af TR	12
Total	100

Kilde: TR2024 data =10.177, Spørgsmål: TRQ25.

Selv blandt de tillidsrepræsentanter, der har løst tvister og konflikter, er det dog ikke nødvendigvis alle konflikter, de har løst. En gennemsnitlig tillidsrepræsentant løser årligt knap seks ud af de otte tvister og konflikter, der opstår på deres arbejdsplads (Figur 7.1). Tillidsrepræsentanterne i vores undersøgelse rapporterer således, at de har løst over 58.000 tvister og konflikter.

Tallene viser, at tillidsrepræsentanterne spiller en vigtig og helt central rolle for konfliktløsningen inden for rammerne af det fagretlige system. De tager mange sager i opløbet og løser dem lokalt på arbejdspladsen i tråd med intentionerne i overenskomster og aftaler, hvormed man undgår, at der er behov for at sende dem videre i det fagretlige system.

Figur 7.1 TR som selv har løst tvister og konflikter mellem ledelse og medarbejdere, så man undgik at sende dem videre i det fagretlige system i procent – fordelt på antal konflikter

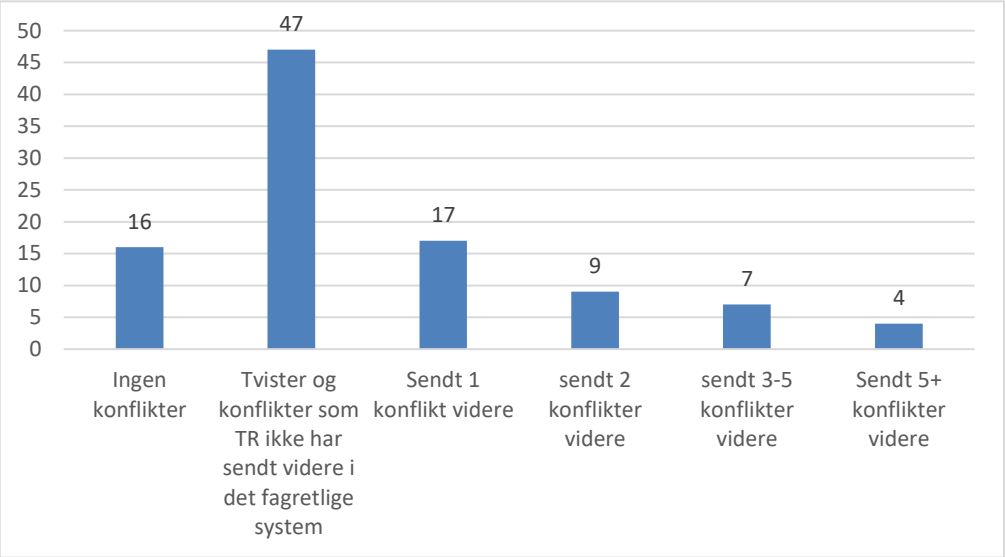


TR2024 data =10.177, Spørgsmål: TRQ25.

Nogle sager løses ikke lokalt af tillidsrepræsentanten, men sendes videre i det fagretlige system. 37 % af TR har sendt sager om tvister og konflikter videre i det fagretlige system, mens knap hver anden ikke har været i den situation (figur 7.2).

Ser vi nærmere på mængden af sager, som tillidsrepræsentanten sender videre i det fagretlige system, så skønner 17 %, at de har sendt en sag videre i det fagretlige system, mens hver femte tillidsrepræsentant har sendt to eller flere sager videre. Det er kun et fåtal af TR (4 %), som har haft fem eller flere tvister eller konflikter mellem ledelse og medarbejdere, der er blevet sendt videre i det fagretlige system (Figur 7.1). Det betyder, at langt de fleste sager løses lokalt på arbejdspladsen, typisk med tillidsrepræsentanten som mægler, eftersom omkring hver anden TR ikke har sendt sager videre i det fagretlige system.

Figur 7.2 TR som har sendt tvister/konflikter mellem ledelse og medarbejdere videre i det fagretlige system (fx FTR, fagforeningen, mv.) inden for det seneste år i procent – fordelt på antal sager



Kilde:TR2024 data, N=10.117, Spørgsmål: TRQ26.

7.4 Tillidsrepræsentantens tilgang til konflikthåndtering

Når konflikterne skal håndteres, mener godt fire ud af fem tillidsrepræsentanter, at det er vigtigt at inddrage kollegerne i løsningen af tvister og konflikter. For 5 % er det ikke vigtigt (Tabel 7.6). For mange er det altså vigtigt at mærke, at kollegerne involverer sig i konfliktløsningen.

Tabel 7.6 Tillidsrepræsentanter, som oplever at det er vigtigt for dem at inddrage kollegerne i løsningen af tvister/konflikter i procent

Det er vigtigt for mig at inddrage kollegerne i løsningen af tvister/konflikter på arbejdspladsen i procent							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR	49	33	10	3	2	2	100

Kilde: TR2024 data, N=10.177, Spørgsmål: TRQ27(1).

34 % af tillidsrepræsentanterne foretrækker en hurtig og uformel løsning frem for at insistere på at få alt, hvad kollegerne har krav på, når der er et potentielt overenskomstbrud. Men 38 % vægter at få alt, hvad kollegerne har krav på fremfor en hurtig og uformel løsning. Resten har enten ikke en klar strategi, eller ved ikke, hvad de skal svare (Tabel 7.7).

Tabel 7.7 Tillidsrepræsentanter, som i tilfælde af tvister/konflikter foretrækker en hurtig og uformel løsning fremfor at insistere på at få alt, hvad kollegerne har krav på i procent

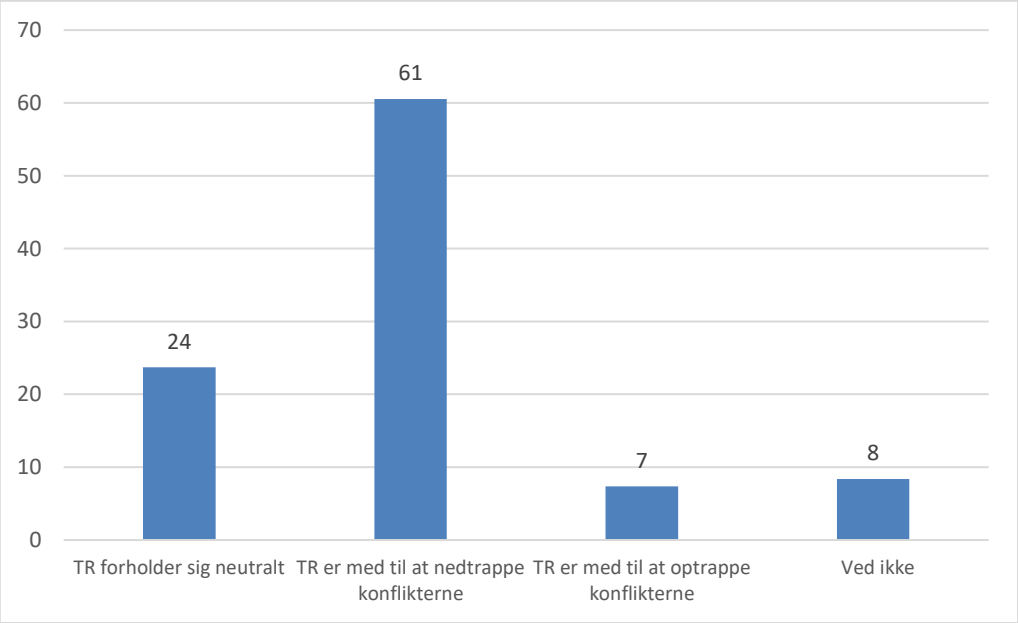
Når der er tvister/konflikter om potentielt overenskomstbrud, foretrækker jeg en hurtigt og uformel løsning fremfor at insistere på at få alt, hvad kollegerne har krav på - i procent							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR	11	23	19	14	24	9	100

Kilde: TR2024 data, N=10.177, Spørgsmål: TRQ27(2).

Der tegner sig således et billede, hvor hver tredje tillidsrepræsentant vælger en mere dialog- og kompromissøgende tilgang til konflikthåndtering, mens en anden tredjedel har en mere konfrontatorisk tilgang til konflikthåndtering (Tabel 7.7).

Mange ledere – 61 % – oplever, at TR bidrager til at nedtrappe konflikter på arbejdspladsen, mens 7 % oplever, at tillidsrepræsentanten bidrager til en eskalering af konflikter (Figur 7.3).

Figur 7.3 Lederes oplevelse af TR's håndtering af konflikter på arbejdspladsen i procent



Kilde: Leder2024 data, N=664, Spørgsmål: LederQ25.

7.5 TR og klædt på til konflikthåndtering

Ét er at have konflikter på arbejdspladsen – noget andet er, om man er klædt på til at håndtere disse konflikter. Hver tredje tillidsrepræsentant oplever, at de mangler de fornødne kompetencer til at håndtere tvister/konflikter om potentielle overenskomstbrud, mens 42 % føler sig klædt på til konflikthåndtering (Tabel 7.8).

Tabel 7.8 TR som er klædt på til konflikthåndtering i procent

Hvor enig og uenig er du i, Jeg mangler de fornødne kompetencer til at håndtere tvister/konflikter om potentielt overenskomstbrud - i procent							
	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR	9	23	22	20	22	5	100

Kilde: TR2024 data, N=10177, Spørgsmål: TRQ27(3).

Blandt lederne er synet på tillidsrepræsentanternes konflikthåndtering ganske positivt. 77 % af lederne oplever, at TR er klædt på til at håndtere konflikter på arbejdspladsen, mens den resterende fjerdedel ikke mener, at tillidsrepræsentanten på deres arbejdsplads har kompetencerne til konflikthåndtering mellem kollegerne og ledelsen samt internt kollegerne imellem (Tabel 7.9).

Tabel 7.9 Ledere og deres oplevelse af TR's kompetencer i forhold til konflikthåndtering på arbejdspladsen i procent

Er der nogle kompetencer, som jeres tillidsrepræsentant(er) mangler? - i procent		
	Ja	Nej
Kompetencer til at medvirke til håndtering af konflikter mellem kolleger, og kolleger/ledere	23	77
TR har generelt de fornødne kompetencer	39	61

Kilde: Leder2024 data, N=664, Spørgsmål: LederQ28(4), LederQ28(1).

7.6 Opsamling

Dette kapitel belyser, hvordan tillidsrepræsentanter håndterer konflikter, tvister og samarbejdsproblemer mere generelt på arbejdspladsen, og dermed hvordan regelsættende for konflikthåndtering udmøntes i praksis gennem tillidsrepræsentanternes daglige arbejde.

Det er en udbredt oplevelse blandt tillidsrepræsentanterne, at ledelsen for det meste selv sørger for, at overenskomstens regelsæt respekteres og følges på arbejdspladsen. Det tyder på, at de mange konflikter og tvister på arbejdspladsen langt fra altid knytter sig an til eventuelle uenigheder om fortolkning af overenskomsten eller påståede overenskomstbrud, men i stedet handler om andre ting og især samarbejdsproblemer mellem ledelsen og medarbejderne i det daglige.

TR påtager sig langt hen ad vejen rollen som problemløser på arbejdspladsen, og de bruger en del tid på at løse samarbejdsproblemer, konflikter og tvister i det daglige. Det er helt i tråd med forventningerne i overenskomster og aftaler. For hver fjerde tillidsrepræsentant er konflikthåndtering én af de tre ting, som de bruger allermest tid på i det daglige arbejde som tillidsrepræsentant, og 45 % agerer problemløser i forhold til ledelse og medarbejdere på månedlig, ugentlig eller daglig basis. Det er kun 16 % af tillidsrepræsentanterne, som ikke har stået med konflikter og tvister på arbejdspladsen inden for det seneste år.

Langt de fleste tillidsrepræsentanter – 72 % – har løst konflikter eller tvister på selve arbejdspladsen og dermed undgået, at de blev sendt videre i det fagretlige system. 37 % af tillidsrepræsentanterne svarer dog, at de også har sendt en eller flere sager videre i det fagretlige system. Det vidner om, at tillidsrepræsentanten spiller en helt central rolle i den danske model, ikke kun i forhandlinger og indgåelse af aftaler, men i høj grad også, når det drejer sig om konflikthåndtering.

De lokale konflikter og tvister har ofte forskellig karakter, men det er langt de fleste uenigheder, der foregår mellem ledelsen og medarbejderne. Hver tiende TR oplever dog at måtte bruge mere tid på at løse konflikter internt mellem medarbejderne end mellem ledelsen og medarbejderne.

Tillidsrepræsentanternes tilgang til konflikthåndtering er de fleste steder inkluderende. Mange TR ønsker og finder det vigtigt at inddrage kollegerne i løsningen af konflikter og tvister.

Til gengæld er tillidsrepræsentanterne mere delte, når det kommer til samarbejdet med ledelsen omkring at finde en løsning på den pågældende uenighed: Hver tredje TR's tilgang til konflikthåndtering er dialog- og kompromissøgende, hvor målet ofte er at finde en hurtig og uformel løsning fremfor at stå stålsat på at få alle kollegernes krav igennem. 38 % af TR er mere stålsatte på at få alle kollegernes krav igennem fremfor at finde en hurtig og uformel løsning.

Et flertal af ledere, 61 % oplever, at TR bidrager til at nedtrappe konflikter på arbejdspladsen mens 7 % oplever, at deres tillidsrepræsentanter eskalerer konflikter.

Selvom de fleste tillidsrepræsentanter tager aktivt del i håndteringen af konflikter på arbejdspladsen, så føler hver tredje TR sig ikke klædt godt nok på til opgaven. Også blandt lederne fremhæver 24 %, at tillidsrepræsentanten ikke har de rette kompetencer til at løse konflikter mellem ledere og medarbejdere på arbejdspladsen, og det selvom både ledere og tillidsrepræsentanter generelt oplever, at TR er klædt godt nok på til de opgaver, som TR-rollen indebærer. Analyserne peger på, at der et særligt behov for at støtte TR i deres daglige arbejde omkring konflikthåndtering, som fremstår som en helt central opgave for mange tillidsrepræsentanter.

Alt i alt viser analyserne, at tillidsrepræsentanterne i vid udstrækning har taget rollen på sig som overenskomsternes og aftalernes vagthund på arbejdspladsen. En stor del af deres arbejde går således med til at sikre, at overenskomstbestemmelserne udmøntes og håndhæves i det daglige.

8. Forhandlinger og samarbejde uden og inden for modellen

Det er langt fra alle arbejdspladser, der er del af den danske model. Mange arbejdspladser er uden overenskomst, især i den private sektor. En del arbejdspladser har heller ikke valgt en tillidsrepræsentant, selv hvis de har tegnet overenskomst og har det fornødne antal medarbejdere. Den faglige organisering er meget forskellig på tværs af danske arbejdspladser; på nogle arbejdspladser er alle organiserede, på andre er en større eller mindre andel af kollegerne i gule organisationer eller slet ikke med i nogen organisation. Og den faglige organisering er faldende. Stadig flere arbejdspladser står således helt eller delvist uden for den danske model ved hverken at have overenskomst, tillidsrepræsentant eller en høj faglig organisering blandt medarbejderne.

Med data fra lederundersøgelsen er det muligt at belyse, hvad der kendetegner arbejdspladser med og uden overenskomst og med og uden tillidsrepræsentant, og hvad det betyder for forhandlinger og samarbejdet. Vi har nemlig ledere fra alle segmenter, og dermed har vi mulighed for at belyse årsagerne til, at nogle arbejdspladser fravælger overenskomster, mens andre vælger at tiltræde eller indgå en overenskomst. Kapitlet bidrager dermed med nye indsigter, når det kommer til, hvilken betydning institutioner som tillidsrepræsentanten og overenskomster har for det lokale samarbejde og de lokale forhandlinger på tværs af danske arbejdspladser.

8.1 Arbejdspladser uden for og inden for modellen

59 % af lederne i denne undersøgelse er på en arbejdsplads med overenskomst, og 59 % er på en arbejdsplads, der er medlem af en arbejdsgiverforening (Tabel 8.1). At arbejdspladsen er overenskomstdækket, er dog ingen garanti for, at der også er en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen.

Tabel 8.1 Ledere på arbejdspladser med og uden overenskomst, og medlemskab af en arbejdsgiverforening - i procent

	Ja	Nej	Ved ikke	Total
Andel af ledere på arbejdsplads med overenskomst	59	39	1	*100*
Andel af ledere på arbejdspladser som er medlem af en arbejdsgiverorganisation	59	37	5	*100*
Andel af ledere på arbejdspladser med gule og uorganiserede	34	13	53	100

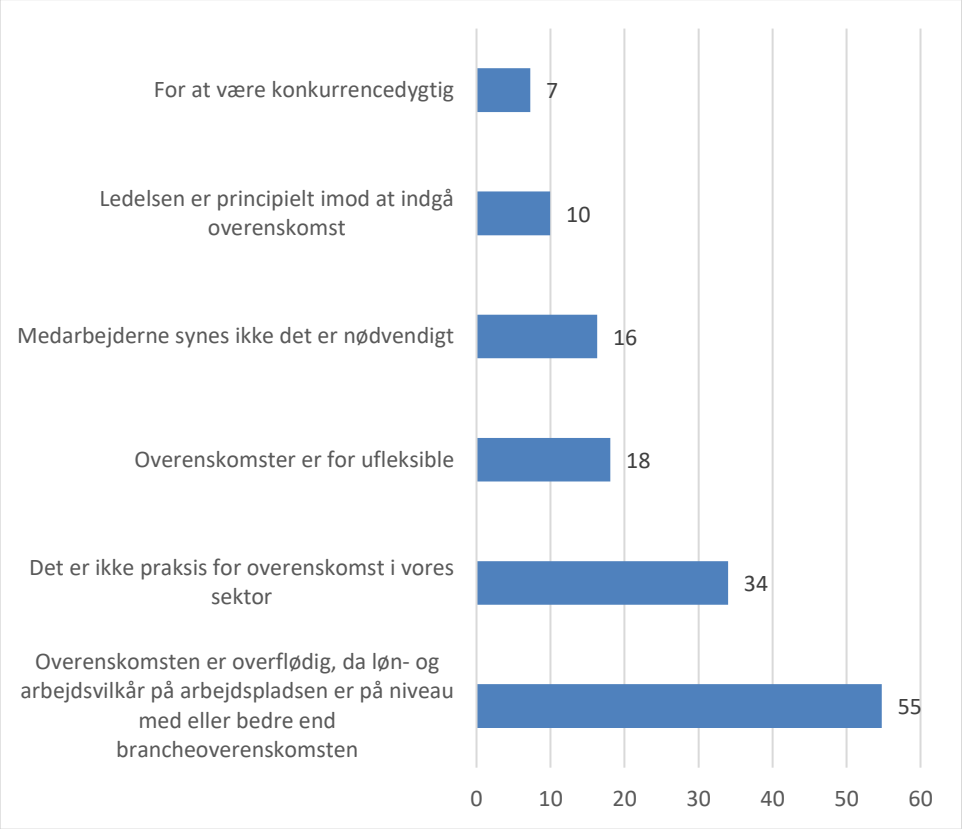
Kilde: Leder2024 data: N= 1685, Spørgsmål: LederQ6, LederQ5, LederQ15, LederQ38

8.2 Hvorfor fravælges den danske model?

Spørgsmålet er, hvorfor den danske model fravælges på mange arbejdspladser. Når det gælder årsagen til *ikke* at tegne overenskomst, så er det mest udbredte svar blandt lederne (55 %), at løn og arbejdsvilkårene er på niveau eller højere end brancheoverenskomsten (Figur 8.1). Hver tredje leder svarer, at der ikke er tradition for overenskomst inden for deres sektor, mens knap hver femte leder

henviser til, at overenskomsten er for ufleksibel. 16 % af lederne fremhæver, at medarbejderne ikke har fundet det nødvendigt med en overenskomst, og 7 % begrunder fravalget af overenskomst på deres arbejdsplads med henvisning til at kunne være konkurrencedygtige. Hertil kommer, at hver tiende leder svarer, at ledelsen på deres arbejdsplads principielt er imod at indgå overenskomst (Figur 8.1).

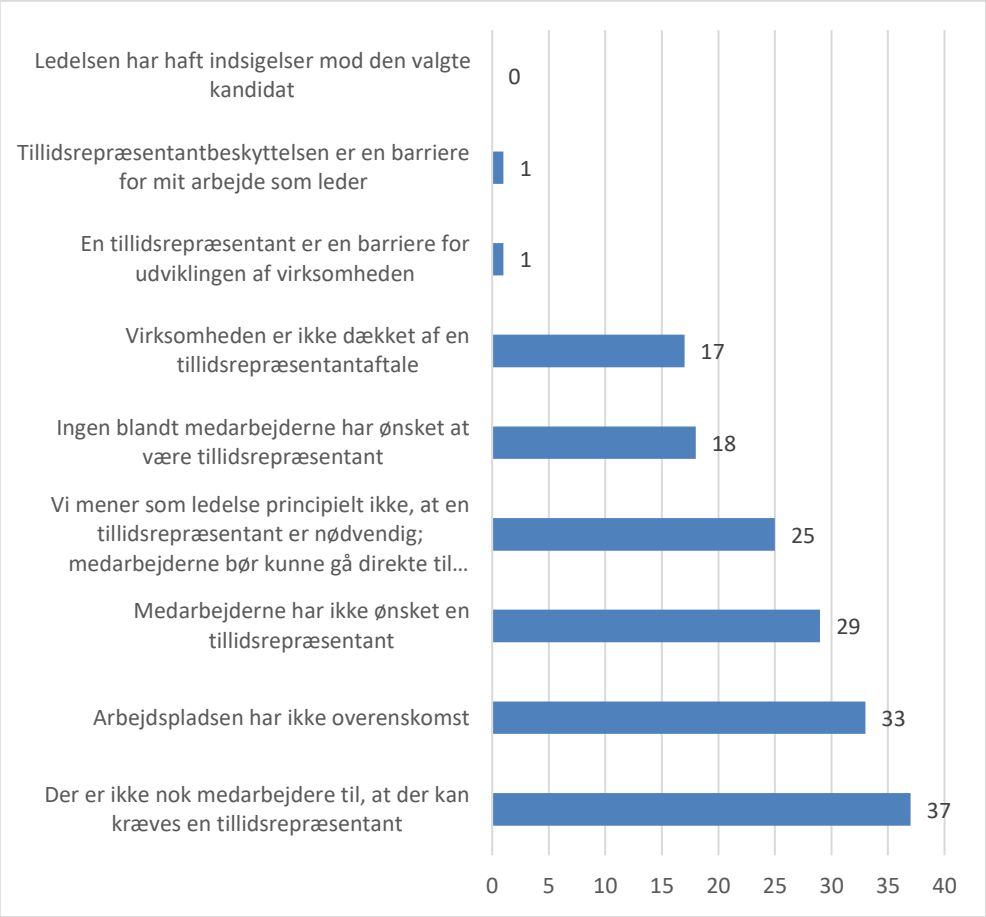
Figur 8.1 Ledere og årsagen til at arbejdspladsen ikke har indgået overenskomst – i procent (Kun arbejdspladser uden overenskomst)



Kilde: Leder2024 data, N= 663, Spørgsmål: LederQ7, Note: Her kunne markeres svar.

Ligesom en del arbejdspladser ikke har en overenskomst, så er der også flere som ikke har tillidsrepræsentant. Den mest fremherskende årsag er ret simpel – nemlig at der ikke er nok medarbejdere (dvs. minimum fem eller flere ansatte) på arbejdspladsen til at opfylde overenskomsternes minimumskrav for valg af en tillidsrepræsentant. Hver tredje leder angiver, at arbejdspladsen er uden overenskomst og af den grund ikke har en tillidsrepræsentant, og 17 % angiver, at arbejdspladsen ikke er omfattet af en tillidsrepræsentantaftale (Figur 8.2).

Figur 8.2 Lederes forklaringer på, at der ikke er en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen - i procent (kun arbejdspladser uden TR)

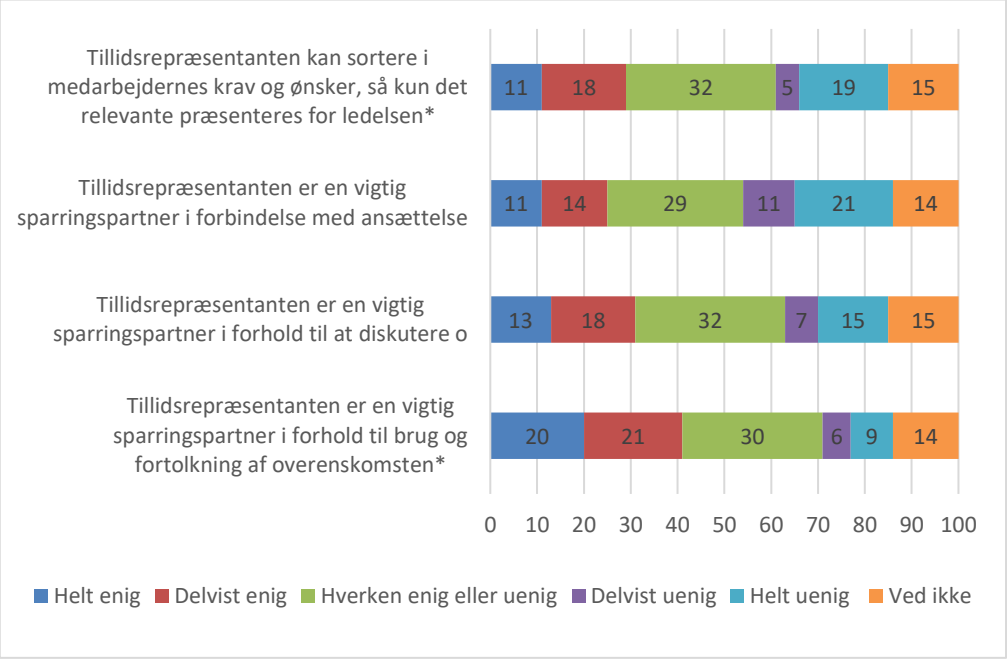


Kilde: Leder2024 data, N=798, Spørgsmål: LederQ41, Note: Her kunne markeres flere svar.

29 % af lederne angiver, at medarbejderne ikke har ønsket en tillidsrepræsentant, og 18 % svarer, at det ikke har været muligt at finde en medarbejder, der har villet lade sig opstille til TR-posten. At der ikke er en tillidsrepræsentant på den enkelte arbejdsplads kan derfor skyldes en kombination af flere ting, hvor det på nogle arbejdspladser ikke har været opbakning blandt medarbejderne til ideen om en TR, mens det på andre arbejdspladser er de institutionelle rammer, dvs. overenskomstens minimumskrav for valg af TR, som spænder ben for, om der kan vælges en TR på arbejdspladsen.

Selvom der ikke er en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen, så viser lederundersøgelsen, at relativt mange ledere på den type arbejdspladser faktisk godt kan se værdien i at have en tillidsrepræsentant. 41 % kunne godt bruge en tillidsrepræsentant til brug og fortolkning af overenskomsten, 29 % i forbindelse med drøftelser og formidling af organisationsændringer, 25 % ved ansættelser og afskedigelser og endelig kunne 29 % af lederne se for sig, at en tillidsrepræsentant kan bidrage til at sortere i lønmodtagerkrav og ønsker, så kun det vigtigste præsenteres for ledelsen (Figur 8.3).

Figur 8.3 Ledere som anerkender, at en tillidsrepræsentant kunne være er en vigtig sparringspartner i forhold til udvalgte forhold i procent (Kun arbejdspladser uden TR)



*Kilde: Leder2024 data, N=1021, * N=448, Spørgsmål: LederQ43 *Note: Spørgsmålet er kun stillet til ledere på arbejdspladser med overenskomst, men uden TR.*

Selvom flere ledere kan se værdien i at have en TR på arbejdspladsen, når det kommer til udmøntningen af overenskomstens regelsæt lokalt på arbejdspladsen, så er dette dog ikke ensbetydende med, at lederne på arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant også gerne vil have en tillidsrepræsentant. 63 % af lederne på arbejdspladser uden en TR ønsker således *ikke* en tillidsrepræsentant på deres arbejdsplads, og 25 % ved ikke, hvad de skal mene herom. Kun 11 % af lederne på arbejdspladser uden en TR ønsker en tillidsrepræsentant, hvilket peger på, at der ikke nødvendigvis er opbakning til tillidsrepræsentanten som en central institution i den danske model blandt alle ledere (Tabel 8.2). Dette synes også at være tilfældet, hvor arbejdspladsen er overenskomstdækket, men ikke har en tillidsrepræsentant. 56 % af lederne på den type arbejdspladser ønsker heller ikke en tillidsrepræsentant, om end 18 % af lederne på overenskomstdækkede arbejdspladser uden en TR faktisk gerne vil have en tillidsrepræsentant (Tabel 8.2).

Tabel 8.2 Ledere, som gerne vil have en tillidsrepræsentant i procent (Kun arbejdspladser uden TR)

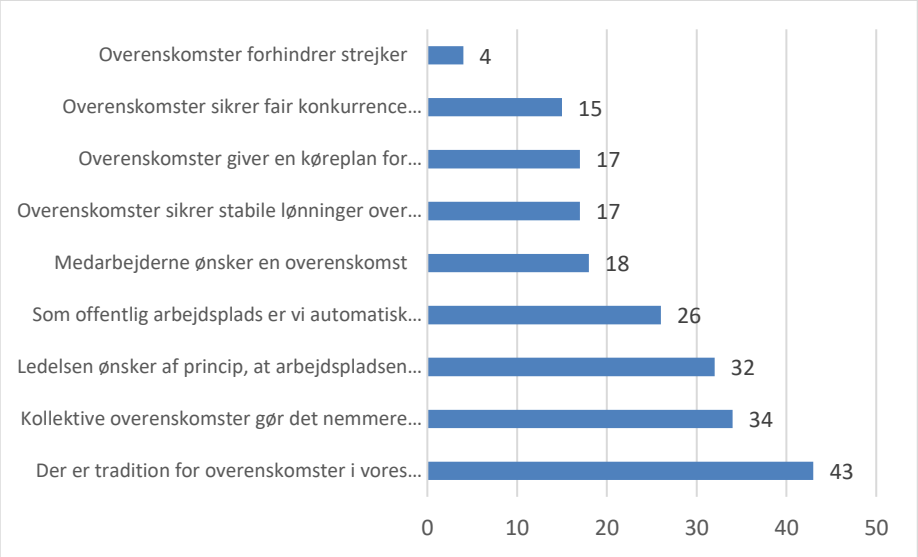
Ville du gerne have en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen? - i procent				
	Ja	Nej	Ved ikke	Total
Ledere uden TR - alt	11	63	25	100
Ledere på arbejdspladser uden OK og TR	18	56	25	100
Leder på arbejdspladser med OK, men uden TR	6	70	25	100

Kilde: Leder- 2024 data, N=1021, Spørgsmål: LederQ42, Høj signifikans, p Chi^2= 0,001

8.3 Hvorfor tilvælges den danske model

Selvom nogle arbejdspladser vælger at stå uden for den danske model, så er der også mange arbejdspladser, som har tegnet overenskomst og har en TR. Den mest fremherskende årsag til at have en overenskomst og tillidsrepræsentant er, at der er tradition for, at arbejdspladser i deres sektor er overenskomstdækket (43 %) efterfulgt af, at kollektive overenskomster gør det nemmere at fastsætte løn og arbejdsvilkår for medarbejderne (34 %). Knap hver tredje leder svarer, at ledelsen principielt ønsker, at arbejdspladsen er overenskomstdækket (Figur 8.4).

Figur 8.4 Lederes forklaringer på hvorfor arbejdspladsen er overenskomstdækket – i procent (kun overenskomstdækkede arbejdspladser)



Kilde: Leder2024 data, N=1002, Spørgsmål: LederQ7a, Note: Her kunne markeres flere svar.

Hver fjerde leder på en overenskomstdækket arbejdsplads angiver, at de som offentlig arbejdsplads automatisk er dækket af en overenskomst, og 18 % svarer, at det er et medarbejderønske, at der er tegnet overenskomst. 17 % af lederne anerkender, at overenskomsten sikrer stabile lønninger hen over de næste 2-3 år og giver en køreplan for de lokale forhandlinger på arbejdspladsen. 15 % henviser til, at overenskomsten bidrager til fair konkurrence mellem konkurrerende virksomheder. Tallene tyder på, at danske arbejdspladser ofte tegner overenskomst af forskellige årsager, og flere hensyn synes at være i spil.

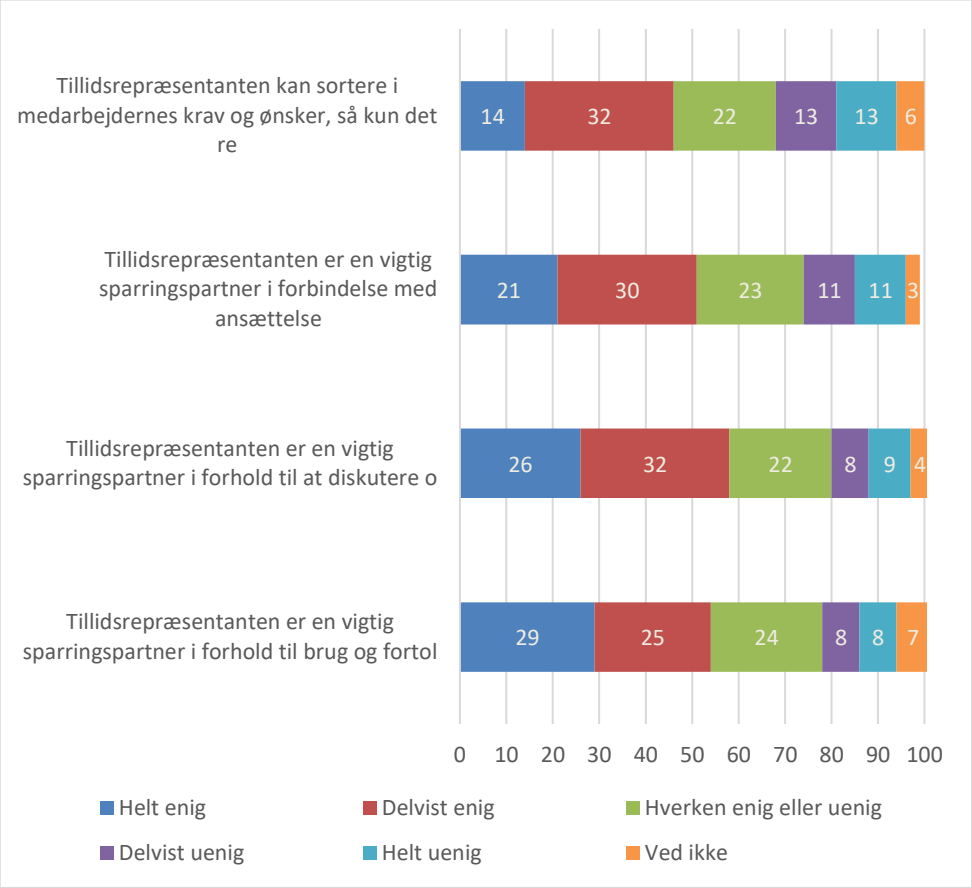
På 55 % af overenskomstdækkede arbejdspladser er der ifølge ledelsen en tillidsrepræsentant. Lederundersøgelsen giver indblik i, hvad tillidsrepræsentanten som institution betyder for det lokale samarbejde og forhandlinger på arbejdspladserne. Desuden kan vi sammenligne det lokale samarbejde og de lokale forhandlinger på arbejdspladser med og uden overenskomst og tillidsrepræsentant. Disse aspekter belyses nærmere i de følgende afsnit.

8.4 Samarbejdet på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR

Som det fremgik i kapitel 6 og mere detaljeret i rapport 1 om relationerne mellem TR og ledelsen, så er 81 % af lederne enten meget tilfredse eller tilfredse med samarbejdet med tillidsrepræsentanten på deres arbejdsplads. De fleste lederne beskriver endvidere deres samarbejde med TR som præget af en høj grad af tillid, hvilket flertallet af tillidsrepræsentanterne nikker genkendende til.

54 % af ledere på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant betragter deres tillidsrepræsentant som værende en vigtig sparringspartner, når det kommer til brug og fortolkning af overenskomsten, og 46 % svarer, at deres TR sorterer i medarbejdernes krav og ønsker, så kun det vigtigste præsenteres for ledelsen (Figur 8.5). Knap hver anden leder på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant betragter tillidsrepræsentanten som en vigtig sparringspartner i forhold til at drøfte og formidle organisationsændringer. I de situationer, hvor der ansættes og afskediges medarbejdere på arbejdspladsen, ser 41 % af lederne også tillidsrepræsentanten som en vigtig sparringspartner (Figur 8.5).

Figur 8.5 Lederes tilgang til tillidsrepræsentanten rolle som sparringspartner i udvalgte situationer – i procent (kun arbejdspladser med en TR-ordning)



Kilde: Leder2024 data, N=664, Spørgsmål: LederQ26.

Sammenholdes ledelsens tilgang til tillidsrepræsentantens betydning og rolle som sparringspartner på arbejdspladser med og uden en TR fremgår det, at ledere på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant i højere grad ser værdien i at have en TR end ledere på arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant (Tabel 8.3).

Tabel 8.3 Lederes opfattelse af TR som sparringspartner i forhold til udvalgte forhold – fordelt på arbejdspladser med og uden en TR i procent

Hvor enig er du i følgende: i procent		
	Arbejds-pladser uden TR	Arbejds-pladser med TR
Tillidsrepræsentanten er en vigtig sparringspartner i forhold til brug og fortolkning af overenskomsten	41*	54
Tillidsrepræsentanten er en vigtig sparringspartner i forhold til at diskutere organisationsændringer	31	58
Tillidsrepræsentanten er en vigtig sparringspartner i forbindelse med ansættelser og afskedigelser	25	51
Tillidsrepræsentanten kan sortere i medarbejdernes krav og ønsker, så kun det relevante præsenteres for ledelsen	29*	46

*Kilde: Leder2024 data, N=1002, Spørgsmål: LederQ26, *Note: Kun arbejdspladser med overenskomst, men uden TR.*

De institutionelle rammers, dvs. overenskomstens og TR-institutionens, betydning synes også på andre måder at være rammesættende for ledelsens tilgang til samarbejde og forhandling. Vi har spurgt lederne, hvor enige de er i, at man nogle gange bliver nødt til at sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne med medarbejderne. Generelt er 16 % af lederne helt eller delvist enige i dette, imens 39 % er helt eller delvist uenige i det. På arbejdspladser med en tillidsrepræsentant, svarer ledelsen dog i højere grad, at det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i de lokale forhandlinger end på arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant (Tabel 8.4).

Tabel 8.4 Ledere som synes det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i lokalforhandlinger fordelt på arbejdspladser med overenskomst, TR eller ej - i procent

Hvor enig er du i udsagnet 'Det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne' - i procent				
	Arbejds-pladser uden overenskomst og TR	Arbejds-pladser med overenskomst men uden TR	Arbejds-pladser med overenskomst og TR	Gennemsnit
Helt enig/delvist enig	10	13	25	16
Hverken enig eller uenig	31	28	27	29
Delvist uenig/helt uenig	37	39	40	39
Ved ikke	22	19	8	16
Total	100	100	100	100

Kilde: Leder2024 data, N= 1203, Spørgsmål: LederQ23(4)

Det kan måske umiddelbart undre, at der i højere grad er en mere konfliktorienteret tilgang blandt ledere på TR-dækkede arbejdspladser – de har jo trods alt indvilliget i at forhandle og samarbejde med en formel fagforeningsrepræsentant. En forklaring kan være, at ledere på arbejdspladser uden overenskomst og i særdeleshed uden tillidsrepræsentant vil have langt større frirum til selv at bestemme, og ofte slet ikke behøver at forhandle. Selv i de tilfælde hvor de forhandler, står ledelsen på arbejdspladser uden TR over for den enkelte medarbejder, som sandsynligvis er mere medgørlig, end en tillidsrepræsentant, der har kollegerne i ryggen. Derfor bliver ledernes behov for at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne sandsynligvis større, når der er en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen.

Denne tolkning understøttes af ledernes syn på, hvor vigtigt det er at bevare den gode dialog for at få alle krav igennem i lokalforhandlingerne. 66 % af lederne på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant er helt eller delvist enige i, at det er vigtigt at bevare den gode dialog. Det tilsvarende tal er 57 % for ledere på overenskomstdækkede arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant, og 52 % for ledere på arbejdspladser uden overenskomst (Tabel 8.5).

Et flertal af lederne på alle typer arbejdspladser prioriterer den gode dialog højt, men samtidig viser tallene også, at ledere på arbejdspladser med en overenskomst og/eller en tillidsrepræsentant i højere grad prioriterer dialogen (Tabel 8.5). Ledere på arbejdspladser med tillidsrepræsentanter forsøger således i højre grad at undgå en konflikt med medarbejderne og deres repræsentant, hvilket kan skyldes, at medarbejderne dels står stærkere, dels kan være mere forberedte på at tage konflikten, da de har fællesskabet og dermed styrken til at indgå i en sådan konflikt.

Tabel 8.5 Ledere der finder, at bevare den gode dialog er vigtigere end at få alle krav igennem fordelt på arbejdspladser med og uden overenskomst, TR eller ej – i procent

Hvor enig er du i udsagnet 'At bevare den gode dialog er vigtigere end at få alle krav igennem' - i procent				
	Arbejds-pladser uden overenskomst og TR	Arbejds-pladser med overenskomst, men uden TR	Arbejds-pladser med overenskomst og TR	Gennemsnit
Helt enig/ delvist enig	52	57	66	58
Hverken enig eller uenig	21	20	23	22
Delvist uenig/helt uenig	6	6	4	5
Ved ikke	21	16	7	15
Total	100	100	100	100

Kilde: Leder2024 data, N=1203, Spørgsmål: LederQ23, LederQ6, LederQ15, Høj signifikans p=0,000 (Chi²).

8.5 Udvalgsarbejde på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR

Udvalgsarbejde er en vigtig kilde til information og indflydelse på forhold, der er relevante for såvel medarbejdere som tillidsrepræsentanter. Spørger vi lederne, så er de fleste arbejdspladser kendetegnet ved, at der er et eller flere udvalg, men der er markante forskelle på tværs af arbejdspladser, alt efter om arbejdspladsen er overenskomstdækket, har en TR eller ej. 40 % af lederne er på arbejdspladser uden nogen former for udvalg. På arbejdspladser uden overenskomst drejer det sig om 60 % af lederne, sammenlignet med 58 % af lederne på overenskomstdækkede arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant. På arbejdspladser med en tillidsrepræsentant har langt de fleste arbejdspladser et eller flere udvalg – det er således kun 8 % af lederne på den type arbejdspladser, som svarer, at der ikke er nogen form for formelle udvalg (Tabel 8.6).

Tabel 8.6 Ledere på arbejdspladser med et eller flere udvalg fordelt overenskomst- og TR-dækning – i procent

Har I på jeres arbejdsplads et: - i procent				
	Arbejds-pladser uden overens-komst og TR	Arbejds-pladser med overens-komst, men uden TR	Arbejds-pladser med overens-komst og TR	Gennemsnit
Kombineret samarbejds- og arbejdsmiljø-udvalg	34	34	62	55
Samarbejds-udvalg	4	3	26	23
MED-udvalg	2	8	34	19
Arbejdsmiljø-udvalg	8	7	18	15
TRIO	1	4	26	13
Virksomheds-nævn*	0	1	1	1
Ingen af ovennævnte udvalg	60	58	8	40
Virksomheds-bestyrelse*	49	36	43	48

*Kilde: Leder2024 data, N=1203. Spørgsmål: LederQ13, Note: Her kunne markeres flere svar, Høj signifikans, p=0,000 (Chi^2). *Ikke statistisk signifikant.*

Ser vi nærmere på de forskellige typer af udvalg, så er der kun en beskeden forskel på arbejdspladser uden overenskomst og overenskomstdækkede arbejdspladser uden TR. Kun hvad angår MED-udvalg og TRIO er der en statistisk signifikant forskel, og i begge tilfælde er disse udvalg lidt oftere på overenskomstdækkede arbejdspladser end på arbejdspladser uden overenskomst. Virksomhedsbestyrelser er dog en undtagelse, eftersom 49 % af lederne på arbejdspladser uden overenskomst svarer, at de har en virksomhedsbestyrelse sammenlignet med 36 % af lederne på overenskomstdækkede arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant (Tabel 8.6).

For alle udvalgstyper (undtaget virksomhedsnævn og virksomhedsbestyrelser), er der en betydelig og statistisk signifikant forskel mellem arbejdspladser, som har en tillidsrepræsentant og arbejdspladser, som ikke har en tillidsrepræsentant – uanset om sidstnævnte er overenskomstdækket eller ej. Tallene peger på, at tillidsrepræsentantinstitutionen har en meget tæt tilknytning til de lokale udvalgsstrukturer på den enkelte arbejdsplads. Selvom nogle udvalg er defineret af lovgivning og overenskomster, så antyder analysen,

at tillidsrepræsentanten spiller en afgørende rolle i at sikre, at disse udvalg faktisk bliver udmøntet i praksis.

8.6 Lokale lønforhandlinger på arbejdspladser med og uden TR og overenskomst

De lokale lønforhandlinger udspiller sig forskelligt på tværs af arbejdspladser, alt efter om arbejdspladsen er overenskomstdækket og har en tillidsrepræsentant eller ej. Fx er individuelle lønforhandlinger markant mere udbredte på arbejdspladser uden overenskomst (86 %) end på overenskomstdækkede arbejdspladser uden TR (66 %) for ikke at nævne arbejdspladser med en tillidsrepræsentant (49 %) (Tabel 8.7).

Omvendt er kollektive lokalforhandlinger om løn langt mere udbredte på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant (32 %) end på arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant – uanset om denne arbejdsplads er overenskomstdækket (12 %) eller ej (4 %) (Tabel 8.7).

På samme måde har tilstedeværelsen af en overenskomst og af en tillidsrepræsentant også betydning for, om lønnen følger udviklingen i den centrale overenskomst, når det kommer til at fastsætte eller forhandle løn på arbejdspladsen (Tabel 8.7). 20 % af lederne arbejdspladserne uden overenskomst svarer, at de i forbindelse lokale lønforhandlinger eller fastsættelse af lønnen på arbejdspladsen lader deres lønudvikling følge udviklingen i de centrale overenskomster, mens det tilsvarende tal er 56 % for overenskomstdækkede arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant og 65 % for arbejdspladser med en tillidsrepræsentant (Tabel 8.7).

Kun når det gælder ledelsesfastlagte tillæg, er der ingen forskel mellem overenskomstdækkede og ikke-overenskomstdækkede arbejdspladser, og kun en mindre forskel mellem disse og arbejdspladser med en tillidsrepræsentant (Tabel 8.7).

Tabel 8.7 Ledernes lokale lønforhandlingssystem fordelt overenskomst- og TR-dækning – i procent

Hvordan fastsættes eller forhandles løn på din arbejdsplads? - i procent				
	Arbejds-pladser uden overens-komst og TR	**Arbejds-pladser med overens-komst, men uden TR**	**Arbejds-pladser med overens-komst og TR**	**Gennemsnit**
Individuelle løn-forhandlinger	86	66	49	67
Lønnen følger udviklingen i den centrale overenskomst	20	56	65	46
Kollektive lønforhandling er på arbejds-pladsen	4	12	32	17
Ledelsen har fastlagt kriterier for tillæg	12	12	19	15
Ingen af ovenstående	4	2	1	3

Kilde: Leder2024 data, N=1492, Spørgsmål: LederQ10 og LederQ6 Note: Her kunne markeres flere svar.

Analysen viser, at overenskomsten – og dermed en af den danske models centrale institutionelle rammer – spiller en vigtig rolle for, hvordan lønnen fastsættes lokalt på arbejdspladserne. Tillidsrepræsentanterne spiller også en vigtig og selvstændig rolle i forhold til at strukturere lønforhandlingerne – eller i hvert tilfælde, at der er et samspil mellem måden, hvorpå lønnen fastsættes, og tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant.

Når det er sagt, er der ikke tale om, at overenskomst og tillidsrepræsentant spiller en *determinerende* rolle ift. lønfastsættelsen. På den ene side følger 20 % af lederne på de ikke overenskomstdækkede arbejdspladser den centrale overenskomst i forbindelse med lokale lønforhandlinger, og overenskomsten synes dermed at have en vis afsmittende effekt på det ikke overenskomstdækkede arbejdsmarked. På den anden side følger næsten halvdelen af det overenskomstdækkede og godt hver tredje leder på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant ikke de centrale overenskomsters lønudvikling i forbindelse med lokale lønforhandlinger eller fastsættelsen af lønnen på arbejdspladsen Det er dog ikke nødvendigvis tegn på

overenskomstbrud, men kan sagtens være i tråd med overenskomsternes principper om en decentral lønforhandling.

8.7 Hvem forhandler løn på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR

Ser vi på hvem, der er involveret i de lokale lønforhandlinger, så tyder det på, at de institutionelle rammer i form af overenskomst og tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant har en vis betydning for, hvem der deltager i de lokale lønforhandlinger.

På de fleste arbejdspladser forhandler ledelsen løn med den enkelte lønmodtager, men individuelle lønforhandlinger er mere udbredt på arbejdspladser uden overenskomst (94 %) end på arbejdspladser med overenskomst (88 %) og med tillidsrepræsentant (59 %) (Tabel 8.8).

Tabel 8.8 Hvem lederne forhandlerløn med på danske arbejdspladser med og uden overenskomst og TR i procent

Hvem forhandles lønnen med? - i procent				
	Arbejdspladser uden overens-komst og TR	Arbejdspladser med overens-komst, men uden TR	Arbejdspladser med overens-komst og TR	Gennemsnit
Den enkelte lønmodtager	94	88	59	82
TR	0	0	55	16
Den lokale fagforening	0	12	24	10
Talsperson for medarbejderne	1	3	6	3
Arbejdsmiljø-repræsentanten	0	2	1	1
Ingen af ovenstående	6	5	3	5

Kilde: Leder2024 data, N=1492, Spørgsmål: LederQ11 og LederQ6. Note: Her kunne markeres flere svar.

Det er især på overenskomstdækkede arbejdspladser og arbejdspladser med TR, at ledelsen forhandler løn med andre end den enkelte medarbejder. Selvfølgelig er det kun på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant, at ledelsen forhandler løn med denne, men det er kun på 55 % af de arbejdspladser, som har en tillidsrepræsentant, at ledelsen faktisk forhandler løn med TR (Tabel 8.8).

På 12 % af de overenskomstdækkede arbejdspladser uden TR forhandler ledelsen med den lokale fagforening, mens det sker på 24 % af de arbejdspladser, hvor der er en TR. Tillidsrepræsentanten øger altså også sandsynligheden for, at den lokale fagforening deltager i lønforhandlingerne på

overenskomstdækkede arbejdspladser. På enkelte arbejdspladser er det en talsperson for medarbejderne eller arbejdsmiljørepræsentanten, som forhandler løn på vegne af medarbejderne, men den forhandlingspraksis er generelt yderst sjælden og mindst udbredt på arbejdspladser uden overenskomst (Tabel 8.8).

8.8 Fastsættelse af løn på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR

Et centralt spørgsmål er, hvilken betydning overenskomster og tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant har for lønfastsættelsen på danske arbejdspladser. I den sammenhæng viser lederundersøgelsen, at ledelsen trækker på forskellige kilder til at vurdere, hvad det rette lønniveau er. 52 % af lederne bruger overenskomsten som retningspil på, hvad der er et rette lønniveau. 46 % tager afsæt i arbejdspladsens økonomiske råderum, 46 % undersøger lønniveauet på lignende arbejdspladser, 37 % lægger vægt på medarbejdernes lønkrav, og 31 % bruger lønstatistikker. Kun 8 % kontakter deres arbejdsgiverforening for at få input til, hvad lønniveauet bør være. Som det fremgår, bruger mange altså en række forskellige greb til at kalibrere lønnen (Tabel 8.9).

Bag disse gennemsnitlige tal ligger der en stor variation, som i høj grad synes betinget af de institutionelle rammer, dvs. om arbejdspladsen har tegnet overenskomst, og om der er valgt en tillidsrepræsentant. 82 % af ledere på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant følger overenskomsten. Hvis der ikke er en tillidsrepræsentant, er det 65 % af lederne på overenskomstdækkede arbejdspladser, som følger overenskomsten på deres område. Er der hverken TR eller overenskomst følger kun 18 % overenskomsten på området (Tabel 8.9). Tilstedeværelsen af en TR betyder altså noget for overenskomstens gennemslagskraft på den enkelte arbejdsplads.

Tabel 8.9 Ledelsens fastsættelse af lønniveauet på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR - i procent

Hvordan finder I som ledelse ud af, hvad lønniveauet på arbejdspladsen skal være? I procent				
	Arbejdspladser uden overenskomst og TR	Arbejds-pladser med overens-komst, men uden TR	Arbejdspladser med overenskomst og TR	Gennemsnit
Vi følger overens-komsten på området	18	65	82	52
Vi tager udgangs-punkt i arbejds-pladsens økonomiske råderum	56	45	43	46
Vi undersøger lønniveauet på andre lignende arbejds-pladser	60	39	38	46
Vi lægger vægt på medarbejdern es krav	51	38	21	37
Vi bruger lønstatistikker	44	19	30	31
Vi kontrakter vores arbejdsgiverfo rening for vejledning	5	10	9	8
Ingen af ovenstående	5	4	2	4

Kilde: Leder2024 data, N=1492, Spørgsmål: LederQ6 og LederQ12, Note: Her kunne markeres flere svar.

Til gengæld bruger mange ledere, især på arbejdspladser uden overenskomst, lønstatistikker (44 %), og på sådanne arbejdspladser er det også udbredt at undersøge lønniveauet på lignende arbejdspladser (60 %). Omkring hver anden

leder på de ikke-overenskomstdækkede arbejdspladser lægger vægt på medarbejdernes krav og/eller tager afsæt i arbejdspladsen økonomiske råderum.

På overenskomstdækkede arbejdspladser uden TR og på arbejdspladser med TR trækker ledelsen i mindre grad på den type strategier. Ledelsen på det overenskomstdækkede arbejdsmarked synes i langt højere grad at finde inspiration i overenskomsten på området til at finde frem til lønniveauet; overenskomsten har altså en strukturerende betydning for de lokale lønforhandlinger (Tabel 8.9).

8.9 Lokale forhandlinger om andet end løn på arbejdspladser med og uden TR

Løn er ikke det eneste, som er til forhandling på mange arbejdspladser, og i den sammenhæng har vi en formodning om, at tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant har betydning for den lokale forhandlingsaktivitet. Ledelse og medarbejdere kan både løbende og via formelle processer forhandle om en lang række andre forhold end løn. I lederundersøgelsen har vi haft fokus på lokalforhandlinger inden for rammerne af overenskomsten, og vi har derfor kun spurgt ind til lokalforhandlinger på de arbejdspladser, hvor der er overenskomst. På disse arbejdspladser svarer hver tredje leder, at de forhandler om andet end løn på deres arbejdsplads (Tabel 8.10).

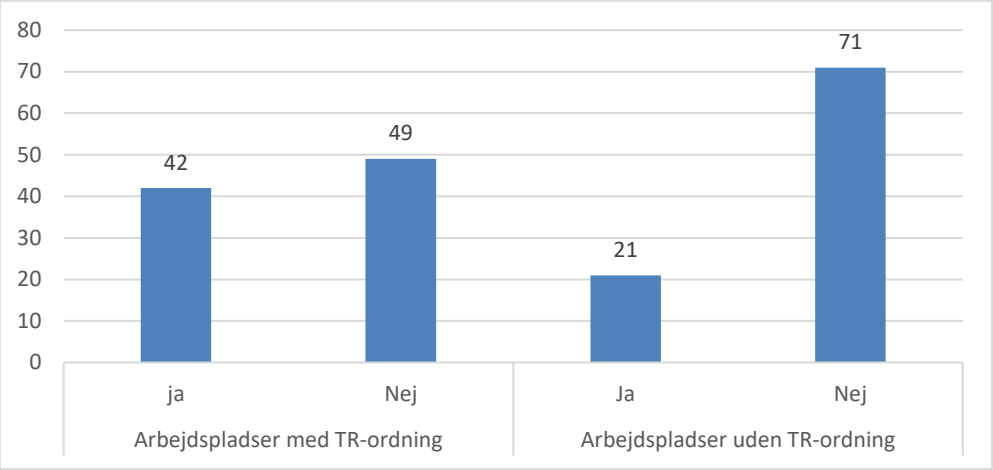
Tabel 8.10 Ledere, som forhandler om andet end løn på overenskomstdækkede arbejdspladser – i procent

Har I lokalforhandlinger om andet end løn på din arbejdsplads? i procent	
Ja	33
Nej	58
Ved ikke	10
Total	100

Kilde: Leder2024 data, N=1022, Spørgsmål: LederQ15.

Det er især på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant, at den type forhandlinger finder sted. 42 % af lederne på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant forhandler om andet end løn, sammenlignet med 21 % af ledere på overenskomstdækkede arbejdspladser uden en TR (Tabel 8.11). Der er således dobbelt så mange ledere på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant som ledere uden en tillidsrepræsentant, der forhandler om andet end løn på deres arbejdsplads. Det tyder på, at tilstedeværelsen af en TR har stor betydning for forhandlingsaktiviteten lokalt.

Tabel 8.11 Ledere på arbejdspladser med og uden TR som forhandler om andet end løn i procent



Kilde Leder2024 data: N=1022, Spørgsmål: LederQ22 og LederQ15, Høj signifikans, p= 0,000, (Chi²).

8.10 Fagforeningens involvering i lokalforhandlinger

I nogle situationer kan den lokale fagforening sidde med ved lokalforhandlingerne, og som vi så tidligere, finder en del tillidsrepræsentanter, at dette er en hjælp – specielt hvis situationen spidser til på arbejdspladsen. Når vi spørger lederne om det samme, svarer 11 % af alle lederne, at de synes, det er en hjælp, når fagforeningen sidder med ved lokalforhandlingerne, mens halvdelen er helt eller delvist uenige i, at det er en hjælp, om end der er markante forskelle på tværs af arbejdspladserne (Tabel 8.12). Her finder vi imidlertid markante forskelle på holdningerne blandt lederne, alt efter om der er en TR eller overenskomst eller ej på arbejdspladsen.

Blandt ledere på arbejdspladser uden overenskomst er der ingen ledere, som synes, at fagforeningens tilstedeværelse er en fordel. På arbejdspladser med en TR er det 23 % af lederne, der kan se en fordel ved fagforeningens tilstedeværelse. Hver tiende leder på overenskomstdækkede arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant finder, at det kunne være en fordel, hvis fagforeningen sidder med.(Tabel 8.12).

Tabel 8.12 Ledere som oplever, at det en hjælp, hvis fagforeningen sidder med ved lokalforhandlingerne – fordelt på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR – i procent

Det er en hjælp, hvis en repræsentant fra fagforeningen sidder med ved forhandlingerne? i procent				
	Arbejds-pladser uden overens-komst og TR	Arbejds-pladser med overens-komst, men uden TR	Arbejds-pladser med overens-komst og TR	Gennemsnit
Helt enig/Delvist enig	0	10	23	11
Hverken enig eller uenig	16	15	19	17
Delvist uenig/Helt uenig	54	52	43	50
Ved ikke	29	23	15	23
Total	100	100	100	100

Kilde: Leder2024 data, N=1203. Spørgsmål: LederQ6, LederQ15, LederQ23(2), Høj signifikans, p= 0,000 (Chi²).

Analysen viser, at hovedparten af ledere ikke er interesseret i at have den lokale fagforening involveret i arbejdspladsens lokalforhandlinger – men når der er en overenskomst og i særdeleshed, når der er er en tillidsrepræsentant, så tenderer lederne til at være noget mere positive over for fagforeningens tilstedeværelse ved lokalforhandlingerne.

8.11 Gule og uorganiseredes betydning for de lokale forhandlinger – arbejdspladser med og uden overenskomst og TR

Den faglige organisering har været stødt dalende på mange danske arbejdspladser i løbet af de sidste tre årtier. Som følge heraf står stadig flere ledere overfor medarbejdere, som ikke nødvendigvis er medlem af de traditionelle fagforeninger – selv på arbejdspladser med overenskomster og tillidsrepræsentanter. Men hvad betyder de gule og uorganiserede for forhandlingerne på arbejdspladsen set fra et ledelsesperspektiv?

Overordnet har halvdelen af lederne ikke kendskab til, hvorvidt medarbejderne er medlem af en fagforening eller en anden organisation eller ej. Omkring hver tredje leder tilkendegiver, at der er gule og uorganiserede blandt medarbejderstaben, mens 14 % er på en arbejdsplads uden gule og uorganiserede (Tabel 8.13).

Sammenligner vi ledernes erfaringer med gule og uorganiserede på tværs af arbejdspladser med og uden overenskomst, finder vi lidt overraskende, at 53 % af lederne på arbejdspladser med både overenskomst og tillidsrepræsentant tilkendegiver, at de har gule og uorganiserede ansatte, mens det kun gør sig

gældende for 20 % af lederne på arbejdspladser uden overenskomst og tillidsrepræsentant (Tabel 8.13).

Dette skyldes til en vis grad, at det især er på arbejdspladser uden overenskomst og uden tillidsrepræsentant, hvor lederne ikke kender medarbejdernes faglige tilhørsforhold. 68 % af lederne på arbejdspladser uden overenskomst ved ikke, om der er gule eller uorganiserede på deres arbejdsplads. Det tilsvarende tal er 52 % for ledere på overenskomstdækkede arbejdspladser uden en TR, og 35 % for ledere på arbejdspladser med både overenskomst og TR (Tabel 8.13). Både overenskomstdækning og TR bidrager altså til ledernes viden om deres medarbejderes organisering.

Tager vi højde for det forskellige vidensniveau blandt lederne og fokuserer på de ledere, der tilkendegiver, at de ingen gule eller uorganiserede har på arbejdspladsen, så er der kun små og statistisk insignifikante forskelle mellem de ledere, der har overenskomst og TR, og de ledere, der ikke har.

Tabel 8.13 Ledere på arbejdspladser med gule og uorganiserede medarbejdere i procent – fordelt på arbejdspladser med og uden overenskomst og/eller TR.

Hvilken betydning har det for samarbejdet, at der er uorganiserede og/eller medlemmer af alternative faglige organisationer (fx medlemmer af KRIFA og Det Faglige Hus) på arbejdspladsen? - i procent				
	Arbejdspladser uden overenskomst og TR	Arbejdspladser med overenskomst, men uden TR	Arbejdspladser med overenskomst og TR	Gennemsnit
Gule og uorganiserede på arbejdspladsen	20	32	53	35
Ingen gule og uorganiserede på arbejdspladsen	12	17	13	14
Ved ikke om der er gule eller uorganiserede på arbejdspladsen	68	52	35	51

Kilde: Leder2024 data, N=1684, Spørgsmål: LederQ39.

På de arbejdspladser, hvor ledelsen ved, at der er gule og uorganiserede, oplever 81 % af lederne, at det ingen betydning har for det lokale samarbejde. 11 % anerkender, at det vanskeliggør den lokale forhandling, enten fordi det gør det

sværere for medarbejderne at koordinere deres krav, eller fordi det svækker tillidsrepræsentantens forhandlingsmandat (Tabel 8.14).

Det er selvsagt kun på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant, at dennes forhandlingsmandat – ifølge lederne – svækkes af de gule og uorganiseredes tilstedeværelse. På disse arbejdspladser er det dog ca. hver tiende leder, som oplever, at tillidsrepræsentanten svækkes. Samtidig er det især på overenskomstdækkede arbejdspladser og arbejdspladser med en TR, at lederne oplever, at gule og uorganiserede besværliggør koordinering af medarbejderkrav og ønsker (tabel 8.14). Kun meget få ledere oplever, at de gule og uorganiserede skaber konflikt eller forbedrer dialogen mellem ledelse og medarbejdere, og der er ingen statistisk signifikante forskelle i forhold til om arbejdspladsen har overenskomst og TR eller ej.

Tabel 8.14 Betydning af gule og uorganiserede på arbejdspladser med og uden overenskomst og TR ifølge danske ledere i procent

	Arbejdspladser uden overenskomst og TR	Arbejdspladser med overenskomst, men uden TR	Arbejdspladser med overenskomst og TR	Gennemsnit
Gule og uorganiserede skaber konflikt	0	0	<1	<1
Gule og uorganiserede gør det sværere for medarbejderne at koordinere deres krav og ønsker	2	9	10	8
Gule og uorganiserede vanskeliggør lokalforhandlinger, fordi TR har et svagt mandat	0	0	11	6
Gule og uorganiserede giver en bedre dialog med medarbejderne	1	1	4	3
Gule og uorganiserede har ingen betydning	93	88	73	81

*Kilde: Leder2024 data, N=577, Høj signifikans p= 0,001 Chi2 (Lav signifikans** p=0,228 (koordinering af medarbejderkrav og ønsker kun for TR), Note: her kunne markeres flere svar.*

8.12 Overenskomstens strukturerende effekt på lokalforhandlinger

For at undersøge samspillet mellem de institutionelle rammer og den konkrete udmøntning af disse, har vi spurgt lederne om deres holdning til, om overenskomsten er strukturerende for de lokale forhandlinger på arbejdspladsen. Der er markante forskelle i ledernes svar alt efter graden af arbejdspladsens institutionalisering i form af tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant (Tabel 8.15).

Tabel 8.15 Overenskomstens strukturende effekt på lokalforhandlinger i procent (Kun overenskomstdækkede arbejdspladser)

Hvor enig er du i: Overenskomsten bidrager til at strukturere lokalforhandlinger - i procent		
	Arbejdspladser med overenskomst, men uden TR	Arbejdspladser med overenskomst og TR
Helt enig/delvist enig	39	64
Hverken enig eller uenig	25	18
Delvist uenig/helt uenig	14	8
Ved ikke	21	9
Total	100	100

Kilde: Leder-2024 data, N=1203, Spørgsmål:LederQ6, LederQ15, LederQ23(5), Høj signifikans p= 0,000 (Chi2).

39 % af lederne på overenskomstdækkede arbejdspladser uden en TR svarer, at overenskomsten er strukturerende for lokalforhandlingerne sammenlignet med 64 % af lederne på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant. Vi ser endvidere, at lederne på arbejdspladser med en TR ikke bare i langt højere grad er enige i, at overenskomsten bidrager til at strukturere lokalforhandlingerne; de er også i langt mindre grad i tvivl om, at dette er tilfældet. Denne forskel peger på, at tillidsrepræsentanten spiller en vigtig rolle i forhold til at få overenskomsten omsat til praksis, så det ikke bare er en formel regel, men noget der har reel betydning for, hvordan der forhandles lokal (Tabel 8.15).

8.13 Opsamling

I dette kapitel har vi sammenlignet det lokale samarbejde på arbejdspladser inden for og uden for den danske model. Afsættet har været, om arbejdspladsen er overenskomstdækket og/eller har en tillidsrepræsentant. Det har givet mulighed for mere præcist at belyse, hvad det betyder, at arbejdspladsen er overenskomstdækket og har en tillidsrepræsentant for den lokale løndannelse, udvalgsarbejdet og lokalforhandlinger, der ligger udover løn som fx velfærd, pension, barsel mv.

Analyserne viser, at især tilstedeværelsen af en TR på arbejdspladsen, men også overenskomsten, har en stor betydning for, hvordan samarbejdet og de lokale forhandlinger udspiller sig på den enkelte arbejdsplads. Lokale kollektive lønforhandlinger er langt mere udbredte på arbejdspladser med en overenskomst og en TR, mens individuelle lønforhandling er mere udbredte på arbejdspladser uden overenskomstdækning.

På det overenskomstdækkede område vælger ledelsen oftere at følge den centrale overenskomst, når der er en TR, mens ledelsen uden TR og

overenskomst i videre udstrækning trækker på andre informationskilder, når lønniveauet skal fastlægges. Det er dog også næsten hver femte leder på en arbejdsplads uden overenskomst og uden tillidsrepræsentant, der alligevel vælger at følge overenskomsten, når lønnen fastsættes eller forhandles lokalt: Og som sådan har overenskomsten altså også betydning selv på arbejdspladser, som ikke er forankret i den danske model.

Lokalforhandlinger om andet end løn finder i langt videre udstrækning sted på arbejdspladser med en TR end de arbejdspladser, som ikke har en TR. Det er et vigtigt fund, fordi mange emner, også velfærdsemner og trivsel, i stigende grad er en del af overenskomsterne. Vil man fx udbrede seniorordninger, så er det vigtigt, at der er nogen til at forhandle disse på arbejdspladserne – og det synes langt mere sandsynligt, hvis der er en overenskomst og en tillidsrepræsentant.

Tilstedeværelsen af gule og uorganiserede synes også at have en vis betydning for det lokale samarbejde og de lokale forhandlinger. Gule og uorganiserede synes i højere grad at udfordre samarbejdet på arbejdspladser, der er del af den danske model end arbejdspladser uden overenskomst og en tillidsrepræsentant. Dette synes i en vis udstrækning at handle om, at ledelsen i højere grad bliver opmærksom på tilstedeværelsen af gule og uorganiserede på arbejdspladser, hvor der er en tillidsrepræsentant, mens mange ledere på arbejdspladser uden TR eller overenskomst ofte er ubekendte med medarbejdernes faglige tilhørsforhold.

Den danske models institutioner i form af overenskomsten og TR-institutionen synes at bidrage til at strukturere de lokale forhandlinger på flere arbejdspladser. Dette understreges blandt andet ved, at 17 % af ledere svarer, at deres arbejdsplads har tegnet overenskomst, fordi overenskomsten sikrer en køreplan for de lokale forhandlinger, sikrer stabile lønninger og letter forhandlinger om løn og arbejdsvilkår. Dette, sammen med det faktum, at ledere oftere følger overenskomsten på arbejdspladser med en TR, indikerer, at både overenskomst og tillidsrepræsentanten har en strukturende betydning for de lokale lønforhandlinger.

Mange ledere i denne undersøgelse er på en arbejdsplads uden overenskomst. Fravalget af overenskomst begrundes ofte med, at der ikke er behov for en overenskomst, fordi løn og arbejdsvilkår er på linje med eller bedre end sektoroverenskomsten (55 % af lederne). Her kan man måske tale om et vist element af *free-riding*, altså at ledelsen vurderer, at man ikke behøver at være en del af den danske model. Det er ifølge lederne dog sjældent fordi, ledelsen principielt er imod, at der tegnes overenskomst (10 % af lederne). På arbejdspladser uden en TR angiver hver fjerde leder til gengæld, at man principielt er imod, at der vælges en tillidsrepræsentant. Alligevel er det en tredjedel af ledere på arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant, som kan se værdien af at have en tillidsrepræsentant.

Alt i alt tegner der sig et billede af, at der ofte er flere forskellige årsager til, at nogle arbejdspladser vælger at stå helt eller delvist uden for den danske model med dens overenskomster og tillidsrepræsentanter. Det har også betydning for samarbejdet og lokalforhandlingerne på arbejdspladserne.

Samarbejdet og lokalforhandlingerne er mere institutionaliseret på overenskomstdækkede arbejdspladser med en tillidsrepræsentant.

Analyserne viser, at de centrale overenskomster har en vis afsmittende effekt på lokalforhandlingerne også på det ikke-overenskomstdækkede arbejdsmarked: Knap hver femte leder på arbejdspladser uden overenskomst følger overenskomsten på området, når det kommer til lønfastsættelsen. Men samtidig viser analysen, at der er stadig flere arbejdspladser, som har gule og uorganiserede og hvor udvalgsstrukturerne er svage eller ikkeeksisterende - og hvor forhandlinger om løn og andet er langt mindre strukturerede end på arbejdspladser med overenskomst og TR. Det kan på sigt få betydning for netop de mest institutionaliserede arbejdspladsers konkurrenceevne, som skal konkurrere med uorganiserede og delvist organiserede arbejdspladser, hvor løn og arbejdsvilkår ofte har en lidt anden karakter, eftersom lokale kollektive løsninger og overenskomsternes sociale sikkerhedsnet i mindre udstrækning, og i nogle tilfælde slet ikke, sætter rammen for lokalforhandlingerne og samarbejdet på arbejdspladser uden for modellen.

9. Tidsperspektivet – Lokalforhandlinger og samarbejde

De forrige kapitler viser, at overenskomsterne, samarbejdsaftaler og MED-aftaler har en vis betydning for det lokale samarbejde og forhandlinger på arbejdspladsen. De aftaler og overenskomster er vigtige fundamenter for tillidsrepræsentanternes indflydelsesmuligheder under såvel lokalforhandlinger som i forbindelse med udvalgsarbejde og konflikthåndtering.

Vi har imidlertid også en unik mulighed for at se, hvad der er sket over tid på disse områder. Med afsæt i TR-undersøgelserne fra 1998, 2010 og 2024 samt Lederundersøgelserne fra 2010 og 2024 kan vi belyse udviklingen i forhandling og samarbejde, ikke mindst i lyset af, at de centrale overenskomster og aftaler over de seneste årtier har åbnet op for, at parterne lokalt i stadig højere grad kan forhandle og indgå lokalaftaler om en bred palet af emner.

Vi sammenligner forhandlingsaktiviteten over tid i form af lokalaftaler, de lokale parters tilgang til forhandling og deres forhandlingskompetencer. I kapitlet belyses, hvordan løn er blevet drøftet og forhandlet i form af lokale lønaftaler hen over årene. Lederundersøgelserne fra 2010 og 2024 giver ligeledes mulighed for at belyse udviklingen i kollektive og individuelle lønforhandlinger, ligesom vi kan se, om der er sket en udvikling i tillidsrepræsentantens deltagelse ved de individuelle lønforhandlinger.

Endelig ser vi på tillidsrepræsentantens oplevelse af kollegernes interesse for lokale lønforhandlinger, ligesom vi også belyser betydning af gule og uorganiserede for de lokale forhandlinger i et tidsperspektiv samt udviklingen i udvalgsarbejde på danske arbejdspladser. I den sammenhæng er det kun de forbund, som indgik i henholdsvis TR-undersøgelserne i 1998, 2010 og 2024, som er inddraget i analyserne.

9.1 Udviklingen i lokalaftaler

Forhandlingsaktiviteten har udviklet sig interessant over tid. Vi ser, at den først stiger fra 1998 til 2010 for derefter at falde frem til 2024. Tilbage i 1998 angav knap 61 % af tillidsrepræsentanterne at have indgået en lokalaftale sammenlignet med 66 % i 2010 og 56 % i 2024 (Tabel 9.1).

Tabel 9.1: TR som har indgået lokalaftaler – over tid (1998, 2010, 2024) og fordelt på typer af lokalaftaler - i procent

	Lokalaftale			Skuffeaftale		
	1998	2010	2024	1998	2010	2024
Offentlig sektor	53	60	47	13	7	4
Privat sektor	73	73	66	21	11	8
Gennemsnit	61	66	56	17	9	8

Kilde: TR1998 data, N= 6302; TR2010 data, N=7078, TR2024 data, N=8314. Høj signifikans p= 0.000 (Chi^2).

Det er lidt overraskende, at forhandlingsaktiviteten er faldet over tid. Flere overenskomster har i den samme periode lagt mere ud til lokalforhandling på

arbejdspladser, og derfor kunne det forventes, at der ville være indgået flere lokalaftaler over årene.

Tallene tyder på, at tillidsrepræsentanterne kun i en vis udstrækning har udnyttet de nye muligheder til at indgå aftaler lokalt, både i den private og i den offentlige sektor, selvom forhandlingsaktiviteten målt på andel af tillidsrepræsentanter, der har indgået aftaler, er højere blandt de private tillidsrepræsentanter end de offentlige tillidsrepræsentanter.

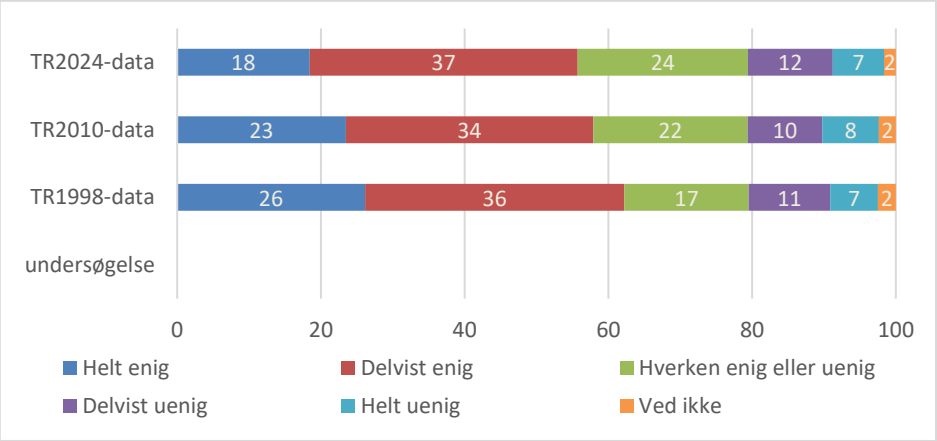
Skuffeaftaler er aftaler, som i princippet ligger uden for overenskomsten, dvs. faktisk ikke følger regelsættet. Tabel 10.1 viser, at andelen af tillidsrepræsentanter, som forhandler skuffeaftaler lokalt, er mere end halveret siden 1998: 17 % af tillidsrepræsentanterne i 1998 havde indgået en skuffeaftale mod 9 % i 2010 og 8 % i 2024. Alt taler for, at dette kan skyldes, at sektoroverenskomsterne løbende har åbnet op for, at stadig flere emner kan forhandles lokalt. Dermed er behovet for aftaler, der tager særligt hensyn til lokale forhold på arbejdspladsen, mindre – og derfor er der færre tillidsrepræsentanter, der forhandler skuffeaftaler

Der er dog også en mindre gruppe – 8 % af tillidsrepræsentanterne – som fortsat indgår skuffeaftaler, hvilket tyder på, at der stadig er ønsker om en lokal fleksibilitet, som ikke kan rummes inden for sektoroverenskomsten. De lokale parter har således søgt at finde løsninger på udfordringer, der ligger uden for det forhandlingsmandat, som sektoroverenskomsterne udstikker. Det er især inden for den private sektor, der indgås skuffeaftaler (Tabel 10.1).

9.2 TR's og ledelsens tilgang til forhandling

Over tid finder vi, at der er en vis opblødning i tillidsrepræsentanternes forhandlingstilgang; hvor 62 % af tillidsrepræsentanterne i 1998 fandt det vigtigt at sætte hårdt mod hårdt i forhandlinger med ledelsen, var andelen 57 % i 2010 og 55 % i 2024. Det er især andelen, som er helt enige i dette udsagn, som er blevet mindre over årene, mens flere har en neutral holdning til spørgsmålet i 2024 end 1998 (Figur 9.1).

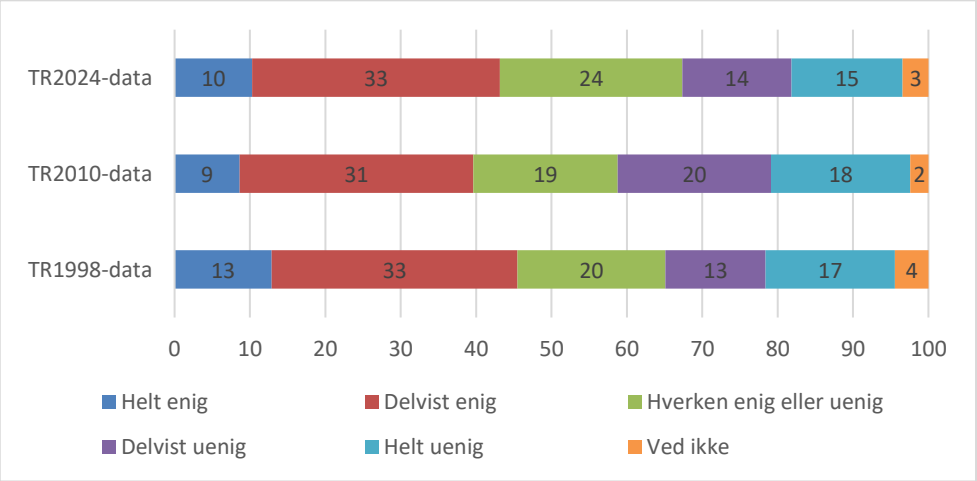
Figur 9.1 Tillidsrepræsentanter, som vurderer, at det er vigtigt at sætte hårdt mod hårdt i forhandlinger i procent (1998, 2010, 2024)



Kilde: TR1998 data, n=: 6302; TR- 2010 data, N=7078, TR2024 data, N= 8314.

Tillidsrepræsentantens mere dialog- og kompromissøgende tilgang kan dog ikke entydigt genfindes, når de skal tage stilling til spørgsmålet om, hvorvidt 'man indimellem er nødt til at varetage arbejdspladsen/virksomhedens interesser'. Andelen af tillidsrepræsentanter, som var helt eller delvist enige i dette udsagn i 2024, var mindre (43 %) end i 1998 (46 %), omend det er en stigning i forhold til 2010 (40 %) (Figur 9.2). Samtidig er der dog også sket et fald i andelen af TR, som er helt eller delvist uenige i dette fra 2010 til 2024, mens gruppen der hverken er enig eller uenig er vokset. Det peger på, at TR i dag er lidt mere i tvivl om nødvendigheden af at gå på kompromis med baglandets interesser (Figur 9.2). At TR lægger stor vægt på samarbejde og forhandling understreges dog af, at mange tillidsrepræsentanter (63 %) påpeger vigtigheden af at bevare den gode dialog fremfor at få alle krav igennem, som illustreret i de tidligere kapitler.

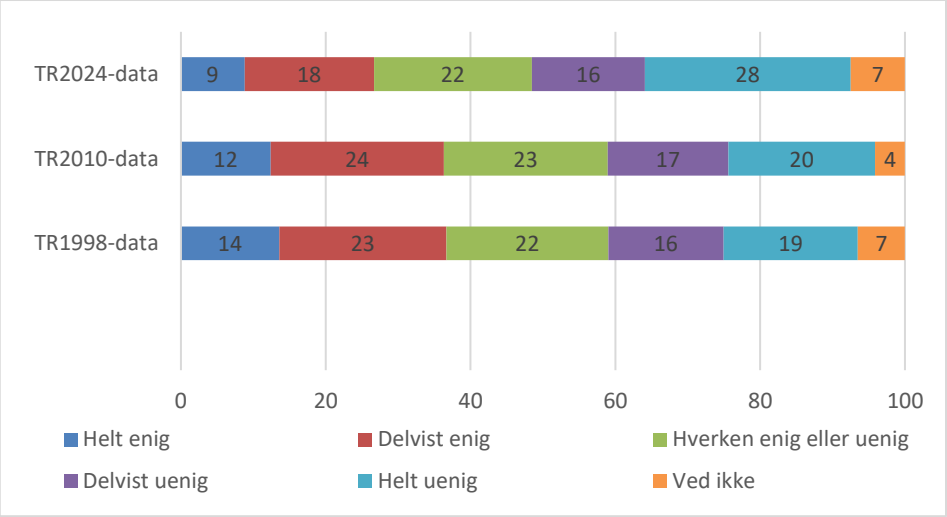
Figur 9.2 Tillidsrepræsentanter som ind imellem varetager arbejdspladsens/ virksomhedens interesser, selvom de er i modstrid med kollegernes og fagforeningens interesser - i procent



Kilde: TR 1998 data, N=: 6302; TR- 2010 data, N=7078, TR2024 data, N= 8314.

Også ledelsens holdning til samarbejde kan belyses over tid. Ledelsen er, ifølge tillidsrepræsentanten, blevet mere samarbejdsvillig og imødekommende overfor dem og fagforeningen. Tilbage i 1998 oplevede 37 % af tillidsrepræsentanterne, at ledelsen ønskede et mere direkte forhold til medarbejderne uden inddragelse af tillidsrepræsentanten eller fagforening. Tallet var næsten uændret (36 %) i 2010, men i 2024 er det kun 27 % af TR, der står over for denne type leder (Figur 9.3). Der er altså flere ledere i 2024, der respekterer TR og fagforeningen som medarbejdernes repræsentanter, sådan som det opleves af tillidsrepræsentanterne.

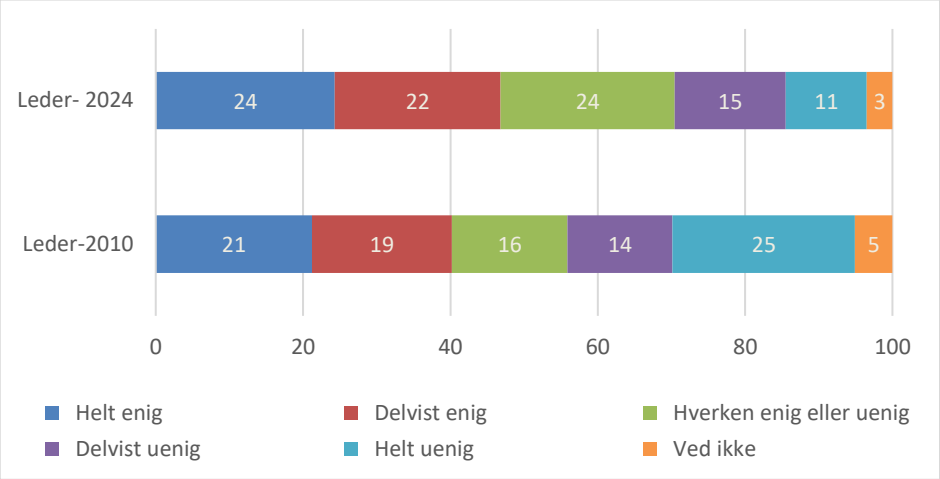
Figur 9.3 Tillidsrepræsentanter som oplever, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden TR og fagforening – i procent – fordelt over tid (1998, 2010, 2024)



Kilde: TR 1998 data, n=: 6302; TR- 2010 data, N=7078, TR2024 data, N= 8314.

Billedet er lidt anderledes, når vi spørger lederne. Her er udviklingen gået i en lidt anden retning, idet der er er sket en stigning fra 40 % i 2010 til 46 % i 2024 i andelen af ledere, der foretrækker et mere direkte forhold til medarbejderne uden at involvere tillidsrepræsentanten og fagforeningen. Samtidig er andelen af ledere, som ikke ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden om TR og fagforeningen, faldet fra 39 % i 2010 til 26 % i 2024 (Figur 9.4). Stadig flere ledere ønsker at omgå TR og fagforeningen for at få et mere direkte forhold til medarbejderne – men det er faktisk ikke det, tillidsrepræsentanterne i undersøgelsen oplever.

Figur 9.4 Ledere der ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforening inddrages – i procent (2010 og 2024) (Kun arbejdspladser med TR)



Kilde.Leder-2010 data; N= 1110 Leder- 2024 data, N= 664.

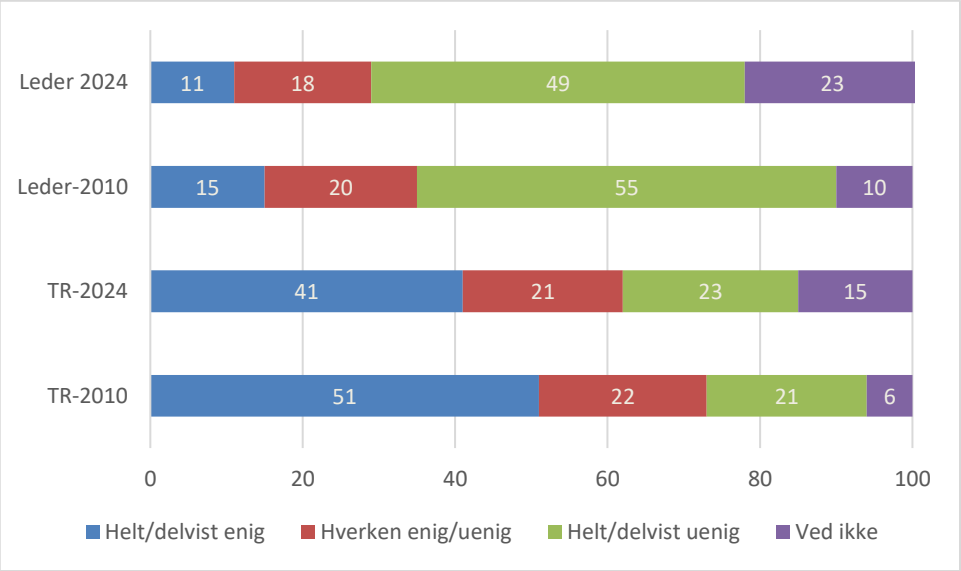
Samtidig ser vi dog også i de forrige kapitler at mange ledere (58 %) anno 2024 understreger vigtigheden af at bevare den gode dialog fremfor at få alle krav igennem. Dermed fremstår de fleste ledere fortsat dialog- og partsinddragende til trods for de seneste års udvikling.

9.3 Fagforeningens rolle i lokalforhandlinger – under forandring

Tilbage i 2010 anså omkring hver anden tillidsrepræsentant fagforeningens deltagelse i lokalforhandlingerne på arbejdspladsen som en betydelig hjælp. Der er stadig en del, der ser det som en hjælp, men andelen er faldet til 41 % i 2024, og der er samtidig en stadig større andel af tillidsrepræsentanter, som ikke har det ønske (Figur 9.5).

Blandt ledere er der betydeligt færre, der ønsker hjælp fra fagforeningen, og den tilgang er blevet mere udtalt siden 2010. Faktisk er det kun hver tiende leder, der ser involveringen af fagforeningen i lokalforhandlinger som en betydelig hjælp i 2024 sammenlignet med 15 % i 2010. Der er samtidig en stadig større andel af ledere – 23 % i 2024 – som ikke helt ved, hvad de skal svare til spørgsmålet sammenlignet med hver tiende i 2010 (Figur 9.5).

Figur 9.5 TR og ledere, der oplever, at det er betydelig hjælp, hvis fagforeningen sidder med ved lokalforhandlinger i procent (2010; 2024)



Kilde: TR- 2010 data, N=7078, TR2024 data, N= 8314, Leder-2010 data, N=1110, Leder2024 data, N=664.

9.4 TR og kompetencerne – TR er klædt bedre på til opgaven

Set over tid er der en stadig større andel af tillidsrepræsentanter, der føler sig klædt godt nok på til forhandlinger med ledelsen. I 2010 var det 21 % af tillidsrepræsentanterne, som følte sig godt klædt på til forhandlinger – i 2024 er det 35 %, en ganske markant stigning. Ligeledes ser vi, at andelen af tillidsrepræsentanter, som ikke har den oplevelse, er næsten halveret siden 2010, eftersom 16 % ikke følte sig klædt godt nok på til forhandling i 2010 sammenlignet med 9 % i 2024 (Tabel 9.2). Tillidsrepræsentanterne anno 2024 fremstår dermed mere kompetente og klædt på til opgaven i 2024 end tidligere.

Tabel 9.2 Tillidsrepræsentanter, som føler sig godt klædt på til at forhandle med ledelsen - i procent (2010 og 2024)

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig/uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR2010	21	43	18	11	5	2	100
TR2024	35	42	13	6	3	1	100

Kilde: TR2010 data, N=7078, TR2024 data, N= 8314.

Der er også stadig flere, der oplever, at de kan få den uddannelse, som de har brug for: I 2024 er 91 % af TR helt eller delvist enige heri sammenlignet med 81 % i 2010 (Tabel 9.3).

Tabel 9.3 Tillidsrepræsentanter, som oplever at de kan få den uddannelse, de har brug for som tillidsrepræsentant – i procent (2010 og 2024)

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig/ uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke	Total
TR2010	46	35	11	5	1	2	100
TR2024	68	23	5	2	1	1	100

Kilde: TR2010 data, N=7078, TR2024 data, N= 8314.

9.5 Udviklingen i lokale drøftelser og lokalaftaler

Tilbage i 2010 drøftede 51 % af tillidsrepræsentanterne løn med ledelsen. Det tal er 63 % i 2024. Til gengæld ser vi, at hvor 80 % havde vendt løn med kollegerne i 2010, var andelen 69 % i 2024 (Tabel 9. 4). Stadig flere tillidsrepræsentanter drøfter altså løn med ledelsen, mens de i mindre udstrækning taler løn med kollegerne i 2024 sammenlignet med 2010 (Tabel 9.4).

Tabel 9.4 Tillidsrepræsentanter, som har drøftet løn og indgået lokale lønaftaler i henholdsvis – i procent 2010 og 2024

	Drøftet løn med ledelsen	Drøftet løn med kollegerne	Indgået en lokal lønaftale
TR-2010	51	80	37
TR2024	63	69	38

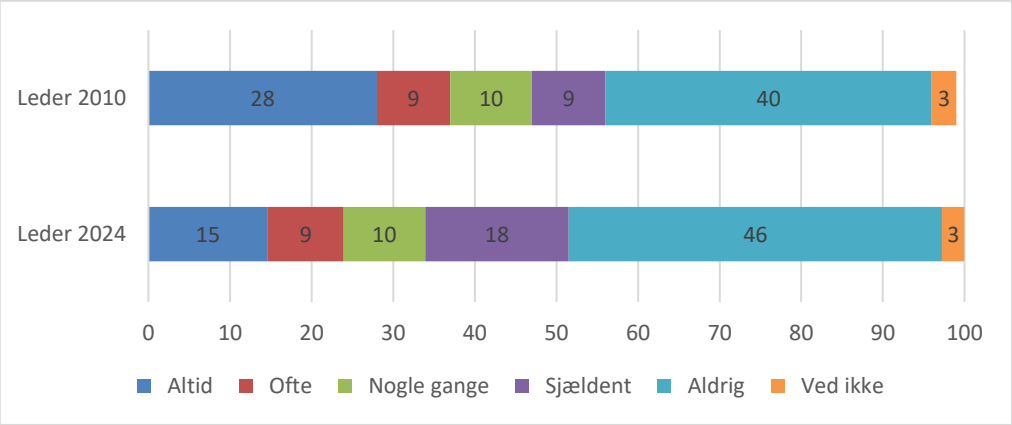
Kilde: TR2010 data, N=7078, TR2024 data, N= 8314.

De lokale løndrøftelser mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen udmøntes dog langt fra altid i konkrete lønaftaler – og andelen, der laver sådanne aftaler, er praktisk talt uforandret over tid; 37 % af tillidsrepræsentanterne havde indgået en lokal lønaftale med ledelsen tilbage i 2010 sammenlignet 38 % i 2024.

9.6 TR og individuelle lønforhandlinger

I 2024 er der færre ledere (24 %), som svarer, at TR sidder med ved individuelle lønforhandlinger, sammenlignet med ledernes svar i 2010, hvor 37 % svarede, at tillidsrepræsentanten ofte eller altid deltager i de individuelle forhandlinger (Figur 9.6).

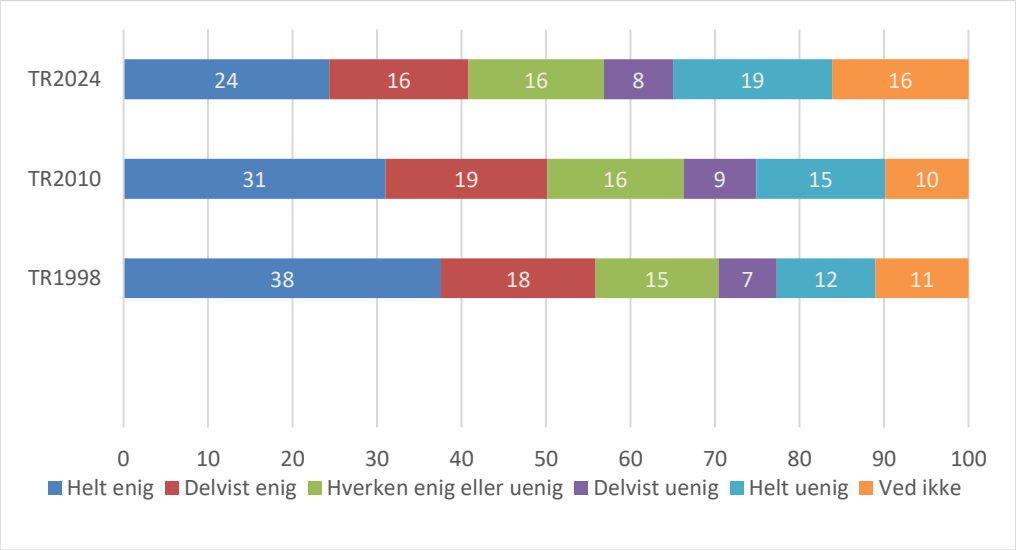
Figur 9.6 Ledere, som svarer, at tillidsrepræsentanten sidder med ved forhandlinger om individuel løn/individuelle løntillæg (2010 og 2014)



Kilde. Leder2024 data, N=348, Leder2010 data, N=915.

TR-undersøgelsen viser også, at færre tillidsrepræsentanter i 2024 – 40 % – mener, at deres leder ville foretrække helt individuelle lønninger, hvis de alene bestemte, sammenlignet med 50 % af tillidsrepræsentanterne i 2010 og 56 % i 1998 (Figur 9.7).

Figur 9.7 Tillidsrepræsentanter, som vurderer, at hvis ledelsen alene bestemte, havde vi helt individuelle lønninger – i procent – for udvalgte år (1998, 2010, 2024)



Kilde: TR1998 data, N=: 6302; TR2010 data, N=7078, TR2024 data, N=8314.

9.7 TR og Kollegernes interesse for lokale lønforhandlinger

Set over tid oplever flere TR, at kollegerne udviser lidt større interesse for lokale lønforhandlinger i 2024 sammenlignet med 2010. 59 % svarede tilbage i 2010, at kollegerne udviste stor interesse for lokale lønforhandlinger, og det tal er steget til 63 % i 2024. Andelen af TR, der oplever lille interesse fra kollegerne, når det drejer sig om lokale lønforhandlinger, er stort set uforandret hen over perioden (Tabel 9.5).

Tabel 9.5 TR og kollegernes interesse for lokale lønforhandlinger fordelt over 2010 og 2024 - i procent

Kollegernes interesse for lokale lønforhandlinger - i procent					
	Stor interesse	Middel interesse	Lille interesse	Ved ikke	Total
TR2010	59	29	9	3	100
TR2024	63	24	9	4	100

Kilde: TR2010 data, N=7078, TR2024 data, N= 8314.

9.8 Gule og uorganiserede – deres betydning for samarbejdet og TR's tilgang

Stadig flere TR står over for kolleger, som ikke nødvendigvis er medlem af en traditionel fagforening i takt med, at den faglig organisering er faldende på mange arbejdspladser. 73 % af tillidsrepræsentanterne svarede tilbage i 1998, at der ingen gule og uorganiserede var på deres arbejdsplads, mens det gjaldt for 39 % af TR i 2010 og 18 % i 2024 (Tabel 9.6).

Tabel 9. 6 Tillidsrepræsentanter som har gule og uorganiserede kolleger (1998, 2010, 2024) - i procent

Er der gule og uorganiserede på din arbejdsplads? – i procent		
	Ingen gule eller uorganiserede på arbejdspladsen	Gule og uorganiserede på arbejdspladsen
TR1998	73	27
TR2010	39	61
TR2024	18	72

Kilde: TR1998 data, N= 6302; TR2010 data, N=7078, TR2024 data, N=8314.

Tillidsrepræsentanterne har forskellige tilgange til gule og uorganiserede. Nogle vælger at repræsentere deres interesser over for ledelsen og følger dermed en mere inkluderende tilgang. Andre tillidsrepræsentanter vælger bevidst ikke at repræsentere gule og uorganiserede kolleger, og den fordeling har været relativt uforandret siden 1998 (Tabel 9.7).

Tabel 9.7 TR's tilgang til gule og uorganiserede i procent (1998, 2010,2024)

Hvad gør du som TR i forhold til de uorganiserede og medlemmer af de gule (fx Krifa og Det Faglige Hus)? – i procent		
	Jeg forsøger at varetage deres interesser overfor ledelsen	Jeg varetager bevidst ikke deres interesser, fordi de ikke er medlem af min fagforening
TR1998	43	57
TR2010	45	55
TR2024	44	56

Kilde: TR1998 data, N=: 6302; TR 2010 data, N=7078, TR2024 data, N=8314.

I 2010 svarede 36 % tillidsrepræsentanterne, at gule og uorganiserede ingen betydning havde for det lokale samarbejde; den andel er steget til 42 % i 2024. Der er dog også en stadig større gruppe tillidsrepræsentanter, som finder det sværere at koordinere medarbejderkrav og ønsker som følge af gule og uorganiseredes tilstedeværelse på arbejdspladsen i 2024 (27 %) sammenlignet med 2010 (17 %). Andelen af tillidsrepræsentanter, som svarer, at gule og uorganiserede bidrager til konflikt på arbejdspladsen er relativt uforandret hen over perioden. (Tabel 9.8).

Analysen indikerer, at gule og uorganiserede især i forhandlingssituationer i stigende grad besværliggør tillidsrepræsentanternes forberedende arbejde forud for lokalforhandlingerne, mens gule og uorganiserede i mindre grad end tidligere synes at have betydning for det daglige samarbejde.

Tabel 9.8 Gule og uorganiseredes betydning for samarbejdet for samarbejdet ifølge TR (2010, 2024) – i procent

Hvilken betydning har gule og uorganiserede for samarbejdet på arbejdspladsen? – i procent			
	Ingen betydning for samarbejdet	Det gør det svært at koordinere medarbejderkrav og -ønsker	Det skaber konflikt på arbejdspladsen
TR2010	36	17	9
TR2024	42	27	10

Kilde: TR2010 data, N=7078, TR2024 data, N= 8314. Note: Her kunne markeres flere svar.

9.9 Klubarbejde og udvalgsformer og kollegernes interesse

Når det kommer til klubarbejde, udvalgsformer og kollegernes interesse for udvalgsarbejde, er der også forandringer at spore siden 1998. Stadig færre TR er på en arbejdsplads med en faglig klub, og det samme gør sig gældende, når det kommer til fælles klubber. Hver anden TR var på en arbejdsplads med en faglig klub i 1998 sammenlignet med 49 % i 2010 og 36 % i 2024. Der er ligeledes sket en halvering af andelen af tillidsrepræsentanter, som er på arbejdspladser med en fælles klub fra, at 27 % af TR, der havde en fælles klub på arbejdspladsen i 2010 mod 12 % i 2024 (Tabel 9.9).

Tabel 9.9: Tillidsrepræsentanter på arbejdspladser med en faglig og fælles klub (1998, 2010,2024) - i procent

	Faglig klub	Fælles klub
TR1998	51	:
TR2010	49	27
TR2024	36	12

Kilde: TR1998 data, N=: 6302; TR2010 data, N=7078, TR2024 data, N=8314.

Flyttes fokus til forskellige former for formaliserede udvalg, ser vi en vis stigning i andelen af TR, som er på arbejdspladser med et MED-udvalg. Hvor hver fjerde TR var på en arbejdsplads med et MED-udvalg i 2010, er det 39 % i 2024 (Tabel 9.10). Stadig færre tillidsrepræsentanter er til gengæld på arbejdspladser med et Samarbejdsudvalg: I 2010 svarer 55 % af tillidsrepræsentanterne, at der er et samarbejdsudvalg på deres arbejdsplads, og i 2024 gælder det for 47 % af tillidsrepræsentanterne.

Andelen af tillidsrepræsentanter på arbejdspladser med virksomhedsnævn og kombineret samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg har derimod været relativt uforandret (Tabel 9.10). Det tyder på, at det formaliserede samarbejde mellem TR og ledere i form af udvalgsarbejde er under forandring, hvor især MED-udvalg bliver mere udbredt, mens det modsatte gør sig gældende for samarbejdsudvalg.

Tabel 9.10 Tillidsrepræsentanter på arbejdspladser med forskellige udvalgsformer (2010 og 2024) – i procent

	MED-udvalg	Samarbejds-udvalg	Kombineret samarbejds- og arbejdsmiljø-udvalg	Virksomheds-nævn
TR2010	26	55	9	2
TR2024	39	47	12	1

Kilde: TR2010 data, N=7078, TR2024 data, N= 8314, Note her kunne markeres flere svar.

Når det kommer til kollegernes interesse for udvalgsarbejde, fremstår den relativt uforandret, når vi spørger tillidsrepræsentanten. I 2010 oplevede 10 % af tillidsrepræsentanterne, at kollegerne udviste stor interesse for udvalgsarbejde, og 40 % fandt, at kollegerne udviste middel interesse sammenlignet med henholdsvis 12 % og 37 % af tillidsrepræsentanterne i 2024 (Tabel 9.11). Det er således fortsat omkring hver anden TR, som oplever, at kollegerne interesserer sig for udvalgsarbejde, mens en lige så stor gruppe af tillidsrepræsentanter oplever, at udvalgsarbejde kun i begrænset omfang har kollegernes interesse (Tabel 9.11).

Tabel 9.11 Kollegernes interesse for udvalgsarbejde ifølge TR i procent for udvalgte år (2010 og 2024)

Kollegernes interesse for Samarbejdsudvalgets/MED-udvalgets arbejde i procent					
	Stor interesse	Middel interesse	Lille interesse	Ved ikke	Total
TR2010	10	40	45	6	100
TR2024	12	37	46	5	100

Kilde: TR2010 data, N=7078, TR2024 data, N= 8314.

9.10 Opsamling

Overenskomsterne har siden 1980'erne åbnet op for, at stadig flere emner kan forhandles lokalt. Analyserne viser, at der da også er mange TR, der engagerer sig i lokale forhandlinger. Samtidig er der stadig flere tillidsrepræsentanter, som ikke altid formår at udnytte dette forhandlingsrum sammenlignet med tidligere, når der tages afsæt i, om lokalforhandlingerne er blevet udmøntet i konkrete lokalaftaler. Det arbejdspladsbaserede forhandlingssystem fremstår mere formaliseret og institutionaliseret i 2024 sammenlignet med 1998, og fremstår også mere fleksibelt end i 1998. Det afspejler sig blandt andet i, at andelen af tillidsrepræsentanter, der har indgået skuffeaftaler, er faldet markant i perioden fra 1998 og op til 2024. Sektoroverenskomsterne synes dermed at være bedre til at rumme de mangeartede krav og behov, der udfolder sig på arbejdspladserne.

Udviklingen over tid vidner endvidere om, at samarbejdet mellem TR og ledelsen i den offentlige sektor er blevet mere formaliseret end tidligere, når der tages afsæt i, om der på arbejdspladsen er et MED-udvalg, Samarbejdsudvalg og Kombineret samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg. Omvendt peger udviklingen på, at det i mindre grad gør sig gældende i den private sektor, hvor samarbejdsudvalg fremstår mindre udbredt i 2024 end tidligere. Analyserne tegner desuden et billede, hvor fagligt klubarbejde er blevet mindre udbredt: stadig færre TR er på arbejdspladser med en faglig klub og fælles klub, og udviklingen peger på et markant fald i den type institutioner, hvilket tyder på, at det faglige fællesskab på arbejdspladserne fremstår mere uformelt i 2024 end tidligere og ofte har en lidt en anden karakter.

Flyttes fokus til de lokale lønforhandlinger, tegner der sig et billede af, at tillidsrepræsentanter i stadig mindre grad involveres i de individuelle lønforhandlinger på danske arbejdspladser. Fx er der færre tillidsrepræsentanter, som sidder med under de individuelle lønforhandlinger i 2024 sammenlignet med 2010. Ligeledes viser udviklingen over tid, at der måske nok er flere tillidsrepræsentanter, som italesætter løn overfor ledelsen, men andelen som har indgår lokale lønaftaler med ledelsen fremstår relativt uforandret (38%). Og det selvom flere sektoroverenskomster har åbnet op for, at en stadig større del af lønsummen forhandles lokalt på arbejdspladserne.

Stadig flere tillidsrepræsentanter står over for gule og uorganiserede kolleger, og det synes at udfordre de lokale forhandlinger på forskellig vis. Det er især i forbindelse med TR's forberedende arbejde forud for lokalforhandlingerne, at gule og uorganiserede i stigende grad synes at besværliggøre koordineringen af medarbejdernes krav og ønsker. Gule og uorganiseredes tilstedeværelse på arbejdspladsen synes i mindre grad at påvirke samarbejdet i det daglige. Ligeledes viser udviklingen over tid, at selvom stadig flere TR har gule og uorganiserede kolleger, så har det ikke ændret nævneværdigt ved tillidsrepræsentanternes tilgang til gule og uorganiserede. Der er forsat næsten lige så mange TR – knap hver anden – der vælger at repræsentere gule og uorganiserede over for ledelsen som tillidsrepræsentanter, der vælger ikke at repræsentere gule og uorganiserede.

Når det kommer til kollegernes interesse for udvalgsarbejde og lokale lønforhandlinger, tegner der sig et billede af, at mange TR fortsat oplever begrænset interesse for udvalgsarbejde blandt kollegerne. Det er kun hver anden TR, som svarer, at kollegerne udviser en høj eller middel interesse for udvalgsarbejde på deres arbejdsplads, og det har været relativt uforandret hen over årene. Samtidig er der en svag stigning i antallet af TR, som oplever, at kollegerne udviser stor interesse for de lokale lønforhandlinger i 2024 sammenlignet med 2010.

Udviklingen over tid vidner også om en stadig mere kompetent tillidsrepræsentantskare, som også læner sig op ad fagforeningen under lokalforhandlinger om end i mindre udstrækning end tidligere, når der tages afsæt i, om de ser fagforeningens tilstedeværelse ved forhandlingsbordet som en håndsrækning. Samtidig fremstår tillidsrepræsentanterne i 2024 mere dialog- og kompromissøgende end tilbage i 1998 og 2010, mens ledelsen i højere grad søger at forbigå såvel tillidsrepræsentanten som fagforeningen ved at forhandle direkte med medarbejderne i 2024 end tidligere.

Overordnet tegner der sig et billede af et arbejdspladsbaseret aftalesystem, som er under forandring, hvor især sektoroverenskomsterne har åbnet op for nye muligheder for lokalforhandling. De lokale parter synes at gribe de nye muligheder og udvikle det lokale forhandlingssystem. Der er tegn på et stadig mere rummeligt forhandlings- og samarbejdssystem på flere arbejdspladser, inden for hvilket TR forhandler og indgår lokalaftaler med ledelsen, eftersom skuffeaftaler er blevet markant mindre udbredt over de seneste tre årtier.

Samtidig peger udviklingen på, at mens tillidsrepræsentanterne fremstår mere kompetente samt kompromis- og dialogsøgende i de lokale forhandlinger og i det lokale samarbejde, så møder er der stadig flere, der møder en ledelse, der ønsker at omgå dem. Udviklingen over tid peger også på, at forskellige former for formaliserede samarbejder som faglige klubber og fællesklubber er på tilbagetog.

Del II: Den danske model – samarbejde, lokalforhandling og konfliktløsning

10. Det lokale samarbejde, lokalforhandling og konfliktløsning i lyset af den danske model

Den danske model danner den overordnede ramme for reguleringen af løn og arbejdsvilkår på det danske arbejdsmarked. Det er arbejdsmarkedets parter, dvs. fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer, der gennem kollektive forhandlinger forhandler løn og arbejdsvilkår, som så indskrives i overenskomster og aftaler. Parterne spiller også en central rolle i forhold til håndtering af tvister og konflikter via det fagretlige system. Lovgivning spiller derimod en mindre prominent rolle for reguleringen og håndhævelsen af løn og arbejdsvilkår i Danmark sammenlignet med andre europæiske lande. Tillidsrepræsentanten er på mange måder selve hjertet i modellen og fungerer i vid udstrækning som bindeleddet mellem det centrale og lokale niveau.

Det er tillidsrepræsentanten, der sammen med ledelsen står for at udmønte overenskomster og aftaler på arbejdspladsen. Tillidsrepræsentanten er også overenskomsters og aftalers vagthund, og de er forpligtet til, dels at sikre, at overenskomstens og aftalers bestemmelser overholdes, dels at bidrage til at fremme et roligt og godt samarbejde på arbejdspladsen. Det sker blandt andet ved, at tillidsrepræsentanten ofte agerer mægler og er forpligtiget til at opfordre kolleger til at genoptage arbejdet, hvis de nedlægger arbejdet i strid med overenskomsten. Samtidig er det også tillidsrepræsentanten, som sender eventuelle sager videre i det fagretlige system og med afsæt i kollegernes krav bidrager med input til de centrale overenskomstforhandlinger gennem deres samarbejde med fagforeningen. Tillidsrepræsentanten er ikke blevet en mindre vigtig institution i de seneste tre-fire årtier, fordi der har fundet en decentralisering af forhandlingskompetencen sted, hvor de fleste overenskomster har åbnet op for, at stadig flere emner kan forhandles lokalt.

Omdrejningspunktet i denne rapport har været at belyse, hvordan tillidsrepræsentanten lever op til de forpligtigelser og roller, samt hvordan parterne lokalt bruger det forhandlingsmandat, der ligger i de centrale overenskomster og aftaler. Et centralt spørgsmål i rapporten er, i hvilket omfang den danske models formelle institutioner, dvs. overenskomster, aftaler og tillidsrepræsentanten, faktisk rammesætter og strukturerer den lokalforhandling, det samarbejde og den konflikthåndtering, der finder sted lokalt på arbejdspladserne.

I dette kapitel opsummerer vi hovedresultaterne og sætter dem i perspektiv til den danske model med et særligt fokus på at diskutere, hvad de lokale forhandlings-, samarbejds- og konflikthåndteringspraksisser betyder for modellens helhed.

10.1 Generelle konklusioner – decentraliseringen er slået igennem lokalt

Overordnet tegner der sig et billede af, at decentraliseringen af overenskomstsystemet er slået igennem lokalt på danske arbejdspladser. De lokale parter, dvs. tillidsrepræsentanten og ledelsen, har på de fleste arbejdspladser grebet bolden og udviklet lokale strukturer for forhandling af løn og andre forhold. Forhandlingsaktiviteten er også høj på de fleste danske arbejdspladser, når det kommer til at drøfte en række andre forhold, og en del

steder indgås der også lokalaftaler om andre forhold. Vi finder et stadig mere formaliseret forhandlings- og samarbejdssystem på flere arbejdspladser, inden for hvilket TR forhandler og indgår lokalaftaler med ledelsen.

Analyserne viser, at overenskomster og aftaler og ikke mindst tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant har stor betydning for de lokale forhandlings- og samarbejdspraksisser, der udspiller sig lokalt på danske arbejdspladser. Det bliver især tydeligt, når der trækkes paralleller til arbejdspladser, der står helt eller delvist uden for den danske model ved enten ikke at tegne overenskomst, eller er overenskomstdækket, men uden en tillidsrepræsentant. I de sammenligninger bliver det for alvor tydeligt, hvilken forskel tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant, og dermed tillidsrepræsentanten som institution, gør for de lokale forhold.

Fx forhandles der i større udstrækning kollektivt lokalt på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant, og det gælder ikke bare løn, men også en række andre arbejdsvilkår. Ligeledes er samarbejdet mellem ledelsen og TR mere formaliseret i form af diverse former for udvalgsarbejde på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant. Ledelsen er også bedre inde i den danske model i almindelighed og organiseringsforhold på arbejdspladsen i særdeleshed på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant sammenlignet med såvel overenskomstdækkede arbejdspladser uden en TR og arbejdspladser uden overenskomst.

Under overfladen tegner der sig dog nogle revner og sprækker i modellen. Selvom de fleste tillidsrepræsentanter fremstår stadig mere kompetente, føler sig klædt godt på til forhandling, har adgang til den uddannelse, de har brug for, søger dialogen og er kompromissøgende, så møder et stadig større mindretal af tillidsrepræsentanter en ledelse, der søger at omgå dem, men respekterer samtidig også, at forhandlinger foregår med tillidsrepræsentanten og fagforeningen.

Samtidig står stadig flere tillidsrepræsentanter overfor et bagland, hvor flere kolleger fravælger de traditionelle fagforeninger, og det svækker tillidsrepræsentantens forhandlingsmandat. Lidt mere end hver fjerde tillidsrepræsentant oplever, at tilstedeværelsen af gule og uorganiserede kolleger besværliggør koordineringen af medarbejderkrav og -ønsker, mindsker kollegernes opbakning og vanskeliggør selve lokalforhandlingerne med ledelsen. Dette, sammen med ledelsens tilgang til samarbejde og forhandling, bidrager til, at et større mindretal af tillidsrepræsentanten, især i den private sektor, står overfor dels en mindre samarbejdsvillig leder dels mindre opbakning fra kollegerne.

10.2 Tillidsrepræsentanterne og kompetencerne

Der tegner sig et billede af en stadig mere kompetent tillidsrepræsentantskare, som i mange tilfælde også læner sig op ad fagforeningen i forbindelse med lokalforhandlinger. De føler sig ikke bare generelt godt rustet til opgaven, men oplever også at have adgang til den uddannelse, som de har brug for. Flertallet fremstår endvidere velforberedte forud for lokalforhandlinger og i deres samarbejde med ledelsen. De formår også i vid udstrækning at udnytte

overenskomsters og aftalers muligheder for indflydelse på løn og arbejdsvilkår på de enkelte arbejdspladser. Ledelsen på de fleste arbejdspladser anerkender også, at deres tillidsrepræsentant(er) er klædt godt på til opgaverne, der knytter sig an til TR-hvervet.

Går vi et spadestik dybere, er der dog også udfordringer at spore, og det oplever såvel tillidsrepræsentanterne som lederne. Tre ud af fire tillidsrepræsentanter føler sig generelt godt rustet, men det halter især med kompetencerne til at håndtere opståede konflikter og tvister lokalt på arbejdspladsen, som knytter sig an til potentielle overenskomstbrud. Hver tredje tillidsrepræsentant oplever at mangle kompetencer til at håndtere opståede konflikter og tvister på deres arbejdsplads, og dét selvom mere end tre ud af fire tager aktiv del i at finde løsninger på opståede konflikter og tvister på arbejdspladsen ved selv at løse dem. Det er også netop i forhold til konflikthåndtering, at hver fjerde leder oplever, at deres tillidsrepræsentant ikke har de rette kompetencer til at løse konflikter mellem ledere og medarbejdere på arbejdspladsen.

Tre ud af fire tillidsrepræsentanter oplever at være klædt godt nok på til at forhandle med ledelsen, og knap to ud af tre tillidsrepræsentanter er aktive i forhold til at få information og sparring forud for forhandlinger med ledelsen på deres arbejdsplads. Langt de fleste – ni ud af ti – gør også en del for at videreformidle resultaterne fra lokalforhandlingerne. Der er dog også et relativt stort mindretal, som tilsyneladende ikke er særligt aktive i forbindelse med lokalforhandlinger. Fx gør hver tredje tillidsrepræsentant tilsyneladende ikke ret meget for at få information og sparring forud for lokalforhandlinger på deres arbejdsplads. Mere end hver fjerde tillidsrepræsentant finder, at koordineringen af medarbejderkrav og ønsker samt lokalforhandlingerne vanskeliggøres af gules og uorganiseredes tilstedeværelse på arbejdspladsen, ligesom 61 % erkender, at det er svært at indfri kollegernes ønsker i lokalforhandlingerne. Knap hver tiende tillidsrepræsentant afstår endvidere helt fra at kommunikere de lokale forhandlingsresultater til kollegerne.

Det er især, når det spidser til lokalt i form af en mindre samarbejdsvillig ledelse, et anspændt forhandlingsklima, gule og uorganiserede på arbejdspladsen samt i konfliktsituationer, at tillidsrepræsentanters kompetencer for alvor bliver testet, og her kommer en mindre gruppe altså ofte til kort. Det er især yngre og mindre erfarne tillidsrepræsentanter, som oplever ikke at være klædt godt nok på til lokalforhandling og tvistløsning på arbejdspladsen, ligesom vi også ser en vis overrepræsentation af kvinder blandt denne gruppe af tillidsrepræsentanter. Det er områder, hvor fagbevægelsen kan træde til og støtte tillidsrepræsentanten, og det er da også i netop de situationer, at flere tillidsrepræsentanter læner sig op ad fagforeningen. Fx er der en del, der ser fagforeningens tilstedeværelse under lokalforhandlingerne som en håndsrækning.

10.3 Tillidsrepræsentanterne og deres bagland

Kollegernes opbakning til tillidsrepræsentanten er helt afgørende for tillidsrepræsentanternes mandat vis-á-vis ledelsen og i det hele taget for

motivationen i hvervet; jo mindre opbakning og interesse fra kollegerne, jo vanskeligere er det at bestride hvervet.

Opbakningen fra kollegerne og deres involvering i TR's arbejde:
Tre ud af fire tillidsrepræsentanter oplever stor opbakning fra kollegerne i forhandlingssituationer, og 44 % af lønmodtagerne oplever, at tillidsrepræsentanten har stor indflydelse på deres arbejdsplads.

Så langt så godt, men der er også tegn på, at der på nogle områder er rum for forbedringer. Det gælder fx i forhold til lønmodtagernes oplevelse af at blive inddraget i tillidsrepræsentanternes arbejde. Fx viser analyserne, at hver femte lønmodtager oplever slet ikke at blive involveret i tillidsrepræsentantens arbejde, knap hver anden bliver informeret af tillidsrepræsentanten om deres arbejdet, mens lidt mere end hver tiende bliver taget med på råd, og endnu færre oplever at have indflydelse på tillidsrepræsentantens arbejde. Selvom der er flere gule og uorganiserede, som oplever ikke at blive inddraget i tillidsrepræsentantens daglige arbejdet, så er der også flere af de traditionelle fagforeningsmedlemmer, som har den oplevelse.

Den varierende opbakning fra kollegerne til deres tillidsrepræsentant kan således bunde i, at mange lønmodtagere ikke oplever at være en del af det arbejde, som deres tillidsrepræsentanter udfører i det daglige. Det kan på sigt føre til, at stadig flere kolleger mister interessen for tillidsrepræsentantens arbejde, og at de måske endda fravælger fagforeningsmedlemskab, simpelthen fordi de ikke føler sig involveret nok i tillidsrepræsentantens arbejde og beslutninger.

Kollegernes interesse for udvalgsarbejde og lokale lønforhandlinger:
Selvom udvalgsarbejde er noget af det, tillidsrepræsentanter bruger en del tid på i dagligdagen, så oplever omkring hver anden tillidsrepræsentant, at kollegerne udviser begrænset eller ingen interesse for udvalgsarbejde. Lidt mere end hver tredje tillidsrepræsentant oplever nogen interesse fra kollegernes side, og knap hver tiende oplever en stor interesse fra kollegerne. Dette interesseniveau har været relativt uforandret hen over årene. Samtidig har der været en svag stigning i andelen af tillidsrepræsentanter (dvs. fra 59 % i 2010 til 63 % af tillidsrepræsentanterne i 2024, der oplever, at kollegerne udviser stor interesse for de lokale lønforhandlinger. Knap hver tiende tillidsrepræsentant oplever en begrænset eller ingen interesse blandt kollegerne for de lokale lønforhandlinger, mens hver fjerde oplever nogen interesse.

Spørger vi lønmodtagerne om det samme, så er det medlemmer af de traditionelle fagforeninger, som udtrykker størst interesse for de lokale lønforhandlinger, mens interessen for udvalgsarbejde er lav for alle grupper (9 % udviser høj interesse for udvalgsarbejde, og 32 % udtrykker nogen interesse).

Forskellene mellem lønmodtagernes og tillidsrepræsentanternes udsagn kan måske skyldes, at tillidsrepræsentanterne får input fra de mere interesserede kolleger og derved får en oplevelse af, at den gennemsnitlige kollega er mere engagerede, end hvad de egentlig er. Men det kan også skyldes, at populationen til lønmodtagerundersøgelsen er taget fra alle danske arbejdspladser, mens

tillidsrepræsentanterne ofte befinder sig på mere velorganiserede arbejdspladser, hvor kollegerne ofte er mere interesserede i overenskomstforhold.

Involveringen af kollegerne i de indledende forberedelser forud for fx lokalforhandlinger og i det daglige samarbejde kan også spille ind her. Det er især medlemmer af de traditionelle fagforeninger, som oplever at blive taget med på råd forud for lokalforhandlingerne, og det er også dem, som udviser størst interesse for de lokale lønforhandlinger og udvalgsarbejde.

Gule og uorganiserede

Tillidsrepræsentanternes bagland kendetegnes ved, at stadig flere tillidsrepræsentanter har gule og uorganiserede kolleger, og det udfordrer samarbejde og de lokale forhandlinger på forskellig vis. 42 % af tillidsrepræsentanterne oplever dog ikke, at de gule og uorganiserede udgør nogen speciel udfordring, og når gule og uorganiserede skaber udfordringer lokalt, er det ikke nødvendigvis i forbindelse med lokalforhandlinger, at tillidsrepræsentanter oplever udfordringer. Det er kun en mindre gruppe tillidsrepræsentanter – godt hver fjerde – som oplever, at gule og uorganiserede besværliggør koordineringen af medarbejderkrav og ønsker, og knap hver tredje oplever, at gule og uorganiserede vanskeliggør lokalforhandlingerne. Et stort flertal af lederne mener heller ikke, at de gule og uorganiserede skaber problemer i det lokale samarbejde, men hver tiende leder peger dog på, at gule og uorganiserede svækker tillidsrepræsentanternes forhandlingsmandat og gør det sværere for medarbejderne at koordinere krav og ønsker.

Tillidsrepræsentanter har lidt forskellige tilgange til deres gule og uorganiserede kolleger: Nogle vælger ikke at repræsentere deres interesser over for ledelsen, mens andre vælger en mere inkluderende tilgang over for deres gule og uorganiserede kolleger. Tillidsrepræsentanternes tilgang har dog ikke nogen nævneværdig betydning for de forberedende processer og under selve lokalforhandlingerne. Gules og uorganiseredes tilstedeværelse på arbejdspladsen skaber udfordringer, uanset om TR vælger den ene tilgang frem for den anden.

Forklaringerne herpå kan være mange, men det kan være tilfældet, at de øvrige kolleger stiller sig kritisk over for tillidsrepræsentantens inkluderende tilgang over for gule og uorganiserede, ligesom der også kan være andre ting på spil. Fx kan andelen af gule og uorganiserede på de enkelte arbejdspladser påvirke samarbejdet og tillidsrepræsentanternes tilgang, når det kommer til at håndtere tilstedeværelsen af gule og uorganiserede. Fx har tillidsrepræsentanten oftere en mere inkluderende tilgang til gule og uorganiserede, hvis der er mange gule og uorganiserede på arbejdspladsen.

10.4 De lokale parters tilgang til samarbejde og lokalforhandling

Tre ud af fire tillidsrepræsentanter er involveret i lokalforhandlinger på deres arbejdsplads, og mere end ni ud af ti bestrider poster i forskellige udvalg, klubber eller foreninger på deres arbejdsplads. Samtidig foregår der også i det

daglige en række samarbejder mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten. De fleste tillidsrepræsentanter og ledere fremstår dialog- og kompromissøgende.

Ni ud af ti ledere og tillidsrepræsentanter beskriver deres forhold til ledelsen som tillidsfuldt og velfungerende. Kun hver tiende tillidsrepræsentant har ikke den oplevelse. Samtidig oplever en faldende andel af tillidsrepræsentanterne, at ledelsen ønsker at forbigå dem og fagforeningen ved at forhandle direkte med medarbejderne. Til gengæld giver stadig flere lederne udtryk for, at de ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne uden om tillidsrepræsentanten og fagforeningen.

Det overordnede billede af relationen mellem tillidsrepræsentant og ledelsen er dog, at langt de fleste tillidsrepræsentanters og lederes tilgang til lokalforhandling er partsinddragende og dialog- og konsensus-baseret, hvor man fra begge sider vægter den gode dialog fremfor at være stålsat på at få alle krav igennem i lokalforhandlingen. Den partsinddragende tilgang til lokalforhandling synes til dels at være bundet op på, at lokalaftaler og dermed udviklingen af lokale løsninger inden for overenskomstens rammer kun kan finde sted i henhold til de centrale overenskomsters bestemmelser, såfremt der er enighed blandt de lokale parter. Når man ikke til enighed om lokale løsninger, falder de lokale parter tilbage på den centrale overenskomst, som typisk ikke er tilpasset hverken ledelsens eller medarbejdernes behov.

Tillidsrepræsentanten er dog også meget bevidst om vigtigheden af at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne med ledelsen. Det er også langt fra altid, at det er muligt at nå til lokal enighed, hvilket til dels afspejles ved, at tillidsrepræsentanten måske nok vender en række forhold med ledelsen og kollegerne, men det er langt fra givet, at drøftelserne udmøntes i konkrete lokalaftaler, selv hvis der tages det forbehold, at ikke alle emner egner sig til lokalforhandling. Analyserne viser fx, at selv når drøftelserne falder på fx løn, er der flere tillidsrepræsentanter, som måske nok deltager i de lokale kollektive lønforhandlinger, men de resulterer langt fra altid i konkrete lokalaftaler, selvom der implicit ligger forventninger herom i de centrale overenskomster.

Tillidsrepræsentantens og ledelsens indbyrdes forhold betyder noget for de lokale forhandlingsresultater og tillidsrepræsentantens indflydelse. Lidt flere tillidsrepræsentanter med gode relationer til ledelsen indgår lokalaftaler end dem med et anspændt forhold. De tillidsrepræsentanter, som beskriver deres samarbejde med ledelsen i positive vendinger, oplever oftere at have indflydelse på arbejdspladsens løn og arbejdsvilkår sammenlignet med tillidsrepræsentanter med et mere anspændt forhold til ledelsen.

Det er især på områder, hvor ledelsen ikke nødvendigvis er forpligtiget til at inddrage tillidsrepræsentanten i lokale beslutninger, at samarbejdsrelationerne for alvor udvider indflydelsesrummet, fx i forbindelse med ansættelser, afskedigelser og arbejdspladsens økonomiske dispositioner. Tillidsrepræsentanterne og medarbejderne skal måske nok høres og informeres om disse forhold i regi af MED-systemet og Samarbejdssystemet, men de har ikke nødvendigvis krav på at blive inddraget i selve beslutningsprocessen. Det er således op til ledelsen, om de ønsker at inddrage tillidsrepræsentanterne i den

type beslutninger – og det sker hyppigere, hvis relationerne grundlæggende er gode.

Resultaterne peger dermed også implicit på, at de institutionelle rammer i form af overenskomstsystemet, MED-systemet og samarbejdssystemet er vigtige for de lokale forhandlinger og samarbejder samt tillidsrepræsentanternes indflydelsesmuligheder. Det er netop på de områder, hvor de institutionelle rammer *ikke* fordrer til samarbejde og forhandling, at tillidsrepræsentantens og ledelsens indbyrdes forhold for alvor får betydning for inddragelsen af tillidsrepræsentanten.

De institutionelle rammers betydning understreges yderligere ved, at langt de fleste tillidsrepræsentanter fremhæver, at overenskomstens indhold er helt afgørende for, hvad de får indflydelse på i lokalforhandlingerne. Tillidsrepræsentanten læner sig altså op ad overenskomsten, samarbejdsaftaler og MED-aftaler i det daglige til at opnå indflydelse på en række forhold, og knap ni ud af ti tillidsrepræsentanter bruger også overenskomsten til at hindre ledelsesmæssige tiltag, der sigter på at forringe kollegernes løn og arbejdsvilkår. Men selv når de institutionelle rammer ikke giver så mange rettigheder, så kan gode relationer til ledelsen stadig sikre indflydelse. Det peger på, at tillidsrepræsentanterne kan stå over for en vanskelig balancegang. På den ene side skal de udnytte de formelle regler til at skaffe sig indflydelse, men på den anden side skal de gøre dette på en måde, der bevarer den gode relation til ledelsen, fordi det giver indflydelse, når reglerne ikke slår til.

10.5 Lokalforhandling og lokale lønpraksisser

Rammerne for lokal forhandling under forandring

Over de seneste tre-fire årtier er der i flere overenskomster blevet åbnet for, at stadig flere emner kan forhandles lokalt på arbejdspladserne på tværs af såvel offentlige som private arbejdspladser. Det gælder ikke bare løn, men også en række andre forhold såsom seniorordninger, barsel, arbejdstid, arbejdsrelateret stress, atypisk beskæftigelse mv. De lokale parter og ledelsen har på de fleste arbejdspladser grebet bolden, udviklet lokale strukturer for forhandling af løn og andre forhold. Når det er sagt, er der stor forskel på, hvor ofte forskellige emner drøftes på arbejdspladsen, og om drøftelserne omsættes til konkrete lokalaftaler.

Selvfølgelig er det ikke alle emner, der egner sig til decideret lokalforhandling med en lokalaftale som output. Men selv på et område som løn, er der langt flere tillidsrepræsentanter, som italesætter løn over for ledelsen, end der er tillidsrepræsentanter, som formår at indgå lokale lønaftaler: Og det er selvom, at flere sektoroverenskomster har åbnet for og forventer, at en stadig større del af lønsummen forhandles lokalt på arbejdspladserne. Dette kan hænge sammen med, at flere overenskomster forventer, at der finder årlige lønforhandlinger eller samtaler sted, men ikke nødvendigvis stiller krav om, at forhandlingerne udmøntes i en konkret lokal lønaftale.

Årsagerne til, at der ikke indgås en lokalaftale, kan være mange. Det kan fx være et udtryk for, at TR og ledelsen måske nok har drøftet løn og eventuelt tildeler lønstigninger, uden der nødvendigvis er indgået en konkret lokalaftale.

Der kan også være situationer, hvor der lokalt ikke er råd til lønstigninger på grund af arbejdspladsens økonomiske situation. Vi finder også markante sektor- og brancheforskelle, når det drejer sig om, hvorvidt tillidsrepræsentanten selv deltager i de lokale forhandlinger, italesætter forskellige emner over for kolleger og ledelse samt indgår lokalaftaler på deres arbejdsplads.

Forhandlingsaktiviteterne er måske nok højere i den offentlige sektor end i den private sektor målt på andelen af tillidsrepræsentanter, der er involveret i lokalforhandlinger på arbejdspladsen, men på de private arbejdspladser, især inden for industrien, transport og bygge-anlæg, lykkes det i højere grad at få lukket lokalaftaler. En høj forhandlingsaktivitet er således ikke altid en garanti for, at forhandlingerne resulterer i konkrete lokalaftaler.

At de lokale forhandlinger ikke udmøntes i konkrete lokalaftaler er dog ikke i sig selv et succeskriterium, da det langt fra er alle emner, som egner sig til lokalforhandling med en lokalaftale som output. Men på områder, hvor der opfordres til lokale løsninger i form af lokalaftaler som følge af decentraliseringen af forhandlingskompetencen, så kan fraværet af lokalaftaler være et udtryk for, at modellen ikke fungerer i praksis. Det synes især at gøre sig gældende, hvis fraværet af lokale forhandlingsresultater bunder i en mindre samarbejdsvillig leder. Fraværet af lokalaftaler kan også være fordi, tillidsrepræsentanten ikke har et stærkt bagland i ryggen i form af en høj faglig organisering eller opbakning fra kollegerne. Dette kan bidrage til, at de har sværere ved at komme i gennem med krav og ønsker overfor ledelsen. Det kan på længere sigt skabe legitimitetsproblemer for den danske model, især hvis stadig mere lægges ud til lokalforhandling, og de lokale parter, især tillidsrepræsentanten, ikke formår at udnytte dette forhandlingsrum til at løfte kollegernes løn og arbejdsvilkår i tråd med forventningerne i de centrale overenskomster.

Institutionaliseret, men lidt ufleksibelt lokalt forhandlingssystem

Analyserne peger på et skifte mod et stadig mere formaliseret og institutionaliseret forhandlingssystem på danske arbejdspladser. Dette kommer blandt andet til udtryk ved et markant fald i andelen af tillidsrepræsentanter, som indgår skuffeaftaler, dvs. aftaler, der i princippet er i strid med overenskomsten, og som typisk kun de lokale parter på arbejdspladsen har kendskab til. De centrale overenskomster synes dermed at være bedre til at rumme de mangeartede krav og behov, der udfolder sig på arbejdspladserne, om end vi stadig ser, at knap hver tiende tillidsrepræsentantfortsat indgår skuffeaftaler.

Øjensynligt er dele af sektoroverenskomsterne i nogle brancher stadig ufleksible, og de lokale parter vælger derfor at udvikle lokale løsninger, der ligger udover sektoroverenskomstens forhandlingsmandat. Det peger på, at de centrale overenskomster i nogle situationer fortsat fremstår lidt ufleksible, men det kan også være udtryk for de lokale parters særlige interesser.

Flere lønmodeller i spil og tegn på opbrud i nogle brancher

Der sondres typisk mellem fire overordnede lønsystemer på det danske arbejdsmarked: normallønsystemet, minimallønsystemet, overenskomster uden lønsatser og de offentlige lokallønssystemer. Tillidsrepræsentanten har forskellige roller i de enkelte lønsystemer. Det afspejler sig også i de lokale lønpraksisser og modeller på arbejdspladserne. 77 % af tillidsrepræsentanterne er på arbejdspladser med lokallønforhandling, og 63 % af tillidsrepræsentanterne tager selv del i forhandlingerne på en ene eller anden måde.

Tillidsrepræsentanternes beskrivelse af arbejdspladsens måde at fastsætte løn på viser, at der har udviklet sig flere lokale lønmodeller, end hvad man kunne forvente ud fra de respektive centrale overenskomsters retningslinjer. Nogle steder, som fx i dele af den private servicebranche, er der eksempler på, at det traditionelle minimallønssystem har udviklet sig mod et normallønssystem, uden at det garanterer, at en større del af lønsummen forhandles og fastsættes i overenskomsten under de centrale overenskomstforhandlinger. Andre steder såsom industrien og bygge- og anlægssektoren tyder det på, at minimallønsystemet i højere grad fungerer efter hensigten, eftersom langt flere tillidsrepræsentanter formår at forhandle og indgå lokalaftaler. Tal fra AE-rådet vidner også om, at de lokale parter på store dele af arbejdsmarkedet har formået at hente det lønefterslæb, der opstod i årene efter 2023, eftersom der er fundet en general lønstigning sted på mange arbejdspladser i fx 2024 (AE-rådet, 2024: 11). Dette vidner om, at den danske model ikke består bare af én, men af flere forhandlingsmodeller under de ellers foreskrevne modeller. Netop diversiteten giver mulighed for at favne de særlige ønsker og krav, som ledere og medarbejdere har på forskellige arbejdspladser inden for overenskomstsystemets overordnede rammer.

Samtidig rejser diversiteten og myriaden af lokale lønmodeller også en række nye spørgsmål om den danske models sammenhængskraft og ikke mindst legitimitet overfor det politiske system. Løn og arbejdsvilkår reguleres primært gennem overenskomster og aftaler i Danmark. Det betyder, at modellen skal stå sin prøve lokalt på arbejdspladserne – også i brancher, hvor decentraliseringen er gået til yderste led i form af individuelle lønninger – og videre på arbejdspladser, hvor den faglige organisering er lav, og hvor TR derfor ikke har et stærkt bagland i ryggen.

Formår parterne ikke at levere lokale løsninger i tråd med forventningerne i de centrale overenskomster i form af fx lokale løndrøftelser, lokalaftaler og lønstigninger selv i disse brancher og sektorer, så kan det på sigt betyde indgreb i modellen fra centralt og politisk hold. Det har allerede skabt en del debat mellem de centrale parter særligt i brancher, der følger minimallønssystemet, som fx industrien, bygge- og anlæg samt dele af servicebranchen (handel, hotel- og restauration). Her viser analyserne, at det især inden for dele af servicebrancherne kan være svært at sikre, at de centrale overenskomster udmøntes efter hensigten lokalt, mens de lokale parter i fx industrien og bygge- og anlægssektoren i højere grad formår at implementere intentionerne bag minimallønssystemet.

Leverer parterne ikke lokalt på sigt, kan det betyde yderligere pres på modellen, især hvis modellen på tværs af brancher ikke formår at skabe et sikkerhedsnet gennem lokalforhandling, der sikrer de centrale overenskomsters tilsigtede lønstigninger for alle, inklusiv lavtlønsgrupperne, der arbejder på kanten af modellen.

Kollektive og individuelle lønforhandlinger

Formaliserede individuelle lønforhandlinger findes ifølge tillidsrepræsentanterne på 44 % af arbejdspladserne og er dermed mere udbredt end lokale kollektive lønforhandlinger, som vi finder på 39 % af arbejdspladserne. Og det er altså på de arbejdspladser, hvor der *er* tillidsrepræsentanter, og hvor vi derfor kunne forvente, at den kollektive lokalforhandling er mere fremtrædende. Det er især i den offentlige sektor, at individuelle forhandlinger ofte foregår i kombination med andre lønmodeller, men tillidsrepræsentanter sidder ofte med under de individuelle lønforhandlinger i den offentlige sektor. Tillidsrepræsentantens tilstedeværelse ved individuelle forhandlinger er derimod en sjældenhed på de fleste private arbejdspladser.

Selvom individuelle lønforhandlinger fremstår mere udbredt end kollektive forhandlinger, ser vi dog samtidig elementer af lokale kollektive lønforhandlinger i de forskellige andre lønmodeller, som er i spil på danske arbejdspladser. Fx foregår der forskellige forhandlingsaktiviteter omkring løn med involvering af tillidsrepræsentanten. Det gælder også på arbejdspladser, hvor lønnen udelukkende forhandles individuelt og i de situationer, hvor den lokale lønmodel følger lønudviklingen i den centrale overenskomst.

Der er ligeledes flere eksempler på lokale lønforhandlinger mellem ledelsen og den adspurgte tillidsrepræsentant på arbejdspladser, hvor tillidsrepræsentanten ikke selv deltager i de formaliserede lokale lønforhandlinger. I nogle tilfælde indgår tillidsrepræsentanten endda lokale lønaftaler med ledelsen på arbejdspladser, hvor der udelukkende forhandles individuelt, eller den lokale lønmodel i princippet er, at lønnen er centralt bestemt i de respektive centrale overenskomster.

Vi finder altså meget diverse lokale lønpraksisser med et væld af kombinationer af kollektive og individuelle lønforhandlinger. Nogle steder er der centrale lønstigninger garanteret i de centrale overenskomster, andre steder findes dette sikkerhedsnet ikke. Selvom der findes overenskomster og lønmodeller fra centralt hold, så er der ikke desto mindre mange forskellige lønpraksisser i spil. Mange steder er der endda tale om lokale lønpraksisser, som kun i begrænset omfang er inden for overenskomstens rammer, dvs. at de ikke følger forventningerne i henhold til de lønmodeller, der ligger i de respektive centrale overenskomster. Det peger på en decentraliseringsproces, der til dels er løbet løbsk: Frem for at være centralt styret af de centrale overenskomster ser vi en myriade af forskellige lokale løsninger for løn, der ligger såvel inden for som uden for overenskomsternes rammer. Så selvom der på overfladen synes at være tale om et stadig mere formaliseret lokalt aftalesystem, så er der under overfladen tegn på forandringer og endda i nogle

tilfælde tegn på opbrud. Vi ser et stadig mere fragmenteret forhandlingssystem, og især når det drejer sig om løn, udvikler de lokale parter lokale løsninger, som ligger udover det forhandlingsmandat, der ligger i de centrale overenskomsters rammer.

10.6 Udvalgsarbejde og formaliserede samarbejdsorganer

Udviklingen i udvalgsstrukturer

Der er kommet flere MED-udvalg i den offentlige sektor, og i den forstand er samarbejdet mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen i den offentlige sektor mere formaliseret end tidligere. Det omvendte gør sig gældende i den private sektor, hvor stadig færre private arbejdspladser har et samarbejdsudvalg.

Netop de tillidsrepræsentanter, som sidder i udvalg, bruger oftere samarbejdsaftaler, MED-aftaler og overenskomsten til at opnå indflydelse på en række forhold på arbejdspladsen. Det er især på de områder, hvor MED-aftaler og samarbejdsaftaler opfordrer til dialog og samarbejde som fx løn og arbejdsvilkår mere generelt, arbejdets organisering samt ansættelser, at TR kan opnå indflydelse. Derimod trækker markant færre tillidsrepræsentanter på overenskomsten, MED-aftaler og samarbejdsaftaler, når drøftelserne omhandler arbejdspladsens økonomiske situation, afskedigelser og familie-arbejdslivspolitikker – selv blandt dem, som bestrider poster i MED-udvalg og samarbejdsudvalg.

Analyserne viser, at det især er tillidsrepræsentanter, som er medlem af MED-udvalg, som trækker på overenskomster, MED-aftaler og samarbejdsaftaler til at opnå indflydelse på de listede forhold, mens det i mindre grad gør sig gældende for tillidsrepræsentanter, der er medlem af samarbejdsudvalg. Dette peger på, at MED-aftaler og samarbejdsaftaler har stor betydning for tillidsrepræsentantens indflydelsesmuligheder: Netop MED-aftalerne fordrer ikke bare information og høring, men også at man lokalt diskuterer graden af medindflydelse og endda i nogle tilfælde medbestemmelse, og det har altså en effekt. Omvendt ser man ikke de samme krav til samarbejdsaftalerne; her forpligtes ledelsen primært til at informere og høre tillidsrepræsentanten og medarbejderne om disse forhold.

Klubarbejde i tilbagegang

Stadig færre arbejdspladser har en faglig klub eller en fællesklub. Klubarbejde synes dermed at fylde mindre på arbejdspladserne end tidligere. Det tyder på, at samarbejdet mellem tillidsrepræsentanten og kollegerne, ligesom samarbejdet mellem tillidsrepræsentanter og andre tillidsvalgte, har fået en lidt anden karakter.

Der er således kun en faglig klub på hver tredje arbejdsplads. Kun hver tiende tillidsrepræsentant bruger det meste af deres tid som tillidsrepræsentant på klubarbejde, og det er ligeledes kun hver tiende tillidsrepræsentant, der arrangerer fx faglige aktiviteter for kollegerne forud for lokalforhandlingerne med henblik på at få indblik i kollegernes ønsker og krav. I stedet trækker tillidsrepræsentanten oftere på andre kilder til information i det forberedende arbejde, såsom at opfordre kollegerne til at komme med forslag til krav og

ønsker efterfulgt af, at kollegerne selv kommer med forslag, eller tillidsrepræsentanterne afholder fysiske møder, hvor løn og arbejdsvilkår drøftes. Hvorvidt det foregår i regi af klubarbejde, personaleforeninger mv. ved vi ikke, men eftersom det kun er på hver tredje arbejdsplads, der er en faglig klub, så tyder det på, at koordineringen af medarbejderkrav og ønsker ofte foregår uden for den faglige klub.

Mere end hver anden tillidsrepræsentant læner sig op ad andre tillidsvalgte på arbejdspladsen op til og under lokalforhandlinger på arbejdspladsen, selvom der ikke nødvendigvis er en fælles klub på arbejdspladsen. Det er kun hver tiende tillidsrepræsentant, som er på en arbejdsplads med en fælles klub, og det tyder på, at netop samarbejdet med andre tillidsvalgte har fået en stadig mere uformel karakter, eftersom de formaliserede samarbejder i form af fællesklubber er markant i tilbagetog.

Selvom klubarbejde er på retur på mange arbejdspladser, foregår der mange steder stadig et udbredt samarbejde mellem tillidsrepræsentanterne og andre tillidsvalgte, især arbejdsmiljørepræsentanten, med henblik på at koordinere og sparre med hinanden i det daglige, op til og under lokalforhandlingerne på arbejdspladserne. Der er således tale om en mindre institutionaliseret kontekst for det indbyrdes samarbejde mellem tillidsrepræsentanten og andre tillidsvalgte samt mellem tillidsrepræsentanten og kollegerne. I forhold til den danske model og lokalforhandling og udvalgsarbejde kan den mere uformelle samarbejdstilgang betyde, at det forberedende arbejde, der ligger forud for formelle møder og forhandlinger, bliver meget personbåret og afhængig af den enkelte tillidsrepræsentant og dennes relationer til kolleger og andre tillidsvalgte, eftersom der i stadig stigende grad ikke er formelle nedskrevne spilleregler i form af fælles klubber og faglige klubber på arbejdspladserne.

10.7 Konflikthåndtering

Tillidsrepræsentanten som problemløser og mægler

16 % af tillidsrepræsentanterne vurderer, at der ikke har været konflikter og tvister på deres arbejdsplads inden for det seneste år. Samlet set svarer det til, at TR i vores undersøgelse har stået overfor 80.000 konflikter og tvister over det seneste år. Mere end to ud af tre tillidsrepræsentanterne har selv løst konflikter eller tvister og dermed undgået, at de blev sendt videre i det fagretlige system – svarende til at de tillidsrepræsentanter, som deltog i denne undersøgelse, samlet set har løst 58.000 konflikter og tvister på arbejdspladsen. Det viser, at tillidsrepræsentanterne i udbredt grad påtager sig rollen som problemløser, og de spiller en helt central rolle i den danske model i forhold til konflikthåndtering på arbejdspladsen. 37 % af tillidsrepræsentanterne har dog også sendt en eller flere sager videre i det fagretlige system inden for det seneste år. Disse data viser, at tillidsrepræsentanten spiller en helt central rolle i den danske model og er et vigtigt hjul, også når det kommer til konfliktløsning og dermed til at sikre ro og orden på arbejdspladsen.

De lokale konflikter og tvister har forskellig karakter, men der er i langt de fleste tilfælde tale om uenigheder mellem ledelsen og medarbejderne, selvom knap hver tiende tillidsrepræsentant oplever, at de bruger mere tid på at løse

konflikter indbyrdes mellem medarbejderne end mellem ledelsen og medarbejderne. Analyserne viser, at der sjældent er om sager om potentielle overenskomstbrud, men langt oftere tvister og konflikter om andre ting og især samarbejdsproblemer mellem ledelsen og medarbejderne.

Tillidsrepræsentanternes tilgang til konflikthåndtering
Tillidsrepræsentanternes tilgang til konflikthåndtering præges af en inkluderende tilgang, og de finder det vigtigt at inddrage kollegerne i konfliktløsningen. Tillidsrepræsentanterne har desuden forskellige tilgange til løsning af konflikter og tvister med ledelsen: Hver tredje vælger en dialog og kompromissøgende tilgang med henblik på at finde en hurtig og formel løsning frem for at stå på, at alle krav opnås, mens 38 % ønsker at få alle kollegernes krav igennem frem for at finde en hurtig og uformel løsning. Et flertal af lederne, tre ud af fem, oplever TR som konfliktnedtrappende, mens blot 7 % har det indtryk, at TR optrapper konflikter.

Som institution er tillidsrepræsentanten således et vigtigt og helt centralt hjul i den danske model. Tillidsrepræsentanten bidrager på langt de fleste arbejdspladser til, at samarbejdet forløber gnidningsfrit lokalt og sikrer dermed, at arbejdet kan udføres. Når konflikter ikke kan løses lokalt, er tillidsrepræsentanten som institution også et vigtigt bindeled i det fagretlige system ved at sende uløste sager videre i systemet, når de vurderer, at der er behov for dette.

10.8 Samarbejde og forhandlingspraksisser uden for modellen

Lederundersøgelsen har deltagelse af ledere med og uden overenskomst og med og uden tillidsrepræsentanter. Det giver os en helt unik mulighed for at få indblik i de samarbejds- og forhandlingspraksisser, der finder sted på de arbejdspladser, som står helt eller delvist uden for den danske model, dvs. arbejdspladser uden overenskomst og overenskomstdækkede arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant. Dermed kan vi belyse, hvad nogle af de helt centrale institutioner i den danske model – overenskomsterne og tillidsrepræsentanten – som institutioner betyder for det lokale samarbejde og lokalforhandlinger på arbejdspladser.

Tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant
Tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen gør en stor forskel for samarbejdet og lokalforhandlingerne på den enkelte arbejdsplads. Kollektive lønforhandlinger er langt mere udbredt på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant, mens individuelle lønforhandlinger er mere udbredt på arbejdspladser uden overenskomst. Lokalforhandlinger om andet end løn finder ligeledes oftere sted på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant end de arbejdspladser, som ikke har en tillidsrepræsentant.

På arbejdspladser uden tillidsrepræsentant kan det være lidt op ad bakke at få valgt en tillidsrepræsentant. To ud af tre ledere på arbejdspladser uden en tillidsrepræsentant svarer, at de ikke ønsker tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant på deres arbejdsplads, selvom hver tredje kan se værdien i

det arbejde, tillidsrepræsentanten udfører i forhold til at sortere i lønmodtagerkrav og -ønsker samt agere sparringpartner med ledelsen om dette og hint. Set i forhold til den danske model har det altid været en udfordring for fagbevægelsen ikke bare at overenskomstdække arbejdspladser, men også at sikre, at der vælges tillidsrepræsentanter på overenskomstdækkede arbejdspladser. Den opgave synes ikke at være blevet nemmere, når en stor del af lederne ikke ønsker tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant på deres arbejdsplads.

Overenskomstens betydning

Analyserne viser, at overenskomsten er vigtig, når der skal sættes rammer for samarbejde og forhandling. Mere end hver anden leder på arbejdspladser med en tillidsrepræsentant henviser til, at overenskomsten er med til at strukturere lokalforhandlingerne på deres arbejdsplads. Blandt de ledere, som er på en overenskomstdækket arbejdsplads, angiver 17 %, at deres arbejdsplads har tegnet overenskomst, primært fordi overenskomsten sikrer en køreplan for de lokale forhandlinger, sikrer stabile lønninger og letter forhandlinger om løn og arbejdsvilkår.

Den mest udbredte årsag til, at man tegner en overenskomst, er dog, at der er tradition for at tegne overenskomst i sektoren; det angiver 43 % af lederne. Samtidig viser analyserne også, at de centrale overenskomster faktisk også har en betydelig 'spill-over' effekt, idet knap hver femte leder på arbejdspladser uden overenskomst angiver, at de i forbindelse med lønfastsættelse og lokalforhandlinger følger lønudviklingen i sektoroverenskomsten inden for deres respektive område, selvom de ikke er overenskomstdækket. Det peger på overenskomsternes afsmittende effekt på de dele af arbejdsmarkedet, som ikke favnes af den danske model med dens overenskomster og tillidsrepræsentanter. Analyserne viser også, at en mindre gruppe ledere (15 %) henviser til, at en vigtig grund til, at arbejdspladsen har tegnet overenskomst, er, at overenskomsten sikrer fair konkurrence mellem konkurrerende virksomheder. Dette tyder på, at overenskomsten ikke bare fungerer som en rettesnor for lokalforhandling, men også for en mindre gruppe arbejdspladser bidrager til at sikre en fair konkurrence i et marked ved at løn og arbejdsvilkår ikke bliver et konkurrencevilkår som følge af, at der er tegnet overenskomst.

Arbejdspladsers fravalg af overenskomster og tillidsrepræsentant

Årsagerne til, at arbejdspladser afstår fra at tegne overenskomst eller ikke har en tillidsrepræsentant, er sammensatte. Fravalget af overenskomster begrundes typisk af ledere med henvisning til, at der ikke er behov for en overenskomst på arbejdspladsen, fordi løn og arbejdsvilkår er på linje med eller bedre end sektoroverenskomsten (55 %). Andre ledere (16 %) henviser til, at medarbejderne ikke har stillet krav til en overenskomst. Atter andre ledere begrunder fravalget af overenskomst med, at overenskomsten er ufleksibel (18 %) og 7 % svarer, at det er for at kunne være konkurrencedygtige, at deres arbejdsplads ikke har tegnet overenskomst. Det er imidlertid kun hver tiende

leder, der henviser til, at ledelsen principielt er imod, at der tegnes overenskomst.

Anderledes ser det ud, når det kommer til, hvorfor arbejdspladser er uden en tillidsrepræsentant. Her henviser hver fjerde leder til, at man principielt er imod, at der vælges en tillidsrepræsentant. 29 % angiver som årsag, at der er for få medarbejderne på arbejdspladsen til at opfylde overenskomstens krav for valg af en tillidsrepræsentant, dvs. at arbejdspladsen har som minimum fem eller flere ansatte. Hver tredje leder angiver som årsag, at arbejdspladsen ikke har tegnet overenskomst.

10.9 Sammenfatning I: Overenskomsters & aftalers betydning

Opsamlende tegner der sig på tværs af rapportens kapitler et billede af, at et flertal af tillidsrepræsentanterne følger intentionerne i de centrale overenskomster og aftaler, når det kommer til lokalforhandling og samarbejde. Omvendt er der også et større mindretal som ikke formår at omsætte intentionerne i de centrale overenskomster og samarbejde, når det kommer til lokalforhandling og udvalgsarbejde. Der er således tale om et arbejdspladsbaseret aftale- og samarbejdssystem, hvor de centrale overenskomster, MED-aftaler og samarbejdsaftaler på de fleste arbejdspladser sætter deres aftryk på de lokale parters tilgang til lokalforhandling, samarbejde og konfliktløsning. Det gælder ikke mindst for de fleste tillidsrepræsentanters indflydelsesmuligheder og forhandlingsresultaterne på de enkelte arbejdspladser.

Tillidsrepræsentanten drøfter ikke bare en lang række vilkår med ledelsen og kollegerne, men formår også at indgå lokalaftaler især om løn og arbejdstid og i mindre grad om andre forhold. Overenskomsterne og aftalerne er således et sikkerhedsnet, der er med til at sikre, at tillidsrepræsentanten inddrages i de processer, hvor ledelsen har pligt til og forventes at involvere tillidsrepræsentanten i beslutningsprocesser.

Samtidig er der også et større mindretal af tillidsrepræsentanterne, som oplever at have begrænset eller ingen indflydelse på arbejdspladsens løn- og arbejdsvilkår. Mange tillidsrepræsentanter deltager måske nok i lokalforhandlinger og drøfter en række vilkår med ledelsen og kollegerne, men drøftelserne udmøntes langt fra altid i en lokalaftale. Det er især, når relationerne mellem ledelse og tillidsvalgte er problematiske, eller hvor der er manglende opbakning fra kollegerne, at tillidsrepræsentanterne har begrænset indflydelse. I de situationer læner tillidsrepræsentanterne sig oftere op ad fagforeningen ved blandt andet at se fagforeningens tilstedeværelse under lokalforhandlinger med ledelsen som en håndsrækning.

De fleste føler sig rustet til TR-opgaverne og har adgang til den uddannelse, de har brug for. I de tilfælde, hvor der mangler kompetencer, handler det især om håndtering af potentielle overenskomstbrud, udmøntning af de forventninger, der ligger i de centrale overenskomster især omkring løn, samt når det kommer til at håndtere gule og uorganiseredes tilstedeværelse på arbejdspladserne under lokalforhandling. Det rejser spørgsmålet, om decentraliseringen af aftalesystemet måske er gået for langt i nogle brancher,

hvor de lokale parter ikke altid leverer de forventede resultater i form af fx lokale lønaftaler, selvom de centrale overenskomsters lønmodel lægger op til, at store dele af lønsummen forhandles lokalt. Det gælder fx på nogle dele af arbejdsmarkedet, der følger lønmodellerne såsom minimallønssystemet og overenskomster uden lønsatser. Der er således tale om et meget brancheopdelt arbejdsmarked, hvor de lokale parter ikke altid formår at sikre lokale lønstigninger for kollegerne, selvom de seneste tal vidner om en generel lønstigning på det danske arbejdsmarked siden 2023 (AE-Rådet, 2024:11-12). I de situationer, hvor de lokale parter, især tillidsrepræsentanten ikke formår at sikre lokale lønstigninger for kollegerne, kan der være behov for at tilbagerulle noget af forhandlingsansvaret – eller behov for at udvikle nye værktøjer og måder for at sikre, at intentionerne om en kontrolleret decentralisering af overenskomster også udmøntes i praksis.

10.10 Sammenfatning II: Decentraliseringen og et stadig mere fragmenteret aftalesystem

Vores analyser viser, at decentraliseringen af det danske aftalesystem er slået igennem på de fleste arbejdspladser, selv inden for de overenskomstområder, der historisk har været kendetegnet ved meget centraliserede overenskomster. Det er især individuelle lønforhandlinger, som er slået igennem lokalt, mens det i mindre udstrækning gælder for kollektive lønforhandlinger. Dette kan eventuelt skyldes en stigning i antallet af funktionærer på det danske arbejdsmarked mere generelt, hvor lønnen i højere grad forventes forhandlet individuelt end kollektivt lokalt på arbejdspladserne.

De individuelle forhandlinger foregår i flere tilfælde i kombination med lokale kollektive forhandlinger inden for eller uden for rammerne af centralt bestemte lønstigninger, især på de offentlige arbejdspladser. Det antyder, at der er tale om en relativt centralt styret decentraliseringsproces især i den offentlige sektor.

Der er også tegn på, at overenskomsterne fremstår mere rummelige end tidligere, eftersom der over årene har været et markant fald i andelen af tillidsrepræsentanter, der indgår såkaldte skuffeaftaler. Der er dog også flere eksempler på arbejdspladser, hvor der ikke er nogen nævneværdig lokalforhandling af lønnen, selvom der i det centrale lønsystem ligger en forventning om, at der forhandles lokalt, og store dele af lønsummen overlades til lokalforhandling uden et sikkerhedsnet i form af garanterede lønstigninger i de centrale overenskomster.

I nogle brancher er der tegn på, at der på dele af disse sub-arbejdsmarkeder inden for fx handel og hotel- og restauration har været en udvikling, hvor minimallønssystemet har bevæget sig mod et normallønssystem, uden at de centralt bestemte garantier for årlige lønstigninger er fulgt med. I den sammenhæng taler vi om nogle af de mest institutionaliserede arbejdspladser i disse subbrancher, eftersom arbejdspladserne både er overenskomstdækkede og har en tillidsrepræsentant. Det er et spørgsmål, om overenskomstsystemet i de situationer formår at levere de resultater, der implicit forventes for alle

lønmodtagere, når selv de mest institutionaliserede arbejdspladser oplever udfordringer med at udmønte forventningerne i de centrale overenskomster.

En vis andel af tillidsrepræsentanter forhandler og indgår lokale lønaftaler på arbejdspladser, hvor lønnen er centralt bestemt, eller den adspurgte TR ikke selv er del af de formaliserede og institutionaliserede lokale lønsystemer. Vi finder mange forskellige lokale lønforhandlingspraksisser, som ligger udover de forventninger, der ligger i de centrale og lokale lønsystemer. Det betyder, at de lokale løsninger ikke helt har kunnet rummes inden for overenskomstens rammer.

Spørgsmålet er derfor, om der er behov for yderligere fleksibilitet i de enkelte overenskomster, eller om det er udtryk for en vis ubalance i forholdet mellem TR og ledelsen, hvor tillidsrepræsentanten ikke formår at komme igennem med kollegernes krav og ønsker overfor ledelsen. Et større mindretal af tillidsrepræsentanter står til tider i den type situationer, og det er især dem, som har svært ved at opnå resultater lokalt i form af indflydelse og fx lokalaftaler mv.

Spørgsmålet er endvidere, om decentraliseringsprocessen nogle steder har afkoblet sig fra det centrale system – og om det, der gennem de seneste 30 år har været en centraliseret decentralisering, har udviklet sig til en centraliseret og delvist *uorganiseret* decentralisering på nogle arbejdspladser.

Det rejser samtidig også spørgsmålet om, hvorvidt man fra centralt hold er gået for langt i decentraliseringen i nogle brancher, og om der er behov for mere central styring på de områder, hvor fx de enkelte lønsystemer, såsom minimallønssystemet og lønsystemer uden lønsatser, ikke udmøntes i praksis og efterlader både tillidsrepræsentanter og medarbejdere uden garantier og med begrænsede forhandlingsmuligheder for de forventede lønstigninger. Det er en debat, der allerede har fået en del opmærksomhed fra såvel arbejdsmarkedets parter som danske forskere. Men som denne undersøgelse også vidner, er det fortsat en problematik, der præger nogle arbejdspladser især inden for servicefagene i den private sektor.

10.11 Sammenfatning III - Den danske model på et foranderligt arbejdsmarked

De institutionelle rammer for tillidsrepræsentanternes virke er under forandring i takt med, at den faglige organisering daler, færre arbejdspladser tegner overenskomst eller har en tillidsrepræsentant. Tillidsrepræsentanterne arbejder på nogle af de mest institutionaliserede arbejdspladser på det danske arbejdsmarked – dér, hvor der er overenskomstdækning og relativt høj faglig organisering. De arbejder så at sige i, og udgør en del af, hjertet af den danske model, også selvom stadig flere TR står overfor gule og uorganiserede kolleger i hverdagen. Den organiserede arbejdsplads er måske en lidt på retur, hvis der ikke sættes ind og gøres en aktiv indsats fra de centrale parters – især fagbevægelsens – side. Dette bliver endnu tydeligere, når der sammenlignes med arbejdspladser helt eller delvist uden for modellen. Analyserne viser også, at medarbejderne ikke nødvendigvis savner hverken overenskomst eller

tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant på arbejdspladser uden overenskomst og/eller tillidsrepræsentant.

Det kan være op ad bakke at udvide modellens rækkevidde i form af nye overenskomstdækkede arbejdspladser, når organiseringen og overenskomstdækningen er faldende. Det kan ligeledes være vanskeligt at få valgt en tillidsrepræsentant på arbejdspladser uden en eksisterende tillidsrepræsentant, særligt hvis ledelsens modsætter sig det eller hvis medarbejdernes ikke udtrykker interesse for en tillidsrepræsentant. På sigt kan det få betydning for konkurrenceevnen blandt de mest institutionaliserede arbejdspladser, dvs. dem med overenskomst og tillidsrepræsentant, da de er underlagt nogle helt andre regelsæt og spilleregler end arbejdspladserne uden for modellen.

11. Litteraturliste

AE-rådet. 2024, *Den danske model sikrer almindelige lønmodtagere en høj levestandard,* København: AE-rådet.

Andersen, S. K., & Ibsen, C. L. 2010, 'Når overenskomsten føles rigtig', TIB no.10, December 2010. TIB.

Andersen SK, Wright CF and Lansbury RD. 2023, 'Defining the problem of low wage growth in Australia and Denmark: From the actors' perspectives. *European Journal of Industrial Relations* 29: 177-194.

Arnholtz J og Hansen, NW. 2009, 'Polakker på det danske arbejdsmarked – frie fugle eller ny randgruppe?', *Tidsskrift for Arbejdsliv* 11(2), 24-39.

Arnholtz, J. 2023, 'The embedded flexibility of Nordic labor market models under pressure from EU-induced dualization—The case of posted work in Denmark and Sweden'. *Regulation & Governance*, 17: 372-388. https://doi.org/10.1111/rego.12461

Crouch, C. 1993, *Industrial relations and European state traditions*, Cambridge: Cambridge University Press

Dansk Erhverv og HK. 2023a, *Butiksoverenskomsten*, Dansk Erhverv og HK: København.

DI og 3F. 2023, *Bygge- og anlægsoverenskomst 2021-2024*, København: DI og 3F.

DI og CO-industri. 2023a, *Industriens overenskomst 2023-2025,* København: DI og CO-industri.

Di og CO-industri. 2023b, *Industriens Funktionæroverenskomst 2023-2025,* København: DI og CO-industri

Di og 3F. 2023, *Serviceoverenskomsten*, København: DI og 3F.

DI og 3F. 2023, *Transportoverenskomsten*, København: DI og 3F.

Due, J, Madsen, JS, Strøby Jensen, C. 1993, *Den danske model*, København: DJØF forlaget.

FA og Finansforbundet. 2023a, *Finanssektorensoverenskomst*, København: FA og Finansforbundet.

Horesta and 3F. 2020a, *Restaurantoverenskomsten*. København: Horesta.

Felbo-Kolding, J og Andersen, SK. 2013, 'Danske virksomheders brug af østeuropæisk arbejdskraft', København: FAOS.

FOA. 2025, *Guide til TR: Forhandling af lokal løn (offentlig overenskomst)– din rolle og opgaver*, København: FOA, URL: Guide til TR: Forhandling af lokal løn (offentlig overenskomst) | FOA

KL og FOA. 2023a, *Overenskomst for pleje og omsorg*, KL og FOA: København

Danske Regioner og DSR. 2023a, *Sygeplejerskernes overenskomst*, København: Danske Regionor og DSR.

Larsen, T. P., Navrbjerg, S. E., Kristiansen, J. H., & Hansen, N. W. 2022, 'Samarbejde under omstrukturering set fra de tillidsvalgtes perspektiv'. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, *24*(2), 10–32. https://doi.org/10.7146/tfa.v24i2.13301

Larsen, T. P., & Ilsøe, A. 2022, 'Varieties of organised decentralisation across sectors in Denmark: A company perspective'. *Industrial Relations Journal*, 53, 368–389. **https://doi.org/10.1111/irj.12366**

Mailand, M, Larsen, TP og Arnholtz J. 2021, *EU og den danske fagbevægelse*, FAOS rapport 189, København: FAOS.

Marginson, P. 2015, 'Coordinated bargaining in Europe: From incremental corrosion to frontal assault?' *European Journal of Industrial Relations*, *21*(2), 97-114. https://doi.org/10.1177/0959680114530241

Navrbjerg, S. E., & Larsen, T. P. 2015, 'Samarbejde og forhandling i krisetider'. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, *17*(3), 29–47. https://doi.org/10.7146/tfa.v17i3.108998

Navrbjerg SE og Larsen, TP. 2021, *Dig og den danske model*, København: FIU.

Navrbjerg, S. 1999, *Nye arbejdsorganiseringer, fleksiblitet og decentralisering*, København: DJØF publishing.

RTLN og Forhandlingsfællesskabet. 2021, *MED-aftaler*, København: RTLN og forhandlingsfællesskabet.

Visser, J. 2016, 'Variation in decentralization'. In T. P. Larsen & A. Ilsøe (Eds.), *Den danske model set udefra*. DJØF Publishing.

12. Appendiks A

Tabel A1 TR's relation til ledelsen og deres indflydelsesmuligheder på ansættelser i procent

Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladser Hvor stor eller lille indflydelse har du på ansættelser? I procent								
		TR's indflydelse på ansættelser						Total
		Meget stor indflydelse	Stor indflydelse	Nogen indflydelse	Lille indflydelse	Meget lille eller ingen indflydelse	Ved ikke	
Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen	Særdeles godt	20	25	22	12	20	1	100
	Godt	10	22	26	16	25	1	100
	Nogenlunde	5	13	25	20	35	1	100
	Mindre godt	4	9	21	17	48	1	100
	Ringe	0	8	12	18	61	2	100
	Vi samarbejder ikke	2	3	5	7	82	1	100
	Ved ikke	4	7	15	7	48	19	100
Gennemsnit		10	20	24	16	28	1	100

Kilde: TR2024 data, N=10177, Spørgsmål TRQ16 (4)

Tabel A2 TR's relation til ledelsen og deres indflydelsesmuligheder på afskedigelser i procent

Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen krydset med Hvor stor eller lille indflydelse har du på afskedigelser? i procent								
		TR's indflydelse på afskedigelser						Total
		Meget stor indflydelse	Stor indflydelse	Nogen indflydelse	Lille indflydelse	Meget lille eller ingen indflydelse	Ved ikke	
Hvordan vil du alt i alt	Særdeles godt	11	17	27	15	22	7	100
	Godt	5	14	28	21	26	7	100

karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen	Nogenlunde	3	8	26	24	34	7	100
	Mindre godt	3	7	18	21	45	6	100
	Ringe		5	12	20	59	4	100
	Vi samarbejder ikke	1	2	11	7	77	1	100
	Ved ikke			7	18	46	29	100
Gennemsnit		6	13	26	20	29	7	100

Kilde: TR2024 data, N=10.177, Spørgsmål TRQ16 (5)

Tabel A3 TR's relation til ledelsen og deres indflydelsesmuligheder på arbejdspladsens økonomiske dispositioner i procent

Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen krydset med * Hvor stor eller lille indflydelse har du på arbejdspladsens økonomiske dispositioner? i procent								
Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen i procent								
		TR's indflydelse på arbejdspladsens økonomiske dispositioner						Total
		Meget stor indflydelse	Stor indflydelse	Nogen indflydelse	Lille indflydelse	Meget lille eller ingen indflydelse	Ved ikke	
Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen	Særdeles godt	2	8	30	22	40	4	100
	Godt	0,6	4	17	25	50	4	100
	Nogenlunde	0,5	2	10	22	63	3	100
	Mindre godt	0,2	1	5	18	74	2	100
	Ringe		0,6	2	13	82	2	100
	Vi samarbejder ikke	:	:	2	3	92,	2	100
	Ved ikke	:	:	4	11	67	19	100
Gennemsnit		1	4	16	23	53	4	100

Kilde: TR2024 data, N= 10.177, Spørgsmål: TRQ16 (7).

13. Appendiks B: Regressionsanalyser

Tabel B1: Regressionsanalyse: TR og sandsynligheden for at være klædt på til forhandling med ledelsen TRQ19(5)

	Q19_5_respn (Jeg er generelt klædt godt nok på til at forhandle med ledelsen
	b/se
Kvinde (ref.)	0.0000
	(.)
Mand	-0.0251***
	(0.01)
TR alder	0.0003
	(0.00)
TR anciennitet	-0.0015***
	(0.00)
Virksomhedsstørrelse	-0.0074***
	(0.00)
Private sektor (Ref)	0.0000
	(.)
Offentlige sektor	-0.0208*
	(0.01)
Gul organiseringsgrad	0.0510
	(0.04)
Rød organiseringsgrad	-0.0092
	(0.02)
Indimellem varetager TR arbejdspladsens interesser	0.0044*
	(0.00)
Helt enig (ref)	0.0000
	(.)
Delvist enig	0.1305***
	(0.00)
Hverken/eller	0.2625***
	(0.01)
Delvist uenig	0.3163***
	(0.01)
Helt uenig	0.4386***
	(0.02)
Ved ikke	0.2540***
Aftale om tid til TR arbejdet	(0.05)
Ja vi har en aftale om et eksakt antal timer (REF)	0.0000
	(.)
Ja men ikke noget ekstakt tal blot den fornødne tid	-0.0147*
	(0.01)
Nej men ledelsen har afsat et eksakt antal timer	-0.0037

	(0.02)
Nej men vi aftaler når jeg skal bruge tid	-0.0008
	(0.01)
Nej der er ikke afsat tid	-0.0018
	(0.01)
Ved ikke	0.0061
	(0.03)
Udvalg på arbejdspladsen:	
Ingen udvalg (Ref.)	0.0000
	(.)
Formelt udvalg	0.0189*
	(0.01)
Formelt udvalg og trio	0.0126
	(0.01)
Formelt udvalg og klub	0.0011
	(0.01)
Formelt udvalg klub og trio	-0.0099
	(0.01)
Lokal lønmodel:	
Kollektiv uden central stigning (REF)	0.0000
	(.)
Kollektiv med central stigning	0.0225**
	(0.01)
Individuel uden central stigning	0.0108
	(0.01)
Individuel med central stigning	0.0293***
	(0.01)
Central eller ledelsesmæssigt bestemt	0.0703***
	(0.01)
Grund til at blive TR	
For at sikre mine kolleger bedre løn og arbejdsvilkår=0 (REF)	0.0000
	(.)
For at sikre mine kolleger bedre løn og arbejdsvilkår=1	-0.0224***
	(0.00)
For at skabe bedre samarbejde og dialog på min arbejdsplads=0	0.0000
	(.)
For at skabe bedre samarbejde og dialog på min arbejdsplads=1	-0.0034
	(0.00)
For at få indflydelse på min arbejdsplads	-0.0017
	(0.00)
For at udvikle mig personligt=0	0.0000
	(.)
For at udvikle mig personligt=1	0.0129*
	(0.01)
For at styrke den faglige organisering på arbejdspladsen=0	0.0000
	(.)
For at styrke den faglige organisering på arbejdspladsen=1	0.0006
	(0.01)

Branche:	
Industri/fremstilling (REF)	0.0000
	(.)
Landbrug mv.	-0.0713*
	(0.03)
Bygge og anlæg	-0.0197
	(0.01)
Handel	-0.0038
	(0.01)
Transport	-0.0164
	(0.01)
Hotel og restauration	-0.0246
	(0.03)
Info og komm.	0.0707***
	(0.02)
Finansiering og forsikring	0.0696***
	(0.02)
Ejendomshandel/Erhvervsservice	-0.0025
	(0.01)
Rengøring	-0.0287
	(0.02)
Off. adm.	-0.0381**
	(0.01)
Hospital	0.0356**
	(0.01)
Pleje/omsorg	-0.0007
	(0.01)
Kultur og fritid	-0.0070
	(0.01)
Rest undervisn og sundh	-0.0220
	(0.01)
Constant	0.1428***
	(0.02)
r2	0.28934
N	6939
* p<0.05	** p<0.01 *** p<0.001

Tabel B2: Regressionsanalyse TR og sandsynligheden for at have indgået en lokalaftale og skuffeaftaler (TRQ21(1) og TRQ21(2)

	Q21_1 (Lokalaftaler	Q21_2 (skuffe aftaler)

	b/se	b/se
Main		
Kvinde (ref)	0.0000	0.0000
	(.)	(.)
Mand	0.4983***	0.9342***
	(0.06)	(0.13)
TR alder	-0.0016	-0.0216***
	(0.00)	(0.01)
TR anciennitet	0.0247***	0.0234***
	(0.00)	(0.01)
Virksomhedsstørrelse	0.1735***	-0.0083
	(0.02)	(0.03)
Sektor:		
Private sektor (ref.)	0.0000	0.0000
	(.)	(.)
Offentlige sektor	-0.5034***	-0.0721
	(0.10)	(0.17)
Gul organiseringsgrad	1.8473***	-0.0096
	(0.46)	(0.77)
Rød organiseringsgrad	0.9341***	0.0199
	(0.17)	(0.32)
Indimellem virk. interesser	-0.0156	-0.2269***
	(0.02)	(0.04)
Føler sig rustet til TR-hvervet	-0.2594***	0.0353
	(0.03)	(0.05)
TR som har indgået aftale om TR-arbejde:		
Ja vi har en aftale om et eksakt antal timer (REF.)	0.0000	0.0000
	(.)	(.)
Ja men ikke noget ekstakt tal blot den fornødne tid	-0.1398*	0.1504
	(0.07)	(0.16)
Nej men ledelsen har afsat et eksakt antal timer	-0.1472	0.2006
	(0.16)	(0.35)
Nej men vi aftaler når jeg skal bruge tid	-0.2686**	0.0931
	(0.08)	(0.18)
Nej der er ikke afsat tid	-0.4671***	-0.0010
	(0.08)	(0.17)
Ved ikke	-0.8702**	-1.5474
	(0.27)	(1.02)
Udvalg på arbejdspladsen:		
Ingen udvalg (Ref)	0.0000	0.0000
	(.)	(.)
Formelt udvalg	0.3188***	0.0761
	(0.10)	(0.17)
Formelt udvalg og trio	0.3887***	-0.1344
	(0.11)	(0.24)
Formelt udvalg og klub	0.5866***	-0.0182
	(0.08)	(0.14)
Formelt udvalg klub og trio	0.4619***	-0.0197
	(0.11)	(0.22)
Lokal lønmodel:		
Kollektiv uden central stigning	0.0000	0.0000
	(.)	(.)
Kollektiv med central stigning	-0.0668	0.5990***
	(0.08)	(0.14)
Individuel uden central stigning	**-0.6269*** **	0.2754

	(0.07)	(0.15)
Individuel med central stigning	**-0.3796*** **	0.1991
	(0.08)	(0.17)
Central eller ledelsesmæssigt bestemt	**-0.8639*** **	0.3124*
	(0.07)	(0.14)
Grund til at blive TR:		
For at sikre mine kolleger bedre løn og arbejdsvilkår=0 (Ref.)	0.0000	0.0000
	(.)	(.)
For at sikre mine kolleger bedre løn og arbejdsvilkår=1	0.2328***	-0.1374
	(0.05)	(0.10)
For at skabe bedre samarbejde og dialog på min arbejdsplads=0	0.0000	0.0000
	(.)	(.)
For at skabe bedre samarbejde og dialog på min arbejdsplads=1	0.0429	0.0156
	(0.05)	(0.10)
For at få indflydelse på min arbejdsplads	0.0939	0.1139
	(0.05)	(0.10)
For at udvikle mig personligt=0	0.0000	0.0000
	(.)	(.)
For at udvikle mig personligt=1	-0.0883	-0.0318
	(0.06)	(0.11)
For at styrke den faglige organisering på arbejdspladsen=0	0.0000	0.0000
	(.)	(.)
For at styrke den faglige organisering på arbejdspladsen=1	-0.0148	0.1244
	(0.06)	(0.12)
Branche:		
Industri/fremstilling (ref.)	0.0000	0.0000
	(.)	(.)
Landbrug mv.	0.0369	-1.2084
	(0.37)	(1.03)
Bygge og anlæg	**-0.2628***	0.3230
	(0.12)	(0.18)
Handel	**-0.8033*** **	0.0565
	(0.12)	(0.20)
Transport	-0.0801	0.3959*
	(0.13)	(0.19)
Hotel og restauration	-0.5011	0.1956
	(0.31)	(0.55)
Info og komm.	-0.4075	-0.6401
	(0.24)	(0.47)
Finansiering og forsikring	-1.8558***	-1.1649***
	(0.14)	(0.35)
Ejendomshandel/Erhvervsservice	-0.2230	-0.2207
	(0.12)	(0.22)
Rengøring	-0.4209*	0.4810
	(0.17)	(0.26)
Off. adm.	-0.8240***	-0.3599
	(0.13)	(0.26)
Hospital	-0.3866**	-0.5380
	(0.14)	(0.30)
Pleje/omsorg	-0.4499***	-0.2496
	(0.13)	(0.26)
Kultur og fritid	-0.2415	0.0350
	(0.15)	(0.27)

Rest undervisn og sundh	-0.3452*	-0.5632*
	(0.13)	(0.28)
Constant	0.0240	-2.0360***
	(0.25)	(0.47)
r2		
N	8921	8921
* p<0.05	** p<0.01	*** p<0.001

Tabel B3: Regressionsanalyse: TR og sandsynligheden for at TR oplever at det er en hjælp, hvis fagforeningen sidder med ved lokalforhandlinger (TRQ19(4)-

	Q19_4_respn /Det er en betydelig Hjælp hvis fagforeningen sidder med ved lokalforhandling
	b/se
Kvinde (ref)	0.0000
	(.)
Mand	0.0830***
	(0.01)
TR alder	-0.0016***
	(0.00)
TR anciennitet	0.0042***
	(0.00)
Virksomhedsstørrelse	-0.0021
	(0.00)
Sektor	
Private sektor	0.0000
	(.)
Offentlige sektor	-0.1381***
	(0.01)
Gul organiseringsgrad	-0.0325
	(0.07)
Rød organiseringsgrad	0.1258***
	(0.03)
Det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne	**0.0245*** **
	(0.00)
Mine kolleger giver mig god opbakning i forhandlingssituationer	**0.0090***
	(0.00)
Mit eget forhold til ledelsen er præget af gensidig tillid	0.0007
	(0.01)
Ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne uden at TR og fagforeningen inddrages	0.0124***
	(0.00)
Forhandlingsklimaet var præget af en anspændt stemning	0.0244***
	(0.00)
Tilstedeværelsen af gule og uorganiserede på arbejdspladsen	
ingen_gule=0	0.0000
	(.)
ingen_gule=1	-0.0484*
	(0.02)
TR's tilgang til gule og uorganiserede	
varetager_gul=0 (ref.)	0.0000
	(.)
varetager_gul=1	-0.0043
	(0.02)
varetag_ikke_gul=0 (ref.)	0.0000
	(.)
varetag_ikke_gul=1	-0.0158
	(0.02)
Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladse	-0.0119*
	(0.01)
Constant	0.2867***
	(0.04)

r2	0.08365
N	7140
* p<0.05	** p<0.01