

Bjørne Grimsrud, Leif E. Moland
og Sol Skinnarland

Evaluering av Hoved- organisasjonenes Fellestiltak i perioden 1998 til 2004

Bjørne Grimsrud, Leif E. Moland og Sol Skinnarland

Evaluering av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak i perioden 1998 til 2004

© Fafo 2005
ISBN 82-7422-494-9
ISSN 0801-6143

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
Forkortelser	6
Forklaring på forkortelser i figurene	6
1 Sammendrag, konklusjoner og anbefalinger	7
1.1 Hovedanbefalinger	12
2 Innledning	15
2.1 Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF)	15
2.2 Rapportens struktur	19
2.3 Evalueringsmetoder og utvalg	20
3 Bred medvirkning	23
3.1 Hva er bred medvirkning i et HF-perspektiv?	23
3.2 Forekommer det bred medvirkning i norske bedrifter?	26
3.3 Sammenheng mellom bred medvirkning og verdiskaping	27
3.4 Konklusjoner og anbefalinger	32
4 Varige endringer på bedriftsnivå	35
4.1 Effektivitet og bærekraftighet i enkelttiltak	35
4.2 Utvalg av dybdestudier	36
4.3 Hvordan starter prosjektene?	38
4.4 Intern forankring av prosjektet og partssamarbeid	40
4.5 Prosjektets bruk av eksterne aktører	44
4.6 HF's oppfølging av bedriftsprosjektene	48
4.7 Veien videre etter prosjektavslutning	49
4.8 Konklusjoner og anbefalinger	50
5 HF's organisasjon og struktur	53
5.1 Sammenslåingen av fellestiltakene under én paraply	53
5.2 Intensjonen og målsetningene med sammenslåingen	56
5.3 Hvordan har det fungert?	58
5.4 Kommunikasjons- og informasjonsstrategi	62
5.5 Konklusjoner og anbefalinger	66

6 Ringvirkninger	69
6.1 Verdiskaping 2010	69
6.2 Ringvirkninger til forhandlingsarenaen	75
6.3 Ringvirkninger til den næringspolitiske arenaen	77
6.4 Konklusjoner og anbefalinger	79
Referanser	81
Andre kilder	84
Intervjulistene	84
Vedlegg 1: Survey og dybdestudie: metode og utvalg	87
Survey	87
Dybdestudie	90

Forord

Fafo har på oppdrag fra styret i Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF) gjennomført denne evalueringen av organisasjonens virksomhet. Vi vil takke oppdragsgiverne for fin dialog og godt samarbeid gjennom evalueringen, og for grundige og nyttige kommentarer. Vi fikk god hjelp fra sekretariatslederne til å få oversikt over informasjon om medlemmer og relevante dokumenter, noe vi var avhengig av for å kunne gjennomføre evalueringen. Vi vil takke alle dem som har stilt opp til informantintervjuer og velvillig har delt sin tid, erfaringer og synspunkter med oss. Uten denne velviljen fra HF-systemets egne folk og ansatte, ledere, tillitsvalgte og støttepersoner i våre casestudier, kunne vi ikke gjennomført denne evalueringen.

Bjørne Grimsrud har hatt hovedansvaret for utformingen og gjennomføringen av prosjektet. Rapporten er et samarbeidsprosjekt mellom forfatterne, som har hatt hovedansvar for ulike deler. Bjørne Grimsrud har skrevet kapitlene 3 og 6, Sol Skinnarland har skrevet kapitlene 2, 4 og 5. Leif E. Moland har hatt ansvaret for gjennomføringen av den kvantitative undersøkelsen og for en tilrettelegging av det kvantitative datamaterialet gjennom hele rapporten. Underveis har vi dratt stor nytte av kompetansen til flere av våre kollegaer. Vi vil spesielt takke Jan Balstad, Eivind Falkum og Jon Lahlum for viktige bidrag. Opinion AS har vært underleverandør på bedriftssurveyen. Totalrammen for prosjektet har vært på 850 timer, og prosjektet startet i november 2004 og ble avsluttet i mai 2005.

Forfatterne er ene og alene ansvarlig for eventuelle feil og mangler ved rapportens endelige innhold og utforming.

Oslo 31. mai 2005

Forfatterne

Forkortelser

ARENA	Bedriftsrettet utviklingsprogram i regi av Innovasjon Norge
BI	Handelshøyskolen BI
BU 2000	NFR programmet Bedriftsutvikling 2000
FoU	Forskning og Utvikling
HABUT	Hovedavtalens bedriftsutviklingstiltak
HF	Hovedorganisasjonenes Fellestiltak
HF-B	Hovedorganisasjonenes Fellestiltak – Bedriftsutvikling
HSH	Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon
IA	Inkluderende Arbeidsliv
IN	Innovasjon Norge
LO	Landsorganisasjonen i Norge
MOBI	Mobilisering for FoU-relatert Innovasjon (NFR-program)
NAF	Norsk Arbeidsgiverforening
NHO	Næringslivets Hovedorganisasjon
SBA	Senter for Bedre Arbeidsliv
SMB	Små og mellomstore bedrifter
SINTEF	Stiftelsen for industriell og teknisk forskning
SND	Statens Nærings og Distriktsutviklingsfond (i dag Innovasjon Norge)
VS 2010	NFR programmet Verdiskaping 2010

Forklaring på forkortelser i figurene

Hovedutvalg A=(bedrifter dekket av hovedavtalen, og deltatt i HF-prosjekt)
Hovedutvalg B=(bedrifter dekket av hovedavtalen, men ikke deltatt i HF-prosjekt)
TV A= tillitsvalgt i hovedutvalg A
TV B= tillitsvalgt i hovedutvalg B
Led A= ledere i hovedutvalg A
Led B= ledere i hovedutvalg B
HF-delt= deltatt i HF-støttede prosjekter eller tiltak
B1=10–19 (bedriftsstørrelse)
B2=20–49 (bedriftsstørrelse)
B3=50+ (bedriftsstørrelse)
A1=Enkeltbedrift
A2=Regional
A3=Bransje

1 Sammendrag, konklusjoner og anbefalinger

Denne rapporten har evaluert Hovedorganisasjonenes Fellestilltak i perioden 1998 til 2004. I HF's målsetting ligger en intensjon om å nå ut til alle de ca 7000 bedriftene dekket av Hovedavtalen mellom LO og NHO. En søker å styrke bedriftenes utviklingsevne gjennom økt partssamarbeid. Aktivitetene kan ses på som ulike måter å initiere spredning av metoder for å bedre samarbeidet om verdiskaping. Det betyr at en evaluering ikke kan begrense seg til resultater oppnådd i hver enkeltaktivitet. Den må også vurdere aktivitetenes relevans og potensial for å:

- skape varige endringer på bedriftsnivå, og
- påvirke strukturer som støtteapparat og nettverk som kan bidra til spredning

For å evaluere dette har vi foretatt:

- litteratursøk og dokumentanalyse
- informantintervjuer med nøkkelpersoner i styret, sekretariatet, andre relevante personer i LO og NHO og strategiske samarbeidspartnere, (som for eksempel NFR, IN)
- dybdestudier av et utvalg på fem prosjekter (både avsluttede og pågående) der vi har intervjuet nøkkelpersoner knyttet til prosjektarbeid i til sammen 10 bedrifter
- kvantitativ, representativ spørreundersøkelse rettet mot samtlige bedrifter som har deltatt i et HF-støttet prosjekt i perioden
- kvantitativ, representativ spørreundersøkelse rettet mot samtlige bedrifter innen HF's målgruppe, det vil si blant de ca 7000 bedriftene som er dekket av Hovedavtalen mellom LO og NHO
- arrangert dialogseminar og deltatt på seminarer i regi av eller finansiert av HF

Bør hovedorganisasjonene arbeide med bred medvirkning?

Rapporten starter i kapittel 3 med spørsmålet om partenes intensjon med HF og om det teoretiske og empiriske grunnlaget for at hovedorganisasjonene bør samarbeide om økt verdiskaping. I dette kapitlet drøfter vi hva bred medvirkning innebærer, hvor utbredt det er og hvordan en kan måle effekten av bred medvirkning.

Det kan hevdes argumenter fra både LOs og NHOs side mot at de bør engasjere seg i HF-arbeidet. Dette er ikke primæraktiviteter for noen av hovedorganisasjonene. Sett fra NHOs side kunne en overlate bedriftsutvikling til bedriftene. Sett fra LOs side kunne en overlate hensynet til verdiskaping til arbeidsgiver og selv konsentrere seg om rettighetsspørsmål.

Det er imidlertid en lang tradisjon for at hovedorganisasjonene i Norge engasjerer seg i bedriftsutviklingsspørsmål. Involvert på riktig måte kan partsbaserte organer og tillitsvalgte bidra til verdiskapingen i en bedrift på en måte som det ikke er lett å kopiere gjennom andre virkemidler. Her synes mye av utfordringen for HF å ligge. HF bør være mer systematisk opptatt av å generere ny kunnskap om hva som fungerer best og å formidle både partssamarbeidets potensielt positive og negative effekter på verdiskaping.

Tatt i betraktning hvor sentralt begrepet bred medvirkning er for HF, er det overraskende lite operasjonalisert i HFs skriftlige arbeider og praksis. HF kan med fordel bruke tid på å utvikle en felles forståelse av begrepet bred medvirkning og hvordan det avgrenses i forhold til andre former for ansattes medvirkning, men også hvordan det kan kombineres med slike andre former. Det vil kunne danne et bedre grunnlag for HF å tilby bedriftene mer unik kompetanse og mer unike utviklingsredskaper og nettverk. Dette vil også være et helt nødvendig grunnlag for klarere og mer direkte og indirekte måleindikatorer for HFs arbeid.

Bred medvirkning som inkluderer lokalt partssamarbeid er ikke et alternativ til andre tiltak i utviklings- og omstillingsarbeid i bedriftene, men et supplement. Norske bedrifter bruker store summer på innovasjons- og utviklingsarbeid, og der vi har tall, ser vi at partsbasert bred medvirkning kun er en liten del av dette.

Hvilke bedrifter bruker HF og hva betyr HF for disse?

Kapittel 4 tar for seg resultater fra de bedriftene som har mottatt støtte fra HF. Hva er de varige resultatene, og hva er det unike i HFs bidrag? Dette er to spørsmål som blir stilt her.

HF er stort sett engasjert i godt organiserte utviklingsprosjekter som er forankret hos partene i bedriften. Det er imidlertid klart at prosjektene i stor grad er blitt til uavhengig av HF. De er i bedrifter som fra før har gjennomført utviklingsprosjekter og som vil gjøre det i framtiden, med eller uten støtte fra HF eller andre eksterne aktører.

Det er de «flinkeste» bedriftene som benytter HF's ressurser. Dette betyr også at HF i for liten grad klarer å nå «nye» områder som tjenesteyting og småbedrifter generelt. HF bør derfor bli enda mer bevisst på hvordan rekruttere bedrifter og prosjekter. Skal bedrifter som kommer i gang avhengig av HF eller annen ekstern støtte motta midler, fordi de viser vilje til å gjennomføre denne typen utviklingsprosjekter ved å legge inn betydelige ressurser selv? Skal bedrifter med liten eller ingen form for etablert partssamarbeid støttes? Eller skal bedrifter hvor et godt partssamarbeid finnes få støtte, slik at bred medvirkning styrkes ytterligere? Her må man også ta hensyn til verdien av spredning av resultater av vellykkede prosjekter.

I dag står bedriftene selv for de største utgiftene, sammenliknet med de eksterne bevilgningene fra for eksempel HF. Øremerkede midler som HF-bevilgningene representerer, gjør det ofte mulig for bedriften å igangsette tiltak og til å holde utviklingsarbeidet i gang i travle tider for bedriften. De hjelper de involverte til å holde oppmerksomheten på slike mer langsiktige oppgaver. I noen tilfeller utgjør bevilgningene fra HF også en nødvendig toppfinansiering av igangsatte prosjekter, som på denne måten blir løftet framover.

HF-støttede prosjekter bidrar til bedre dialog på arbeidsplassen og styrking av tillitsvalgtrollen. Vi ser at dialogen mellom fagforeningsmedlemmer og avdelingsledelse blir styrket, og at tillitsvalgte gjennom prosjektarbeidet får en økt forståelse av seg selv som medspiller. Når vi konkluderer med at prosjekter styrker og er med på å bevisstgjøre arbeidsformen bred medvirkning i bedriftene, hører det også med til bildet at i mange bedrifter spiller personlige egenskaper en viktigere rolle enn partsorganer. Dette kan skape sårbarhet for personalendringer. HF bør derfor skape bevissthet omkring viktigheten av bruken av partssammensatte organer, for å motvirke denne sårbarheten.

Bransjeprojekt treffer bedre enn regionsprosjekt. Det finnes både likhetstrekk og systematiske ulikheter mellom ulike typer av HF-støttede prosjekter. Bransjene er generelt bedre i stand til å rekruttere bedrifter og å få gevinster ut av nettverksarbeidet, inkludert partnerskapsarbeidet, enn regionsprosjektene.

Når er et HF-støttet prosjekt vellykket?

Vi tror det er en sammenheng mellom variasjonsbredden i grad og form for involvering i prosjektene og mangel på egne HF-målsetninger for engasjementet i prosjektene. Det kan virke som om suksesskriterier for prosjektene kun relateres til bedriftenes egen tilfredshet med gjennomføring av prosjektet. Dette er for så vidt riktig sett fra bedriftens ståsted, de kjenner selv utfordringene, må selv ta stilling til tiltak som skal gjennomføres og hvorvidt disse tiltakene støtter opp under egendefinerte mål. Det som imidlertid er viktig for HF er at de selv setter egne mål for hva de skal bidra med i bedriftsprosjekter, og hva som skal være effekten av det. Dette

henger sammen med behovet for klarere operasjonelle mål omkring verdiskapings-effekter av bred medvirkning og klarere forståelse av hva HF bidrar med på bedrifts-nivå som ikke andre kan gjøre like effektivt.

Er HF organisert etter formålet?

I kapittel 5 er spørsmålet om HF er organisert på en god måte for å ivareta de mål organisasjonen har satt seg. Er valget av struktur, arbeidsform og aktiviteter hensiktsmessige? Omorganiseringen i 2002 med sammenslåingen av de tidlige ulike HF-sekretariatene til én organisasjon står sentralt. Kapitlet inneholder også en gjennomgang av HFs informasjons- og kommunikasjonsstrategi.

Bakgrunnen for sammenslåingen var et ønske om å se de ulike samarbeidstiltakene i sammenheng og et behov for å effektivisere og rasjonalisere innsatsen av midlene LO og NHO stilte til disposisjon til fellestiltakene. LO og NHO ønsket å oppnå en koordineringseffekt av å forenkle styringsstrukturene. Strukturmessig ønsket man å samle mange småstyrer til ett, og dermed også opprette én felles adresse inn til HF. Etter vår oppfatning er integrering av områdene sykefraværarbeid, arbeidsmiljøopplæring, likestillingsarbeid og bedriftsutvikling både faglig riktig og formålstjenlig for bedriftene.

Intensjonen med sammenslåingen var å gjennomføre en full faglig og organisatorisk sammenslåing. Det synes klart at de ulike ordningene ikke har blitt så integrert som planlagt. Det har ikke skjedd en forventet faglig utvikling etter sammenslåingen, og opprinnelige grupperinger har fortsatt, om ikke formelt, så i alle fall som arbeidsgrupper. Heller ikke i kommunikasjon med bedriftene ser det ut til at fellestiltakene er blitt mer integrert. 2002-modellen er med andre ord bare delvis praktisert. Vi tror at den nye strukturens potensielle virkninger, både i form av samordningseffekter og gjensidig styrking av alle områdene, kan fungere mer som intendert ved å stå løpet fullt ut. Det betyr samordning av ansvar på politisk nivå i de to organisasjonene, en felles kompetanse- og konseptutvikling for de ansatte som jobber med de ulike delene av HFs ansvarsområde og antakelig en avvikling av de underliggende faggruppene hvis disse i realiteten forblir egne styrer eller kun et byråkratisk mellomledd i den interne saksbehandlingen.

Informasjonsvirksomheten

Vi tror HF er på riktig vei med sin satsing på informasjons- og kommunikasjonsstrategi. Men det er vanskelig og arbeidskrevende å holde en kontinuerlig oppdatering og oppfølging av sidene. Det krever store ressurser både personalmessig og økonomisk. Samtidig finnes det helt klart forbedringspotensial.

Bedre Bedrift og hjemmesiden på Internett bør avspeile helheten i HFs arbeid.

Det er i stor grad bedriftsutviklingsdelen som er presentert i Bedre bedrift og på hjemmesiden. Fellestiltakene innen arbeidsmiljøopplæring, likestilling og sykefravær er alle beskjedent representert i disse kanalene sammenliknet med bedriftsutviklingsdelen, og kunne med fordel vært tyngre profilert med sine perspektiver. Dessuten burde kanskje HF benytte muligheten til gjennom disse kanalene å vise at et integrert perspektiv på sykefraværarbeid, arbeidsmiljøopplæring og likestilling inn i utviklingsarbeidet er formålstjenlig for bedriftene.

Ringvirkninger

Kapittel 6 beskriver HF's arbeid overfor forskningsverdenen, forhandlingsarenaen og den næringspolitiske arena.

HF har gjennom etableringen av og arbeidsfellesskapet i VS 2010 oppnådd en spredningseffekt av bruken av bred medvirkning som metode innenfor norsk arbeidslivsforskning, et resultat som også bygger på arbeidet i BU 2000-programmet. Kunnskapstilbakeføringen fra VS 2010 er likevel mindre enn det en med rimelighet burde anta i en slik satsing. Dette kan skyldes sider ved selve VS 2010-programmets profil og oppbygging, noe som ligger utenfor denne evalueringens mandat. Det kan imidlertid også være påvirket av et uavklart og uryddig arbeidsfellesskap mellom HF og VS 2010. Denne uklarheten i arbeidsfellesskapet bør uansett HF bidra til å avklare. En løsning vil kunne være å trekke sekretærene ut av VS 2010-sekretariatet. De to HF-sekretærene bør til gjengjeld få et klart mandat fra HF-styret om å være HF's (bruker-) representanter overfor VS 2010.

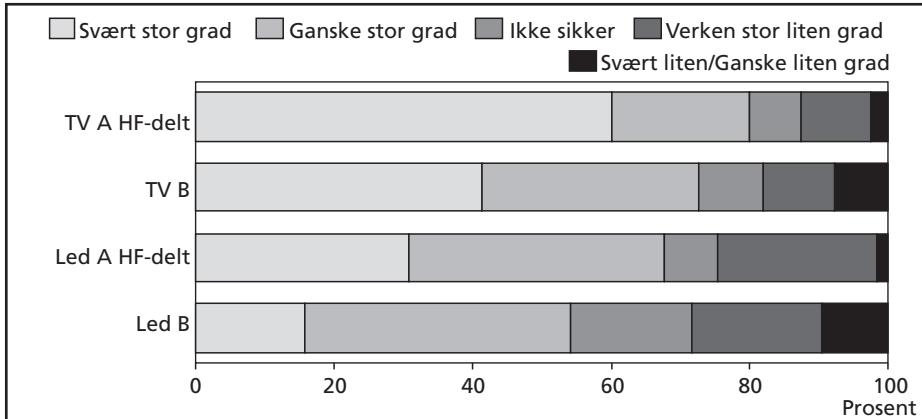
De positive ringvirkningene til forhandlingsarenaen er viktige, men det er vanskelig å kvantifisere effekten av forbedret forhandlingsklima. Surveyen viser en klar mer positiv oppfatning av samarbeid med tillitsvalgte i bedrifter som har hatt HF-prosjekt enn andre bedrifter innenfor Hovedavtalen.

Innen det næringspolitiske området er det klart at samarbeid om utvikling av bedriftene gir partene en felles plattform for å se på rammevilkår og effektiv bruk av virkemiddelapparatet. En klarere forståelse av HF's rolle og egenart burde kunne styrke denne siden av arbeidet.

Er HF nyttig for bedriftene – ledelse og tillitsvalgte?

Vi spurte de tillitsvalgte og bedriftsledere om hva de selv mener om at hovedorganisasjonene bruker deres ressurser på HF. Svaret som er gjengitt i figur 1.1. må sies å være mer enn tilfredsstillende for HF – ikke minst at mer kjennskap til HF øker oppslutningen om arbeidet.

Figur 1.1. God eller dårlig idé at hovedorganisasjonene bruker ressurser på å fremme partsbasert utviklingsarbeid i bedriftene? N=305 ledere, N=168 tillitsvalgte



1.1 Hovedanbefalinger

Evalueringsoppdraget var å belyse om :

- HF er nyttig for bedriftene – ledelse og tillitsvalgte
- HFs totale ressursinnsats står i rimelig forhold til resultater som oppnås
- den struktur og arbeidsform som ble valgt i 2002 er hensiktsmessig med hensyn til ressursbesparelse og et mer effektivt HF

Hvor nyttig er HF?

Vi har vist både med grunnlag i forskning og resultatene av denne evalueringen at bedriftsutvikling gjennom bred medvirkning er noe partene bør engasjere seg i som et supplement til annen bedriftsutvikling. Ledere og tillitsvalgte i bedrifter som har gjennomført HF-støttede tiltak vurderer praktiseringen av målene om partsbasert samarbeid i utviklingsprosjekter som svært nyttige. De samme vurderer også HF's innsats som svært ønsket. HF bør:

- utvikle sin egenart slik at det forsterker HF som en viktig part overfor andre som arbeider med økt verdiskaping
- utvikle klarere egne mål med å støtte utviklingsprosjekter

Står resultatene i forhold til ressursinnsatsen?

På mange måte ja. Det skyldes ofte evnen til å velge gode, allerede etablerte prosjekter. HF har ikke klart å nå bedrifter og næringer som i utgangspunktet har minst erfaring med bred medvirkning i utviklingsprosesser på en tilstrekkelig god måte, og en har ikke klart å få det forventede resultat ut av satsingen de regionale prosjektene og VS2010. HF bør:

- foreta en mer bevisst rekruttering av bedrifter uten sterke samarbeidstradisjoner
- klargjøre egen rolle i prosjektene
- klargjøre forholdet til VS2010

Er den struktur som ble valgt i 2002 hensiktsmessig?

2002-modellen er bare delvis praktisert, og intensjonen med full faglig og organisatorisk sammenslåing er ikke nådd. Vi tror at den nye strukturen er god, både i form av mulige samordningseffekter og gjensidig styrking av alle områdene. Den kan fungere mer som intendert dersom den blir realisert fullt ut. HF bør:

- sørge for å gå videre med den faglige og organisatoriske integreringen
- se på kompetanseutvikling i egen organisasjon
- utnytte momentet skapt omkring IA-satsingen til å videreutvikle dette som et tema innen bedriftsutvikling basert på bred medvirkning

2 Innledning

Fra 1935, da den første Hovedavtalen mellom Landsorganisasjonen i Norge (LO) og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) ble inngått, har partene hatt et pågående samarbeid som kan trekkes opp mot innsatsen i Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF) i dag. I årenes løp har dette blitt utviklet gjennom mange ulike tiltak som har hatt som formål å øke verdiskapingen. Produksjonsutvalg, produktivitet-utvalg, samarbeidsforsøk på 60-tallet, selvstyrte grupper, samarbeidskomiteen mellom NAF og LO og samarbeidsutvalg på bedriftene, SBA og HABUT er alle navn på aktiviteter fra ulike tidsperioder fram til etableringen av HF-sekretariatene i 1990.

Dette er en evaluering av HF og HF-støttet virksomhet fra 1998 til 2004. Perioden dekker nesten to hovedavtaleperioder (1998–2001 og 2002–2005). Evalueringen dokumenterer, drøfter og vurderer hvorvidt HF ivaretar disse forpliktelsene på en tilfredsstillende måte, og om de strategier og mål HF har valgt de senere årene bygger opp under Hovedavtalens bestemmelser og intensjoner. Målet er å vurdere om:

- HF er nyttig for bedriftene – ledelse og tillitsvalgte
- HFs totale ressursinnsats står i rimelig forhold til resultater som oppnås
- den struktur og arbeidsform som ble valgt i 2002 er hensiktsmessig med hensyn til ressursbesparelse og et mer effektivt HF

2.1 Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF)

Den grunnleggende ideen bak HF kan forenklet formuleres som at samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte vil bedre lønnsomheten i bedriften og skape en bedre arbeidsplass for de som arbeider der. Dette kommer til uttrykk i dagens HF-visjon og mål:

HF's visjon

- Frigjøre ideer for meningsfylt utvikling

HF's mål og delmål

HF skal bedre samarbeidsforholdene i bedriften og legge grunnlaget for utvikling og bedre lønnsomhet.

- Bidra til å styrke det partsbaserte utviklingsarbeidet i bedriftene
- Bidra til å øke antall utviklingsorienterte og nyskapende bedrifter
- Bidra til å øke verdiskapingen i den enkelte bedrift
- Bidra til å styrke partenes engasjement i nettverkbasert bedriftsutvikling og forskning

HF's primære målgruppe er de ca 7000 bedriftene og deres ledelse og ansatte som er dekket av Hovedavtalen mellom LO og NHO. HF's virksomhet er forankret i Hovedavtalen, i paragraf 9, i tilleggsavtalene I, II og III om bedriftsutvikling, likestilling og arbeidsmiljøopplæring, og en separat avtale om sykefraværarbeid. Bestemmelsene om informasjon, samarbeid og medbestemmelse, slik de er nedfelt i Hovedavtalen § 9 – 1 og 2, utgjør fundamentet for HF's arbeid. HF's finansielle grunnlag er midler innbetalt av bedrifter og deres ansatte til partenes Opplysnings- og utdanningsfond.

Som tabell 2.1 viser, holdt inntektene seg stabile i hele perioden, men gikk noe ned siste år.

Sammen med ekstrautgifter til evalueringen gir det utslag på noen av de andre aktivitetene, og spesielt er det kostnader til bransjeprogrammer og informasjonsaktiviteten som er gått ned. Støtte til enkeltbedriftsprogrammer har over perioden totalt sett gått ned. Dette er også i tråd med strategien til HF om å styrke satsingen

Tabell 2.1 Økonomisk oversikt over Hovedorganisasjonenes fellestiltak i perioden 1998 til 2004

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Enkeltbedriftsprogrammer	19,3	28,8	5,9	21,0	7,7	10,8	23,5
Bransjeprogrammer	48,7	35,6	67,6	25,6	44,6	68,6	38,6
Regionprogrammer	32,0	35,6	26,5	53,4	47,7	20,6	37,9
	100	100	100	100	100	100	100

Tabell 2.2 Prosentvis fordeling av midler til enkeltbedrifts-, bransje- og regionsprosjekter i perioden 1998 til 2004.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Enkeltbedriftsprogrammer	19,3	28,8	5,9	21,0	7,7	10,8	23,5
Bransjeprogrammer	48,7	35,6	67,6	25,6	44,6	68,6	38,6
Regionprogrammer	32,0	35,6	26,5	53,4	47,7	20,6	37,9
	100	100	100	100	100	100	100

mot regioner og bransjer. Bransjeprogrammene har utgjort klart den største utgiftsposten av alle programmene i evalueringsperioden sett under ett, mens regionsprogrammene er størst i perioden rundt etableringen av VS 2010. Tabell 2.2 viser den prosentvise fordelingen mellom de ulike programtypene.

Kort om utviklingen innen HF i evalueringsperioden 1998 til 2004

I 1997 stod Hovedavtalens kapittel XVI om kompetanseutvikling sentralt. Hovedvekten av prosjektene HF-B støttet i 1997 var kompetanserelaterte med individets utvikling i sentrum. Gjennom året støttet HF-B enkeltprosjekter med åtte utviklingsprosjekter og 19 kartleggings-, evaluerings- og oppfølgingskonferanser. Støtte til program med bedriftssamarbeid resulterte i syv bransje- og nettverksprosjekter. Evalueringen av HF's virksomhet i perioden 1994 – 1997 ble gjennomført. Bladet Bedre Bedrift ble utgitt med fire nummer i året i et opplag på 18000 per gang. Bedre bedrift presenterer noen av HF's prosjekter inngående, og er en kanal for spredning av erfaringer og resultater og informasjon omkring bred medvirkning. Av andre aktiviteter ble samarbeidskurs og konferanser prioritert. HF-B har fordelt ansvaret for gjennomføringen av sine aktiviteter på følgende måte: LO har hatt ansvaret for kurs, konferanser og tiltak som inngår i Hovedavtalens del B, mens NHO har hatt hånd om utviklingstiltakene befestet i tilleggsavtale I.

Nytt i 1998, første år i evalueringsperioden, var at det i tilleggsavtale I kom inn at også forbedrings- og nyskappingsarbeid skulle stå sentralt i prosjektene i tillegg til utvikling av bedriftsorganisasjonen. Det ble videre presisert at partene skulle arbeide for at kvinner skal delta aktivt i utviklingsarbeidet.

HF-B-styret endret sammensetning og ble samtidig utvidet med to eksterne forskerrepresentanter, og sekretariatet fikk nye ledere. Sentrale temaer som ble behandlet på styreplan dette året var diskusjonen omkring ny strategi for HF-B. Innen arbeidsmiljøområdet ble arbeidet med utvikling av nytt kurskonsept som skulle erstatte «Felleskurs og Arbeidsmiljøkonferanser» sluttført. Navnet på det nye kurskonseptet er «Samarbeid om strategisk bedriftsutvikling». Bedre bedrift ble evaluert og tiltak satt i verk for å endre profil, produksjon og distribusjon.

Ny strategi for Hovedavtaleperioden utformet i 1999 ga en ny retning som vektla større grad av proaktivitet når det gjelder samarbeid og bedriftsorganisering, sterkere grad av samhandling med det offentlige virkemiddelapparat og myndigheter (blant annet ble en dialog med SND om samarbeid om regionale prosjekter i 2000 ført), og en videreutvikling av BU 2000. Videre skulle det satses på større grad av samhandling med organisasjonenes distrikts- og bransjeparter. Grunnfilosofien var tanken om avhengighetsforholdet til våre omgivelser og dermed utvikling gjennom samarbeid og dialog med andre. HF-Bs mål var å tjene som arena for erfaringsutveksling og kunnskapsdeling, nettverks- og alliansebygging. I henhold til styrets

beretning for 1999 resulterte strategiomleggingen i endringer i søknadsprosedyrer, rapporteringsrutiner og sekretariatets oppfølgingsrutiner, «uten at endelig form ble funnet». I HF-B-regi ble det utarbeidet et grunnlagsdokument, Verdiskaping 2010 – Bedriftsutvikling gjennom bred medvirkning, som skisserte en tiårig satsing på verdiskaping, innovasjon og arbeidsplassutvikling i privat sektor.

2000 var siste operative år for BU 2000, og HF-B kunne se tilbake på et syv år langt engasjement. I tråd med den nye strategien som ble vedtatt i 1999 foretok HF-B i 2000 en sterk nedtoning av støtte til enkeltbedrifter, til fordel for mer målrettet satsing i utvalgte regioner. Det ble foretatt en omlegging av Bedre bedrifts profil, produksjon og distribusjon, til fire utgaver i året distribuert som vedlegg til Næringslivets Ukeavis og LO-Aktuelt, med det resultat at opplaget økte fra 18 000 til 62 000 samtidig som kostnadene ble redusert.

I 2001 startet programmet VS 2010. Parallelt satset HF-B på en styrking av regionale aktiviteter som skulle støtte opp om VS 2010, inkludert arbeid overfor regions- og distriktskontorene til NHO og LO til å engasjere seg. Enkelte bransje-program som hadde gått i flere år ble avsluttet i 2001, eller var i ferd med å bli avsluttet. Det var i 2001 større pågang enn ventet fra enkeltbedrifter og konsern, og åtte bedrifter ble støttet.

2002 var det første året i Hovedavtaleperioden 2002–2005, en ny strategi skulle utformes og sekretariatet skulle koordinere en bredere faglig aktivitet enn tidligere. De ulike fellestiltak for bedriftsutvikling, sykefravær, arbeidsmiljøopplæring og den bedriftsrettede delen av likestillingstiltakene ble slått sammen. De fikk ett sekretariat og et nytt styre. Det nye styret ble etablert i juli 2002. Ny visjon for det nye HF var: *Frigjøre ideer for meningsfylt utvikling*. Heretter ble det kun én adresse inn til fellestiltakene og derigjennom muligheter for bredere faglig bistand. Bedre bedrift hadde tre utgivelser i 2002. Bransjepartene ble pålagt et større ansvar for kvalitetssikringen av arbeidsmiljøopplæringen. Som en oppfølging av IA-initiativet tatt av LO og NHO kom prosjekter med tema innen praktisk sykefraværarbeid. Det ble ikke igangsatt noen spesifikke likestillingsprosjekt i bedriftene, men HF's intensjon er at dette grunnprinsippet skal ivaretas i forbindelse med ordinære HF-støttede fellestiltak i bedriftene.

2003 var et konsolideringsår med hensyn til sammenslåing av fellestiltakene under én paraply. Også VS 2010 krevde store ressurser når det gjaldt finansiering, regional forankring og organisering. I 2003 ble en ny langsiktig strategi for HF lansert. Det ble blant annet lagt vekt på å nå bedre ut til privat service og tjenesteyting. For å synliggjøre HF's tilbud sterkere, ble det dette året utarbeidet en egen kommunikasjonsstrategi. På slutten av året besluttet HF å ta aktiv del i bredere satsing på IA og et eget prosjekt, Ny Giv, ble vedtatt med mål om å ivareta IA-avtalens tre delområder.

I 2004 ble de nye hjemmesidene til HF på internett lansert. Arbeidet med å etablere Ny Giv, med det formål å kombinere erfaringene fra partsbasert bedriftsutvikling med IA-kunnskaper, kom i gang. I prosjektet er det arrangert åtte regionale konferanser, og arbeidet med å etablere bedriftsnettverk kom godt i gang. HF gjennomførte også i 2004 en egenvurdering av de regionale prosjektene, og konkluderte med at en større satsing i startfasen med hensyn til dialog med partsrepresentantene og rekruttering av bedrifter er nødvendig. HF sa opp avtalen med Folkets Brevskole om utvikling og distribusjon av grunnopplæringsmaterieil i arbeidsmiljø, og tiltak for å inngå en avtale med ny samarbeidspart ble påbegynt.

2.2 Rapportens struktur

I evalueringen av HF har vi lagt vekt på å presentere det vi vurderer som vesentlige forhold, enten fordi de er grunnleggende og relevante for hele HF-programmet eller fordi vi gjennom disse beskriver forhold med et vesentlig forbedringspotensial. I HF's målsetting ligger en intensjon om å nå ut til alle LO/NHO bedrifter. En søker å styrke bedriftenes utviklingsevne gjennom økt partssamarbeid. Aktivitetene kan ses på som ulike måter å initiere spredning av metoder for å bedre samarbeidet om verdiskaping. Det betyr at en evaluering ikke kan begrense seg til resultater oppnådd i hver enkeltaktivitet. Den må også vurdere aktivitetenes relevans og potensial for å

- skape varige endringer på bedriftsnivå
- og påvirke strukturer, som støtteapparat og nettverk, som kan bidra til spredning

Tiltakene skal med andre ord være virksomme ut over tiltaksperioden. Et vellykket tiltak på bedriftsnivå skal ha langtidseffekt i den bedriften som har prøvd det ut. Men HF har også ambisjoner om spredning, slik at graden av suksess for HF i tillegg må vurderes i lys av om kunnskap fra det aktuelle tiltaket spres til andre bedrifter.

Rapporten starter i kapittel 3 med spørsmålet om partenes intensjon med HF og om det teoretiske og empiriske grunnlaget for at hovedorganisasjonene bør samarbeide om økt verdiskaping. I dette kapitlet drøfter vi hva bred medvirkning innebærer, hvor utbredt det er og hvordan en kan måle effekten av bred medvirkning. Med bakgrunn i disse drøftelsene vil vi diskutere hvorvidt bred medvirkning, slik det i prinsippet er tenkt gjennom HF er noe hovedorganisasjonene bør engasjere seg i.

Kapittel 4 tar for seg resultatene på bedriftsnivå på de bedriftene som har mottatt støtte fra HF. Hva er de varige resultatene? og hva er det unike i HF's bidrag?

Det er to spørsmål som blir stilt her. Siden forbedringer i verdiskapingskjeden først og fremst er en følge av forbedringer i den enkelte produksjonsenhet og i samarbeidet mellom produksjonsenheter, legger evalueringen stor vekt på den delen av HF's virksomhet som kan avspeiles på bedriftsnivå. Også andre aktiviteter som bransje-program, regionalprogram etc, har som mål å føre til resultater på bedriftsnivå.

Kapittel 5 ser på om HF er organisert på en god måte for å ivareta de mål organisasjonen har satt seg. Er valget av struktur, arbeidsform og aktiviteter hensiktsmessige? Omorganiseringen i 2002 med sammenslåingen av de tidligere ulike HF-sekretariatene til én organisasjon står sentralt i evalueringen av strukturen. Kapittel 6 inneholder også en gjennomgang av HF's informasjons- og kommunikasjonsstrategi.

Kapittel 6 ser på spredningen av HF's strategier om bred medvirkning til andre arenaer som forskningsverdenen. Videre ser vi på ringvirkningseffekter til andre samhandlingsarenaer for partene, som forhandlingsarenaen (lokalt og bransjemessing og sentralt) og den næringspolitiske arena.

Kapittel 1 oppsummerer funnene, konklusjonene og anbefalingene.

2.3 Evalueringsmetoder og utvalg

Et sett av ulike metoder har vært benyttet i denne evalueringen. Her følger en kort presentasjon.

Litteratursøk og dokumentanalyse

Første trinn i prosessen med datainnsamling besto i å gjennomgå sentrale dokumenter. Kilder vi benyttet i evalueringen var blant annet protokoller fra styre- og sekretariatsmøter, oversikt over prosjektsøknader, strategidokumenter, tidligere evalueringer og bevilgningsvedtak for HF-B fram til 2001 og HF fra 2002. For de andre fellestiltakene fra før 2001 knyttet denne gjennomgangen seg først og fremst til strategidokumenter. Videre bidro årsmeldinger i perioden 1998 – 2004, samt avtaleverket HF's virksomhet er basert på og Bedre bedrift med nyttig data.

Det har vært en nær dialog mellom Fafo og HF underveis i evalueringsperioden. Dette var viktig for å skaffe til veie et best mulig datamateriale og sekretariatet var behjelpelig med å framskaffe dokumenter og informasjon om egen aktivitet, medlemmer, deltakere etc.

Gjennomgangen av sammenhengen mellom bred medvirkning og verdiskaping i kapittel 3 er basert på litteratursøk i internasjonale fagtidsskrifter og Fafos tidligere og pågående forskning på temaet.

Kvalitativ undersøkelse

Informantintervjuer. Vi har foretatt personlig intervju med nøkkelpersoner blant styret (eierne), sekretariatet og strategiske samarbeidspartnere, (som for eksempel NFR, IN).

Dybdestudier. For å belyse aktiviteter som foregår i bedriftene trakk vi et utvalg på fire prosjekter (både avsluttede og pågående). Vi intervjuet sentrale personer i disse prosjektene, det være seg eiere, støttepersoner i eksterne kompetansemiljøer, som prosjektledere og forskere, foruten ledere og tillitsvalgte i til sammen 10 bedrifter. Disse dybdestudiene vil bli utførlig gjennomgått i kapittel 4. Intervjuene i bedriftene ble som oftest gjennomført som gruppesamtaler. En mulig svakhet ved å intervju ledere og tillitsvalgte og ikke de ansatte selv er at det er godt mulig å få gode tilbakemeldinger fra et prosjekt fra nøkkelpersoner uten at det gjenspeiles hos de ansatte. Der vi fant det nødvendig supplerte vi intervjuene med lokale prosjektdokumenter, rapporter etc.

Kvantitativ undersøkelse

I februar og mars 2005 ble det gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse der ledere og tillitsvalgte blant de 7000 bedriftene som har LO-NHO Hovedavtale ble telefonintervjuet.¹ Lederne ble trukket ut fra NHOs medlemsregister. Via lederne fikk vi tilgang på hovedtillitsvalgte i korresponderende bedrifter.

Undersøkelsen består av to hovedutvalg av bedrifter. Hovedutvalg A er 65 bedrifter som har deltatt i HF-støttede aktiviteter i 2003 til 2005, det vil si at de har fått støtte til partsbasert utviklingsprosjekt i egen bedrift, eller hatt utviklingsarbeid som har inngått i bransje- eller regionsbaserte nettverk som har mottatt støtte fra HF. Hovedutvalg B er bedrifter som har Hovedavtale, men som ikke har deltatt i HF-støttet virksomhet. I dette utvalget har vi intervjuet til sammen 240 bedrifter. Så langt det har vært mulig er både leder og tillitsvalgte på bedriften intervjuet. Bedriftene i hvert av utvalgene er trukket tilfeldig. En fylldigere gjennomgang av undersøkelsen er gjengitt i vedlegg.

Dialogseminar

Som et ledd i utformingen av konklusjoner og som en del av vår evalueringsmetode inviterte vi sentrale informanter (styret, sekretariatet etc) til et dialogseminar i slutfasen av prosjektet. Her ble de viktigste funnene lagt fram og drøftet. Med 15 representanter for sekretariat, styre og ledelse i LO og NHO tilstede fikk oppdragsgiver på denne måten en mulighet til å komme med innspill underveis før endelige konklusjoner ble trukket.

¹ Telefonintervjuene ble gjennomført av Opinion AS på oppdrag for Fafo.

3 Bred medvirkning

HF's oppgave er å bidra til utvikling og økt verdiskaping i bedrifter basert på bred medvirkning. Dette kapitlet vil ta for seg de grunnleggende spørsmålene omkring hva bred medvirkning er, og om det er relevant for LO og NHO å engasjere seg på dette feltet. Det betyr at vi også vil se på hva som er eller kan tenkes å være positive effekter av bred medvirkning, og hva som er eller kan tenkes å være tilleggsverdien av at LO og NHO engasjerer seg i dette gjennom HF.

3.1 Hva er bred medvirkning i et HF-perspektiv?

I strategidokumentet for HF fra 2002 er følgende nedfelt:

Landsorganisasjonen i Norge og Næringslivets Hovedorganisasjon har som felles mål å bidra til økt verdiskaping gjennom bred medvirkning. Et konstruktivt samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte skal være med på å bedre lønnsomheten i bedriften og skape en mer interessant arbeidsplass. For å nå målet har LO og NHO etablert Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF) som sitt viktigste felles virkemiddel.

Verdiskaping har en økonomisk definisjon som pengeverdien av produksjonen av varer og/eller tjenester som foregår i en bedrift. Det vil si salgsværdien trukket fra kostnadene på innsatsfaktorer som råvarer, husleie o.l. Denne verdiskapingen fordeles på to grupper i virksomheten; eierne og de ansatte. Å arbeide for økt verdiskaping er derfor i utgangspunktet noe som vil komme både eiere og ansatte til gode. Ikke minst fra LOs side er det lagt vekt på å utvide begrepet verdiskaping til noe mer enn bare pengeverdier. Som en kan se av setning to i sitatet over, vektlegges også «å skape en mer interessant arbeidsplass». Dette kommer også fram i evalueringen. Tolkningen av dette er at ansatte ikke bare ser verdien i sluttproduktet, men også i å være involvert i utviklingen av egen arbeidsplass og bedrift. Selve medvirkningsprosessen blir dermed et mål i seg selv. Som vi vil komme tilbake til skaper dette noe ulik plattform for deltakelse i bred medvirkning mellom ledere og ansatte, men ikke noen grunnleggende motsetninger i selve arbeidet.

Ansatte i en bedrift bidrar hver dag individuelt og kollektivt til verdiskapingen i denne bedriften. Dette gjør de individuelt og/eller kollektivt i et samspill med, og etter instruksjon fra, ledelsen. Effekten av den enkeltes innsats kan likevel sies å være avhengig av motivasjon og mulig gratispassasjeratferd. Effektiviteten kan være avhengig av kvaliteten på dialogen mellom lederen og den ansatte, og av kulturen for endring og utvikling. Ulike metoder for å motivere den enkelte ansattes deltakelse eller medvirkning kan derfor være et redskap for å sikre verdiskapingen. Innen ledelseslitteraturen presenteres en lang rekke teknikker for hvordan ansattes deltakelse kan utformes (se for eksempel Arthur 1994, Colbjørnsen 1999 eller Guest m. fl. 2003). Ansvarsdeling i den daglige arbeidssituasjonen, mer autonomi/mindre kontroll og større mulighet til å påvirke og ta beslutninger i forhold som angår ens egen arbeidssituasjon, er grunnlaget for mye av denne litteraturen. Målet er å bedre både effekten og effektiviteten av den enkeltes innsats. Human Resource Management (HRM) er en ofte brukt betegnelse på ledelsens arbeid med å utvikle de ansattes deltakelse. I utgangspunktet handler dette om ansvarliggjøring og ansattes direkte medvirkning i endrings- og utviklingsarbeid. I arbeidslivsforskningen ser en dessuten at en kan oppnå ytterligere resultater både på effekt og effektivitet gjennom å utvikle ansattes involvering videre, til medbestemmelse (se nedenfor). Sett fra ansattes side vil medbestemmelse også være et mål i seg selv, uavhengig av potensielle økonomiske gevinster knyttet til dette.

For å kunne gå fra ansvarliggjøring og medvirkning til medbestemmelse, er det nødvendig at de enkelte ansatte samordner sine oppfatninger og interesser. Dette er en forutsetning for at medvirkning i endrings- og utviklingsarbeid ikke kun skal bli muligheten til å påvirke og ta beslutninger i forhold som angår egen arbeidssituasjon. Det er også en forutsetning for å unngå vilkårlige spill, basert på personlige oppfatninger og interesser, og hvor lokaliteter og individuelle egenskaper og strategier blir utslagsgivende. En slik samordning kan dessuten være nødvendig om ansattes engasjement skal framstå som et markert kreativt og kritisk alternativ til måter å drive utviklingsarbeidet i virksomhetene og arbeidslivet på – og ikke bare som et mangfold av tilfeldige meningsytringer. Samordningen krever imidlertid spilleregler, og den som representerer de ansatte i en slik prosess må ha en plattform å gjøre dette ut fra. I praksis betyr dette at en trekker med formelle, partsbaserte organer opprettet med basis i lov- eller avtaleverk.² Det er også dette siste som må sies å være HF's metodegrunnlag.

I utgangspunktet kan en derfor definere bred medvirkning i HF-terminologi som en sammenkopling av ansattes involvering og representative medbestemmelse. I praksis, noe som vi finner i denne evalueringen, så er eller skjer bred medvirkning

² Det er verd å merke seg at i bedrifter som ikke er omfattet av noen formelle krav til slike organer (i land uten slike krav eller i bedrifter som faller under minstegrenser og/eller ikke har organiserte ansatte) ser vi også at en etablerer tilsvarende representative organer. (Grimsrud m.fl. 2004)

ved utviklingsprosjekter der representative organ trekkes inn som arenaer hvor en drøfter målsettinger og omfang av prosessene, mens selve gjennomføringen foregår i prosjektorganisasjoner eller i linjen. De representative organene vil være Bedriftsutvalgene (BU), avdelingsutvalgene (AU), arbeidsmiljøutvalgene (AMU) og sammenslåtte arbeidsmiljø og bedriftsutvalg (ABU). Men det kan også være med utgangspunkt i kontaktutvalg med tillitsvalgte eller gjennom bedriftens styre og de ansattes styrerepresentanter.³ Bred medvirkning i HF-terminologi vil derfor være en eller annen form for kombinasjon av det litteraturen kaller direkte- og indirekte medvirkning gjennom representativ medbestemmelse⁴. Dette følger også av HF's egen bruk av begrepet, blant annet i strategidokumentet. Det er også i tråd med forståelsen av bred medvirkning som er lagt til grunn i evalueringen av HF-B i perioden 1994–1997 (Finne m.fl. 1997).⁵

³ Hjemlene for ansattes rett til medbestemmelse i det norske arbeidslivet i dag finnes så vel i lov (Arbeidsmiljøloven, Aksjeloven) som i partsbaserte avtaler (hovedavtaler og andre tariffavtaler) og i EU-direktiv. Følgende lovbestemte samarbeidsformer som kan danne grunnlag for ansattes (representative) deltakelse i beslutningsprosesser finnes i Norge:

- Arbeidsmiljølovens regler om verneombud, arbeidsmiljøutvalg, masseoppsigelser, virksomhetsoverdragelser
- Lov om allmenngjøring av bestemmelser i tariffavtale om europeiske samarbeidsråd
- Regler om ansattes styrerepresentasjon
- Hovedavtalenes bestemmelser om tillitsvalgtes rettigheter og plikter
- Hovedavtalenes bestemmelse om konsernutvalg, bedriftsutvalg og avdelingsutvalg
- Hovedavtalenes tilleggavtaler om europeiske samarbeidsutvalg og deltakelse i produktivitetsarbeid
- Andre tariffavtalebestemmelser der disse finnes, om lokale forhandlinger

⁴ I litteraturen skiller en ofte mellom disse to hovedkategorier av ansatte medvirkning (Eldring 1999, Nielsen og Lundvall 2004):

- Direkte medvirkning som knytter seg til mulighetene til å påvirke og ta beslutninger i forhold som mer direkte angår ens egen arbeidssituasjon, og
- Indirekte medvirkning eller deltakelse som dekker ansattes medvirkning gjennom representative systemer/organer.

⁵ Linjene i HF arbeidet går tilbake til samarbeidsforsøkene på 1960-tallet og de konsepter som senere ble utviklet av Einar Thorsrud. Thorsruds arbeid er imidlertid i stor grad konsentrert om et mulig innhold i bred medvirkning nemlig utvikling av nye måter å organisere arbeidet på. Denne tradisjonen, og aksjonsforskningen utviklet i kjølvannet av den, kan foregå både innenfor og utenfor rammen av bred medvirkning.

3.2 Forekommer det bred medvirkning i norske bedrifter?

Bred medvirknings verdiskapende potensial ligger som nevnt ovenfor, i at en knytter bedriftens utviklingsarbeid opp til partsorganer på bedriften. Dette gir imidlertid noen utfordringer når en ønsker å analysere utbredelsen og verdiskapingseffekten av bred medvirkning. Å kartlegge utbredelsen av ulike lov- og avtalepålagte samarbeidsorganer er et startsted. Ifølge Arbeids- og Bedriftsundersøkelsen i 2003 (Kvinge m.fl. 2005) har over 81 prosent av norske virksomheter i privat sektor med mer enn 10 ansatte en eller annen form for representativt organ, slik vi har definert dette ovenfor (tabell 3.1). I virksomheter med fagorganiserte praktiserer mer enn ni av ti representativ deltakelse, men ikke alle. I virksomheter uten fagorganiserte var det imidlertid så mange som seks av ti som rapporterte om eksistensen av partssammensatte utvalg på bedriften.

Tallene er også i tråd med funn i Maktutredningen (Engelstad m.fl. 2003), som fant at syv av ti har partssammensatte utvalg, og seks av ti ansatte har styrerepresentasjon i sin bedrift. Mer enn en av tre har selv vært representant i utvalg eller styrer på jobben.

Samarbeidsorganer er med andre ord utbredt i Norge, men det sier ikke egentlig hvor utbredt bred medvirkning er. Selv om vi kjenner lov- og avtaleverket og utbredelsen av de ulike ordningene, vet vi at innholdet i de ulike ordningene varierer etter næring, bedriftsstruktur og personer involvert. Andersen (2004) beskriver for eksempel forskjellen på tillitsvalgt og ansatterepresentanters rolle i to entreprenørbedrifter avhengig av bedriftsstruktur. Fra ABU 2003 (Kvinge m.fl. 2005) ser vi en samvariasjon mellom faktisk utfordring (som høyt sykefravær, innleie av arbeidskraft og/eller omorganisering) og tema i samarbeidsorganene. Dette kan tyde på at temaene settes på dagsordenen i etterkant av at temaet har dukket opp, og ikke som en del av en strategi eller generell involvering i bedriftens utvikling.

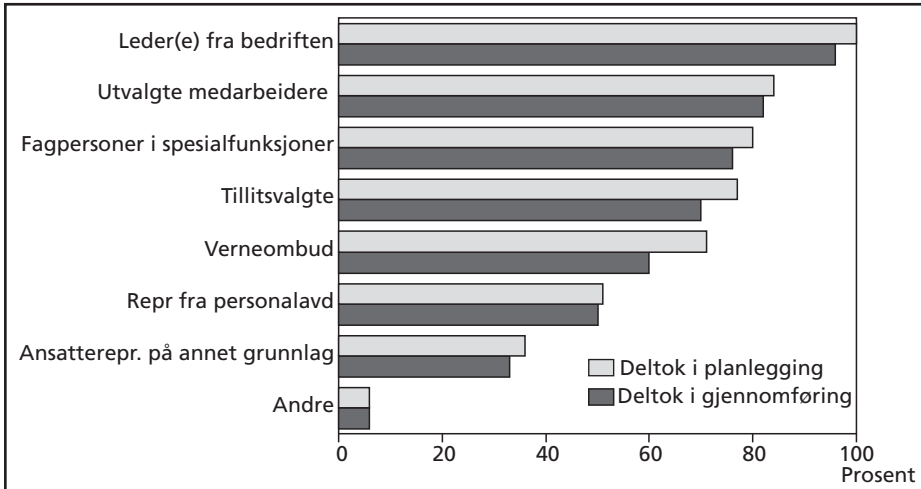
Vår survey i forbindelse med denne evalueringen dokumenterer at bedrifter som er omfattet av Hovedavtalen mellom LO og NHO, ca 7000 bedrifter, trekker representanter for de ansatte og representative organer inn i både planleggingen og

Tabell 3.1: Andel virksomheter med og uten representativ deltakelse i privat sektor

Alle virksomheter	Ingen representativ deltakelse		Sum
	Ingen representativ deltakelse	Representativ deltakelse	
Ikke fagorganiserte	11,8 prosent	18,7 prosent	30,5 prosent
Fagorganiserte	6,5 prosent	63,0 prosent	69,5 prosent
Sum (N: 1440)			

Kilde: Kvinge m.fl 2005

Figur 3.1 I de bedriftene som hadde utviklingsprosjekt vedrørende virksomhetsutvikling, hvem deltok i hhv planlegging (rød) og gjennomføring (blå)? Lederens svar N=160



gjennomføringen av utviklingsprosjekter, men dette gjelder ikke alle bedriftene, og ikke alle typer prosjekter. Utvalgte medarbeidere i hovedarbeidsstyrken er de som oftest trekkes med, det vil si de som antakelig er direkte involvert. Men i to tredeler av de tilfellene hvor utvalgte medarbeidere er trukket med, gjelder det også tillitsvalgte. Store bedrifter (over 50 ansatte) er de som oftest trekker partsbaserte utvalg med. Bedrifter med HF-prosjekt gjør det i HF-prosjektet, men som figur 3.1 viser, ikke systematisk i alle utviklingsprosjekter. Konklusjonen må likevel bli at bred medvirkning (i HF-terminologi) er en vanlig arbeidsform blant gjennomsnittet av bedrifter omfattet av Hovedavtalen.

3.3 Sammenheng mellom bred medvirkning og verdiskaping

Til å være en så grunnleggende uttalt målsetning i både HF-arbeidet og i forskningsprogrammet VS 2010⁶, er det lite kvantitative data på sammenhengen mellom bred medvirkning og verdiskaping fra Norge. Det hefter også som nevnt ovenfor store måleproblemer til et slikt spørsmål. Blant de mange måleproblemer som beskrives i disse surveyene, er blant annet det faktum at en sjelden klarer å måle direkte sam-

⁶ VS 2010 skal gjennom partsbasert medvirkning bidra til økt verdiskaping gjennom bedriftsintern og nettverksbasert innovasjon. (Fra Programplanen for Verdiskaping 2010 9. januar 2002)

menheng mellom bred medvirkning og verdiskaping. En målte derfor ofte antatt sammenheng (i form av ledelsens vurderinger) eller gjennom mellomliggende variabler som fleksibilitet og trivsel.

Den teoretiske debatten om verdiskapingspotensialet av representativ medbestemmelse er blant annet basert på den såkalte voice-teorien (se for eksempel Addison et al 2000, Fitzroy og Kraft 1986, Schnabel 1991). Voice-teorien postulerer at ansatte gjennom representativ medbestemmelse på bedriftsnivå bringer inn kunnskap til ledelsen i beslutningsprosesser, noe som gjør disse prosessene bedre og gir mer informerte beslutninger. Representativ medbestemmelse øker informasjonsstrømmen og reduserer kostnadene ved å frambringe kunnskap om interne forhold av betydning. Samtidig er prosessen med på å øke beslutningenes legitimitet. De ansatte vil – gjennom å bli involvert i beslutningsprosesser – lettere akseptere endringene og arbeide mer for å implementere dem. Dette vil være med på å redusere tid og kostnader i gjennomføringsfasen.⁷

Den internasjonale litteraturen på emnet representativ medbestemmelse og verdiskaping er hovedsakelig basert på data fra Storbritannia, Tyskland og USA (Grimsrud m.fl. 2003). Denne litteraturen viser ikke noe klart bilde, mange studier finner ingen sammenheng mellom representativ medvirkning og verdiskaping. Av de som finner en sammenheng, er det et lite flertall som finner en liten positiv sammenheng. De positive sammenhengene blir forklart med flere faktorer. Noen peker nettopp på effekter av koblinger mellom representativ medbestemmelse og ansattes involvering (det vil si bred medvirkning) (se for eksempel Cooke 1994 og Eaton 1994). Andre fokuserer på lederes holdninger og ansatterepresentantenes plattform (se for eksempel Fernie and Metcalf 1995, Wagar 1997, Mishel and Voos 1992).

En dansk paneldata-survey fra 1996 og 2001 finner at kombinasjonen av ansattes involvering og representative medbestemmelse ser ut til å kjennetegne de mest suksessfulle bedriftene (Nielsen og Lundvall 2002). Direkte involvering av ansatte var meget vanlig i omstillings- og utviklingsprosesser (definert som en indeks av High Learning Organisations), ni av ti bedrifter rapporterer dette. Representativ medbestemmelse var ikke så vanlig, men 30 prosent av bedriftene hadde involvert parts-

⁷ De ansatte blir også bedre informert om bedriften og bedre koordinert seg i mellom, og kan således styrke sin posisjon i forhold til den relative faktoravlønningen. Ansattes representative medbestemmelse øker dermed verdiskapingen, mens det ikke kan predikeres om dette først og fremst vil gi høyere kapital- eller arbeidskraftsavlønning. Man kan dermed tenke seg at eierne åpner for et lavere omfang av ansattes medbestemmelse enn det som gir høyest verdiskaping dersom samarbeidsprosessene samtidig gir ansatte en sterkere forhandlingsposisjon og bedre mulighet til å ta ut relativt mer av verdiskapingen i form av lønn (Freeman og Lazear 1995). Voice teorien beskriver et interessefellesskap mellom ledelse og ansatte i å fremme ansattes medbestemmelse. Motivasjonen for å gjøre det er imidlertid ikke den samme hos de to partene. (Kvinge m.fl. 2005)

sammensatte utvalg. Undersøkelsen konkluderer imidlertid med at involvering av partssammensatte utvalg ser ut til å ha klar positiv effekt på utviklingsarbeidet.

Blant norske survey-data viser ABU 2003 ikke noen klare koplinger mellom bruken av partsbaserte ordninger og direkte medvirkning/økt ansvarsdeling med de ansatte i produksjonen i privat sektor (offentlig sektor var ikke med i analysen) (Kvinge m.fl. 2005). Verdiskapingssammenheng er ikke analysert i denne surveyen. I og med at de fleste bedriftene er pålagt å opprette organene det her er snakk om, er det vanskelig å tolke resultatene. Det er likevel interessant å se at også blant bedrifter som ikke er pålagt å opprette ulike samarbeidsorganer (fordi bedriften har få ansatte og/eller ikke er omfattet av noe avtaleverk), er partsbaserte samarbeidsorganer også utbredt. Det kan indikere støtte til voice-teorien omtalt ovenfor, om at ledelsen ser et verdiskapingspotensial i å ha slike organer.

Evalueringsrapporten av HF-B for perioden 1994–1997 (Finne et.al. 1997) konkluderer med at verdiskaping gjennom bred medvirkning neppe lar seg måle i penger (s 3). I en spørreundersøkelse til 49 deltakerbedrifter finner de at 30–40 prosent av bedriftene sier at egne operasjonelle mål i HF-B-prosjektene er nådd i stor grad. Forfatterne mener det er sammenliknbart med andre utviklingsprogrammer med offentlig støtte, uten at dette presiseres videre.

Casestudier er det flere av i Norge. De får fram et tilsvarende sammensatt bilde. Reve finner for eksempel at informasjons- og forhandlingsprosedyrene bidrar til å forsinke beslutnings- og endringsprosesser i bedriftene, og at dette gjør bedriftene mindre fleksible overfor endringer som presses fram av markedsrelasjoner og teknologiske nyvinninger (Reve 1994, Bedre bedrift 1993). Bjørnstad finner at de til-litsvalgte sjelden bidrar med innspill som endrer innholdet i beslutningene, eller forbedrer kvaliteten i prosessene (Bjørnstad 1983/1994). Basert på en spørreundersøkelse til samtlige Samvirkelag, fant Moland (1989) at samarbeids- og arbeidsmiljøutvalgene i en rekke kooperative bedrifter var så ineffektive at det forklarte ledelsens vegring mot i det hele tatt å bruke disse organene.

Falkum (2001) finner imidlertid i en gjennomgang av case fra BU 2000 klare verdiskapende effekter av bred medvirkning, og konkluderer derfor med at det ikke er formaliseringen av samarbeidet som i seg selv skaper de dysfunksjonene som kritikerne påpeker. Det avgjørende er hvordan organene brukes i den enkelte bedrift, eller med andre ord; de formelle samarbeidssystemene kan både være utmerkede virkemidler i bedriftsutvikling og de kan være bremseklosser. Spørsmålet er hvilke betingelser som må være til stede for at det formelle samarbeidet skal fungere positivt med hensyn til verdiskaping.

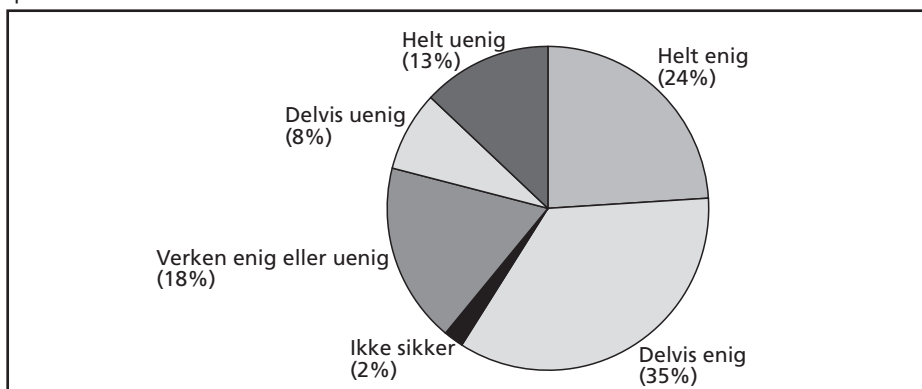
Hva er det som virker?

Hva trekkes fram i surveyer og casestudier som kjennetegn på bred medvirkning som gir positiv verdiskaping? Med hensyn til effekten av å trekke med representative organer ser det ut til å være to kjennetegn.

Det ene er effekten av å arbeide innenfor en struktur som ikke ensidig kan endres av en av partene. Dette skiller representative systemer fra de fleste former for ansattes medvirkning, der ledelsen til enhver tid har rett til å endre struktur, spille-regler og også varighet av medvirkningen. Dette er av grunnleggende betydning for den typen informasjonsutveksling og samarbeid om endringsprosesser som foregår gjennom partsbaserte organer. Dette gjør representativ medbestemmelse til en egenartet arena for informasjonsutveksling mellom de ansatte og ledelsen, og som vi skal se både i teori og praksis, blir dette redskapet en potensiell kilde til økt verdiskaping, som ikke kan kopieres ved andre former for ansatteinvolvering. Vår survey (se figur 3.2) bekrefter at ledelsen mener at det å få nyttige innspill er en viktig årsak til å trekke med representanter for de ansatte.

Her kan det imidlertid også ligge en mulig kilde til verdiodsling. Det kan skyldes personlige egenskaper og eller bedriftskulturer knyttet til slike organer. Et annet moment en finner i den internasjonale litteraturen, er hvem som representerer de ansatte eller hvor sterkt disse er bundet til nasjonale fagforeningsstrukturer. I enkelte land kan ansatte på en bedrift være representert av fagforeningsrepresentanter som ikke er ansatt i bedriften. Dette gjelder blant annet ansattes styrerepresentanter i Sverige, og bedriftsutvalgsmedlemmer i Tyskland. En finner også, som for eksempel i Storbritannia (særlig før 1990), en sterk uformell binding mellom hva som foregår lokalt av samarbeid på bedriftene og de ulike nasjonale fagforeningenes holdninger til slikt samarbeid. I den grad en kan se noe mønster i dette, ser det ut som om slike bindinger, formelle eller uformelle, mellom måten ansatte er

Figur 3.2: Fagforeningen er representert i større utviklingsprosjekter fordi det gir nyttige innspill. Ledelsens svar

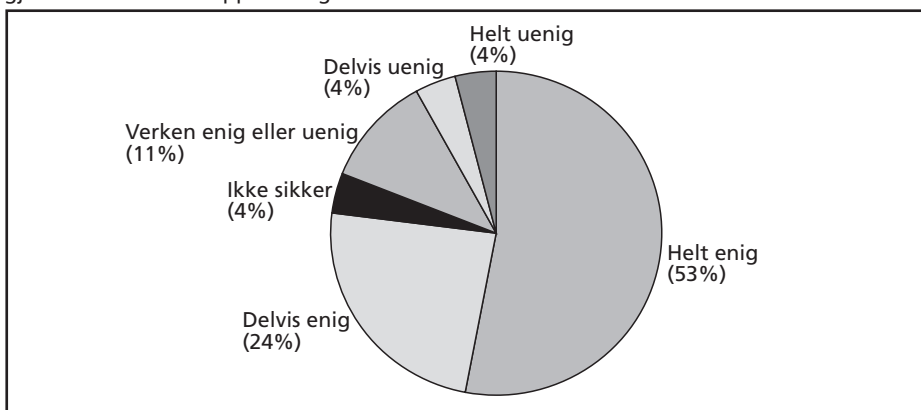


representert på i bedriften og nasjonale fagforeninger, bidrar negativt til medvirkningens verdiskapingspotensial målt på bedriften. Teoretisk kan dette forklares med at en får en ulik nyttemaksimering hos ansatterepresentanter, avhengig av hvilket nivå de kommer fra, og uavhengig av hvilket nivå de opererer på. Lokale representanter vil ta mindre hensyn til nasjonale strategier og mer til lokale strategier.⁸

Det andre kjennetegnet er at de ansatte er representert på en slik måte at beslutninger tatt gjennom representativ medbestemmelse har legitimitet hos en «kritisk masse» blant de ansatte involvert i gjennomføringen av utviklingsprossene. Figur 3.3 bekrefter dette i vår egen HF-undersøkelse. Dette stiller ikke bare krav til prosessen, men også til at de ansatte er representert på en fornuftig måte. Det betyr for eksempel at en fagforening med lav organisasjonsgrad og/eller med tyngden av medlemmene utenfor bedriftens kjernegrupper, kan ha problemer med å oppfylle kravene til å (alene) representere de ansatte i brede medvirkningsprosesser.

Ledelsens holdninger og kunnskap om bred medvirkning er også viktig. Ledere som forstår at tillitsvalgte kan være kilde til unik informasjon fordi de ikke som andre ledere og mellomledere på bedriften er underordnet sjefen, gir tillitsvalgte en rolle som kan øke sannsynligheten for at bred medvirkning fører til verdiskaping. Det ser ut til å være viktig å ha forståelse for at en tillitsvalgt er en representant i en struktur der en er valgt nedenfra og ikke utnevnt ovenfra. Det betyr at den tillitsvalgte må kunne vise at en leverer overfor sine medlemmer, og at konflikter på enkelte områder kan fungere som legitimerende for samarbeid på andre områder. En tillitsvalgt må også selv være bevisst på sin rolle, og ikke minst være i stand til å

Figur 3.3: Vi sørger for at fagforeningen er representert i større utviklingsprosjekter fordi dette gjør det lettere å få opplutning hos de ansatte



⁸ I internasjonal sammenheng er det norske samarbeidssystemet blant de mest lokalfunderte både formelt og i form av uformelle bindinger. Her velges ansatterepresentanter kun blant bedriftens egne ansatte i alle typer lov- og eller avtalebaserte ordninger.

representere de ansatte på en slik måte at en også reelt sett er med og gir beslutninger legitimitet hos de ansatte. Falkum (2001) oppsummerer erfaringene fra BU 2000 med å peke på at de gode samarbeidsdrevne utviklingsprosessene tar utgangspunkt i at bedriftens og de ansattes interesser ikke nødvendigvis er sammenfallende, men at det gjennom dialog likevel kan settes opp mål og virkemidler som tjener begge parter.

Oppsummert kan vi derfor si at bred medvirkning er utbredt i norske bedrifter. Verdien av det er lite dokumentert, men norsk og internasjonal forskning peker på at økt kunnskap om rollene, representative og bevisste aktører (som vet å bruke representative organers egenart for frambringelse av informasjon og legitimering av beslutninger) og sterk lokal forankring øker det verdiskapende potensialet i bred medvirkning.

3.4 Konklusjoner og anbefalinger

Vi har spurt om hovedorganisasjonene bør arbeide med bred medvirkning. Det kan hevdes argumenter fra både LO og NHOs side mot at de bør engasjere seg i HF-arbeidet. Dette er ikke primæraktiviteter for noen av hovedorganisasjonene. Sett fra NHOs side kunne en overlate bedriftsutvikling til bedriftene. Sett fra LOs side kunne en overlate hensynet til verdiskaping til arbeidsgiver og selv konsentrere seg om rettighetsspørsmål.

Det er imidlertid en lang tradisjon for at hovedorganisasjonene i Norge engasjerer seg i bedriftsutviklingsspørsmål. Dette kapitlet viser at det både i teori og praksis er gode grunner for det. Involvert på riktig måte kan partsbaserte organer og tillitsvalgte bidra til verdiskapingen i en bedrift på en måte som det ikke er lett å kopiere gjennom andre virkemidler. Det er denne praktiske erfaring og erkjennelse som ligger under partenes lange samarbeidshistorie på dette området.

I denne sammenheng er det viktig å få fram at bred medvirkning som inkluderer lokalt partssamarbeid ikke er et alternativ til andre tiltak i utviklings- og omstillingsarbeid i bedriftene, men et supplement. Norske bedrifter bruker store summer på innovasjons- og utviklingsarbeid, og der vi har tall, ser vi at partsbasert bred medvirkning kun er en liten del av dette.

Forskningen viser at det ikke er en hvilken som helst type partssamarbeid som gir verdiskaping. Her synes mye av utfordringen å ligge for HF. HF bør være mer systematisk opptatt av å generere ny kunnskap om hva som fungerer best, og av å formidle både partssamarbeidets potensielle positive og negative effekter på verdiskaping. Vi vil se nærmere på dette i de neste kapitlene.

Tatt i betraktning av hvor sentralt begrepet bred medvirkning er for HF, så er det overraskende lite operasjonalisert i HFs både skriftlige arbeider og praksis. Det gjelder også for bidragene fra VS 2010. Det er en oppfatning om at dette er et omforent begrep, men i intervjuene formidles ulik forståelse av hva som er innholdet i begrepet. Disse ulike oppfatningene går på tvers av LO-/NHO-tilhørighet. HF kan derfor med fordel bruke tid på å utvikle en felles forståelse av begrepet bred medvirkning og hvordan det avgrenses i forhold til andre former for ansattmedvirkning, men også hvordan det kan kombineres med slike andre former. Forskningen i VS 2010 må kunne bidra til dette. Som vi vil komme tilbake til, tror vi at alle parter i HF-arbeidet vil kunne dra nytte av at begrepet bred medvirkning klargjøres og utvikles. Det vil kunne danne et bedre grunnlag for HF å tilby bedriftene mer unik kompetanse og mer unike utviklingsredskaper og nettverk. Dette vil også være et helt nødvendig grunnlag for klarere og mer direkte og indirekte måleindikatorer for HFs arbeid.

4 Varige endringer på bedriftsnivå

I dette kapitlet skal vi foreta en gjennomgang av bedrifts-, bransje- og regionalprosjekt basert både på dybdestudier av noen prosjekter og surveyen av bedrifter som har deltatt i et HF-prosjekt i perioden 1998 til 2004.

4.1 Effektivitet og bærekraftighet i enkelttiltak

Siden forbedringer i verdiskapingskjeden først og fremst er en følge av forbedringer i den enkelte produksjonsenhet og i samarbeidet mellom produksjonsenheter, har evalueringen lagt stor vekt på den delen av HF's virksomhet som kan avspeiles på bedriftsnivå. Vi har vektlagt varighet og spredning, og har derfor i større grad enn ved tidligere evalueringer innhentet opplysninger fra bedrifter som har deltatt i prosjekter som ligger litt tilbake i tid.

Et sentralt tema har vært å måle effektivitet og bærekraftighet i enkelttiltak. Hvordan er midlene utnyttet i forhold til mål om økt verdiskaping? Effektivitet må først ta utgangspunkt i det enkelte prosjekts målsetting. Prosjektet har vært effektivt hvis det for eksempel har hatt reduksjon av sykefravær som mål og man har klart å redusere dette på de premisser som har ligget til grunn for prosjektet. Er så en slik måloppnåelse også gunstig for verdiskapingen? Kapittel 3 tok for seg noen av de mange målproblemene her. Det som imidlertid også ble påvist i kapittel 3, var at det i teorien er en positiv sammenheng mellom bred medvirkning og verdiskaping, gitt at dette gir bedre og raskere utviklingsprosesser på bedriftene. I tillegg kommer virkninger som redusert sykefravær og bedre arbeidsmiljø, enten som følge av en direkte innsats mot disse områdene eller indirekte. I vår evaluering av HF's prosjekter vil vi derfor anta at det skjer en positiv verdiskaping der partene er fornøyd med prosessene og/eller velger å forsette med bred medvirkning som metode etter at det initiale prosjektet er avsluttet. Operasjonelle målestørrelser er prosjekt-/programtilfredshet hos deltakere og støtteapparat, endringer på utvalgte «HF-variable» i bedrifter, som bruk av partsbaserte utvalg i utviklingsprosessene og eventuelt målgruppens tilfredshet med støtte- og formidlingsapparat. I dette arbeidet har vi savnet en mer systematisk rapportering på egne mål fra HF's side.

Vi har studert samarbeidsmønster på bedrifter ut over prosjektperioden og vurdert om det er varige endringer i bedriften som følge av oppfølging av prosjektaktivitet. Prosjektene er også målt opp mot de andre verdiene som ligger til grunn for HF og som blant annet er nedfelt i Hovedavtalen og andre avtaler. Når det gjelder tolkning av resultatene, er det viktig å huske på at også andre trender kan påvirke resultatene, og at det derfor er vanskelig å angi direkte årsaksforhold.

4.2 Utvalg av dybdestudier

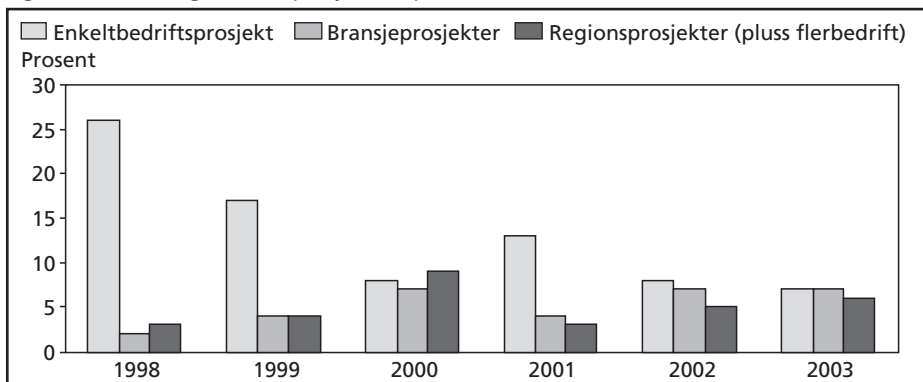
De aktivitetene evalueringen skulle belyse skulle dekke bedriftsprosjekter, nettverksprosjekter, bransje- og regionsprosjekter. Det ble totalt bevilget støtte til 138 slike prosjekter i perioden 1998–2003, fordelt slik:

- enkeltbedriftsprosjekt 79
- bransjeprosjekter 31
- regionsprosjekter 28

I hvert bransje- og regionsprosjekt vil det være flere bedrifter involvert. Som grunnlag for surveyen identifiserte vi nær 200 bedrifter som i større eller mindre grad var deltakere i et HF-prosjekt i perioden 2003 til februar 2005. Ut fra denne porteføljen valgte vi i dybdestudien å se på ett enkeltbedriftsprosjekt, ett bransjeprosjekt, ett regionalt prosjekt og ett som tok for seg sykefraværarbeidet. Kriteriene for utvalget av disse er nærmere beskrevet i vedlegg 1.

Som enkeltbedriftsprosjekt valgte vi en bedrift innen kjøttindustrien som tidligere hadde deltatt i flere prosjekt, blant annet prosjekter i regi av HF. Bedriften hadde

Figur 4.1: Fordeling av ulike prosjekter i perioden 1998 til 2003.



et tett samarbeid med og oppfølging av forskere i alle faser av prosjektet. Prosjektet gikk over en treårsperiode og ble avsluttet i 2003. Med en studie av dette prosjektet ville vi spesielt se på langtidseffekter av prosjektet. Siden det hadde gått litt tid mellom prosjektavslutning og evalueringstidspunkt var det også mulig å se på langtidseffekter med hensyn til eventuelle utskiftninger blant ledelse og ansatte. Bedriften hadde tidligere deltatt i bransjeprosjekt, og det var interessant å se på resultatet av dette satt opp mot resultatet av satsingen inn mot utfordringer på bedriftsplan, slik bedriften så det. Videre var det interessant å se på hva den tette kontakten med forskningsmiljøet har betydd for gjennomføringen og resultater i form av effektivitet og bærekraftighet.

Som bransjeprosjekt valgte vi et samarbeidsprosjekt mellom Hotell- og restaurantarbeiderforbundet (HRAF) og Reiselivsbedriftenes Landsforening (RBL). Fra bransjehold ønsket man å initiere et prosjekt der bedrifter selv skulle delta i utvikling og eksperimentering gjennom bred medvirkning. Målet, sett fra bransjepartenes side, var å gjennom prosjektet bidra til bedre trivsel blant de ansatte i bransjen og økt verdiskaping i medlemsbedriftene. Det konkrete innholdet i prosjektet ble bestemt av hver deltakende bedrift, ut fra egne ønsker, behov og interesser. For evalueringen var det interessant å se på bedriftsinterne effekter av et initiativ som startet utenfor bedriften selv, på bransjehold. På den andre siden; er det slik at bedre samarbeid og større grad av bred medvirkning lokalt også forplanter seg opp til bransjepartene og utover i resten av bransjen? Prosjektet ble avsluttet under evalueringen og det er derfor ikke mulig å se noen langtidseffekt av dette prosjektet.

Som regionalprosjekt ble det valgt et som drives som et nettverksprosjekt innenfor forskningsprogrammet VS 2010, med ulike aktiviteter internt i bedriftene og samarbeidsprosjekter mellom bedriftene. Åtte bedrifter er med i industrinettverket. Av disse er det to store bedrifter og flere små- og mellomstore bedrifter (SMB). Hovedproduktet i nettverket er en arena for faglig påfyll, blant annet gjennom kurset «tillitsvalgte som pådrivere i utviklingsarbeid», og for utvikling av samarbeid mellom bedriftene og mellom bedriftene og leverandørene. Dette prosjektet valgte vi av to årsaker. For det første representerer det ett av målene HF satte seg når de la om strategien til større satsing i regioner, nemlig at flere bedrifter skulle involveres, og at det skulle tas initiativ til samarbeid mellom bedrifter. For det andre var det interessant å se på hvilken rolle HF spiller i prosjektet tatt i betraktning at mange aktører er på banen. I dette prosjektet har både NFR, IN og fylkeskommunen bidratt økonomisk. Dessuten har prosjektet hatt fag- og prosjektkompetanse i forskere og ekstern prosjektleder.

Prosjektideen for sykefraværprosjektet ligger helt tilbake til en bransjekonferanse i 1999, der syv organisasjoner ble enige om å starte et prosjekt for å snu den negative utviklingen i kollektivbransjen. Målet var å få ned sykefraværet og samtidig få

ansatte til å stå lenge i jobben (bussjåfører). Dette prosjektet var aktuelt å studere med tanke på de sentrale målene for Inkluderende arbeidsliv (IA). Vi ønsket å se på hvordan de ulike aktørene i prosjektet, fra ansatte og ledelse i de ulike bedriftene, til eierne av prosjektet (arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene) bidro til å nå målene om redusert sykefravær. Hvilke utviklingsprosesser ble initiert på bedriftsnivå? Hvor konkrete var målene? Videre ville vi gjennom dette prosjektet også få belyst relevansen av ny HF-struktur.

Til sammen intervjuet vi representanter for ledelse og ansatte i 10 bedrifter. Disse var alle sentrale i de utvalgte prosjektene. I alle prosjektene hadde støttepersoner i eksterne kompetansemiljøer en funksjon og noen av disse ble også intervjuet. For det meste gjennomførte vi intervjuene som gruppesamtaler.

I det følgende skal vi redegjøre for funn og konklusjoner basert på ovennevnte innfallsvinkler. I tillegg til intervjuene trekker vi inn materiale fra dokumentanalysen og en gjennomgang av dokumenter vedrørende omtrent 15 andre prosjekter.

4.3 Hvordan starter prosjektene?

Når vi ønsket å kartlegge hvordan prosjektene starter, var det for å kunne si noe om det reelle behovet for prosjektgjennomføring i bedriftene, satt opp mot interessen for å gjennomføre prosjekt på grunn av tilgjengelige midler. Er det penger som utløser prosjektinitiativ eller er det prosjektideer som søker midler? Hva var utløsende faktorer for at prosjektet ble etablert? Hvor avhengig er bedriftene av HF-støtte til å starte opp et prosjekt?

I enkeltbedriftsprosjekter tar ledelsen og/eller de tillitsvalgte internt i bedriften selv initiativ til et utviklingsprosjekt. Det er gjerne to måter HF kommer inn i prosjektet på. Bedriften ønsker å starte en utviklingsprosess og tar kontakt med HF direkte, med bransjepartene eller kompetansemiljø og setter i gang en søknadsprosess som skal resultere i et prosjekt. Andre ganger ser vi at interne prosjekter allerede er i gang, men at en ekstern finansiering er nødvendig for å videreføre prosjektet.

I bransje- og regionsprosjektene rekrutteres bedrifter til å delta etter at prosjektet er etablert.

I to av dybdestudiene ser vi at bransjepartene tar initiativ til prosjektet. Her ønsker partene sentralt å gripe tak i utfordringer bransjen som helhet står overfor.

Bransjepartene er generelt flinke til både å rekruttere bedrifter og å formulere emner som bedriftene er opptatt av. Bransjepartene har god oversikt over bedriftenes utfordringer og er i stand til å initiere aktiviteter på bedriftsnivå som både bedriften og hele bransjen ønsker å sette søkelyset på. Samtidig ser vi at det i disse prosjektene, innenfor rammen av de bransjefølte utfordringene, gis et stort rom for

at bedriftene selv konkretiserer egne aktiviteter i henhold til sine ønsker, behov og mål.

I regionsprosjektene er det generelt større problem med å rekruttere bedrifter. Også selve gjennomføringen er ofte en stor utfordring. Ut fra arkivsøket var det vanskelig å finne case for dybdestudier som tilfredsstilte våre kriterier.⁹ Regionale prosjekter er ofte komplekse med delvis stor geografisk spredning¹⁰ og mange aktører. Det gjennomføres mange forskjellige prosjekter med ulike finansieringskilder.

At et stort regionalt prosjekt støttes av midler fra flere finansieringskilder og bringer ulike aktører sammen i partnerskap, kan være bra og nødvendig. Samtidig kan det by på problemer med styringen av disse prosjektene. Det kan føre til uklare linjer til de ulike finansørene og oppdragsgiverne. Også når det gjelder forskningsmiljøene kan disse komplekse prosjektene medføre problemer med hensyn til kvalitetssikring; hvem skal ha ansvar og eierforhold til kvalitetssikring i disse prosjektene?

Sett i forhold til det totale antall bedrifter i Norge, er det få småbedrifter blant bedriftene med HF-prosjekter, enten det er som enkeltprosjekt, bransjeprojekt eller regionsprosjekt. Det er også relativt få bedrifter innen tjenesteytende næringer. Sett i forhold til målgruppen, de ca 7000 bedriftene som omfattes av Hovedavtalen mellom LO og NHO, er fordelingen noe bedre (se vedlegg om survey). Skal en nå videre ut mot småbedrifter og tjenesteytende næringer er det nok nødvendig med en større grad av aktiv rekruttering. Bransjeprojektene er de som har klart dette best til nå.

Selve søknadsprosessen innebærer et tildels tett samarbeid mellom søker og HF. HFs retningslinjer for støtte¹¹ er førende for hva som internt i bedriften skal til for å oppnå støtte. I denne fasen er det en del bedrifter som faller bort fordi de ikke oppfyller kravene eller har intensjoner om å gjøre det. Det er likevel ikke i denne prosessen at småbedriftene faller ut. De er i stor grad ikke søkere i det hele tatt. Bedriftene i våre casestudier vektlegger det nyttige samarbeidet i denne prosessen med HF, eller andre fasilitatorer som med kjennskap til HFs retningslinjer er behjelpelig med søknaden. Denne delen av samarbeidet tilfører mye kunnskap og kompetanse omkring grunnleggende parts- og arbeidsforhold i bedriften.

⁹ se vedlegg 1

¹⁰ Geografisk spredning er i og for seg ikke noe problem, men vi ser at i mange regionsprosjekter medfører den geografiske spredningen at bedriftene som deltar har få fellesnevner i sine utfordringer. I bransjeprojektene er det også til dels store geografiske avstander, men her ser vi altså at én viktig fellesnevner og bindeledd i prosjektet som sådan er de bransjespesifikke utfordringene bedriftene står overfor.

¹¹ se <http://www.fellestiltak.no/category/S%F8kekriterier/category.php?categoryID=50> for mer utfyllende om forutsetninger for økonomisk og faglig støtte fra HF

Når HF velger å støtte utviklingsprosjekter bør de likevel operere med et differensiert «tilbud». I bedrifter med liten eller ingen erfaring med partssamarbeid må HF's innsats styres annerledes enn i bedrifter med stabile partsrelasjoner. I de første bedriftene er det viktigere med kunnskap om gevinster av bred medvirkning som arbeidsform og hjelp til etablering av arbeidsformen i bedriften. I bedrifter som allerede har etablert et partssamarbeid vil en annen type ressurs og kompetanse være påkrevd for å videreutvikle og styrke samarbeidet. Våre casebedrifter befinner seg stort sett i sistnevnte kategori og som vi har vært inne på har de eksterne midlene HF har representert sammen med HF's kriterier¹² for å få støtte bidratt til at bedriftene generelt har styrket de allerede gode samarbeidsforholdene.

4.4 Intern forankring av prosjektet og partssamarbeid

I forlengelsen av de spørsmålene vi stilte over om hvordan prosjektene starter ønsket vi å si noe om den interne forankringen av prosjektet og hvordan partssamarbeidet i bedriften var innen prosjektet tok til. Videre om partssamarbeidet endret karakter underveis i prosjektet. Hvordan var forståelsen av og kunnskapen omkring bred medvirkning? Hvordan var den interne forankringen av prosjektet? Er det partssamarbeid i prosjektet? Hvor omfattende var egeninnsatsen i prosjektet? Var det HF-støttede prosjektet integrert i daglig drift og i andre interne prosjekter?

Stor grad av partssamarbeid i bedriftene

Alle bedriftene i dybdestudiene hadde tidligere gjennomført utviklingsprosjekter med involvering av tillitsvalgte. Partene var godt representert i utvikling og styring av prosjektene.

¹² Følgende kriterier for støtte til HF prosjekter gjelder: (hentet fra fellestiltak.no)

- Bedriften betaler til opplysnings- og utviklingsfondet
- Hovedavtale mellom LO og NHO gjelder for bedriften og bedriften er bundet av tariffavtale
- Tiltaket skal være forankret i bedriftens strategi og bred medvirkning skal være sentralt
- Søknaden skal være anbefalt av Landsforening og Forbund i fellesskap eller av LO og NHO regionalt
- Søknaden skal være drøftet i bedriftens samarbeidsorganer
- Søkere må stille sine erfaringer og resultater til rådighet for andre

Generelt ser dette ut til å være som følge av allerede innarbeidete arbeidsmåter og organisering mer enn som følge av påtrykk fra eksternt hold, for eksempel HF. Spesielt i bedrifter over en viss størrelse er partssamarbeidet godt fundamentert og formelt forankret.

Surveyen bekrefter også at partssamarbeid i utviklingsprosjekter er mer utbredt i bedrifter som har hatt et HF-prosjekt enn i andre bedrifter.

HF fremmer partssamarbeid?

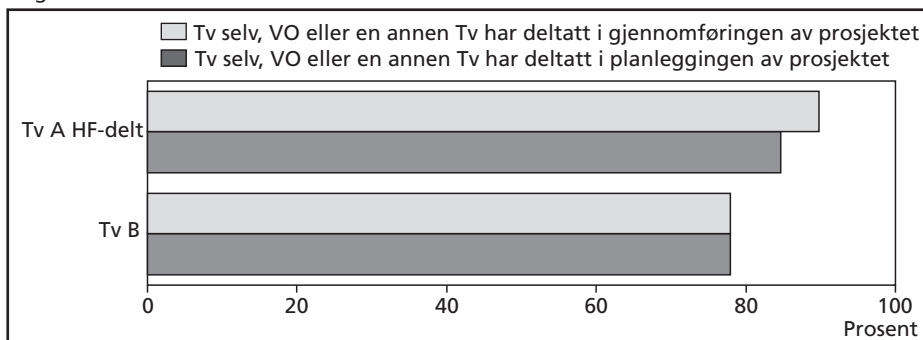
I figur 4.2 ser vi at andelen tillitsvalgte som har deltatt i planlegging eller gjennomføring av utviklingsprosjekter er høyere blant de som har deltatt i HF-prosjekter. Dette kan bety at HF er med på å fremme partssamarbeid eller det kan bety at de bedriftene som har et aktivt forhold til partssamarbeid også har et aktivt forhold til HF.

Lederne i HF-bedrifter ser tillitsvalgte som mer naturlige deltakere i alle typer utviklingsarbeid enn andre ledere. Tillitsvalgte i HF-bedrifter ser seg selv som mer naturlig deltakere i utviklingsprosesser enn andre tillitsvalgte. (se figur 4.3, neste side)

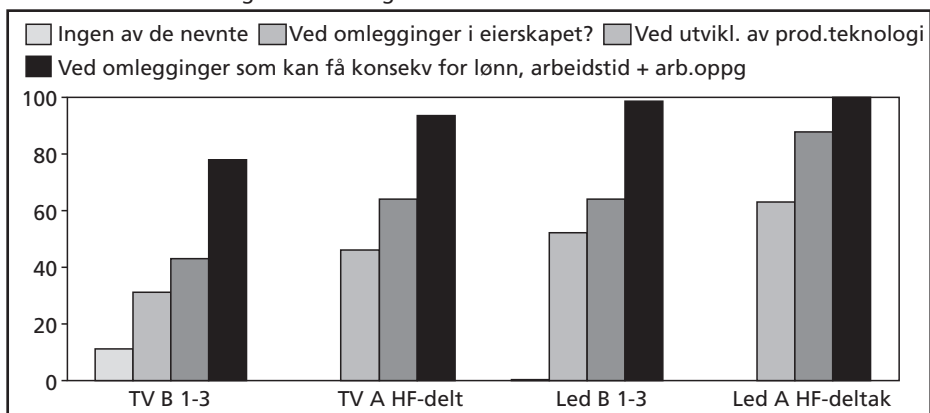
En utfordring som kommer fram i dybdestudiene er at personlige egenskaper er viktige når det gjelder å trekke tillitsvalgte med i utviklingsprosesser. Mange av bedriftene (både ledelse og ansatte) understreker viktigheten av å dra fram de rette folkene i utviklingsprosjekter, personlige egenskaper ser for mange ut til å være av større betydning enn verv. Følgende utsagn gir et dekkende inntrykk av oppfatninger omkring personavhengighet:

«Når vi trakk ut hvem som internt skulle delta i prosjektet tok vi folk som var engasjerte og som hadde guts til å si i fra. Dette var uavhengig av organisering. Det var ikke engang et tema.»

Figur 4.2. Andel tillitsvalgte som oppgir at de selv, verneombud eller annen tillitsvalgt, har deltatt i henholdsvis planlegging eller gjennomføring av utviklingsprosjektet. N=161 tillitsvalgte



Figur 4.3. Til Leder: Er det naturlig å trekke tillitsvalgte inn i følgende typer utviklingsarbeid?
 Til Tillitsvalgte: Er det vanlig at dere som tillitsvalgte blir trukket inn i følgende typer utviklingsarbeid? N=290 ledere og 161 tillitsvalgte



Gjennomføring og resultater av prosjekter kan derfor bli veldig personavhengig, noe som kan være et tveegget sverd. Flinke folk i organisasjonen er en ressurs, men kan også være en trussel eller skape en sårbarhet. Aktiv bruk av og forankring av prosesser i partssammensatte organer er derfor viktig. Noe av det unike verdiskapingspotensialet i bred medvirkning slik det er definert i HF ligger nettopp i rammene og i den kontinuiteten som formell forankring kan skape rundt utviklingsprosesser. Det er derfor et spørsmål om HF i større grad burde bevisstgjøre bedrifter på viktigheten av å forankre prosesser i partssammensatte organer, i strukturer som ivaretar kontinuitet.

Selv om deltakerbedriftene har hatt et partssamarbeid også før gjennomføringen av prosjektet ser vi at prosjektet har bidratt til bevisstgjøring og styrking av samarbeidet. Dialogen mellom fagforeningsmedlemmer og avdelingsledelse er blitt styrket og tillitsvalgte rapporterer å ha fått økt forståelse av seg selv som medspiller. Mange informanter uttrykker det slik:

«Partene har lært å se på hverandre som en enhet mer enn som parter.»

«Dette har resultert i at tillitsvalgte og avdelingsledelse har funnet felles hensikt i å ha lært hverandre å kjenne.»

Tillitsvalgtes rolle i utviklingsprosesser

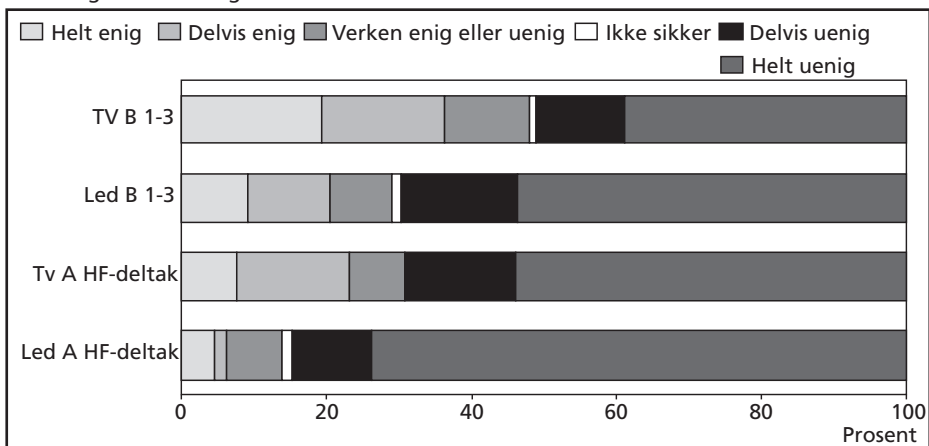
«Man har skjønnet at det er viktig å inkludere også for at ansatte skal få et eierskap til utviklingen.»

Dybdestudiene og surveyen viser her et felles bilde av utvikling av tillitsvalgtsrollen i bedrifter som har HF-prosjekter. Som nevnt ovenfor initierer HF i liten grad prosjekter og partsbasert samarbeid kommer ikke inn i bedriftene med HF, men HF er med på å forsterke allerede gode prosesser. Videre ser vi at vellykkete bransjeprojekter klarer å spille dette utover i bransjen. I dybdestudien er ledelse og tillitsvalgte til dels delt i synet på om hvorvidt de uten et HF-prosjekt ville involvert like mye partssamarbeid. Ledelsen tror så ville skjedd, mens de tillitsvalgte stiller seg noe mer tvilende til om bedriftens eget prosjekt ville vært basert på like stor grad av parts-samarbeid. I surveyen spurte vi ledere og tillitsvalgte om hvilken rolle de tillitsvalgte spiller for utviklingen av bedriften. HF-deltakere ser størst nytte av å trekke fagforeningen med. Ledere både i HF-bedrifter og andre bedrifter rapporterer oftere enn tillitsvalgte at de trekker tillitsvalgte med for å gi nyttige innspill. En del tillitsvalgte kjenner seg ikke igjen i påstanden i det hele tatt.

De tillitsvalgte er også mest enige i påstanden om at tillitsvalgte *ikke* har en viktig rolle i bedriftsutviklingen (figur 4.4). Tillitsvalgte er minst viktige i små bedrifter. Men vi ser klare utslag av HF-deltakelse, HF-deltakere er mest uenige i at tillitsvalgte ikke spiller noen viktig rolle i bedriftsutviklingen.

Ingen bedrifter har ført detaljert regnskap over medgått tid til gjennomføring av prosjekter. Hovedårsaken til det er at aktivitetene har vært integrert i daglige gjøremål og arbeidsinnsats. Prosjektene har altså ikke levd et eget liv underlagt egne budsjetter i bedriften. Også andre prosjekter, slik som innføringen av intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv, IA, har vært integrert i gjennomføringen av HF-prosjektet. Selv om noe detaljert regnskap over egeninnsats ikke finnes, er det helt klart at HF's økonomiske bidrag er liten sammenliknet med bedriftenes egeninnsats. Få av bedriftene i våre dybdestudier har gjennomført et prosjekt med en klar

Figur 4.4. I vår bedrift spiller de tillitsvalgte ingen viktig rolle for utviklingen av bedriften N=305 ledere og 168 tillitsvalgte



begynnelse og slutt som man kunne konkludere med å sette to streker under. I det store handler prosjektene om utvikling av samarbeidsprosesser og forbedring av rutiner som skal øke bedriftens konkurransefortrinn og føre til en bedre arbeidsplass for de ansatte. Prosjektet kan i så måte forstås som en kick-off og treningsarena til en tilnærming og arbeidsmetode som bedriften i det lange løp må vedlikeholde og videreutvikle.

«Det vi trenger er en revitalisering, mye er under utvikling og vi trenger noen drypp. Verden rundt oss forandrer seg, det er ikke idealisme som driver oss, vi skal tjene penger.»

4.5 Prosjektets bruk av eksterne aktører

Som tidligere nevnt har det i alle prosjektene vært benyttet eksterne ressurspersoner. Prosjektledere og -koordinatører og forskningsmiljø har vært engasjert til å følge hele eller deler av prosjektet. I tillegg har foredragsholdere, bedriftshelsetjeneste og til dels HFes egne folk bidratt med kunnskap, motivasjon og inspirasjon.

«De fikk oss til å løsne opp og få oss til å forstå at vi selv hadde mye å si.»

Vi skal her se nærmere på hva prosjektleder har bidratt med. Hvilken rolle har forskningsmiljø spilt? Hva har nettverkene tilført? Først vil vi ta for oss prosjektleders rolle og betydning i prosjektene, hva har prosjektleder bidratt med? Prosjektleder er i noen prosjekter kalt prosjektkoordinator, men er i rapporten heretter omtalt kun som prosjektleder. Prosjektleder har vært knyttet til alle prosjekt, men i ulik grad. Involvering fra prosjektleder varierer også etter hvilket stadium prosjektet er på. Generelt kan vi si at prosjektleder har hatt ett koordineringsansvar og har arrangert møter i prosjektgruppen samt i noen grad deltatt på samlinger og interne møter.

Av andre *egenskaper* ved rollen ble følgende trukket fram; prosjektleder som støttespiller, organisator, pådriver, innpisker og katalysator, en som veiledet og kom med anbefalinger, tok tak i bedriftens ønsker og var med på å dra i gang i starten. Bedriftene ser det som positivt at prosjektledere har bidratt i prosjektene og følgende utsagn beskriver inntrykket av betydningen av prosjektleders involvering og engasjement:

«Viktig med utenforstående i prosjekter, de bringer inn disiplin og er pådrivere.»

«Han kan se det utenifra og klarer dermed å rydde unna en del som vi ikke ser.»

Samsvarer behov og forventninger til den bistand som prosjektleder yter? Inntrykket er at det langt på vei gjør det. I ett prosjekt var samarbeidet med prosjektleder

lite tilfredsstillende. Bedriftene mente at årsaken til dette var tilgjengelighet og kommunikasjon. Det var til tider vanskelig å få tak i prosjektleder. Dette ga bedriftene tilbakemelding om, og alle bedriftene sier at framdriften i prosjektet kunne vært bedre dersom HF hadde grepet inn og foretatt nødvendige justeringer eller eventuelt utskiftninger.

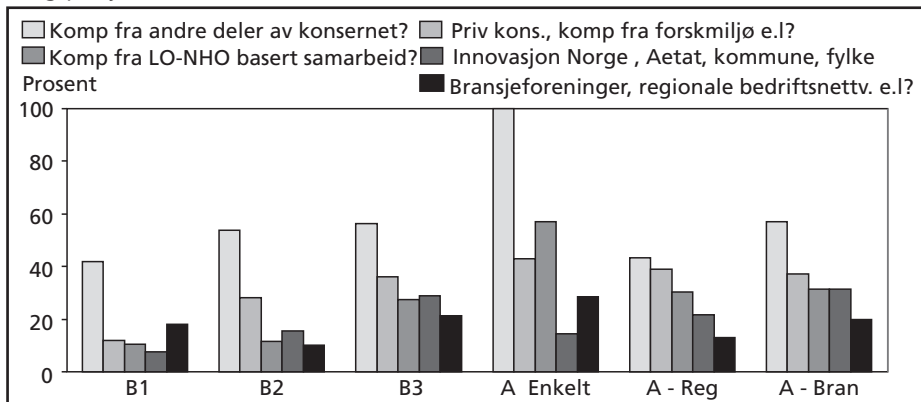
«Vi trengte en som puffet oss i starten, som kunne være en veileder, komme med anbefalinger, være en prosjektleder og støttespiller. Han var overhodet ingen av delene.»

Hvilken rolle har forskningsmiljø spilt? Forskere har bidratt som rådgivere og dør-åpnere mot finansieringsmiljø og andre kompetansemiljø. I enkeltbedriftsprosjektet (vårt case) hadde bedriften tette relasjoner til forskningsmiljø. Som rådgivere ledet de bedriften inn på måter å jobbe på. De hadde også samtaler med ledere og tillitsvalgte, samt styringsgruppen og deltok på ulike møter internt. I andre prosjekt, for eksempel i sykefraværprosjektet, har forskerne hatt en mer perifer rolle i forhold til bedriften og kontakten har kun dreid seg om forundersøkelser som ble foretatt på bedriften. Derimot har bidraget inn mot prosjektledelsen og eierne vært mer omfattende. Selv om forskerne ikke har tilført noe direkte i bedriften får partene mye igjen for det forskningen tilbyr, tror informantene.

«Vi ser at sluttrapporten kan gi oss noen svar på om vi har valgt riktig vei.»

Generelt er det store bedrifter (b3 i figur 4.5) som bruker ulike typer ekstern støtte i sine utviklingsprosjekter. HF bidrar til å utjevne dette bildet. Her er alle typer bedrifter aktive brukere av ekstern kompetanse.¹³

Figur 4.5. Har dere benyttet «ekstern» kompetansestøtte til gjennomføringen av dette endringsprosjektet? N=290 ledere



¹³ Se vedlegg 1 Survey metode og utvalg som forklarer figurens A og B utvalg.

Nettverkens innhold og betydning

Nettverkene i våre case har vært ulike med hensyn til innhold og organisering. I bransjeprojektene har nettverkene vært en møteplass for utveksling av erfaringer, mens i regionsprosjektet har nettverket vært arena for samarbeid på tvers av bedrifter, for ledere på tvers av bedrifter og for tillitsvalgte på tvers av deltakende bedrifter. Nettverkssatsingens betydning er ulikt vektlagt blant prosjektene og også internt i prosjektene.

Noen bedrifter mener at nettverkssamlinger ikke hatt betydning for det interne prosjektet i bedriften. I den grad nettverk har hatt betydning, men ikke vært avgjørende for prosjektets framdrift, sier informantene at det

«Å høre hva de andre gjorde, og få innspill til hva som kunne gjøres var nyttig.»

«Det har vært greit å se at den generelle arbeidsformen må tas tak i, dette har vi fått bekreftet.»

Selv om nettverk har hatt en begrenset direkte betydning i gjennomføringen av de interne prosjektene har nettverket for mange vært en arena hvor man utveksler og diskuterer utfordringer og løsninger, med andre ord nettverket har en samordnende effekt og har vært en viktig feedbackarena.

«Det skapte motivasjon, ga oss nødvendige aha-opplevelser underveis, vi innså at vi ikke var alene om type utfordringer og ikke minst var det nyttig å få høre hvordan de andre hadde håndtert sine problemer.»

I regionsprosjektet har nettverkssatsingen hatt en noe annerledes rolle enn i de andre prosjektene. Noe av målsettingen i dette prosjektet var gjennom nettverket å initiere samarbeid *mellom* bedriftene. Nettverket har hatt spinoff-effekter, konkrete praktiske samarbeidsprosjekt har kommet i stand gjennom nettverket. I dette prosjektet, som ikke er avsluttet ennå, har bedriftene fått en treffplass, de tror at denne formen for samarbeid vil gi mer resultater etter hvert, men er samtidig innforstått med at ting tar tid.

Bruk av HF

Et av hovedspørsmålene i evalueringen er om HF er nyttig for bedriftene – ledelse og tillitsvalgte? Nytte vurderes her ut fra den kompetanse HF overfører til bedriftene, og hvilken rolle HF tar i gjennomføringen av prosjektene. HF's roller må ses ut fra ressursbruk.

I strategidokumentet for innværende periode har HF satt seg følgende hovedmål:

- HF skal bedre samarbeidsforholdene i bedriften og legge grunnlaget for utvikling og bedre lønnsomhet

Underlagt dette hovedmålet er disse delmålene:

- Bidra til å styrke det partsbaserte utviklingsarbeidet i bedriftene
- Bidra til å øke antall utviklingsorienterte og nyskapende bedrifter
- Bidra til å øke verdiskapingen i den enkelte bedrift
- Bidra til å styrke partenes engasjement i nettverksbasert bedriftsutvikling og forskning

I noen prosjekter støtter sekretariatet opp om og deltar aktivt i prosjekter¹⁴ som stimulerer utviklings- og nyskapingsevnen i bedriften. Det er også ordlyden i gjeldende strategi for å nå hovedmålet. I bedriftene hvor direkte kontakt med oppfølgingsansvarlig har vært tilstede er hovedinntrykket at HFs ansatte har bidratt med nyttig kunnskap og vært en viktig inspirasjon til utvikling av partssamarbeidet. Mange setter stor pris på den fagkompetansen enkeltpersoner i HF både besitter og formidler. Men fra den enkeltes bidrag er det vanskelig å trekke noen slutning om hva, som ut i prosjektene, *samlet* sett utgjør HFs produkt. Hva er det HF som helhet leverer?

Ute i bedriftene er det generelt liten bevissthet om hva HF er. I den grad HF er kjent ser de fleste HF kun som en økonomisk bidragsyter. Det er flere grunner til dette. I mange prosjekter¹⁵, utgjør HF én av flere økonomiske bidragsytere, kanskje til og med den minste. Dette gjelder spesielt i VS 2010-prosjekter hvor til dels tunge eksterne finansører er delaktige, som for eksempel Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og fylkeskommunen. HF forholder seg ofte til bransjeeiere, prosjektledere og forskere, mer enn ledere og tillitsvalgte i bedriftene. HFs involvering og innflytelse retter seg derfor mot disse personene samt styringsgruppene for prosjektene. Det forklarer også manglende kjennskap til HF internt i bedriftene. Også noen av de eksterne ressurspersonene har til dels manglende kjennskap til hva HF kan bidra med ut over økonomisk støtte og uttrykker at de ikke føler noen naturlig faglig nærhet til HF i prosjektoppfølgningen. HFs rolle utover det økonomiske direkte inn mot bedriftene er altså begrenset. Mange vet ikke at HF besitter kompetanse som kan komme bedriften til gode. HFs innflytelse på prosjektgjennomføringen utøves først og fremst gjennom møter i styringsgrupper, og i større eller mindre grad på samlinger.

¹⁴ her ikke da nødvendigvis i bedriften, men mot prosjektledelsen

¹⁵ her legger vi også dokumentgjennomgang av øvrige prosjekter til grunn

Manglende kjennskap til HF behøver ikke å være negativt. Det kan tyde på at prosjektene forankres internt, ansatte og ledelse får eierforhold til gjennomføring og resultater og det er bra. De ser prosjektet utelukkende som sitt prosjekt. Ofte gjennomføres prosjektet under en intern tittel som ikke reflekterer noen relasjon til HF. Så er det heller ikke et inntrykk at HF på noen måte ønsker å ta æren for vellykkede prosjektgjennomføringer. Når vi likevel tar opp dette er det for å poengtere at dersom HF i fortsettelsen skal ha en intensjon om å bidra med noe i bedriftsutviklingsprosjekter utover det rent økonomiske har de en jobb å gjøre i å formidle hvilken kompetanse og kunnskap om bred medvirkning de besitter og da bør HF bli bedre kjent.

4.6 HF's oppfølging av bedriftsprosjektene

I strategien til HF er det uttrykt av HF skal bistå med kompetanse og penger. Det er et stort og krevende spekter å betjene dersom ambisjonen skal være å nå ut til mange bedrifter og påvirke til bred medvirkning og partssamarbeid, samtidig med at man skal ned i dybden og sette seg inn i en bedrifts utfordringer og i større eller mindre grad styre utviklingsprosjekter. Vi tror HF på sitt beste satser på sin kjernekompetanse, partsbasert samarbeid og bred medvirkning i bedriftene. Totalt sett, kan vi ikke se at HF besitter den kunnskapen som er nødvendig for å drive utviklingsprosjekter i bedrifter. Det bør heller ikke være noen ambisjon at HF skal besitte slik kompetanse. Norske bedrifter er vant til å forholde seg til et meget omskiftelig og på alle måter krevende miljø når det gjelder konkurransedyktighet. Nettopp derfor tror vi HF er mest nyttig for bedriftene dersom de elementene HF er dyktigst på kommuniseres til bedriftene. For å lykkes med dette må HF bli klarere på tilleggsfordelene ved bred medvirkning som arbeidsform. Viktigheten og gevinsten av partsbasert samarbeid og kopler av riktig kunnskap må formidles inn i utviklingsprosjekter.

Bedriftene er tjent med at HF utøver rollen som formidler av dyktige ressurspersoner, fasilitatorer inn i prosjektene. Det er feil bruk av ressurser at HF selv opererer på bedriftsnivået med en direkte rolle i gjennomføringen av prosjekter. Det er ikke vårt inntrykk at alle oppfølgingsansvarlige i alle prosjekter har en slik direkte rolle, men vi ser at det til dels er hyppig deltakelse og dermed mye tid brukt på oppfølging av prosjekter for eksempel i form av styringsgruppemøter. Likevel er HF og prosjektene tjent med at den kunnskap om bred medvirkning gjennom formelle partsorganer, som HF ønsker å stimulere til gjennom sine prosjekter, i sterkere grad formidles og synliggjøres i prosjektene. Dette krever at HF internt tar en gjennom-

gang av hva samlet tilbyr prosjektene av faglig veiledning og støtte ved igangsetting og gjennomføring av utviklingstiltak etter Hovedavtalen.

Bedriftene finner det vanskeligere å forholde seg til rapporteringskravene. Bedriftene melder tilbake om til dels vanskelige tilbakerapporteringsrutiner¹⁶ for prosjektet.

«Administrative retningslinjer endra seg underveis og tilbakemelding til HF var kompliserte, det vi ønsket var et enkelt skjema, ikke noe du trengte doktorgrad for å forstå.»

En enkel rapporteringssmal bør tilrettelegges for nett, lik disposisjonen til søknad til HF som ligger på HF's hjemmeside på internett. HF bør også etablere rutiner for hvordan de kan fange opp og ta tak i ting i prosjektet når bedriftene melder tilbake om ting som ikke fungerer. Det er viktig å formidle god prosjekthjelp inn i bedrifts-prosjektene, men bedriftene må ha en instans å melde til om i tilfeller hvor samarbeidet med den eksterne dedikerte hjelpen ikke fungerer optimalt.

4.7 Veien videre etter prosjektavslutning

For å si noe om effekten av prosjektgjennomføringen og HF's rolle spurte vi om hvordan fundamentet ser ut for videreføring av økt verdiskaping gjennom bred medvirkning? Har HF vært delaktig til at riktig fundament er lagt? Flere bedrifter uttrykker følgende:

«Videreføring av interne aktiviteter etter prosjektavslutning avhenger i stor grad av ledelsens innstilling og holdning til partssamarbeid og at partene i bedriften ser en gjensidig gevinst av arbeidsformen.»

Informantene uttrykker en bekymring for at gode initiativ til utvikling av bedriften kan bli nedprioritert i travle tider, og det er derfor et klart behov for eksterne personer som har oppmerksomhet på prosjektene. Følgende utsagn er dekkende for bekymringen bedriftene uttrykker med hensyn til tap av oppmerksomhet når prosjektet avsluttes og samarbeidsformer skal videreføres i krevende hverdager.

«Tiden vi bruker på daglig drift krever oss hundre prosent og vi ser at vi kan gå i fellen ved å la det bare skli ut.»

¹⁶ Bedriftene skal kvartalsvis melde tilbake om framdriften i prosjektet til prosjektets eiere. Dette danner grunnlaget for en rapportering til HF som utløser kvartalsvise utbetalinger. Flere bedrifter framholder at rapporteringsrutinene oppleves som detaljstyrende og vanskelige, og er tidkrevende å gjennomføre.

Som vi har vært inne på har partssamarbeid vært tilstede i bedriftene i våre dybdestudier også før HF-prosjektet startet opp. Gjennomføringen av de fleste av prosjektene har vært integrert i daglig drift og blitt et uttrykk for en samarbeidsform. Gjennom prosjektet er denne for mange blitt styrket og bevisstgjort.

«Vi har fått til en kultur for at ansatte skal være med, vi er blitt sterkere. Ledelsen forutsetter at ansatte er med. Men ansatte er ikke nødvendigvis tillitsvalgte.»

«Det er viktig å få med alle. De ansatte må kunne se at også de kan være med på å ta beslutninger. Avdelingslederne er blitt flinke til å dra med de ansatte. Før var det 'sånn er det,'» mens nå er det dialog!»

Til tross for en viss bekymring omkring tap av oppmerksomhet på gode rutiner for samarbeid, mener de fleste seg selvgående og i stand til å videreføre innsatsen etter prosjektavslutning. Vi ser en sammenheng mellom status i prosjektet og tro på å være selvgående, det vil si at i bedriftene hvor prosjektet er avsluttet er det større optimisme å spore til videreføring. For eksempel ser enkeltbedriften som avsluttet sitt prosjekt for et par år siden ut til å ha stor optimisme med tanke på å videreføre etablerte samarbeidsformer.

Etter vår oppfatning vil bedrifter være bedre i stand og mer motivert til å videreføre partsbasert samarbeid dersom mer ressurser ble lagt inn til refleksjon og måling av resultater. En større grad av dokumentering av gevinster av partsbasert samarbeid er da nødvendig. Hva har bedriften oppnådd av økt verdiskaping som resultat av styrket partssamarbeid? Her kommer vi også tilbake til utfordringen med personavhengige prosesser versus et strukturelt partssamarbeid. Flere bedrifter setter sin bekymring om videreføring i sammenheng med mulige og antakelige utskiftninger i organisasjonen. Ledelse og ansatte vil komme og gå, det er en realitet innen alle bransjer og bedrifter. Derfor er det viktig at gevinster av partssamarbeidet dokumenteres og bidrar til å styrke det strukturelle partssamarbeidet og i neste omgang gjør personavhengigheten mindre sårbar. Her har HF opplagt en oppgave med hensyn til bevisstgjøring og refleksjon i prosjektene. HF kan bidra til at bedriftene, ikke bare er fornøyd med hvordan de løser sine oppgaver, men bevisstgjøre *hva* de har klart, og *hvorfor* de har klart det. Altså forklare partssamarbeidets *rolle* i utviklingsprosesser og ikke partssamarbeidet som et resultat av prosessen.

4.8 Konklusjoner og anbefalinger

HF bidrar med økonomiske og kompetansemessige ressurser inn mot overveiende gode utviklingsprosjekter forankret hos partene i bedriften. Arbeidsformen med å

trekke ansatte med i utviklingsarbeidet fortsetter også etter at HF's engasjement er avsluttet. Men dette er prosjekter som i stor grad er blitt til uavhengig av HF. De foregår i bedrifter som fra før har gjennomført utviklingsprosjekter og som vil gjøre det i framtiden. Selv om bedriftene generelt sett har lite detaljert regnskap over den egeninnsatsen de har puttet inn i prosjektet, ser vi også at denne innsatsen er betydelig i forhold til de eksterne bevilgningene fra for eksempel HF. På den andre siden er det klart at disse eksplisitte pengene som disse midlene representerer, ofte gjør det mulig for bedriften å igangsette tiltak og hjelpe de involverte til å holde konsentrasjonen på slike mer langsiktige oppgaver. I noen tilfeller utgjør bevilgningene fra HF også en nødvendig toppfinansiering av igangsatte prosjekter som på denne måten blir løftet framover.

Selv om partene er godt representert i utvikling og styring av prosjektene, har HF ofte en rolle med hensyn til bevisstgjøring av samarbeidet. Vi ser at dialogen mellom fagforeningsmedlemmer og avdelingsledelse blir styrket og at tillitsvalgte gjennom prosjektarbeidet får en økt forståelse av seg selv som medspillere. Når vi konkluderer med at prosjekter styrker og er med på å bevisstgjøre arbeidsformen bred medvirkning i bedriftene skal det også understrekes at i mange bedrifter spiller personlige egenskaper en viktigere rolle enn partsorganer. HF må skape bevissthet omkring viktigheten av bruken av partssammensatte organer, for å motvirke en tilfeldig satsing på dyktige enkeltindivider til fordel for det partssammensatte systemet.

Store ressurser settes inn mot bedrifter som selv har vilje og økonomiske ressurser til å gjennomføre prosjekter på egen hånd. Dette betyr samtidig at ressurser bindes opp som kunne vært benyttet på en alternativ måte. Hvilken økonomisk profil skal støttede bedrifter ha? Skal bedrifter som er uavhengige av HF eller annen ekstern støtte, motta midler? Skal nettopp disse motta midler, fordi de viser vilje til å gjennomføre denne typen utviklingsprosjekter ved å legge inn betydelige ressurser selv? Hvilke bedrifter skal støttes ut fra hvor de står med hensyn til partssamarbeid. Skal bedrifter med liten eller ingen form for etablert partssamarbeid støttes? Eller skal bedrifter hvor et godt partssamarbeid finnes få støtte slik at bred medvirkning styrkes ytterligere? Her må man også ta hensyn til verdien av spredning av resultater av vellykkede prosjekter. Denne prioriteringen av støtteverdige bedrifter må også ses i sammenheng med at HF i for liten grad klarer å nå «nye» områder som tjenesteyting og småbedrifter generelt. Også når det gjelder behovet for å rette en innsats mot nye områder bør HF gjøre en avklaring på hvilke typer bedrifter de skal støtte.

I alle våre case var eksterne fasilitatorer (som prosjektledere, forskere etc) koplet til prosjektene. Prosjektledere og forskere var tilknyttet prosjektene, og også andre ressurspersoner, fra kjente foredragsholdere til HF's egne folk, var engasjert til å bidra med sin kunnskap. Både forskere og prosjektledere eller koordinatorene har bidratt

med rådgiving i ulike faser av prosjektgjennomføringen og som døråpnere mot finansieringsmiljø. I flere av prosjektene var nettverkssamlinger benyttet. Nettverkene har hatt betydning som møteplass og utveksling av erfaringer og som arena for etablering av direkte samarbeid mellom bedrifter. Vi ser at i noen grad har nettverks-satsing gitt spinoff-effekt i form av konkrete samarbeidsprosjekter i regioner. Ute i bedriftene oppfattes HF likevel først og fremst altså som en økonomisk bidragsyter.

Hvordan skal HF involvere seg i det enkelte prosjekt? Her er HF's roller mangfoldige og noe tilfeldig. I mange prosjekter er HF involvert i prosjektet gjennom en styringsgruppe, her varierer også intensiteten. Andre ganger ser vi en større involvering der hvor HF har besluttet at det for framdriften av prosjektet er nødvendig med en ekstra drahjelp for å få prosjektet i gang. Bedrifter og prosjektledelse sier seg meget fornøyd med den innsatsen enkeltstående medlemmer av HF legger inn i prosjektene. Hovedspørsmålet her blir ressursbruk. Ressurser som brukes til denne type engasjement vil nødvendigvis bety mindre ressurser til andre former for spredning av viktige HF-budskap. Vi tror at HF gjør best i å satse på sin kjernekompetanse. Denne kjernekompetansen består, slik vi ser det, i stor kunnskap og kompetanse omkring bred medvirkning i partsbaserte systemer og høy formidlings-evne. HF har en styrke i det enorme kontaktnett av finansieringskilder, kontakten med partene regionalt og lokalt, kompetansemiljø etc, som kan formidles inn i prosjektene. Deltakelse i viktige fora som større konferanser og seminarer er gode arenaer for å spre viktige HF-verdier.

Suksesskriterier for prosjektene svarer til bedriftenes egne tilfredshet med gjennomføring av prosjektet. Dette er for så vidt riktig sett fra bedriftens ståsted, de kjenner selv utfordringene, må selv ta stilling til tiltak som skal gjennomføres og hvorvidt disse tiltakene støtter opp under egendefinerte mål. Det som imidlertid er viktig for HF er at de selv setter egne mål om hva de skal bidra med i bedriftsprojekter.

Det finnes mange likhetstrekk ved prosjektene uavhengig av type prosjekt – som vi har vært inne på. Vi ser likevel en generell ulikhet mellom de tre satsingsområdene, enkeltbedriftsprojekter, bransjeprojekter og regionsprojekter. Bransjene er generelt bedre i stand til å rekruttere bedrifter og få gevinster ut av nettverksarbeidet enn regionsprosjektene.

5 HFs organisasjon og struktur

Fellestiltakene har lange tradisjoner. Satsingsområder og organisasjonsform har endret seg underveis. Utviklingen har gått fra «organisasjonenes samarbeidsråd» fra 1966 hvor hensikten var å bedre samarbeidsrelasjonene på den enkelte bedrift, til vedtak om Tilleggsavtale I «*avtale om bedriftens arbeidsorganisering*» i 1982, og til at man utover på 1990-tallet dreide satsingen bort fra prosjekter i den enkelte bedrift og over til støtte til samarbeid mellom flere bedrifter i bransjer eller regioner. I tillegg har organisasjonene vært delaktige til å etablere og også vært involvert i gjennomføringen av de to store forskningsprogrammene BU 2000 og VS 2010. Fellestiltakene har hatt et betydelig omfang og mange ansatte i begge organisasjoner har vært involvert i arbeidet med fellestiltakene.

I perioden 1998 til 2004 står omorganiseringen i 2002 med sammenslåingen av de tidligere ulike HF-sekretariatene til én organisasjon helt sentralt. Selve organiseringen ligger så nært i tid at det er vanskelig å måle substansielle endringer på aktivitetsnivået. Ett eksempel er likevel sykefraværsarbeidet og det nylig opprettede programmet Ny giv – Inkluderende arbeidsliv. Prosjektet er forankret på høyt politisk plan i LO og NHO og driftes av HF med vekt på å utvikle samarbeidet og den gode dialogen mellom ledelse og tillitsvalgte i bedriftene. I programmet Ny Giv er det så langt gjennomført 9 konferanser og etablert 6 nettverk. I evalueringen har vi derfor også inkludert en analyse av den nye strukturens potensielle virkninger både i form av samordningseffekter og eventuelle «tap av fokus» innenfor de ulike temaområdene.

5.1 Sammenslåingen av fellestiltakene under én paraply

Vinteren 2002 besluttet LO og NHO å endre styringsstrukturen for fellestiltakene mellom partene¹⁷. Fra 1. juli samme år ble endringene iverksatt og et eget styre ble oppnevnt for Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF). HF skulle ivareta og følge

¹⁷ Protokoll fra forhandlingene i 2001 om revisjon av Hovedavtalen LO-NHO, del C, punkt 2, om Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF): (forts. neste side...)

opp hovedorganisasjonenes forpliktelser innenfor Hovedavtalens kapittel IX – § 9.1, Del B, Tilleggsavtalene I, II og III, samt andre fellestilltak partene eventuelt måtte bli enige om.

Fellestilltakene er blitt etablert som følge av problemstillinger organisasjonene ville gjøre noe med i fellesskap, eller tiltak hvor partene ønsker å samarbeide med myndighetene for å løse felles utfordringer. Mellom de ulike fellestilltakene var og er det stor variasjon i forankring, finansiering og organisering. Mens HF-B sekretariatet var knyttet til fellestilltakene nærmest på full tid, har øvrige medarbeidere kombinert fellestilltakene med andre oppgaver.

Figur 5.1 viser hvordan HF var organisert forut for sammenslåingen. Dette var en relativt komplisert struktur. Denne strukturen anså noen som lite effektiv, den var tung og uoversiktlig. De fire boksene i midten, HF-B, HF-Sykefravær (HF-S), HF-Arbeidsmiljøopplæring, (HF-A) og HF-Likestilling, (HF-L) representerte organisatoriske områder som hver for seg håndterte de ulike tilleggsavtalene. I tillegg hadde partene en egen avtale om sykefraværarbeid under Hovedavtalen. HF-A, arbeidsmiljøopplæringen, (som forvalter tilleggsavtale tre i Hovedavtalen) var organisert som et partssammensatt utvalg. Midlene man hadde til disposisjon kom fra studienemnda¹⁸, som det het før sammenslåingen, hvor en prosentandel av inntekter av solgte permer over en årrekke ble satt på bok og senere overført til HF.

De fire som hadde ansvaret for hver sin avtale i NHO kom alle fra avdelingen for bedriftsutvikling. I LO var tre av fire samlet i Arbeidslivsavdelingen, mens den fjerde, med ansvar for HF-Likestilling, organisatorisk var plassert i den daværende Likestillingsavdelingen, en fagavdeling på linje med de andre fagavdelingene i LO¹⁹. Til å utrede om en omorganisering av fellestilltakene var hensiktsmessig, nedsatte LO og NHO et utvalg bestående av to personer fra hver organisasjon. Denne utredningens mandat var å «...tilrettelegge en god og hensiktsmessig samordning av de ulike fellestilltak...». Utvalgets utredning²⁰ ble behandlet i Hovedavtaleutvalget LO/

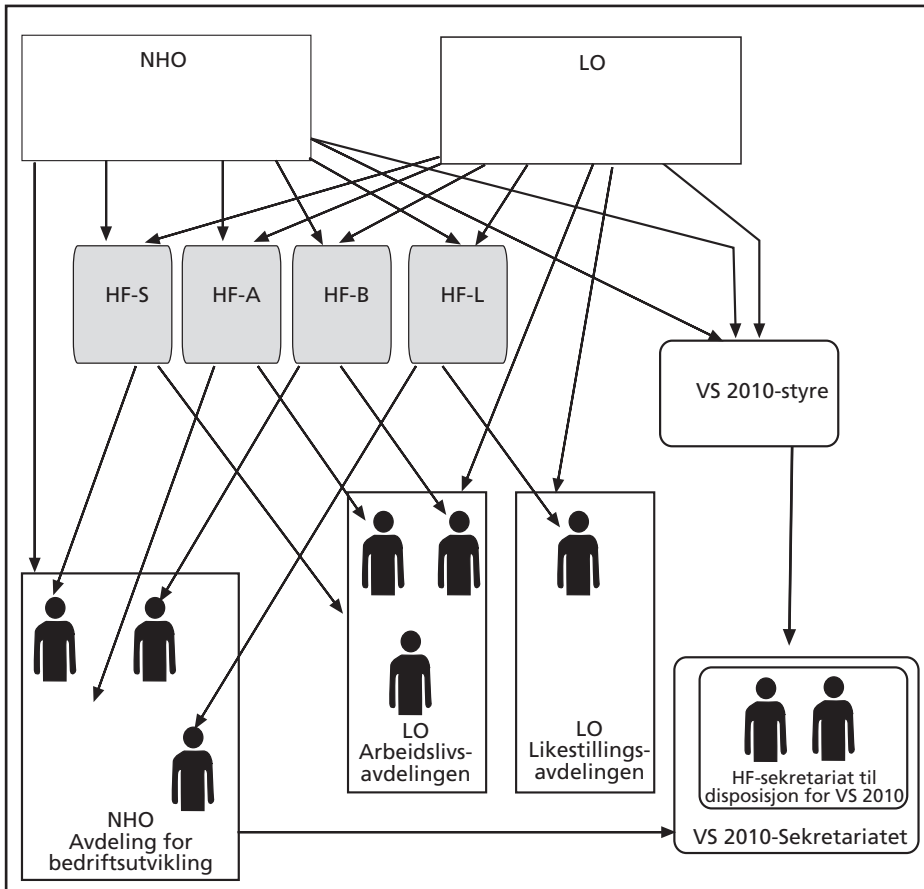
... (forts.) "LO og NHO har på ulike fagområder en rekke samarbeidstiltak. Partene er enige om at det er hensiktsmessig å se tiltakene i en praktisk og politisk sammenheng. Samtidig er partene enige om å få til en mer effektiv utnyttelse av ressursene."

¹⁸ Studienemnda var partssammensatt og stod ansvarlig for å håndheve tilleggsavtale III, med fokus på AML §29, som omhandler opplæring av verneombud (avt. LO/NHO). Inntektene Studienemnda fikk fra solgte opplæringspermer ble overført HF og aktivitetene er selvberende med disse pengene pluss pengene HF tjener på salg av permer.

¹⁹ LO innførte i 2001 en integrering av likestillingsperspektivet i all sin virksomhet. En systematisk integrering skulle skje i all saksbehandling og et saksbehandlingsverktøy for likestilling med kontrollspørsmål om likestilling ble utarbeidet. Likestillingsavdelingen ble lagt ned i 2002. Tanken var å legge ned avdelingen og i stedet integrere likestillingsperspektivet i alle avdelinger. LO opprettet en egen rådgiverstilling som skulle koordinere all aktivitet.

²⁰ "Framtidig organisering av fellestilltakene LO/NHO."

Figur 5.1. HF's organisasjonsstruktur før sammenslåingen i 2002



NHO 18. mars 2002. Rapporten ble så oversendt LO og NHO for behandling med en anmodning om at organisasjonsendringen burde tre i kraft fra 1. juli 2002.

I styreprotokoller finner vi at omorganiseringen første gang kom opp som orienteringssak til styret i møte 4/2001. Styret ble i påfølgende møter holdt orientert om den seneste utviklingen i arbeidet med å etablere HF. Omorganiseringen var et faktum og det nye styret trådte i kraft og avholdt sitt første styremøte 4. oktober 2002.

Det synes klart at diskusjonene omkring en mulig sammenslåing av fellestiltakene under én paraply først og fremst foregikk på øverste ledelsesnivå. Derimot var de ansattes deltakelse i diskusjonen rundt sammenslåingen mer begrenset. Vedtaket om omorganisering var derfor i varierende grad forankret blant de ansatte.

5.2 Intensjonen og målsetningene med sammenslåingen

I strateginotatet som kom i 2002, beskriver HF intensjonen med sammenslåingen slik:

«...legge til rette for og koble samarbeidsaktiviteter innen bedriftsutvikling, sykefraværarbeid, kompetanseutvikling, likestilling, mangfold og arbeidsmiljøopp-læring.»

Både internt i HF-organisasjonen og eksternt mot bedriftene så man mange mulige effektivitetsgevinster av å slå sammen de ulike områdene. De overordnede målene med sammenslåingen var internt at arbeidet og beslutningsprosessene i organisasjonene skulle effektiviseres. Eksternt var det et overordnet mål å bedre samarbeidsforholdene.

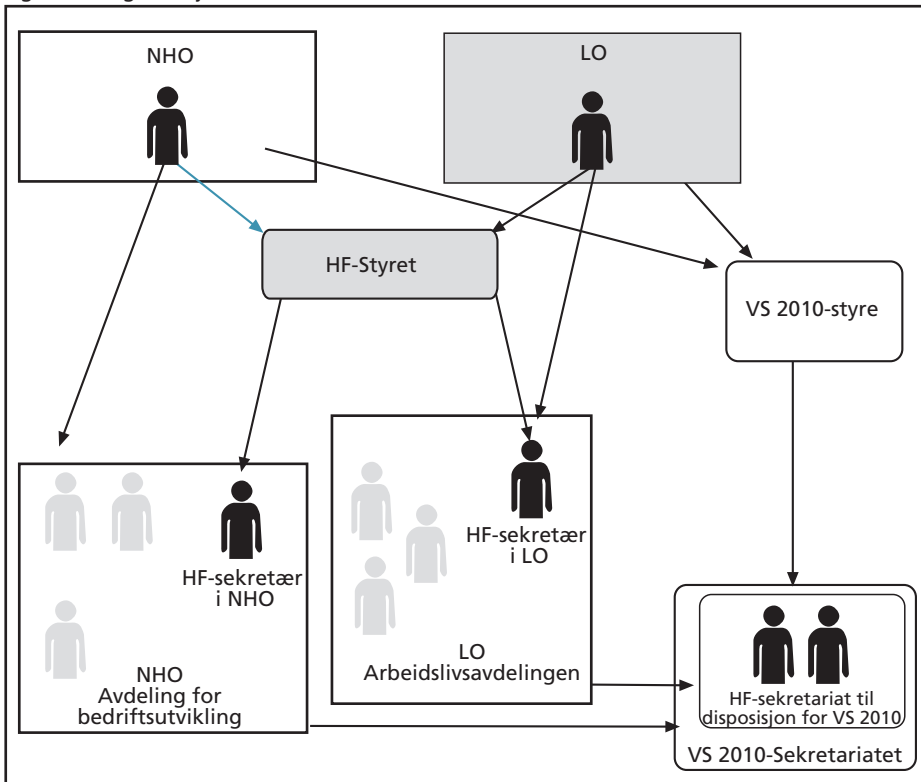
Mål om å effektivisere internt

Fellestiltakene har i dag et langt større omfang og berører flere av de ansatte i LO og NHO enn da de startet opp i 1966. I ledelsen ønsket man å arbeide mot en konsolidering av driften av alle fellesaktivitetene. Det var et ønske om å skape et helhetlig syn og en helhetlig utvikling som fra ulike perspektiver favnet om bred medvirkning.

Den eksisterende strukturen, hvor LO og NHO skulle forholde seg til mange småstyrer, mente ledelsen i organisasjonene var lite hensiktsmessig. Man mente det var vanskelig å koordinere innsatsen mot felles mål om bred medvirkning. Også på grunn av den tette faglige koplingen de ulike tiltakene har til hverandre fant man at tiltakene burde forenes. LO og NHO ønsket å forenkle styringsstrukturene og legge til rette for et organisasjonsmessig samarbeid som skulle bidra til å skape et bredere faglig miljø for de ansatte, en bredere faglig arena for de som arbeidet etter de samme verdiene. Sammenslåingen skulle bidra positivt til at alle ville få et større lag å spille på og et bedriftsutviklingsmiljø å jobbe i. En koordinering av denne tematiske sammenhengen var en målsetning.

Tankene bak sammenslåingen var altså å forenkle styringsstrukturene ved å samle mange småstyrer til ett. Ambisjonen var å oppnå bedre integrasjon i begge organisasjoner. Sekretariatet skulle bestå av én person fra hver side, som igjen skulle spille på mange ansatte i andre deler av organisasjonene. Intensjonen var å integrere fellestiltakene i den øvrige organisasjonen i LO og NHO, slik at man kunne oppnå en bedre utnyttelse av de totale ressursene i organisasjonene. Dette ville gi økt fleksibilitet og forbedret styringseffektivitet. Målet var at endringen skulle gi en ressursmessig og faglig gevinst i organisasjonene.

Figur 5.2 Organisasjonsstrukturen slik den var tenkt



Man ønsket en full faglig og organisatorisk sammenslåing av tiltakene. Med denne måten å organisere innsatsen på ville man kunne rasjonalisere og koordinere både de rent faglige og de økonomiske ressursene de samlet sett rådet over.

Ønskede effekter overfor bedriftene og omverdenen

Overfor bedriftene var det ønskelig å etablere én felles adresse inn til HF. Det skulle gjøre det lettere for bedriftene og omverdenen²¹ for øvrig å forholde seg til HF. Sekretariatet for fellestiltakene skulle ha god kontakt med finansierings- og FoU-miljøene for å bistå bedriftene å finne fram til relevante miljøer for eventuelt samarbeid eller finansiering. Dessuten ønsker HF å bidra til at lokale miljøer selv tar initiativ til å sette i gang prosjekter.

På bedriftsnivå er også bred medvirkning et virkemiddel som er felles for tiltakene. For sykefraværarbeidet, arbeidsmiljøopplæringen og likestillingsarbeidet er

²¹ Oppfatningen var at frustrasjonen ute i bedriftene var stor over at alle tiltakene ble presentert i tur og orden.

bedriftsutvikling en viktig forutsetning for å nå ønskede resultater. Derfor var integrasjon i bedriftsutviklingsprosjektene et mål.

Ved siden av direkte kontakt og støtte i bedriftene var det også uttrykt et behov for at HF skulle bistå landsforeningenes og forbundenes felles arbeid. Dessuten skulle samarbeidet med det offentlige virkemiddelapparatet intensiveres.

Organisasjonsstrukturen skulle reflektere et HF-styre som rapporterte til øverste ledelse i organisasjonene. Hver av organisasjonene skulle stille én person til rådighet som skulle ha det daglige ansvaret for å drifte HFs aktiviteter på vegne av styret. Disse to, sekretariatslederne, skulle så dra inn ressurser fra sine organisasjoner for å løse konkrete prosjektoppgaver.

I notatet fra utvalget ble en fortsettelse av faglige grupperinger for å støtte opp under tiltakene anbefalt. Dette har også i stor grad skjedd, ved at etablerte arbeidsgrupper innenfor både sykefraværarbeidet (tidligere styringsgruppen for HF-S) og et partssammensatt samarbeidsforum for arbeidsmiljøopplæringen, har fortsatt å virke som arbeidsgruppe og faglig forum.

Følgende sitat fra utvalgets utredningsnotat beskriver den store utfordringen omorganiseringen ville medføre for ansatte og ledere:

«Organiseringen vil kreve mye av sekretariatslederne, linjelederne og den enkelte medarbeider som skal involveres i oppgaveløsninger. For medarbeiderne i avdelingene, er det utfordrende å ha to sjefer å rapportere til. For å lykkes, må innføringen av matriseorganisasjon kombineres med en bevisst utvikling av medarbeiderne. Sekretariatslederne i LO/NHO skal rapportere til leder/nestleder og orientere linjeledelsen. Lederne for de to mest berørte avdelinger bør sitte i styre eller ha møterett.»

5.3 Hvordan har det fungert?

Etter vår oppfatning er integrering av sykefraværarbeid, arbeidsmiljøopplæring, likestillingsarbeid og bedriftsutvikling formålstjenlig for bedriftene. Slik vi ser det er det for eksempel riktig å ta inn sykefraværssatsinger som IA²² inn i bedriftsutviklingsarbeidet. Vi mener at utvikling av bedriftsorganisasjonen og arbeidet med å få ned sykefraværet er to sider av samme sak. Begge aktivitetene rettes mot å styrke bedriften. En velorganisert bedrift drives mer optimalt og fungerer motiverende på

²² Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv ble undertegnet av myndighetene og partene i arbeidslivet 3. oktober 2001. Målet med avtalen er at sykefraværet skal reduseres med minst 20 prosent, at flere med redusert funksjonsevne skal komme i jobb og at den reelle pensjoneringsalder skal økes i avtaleperioden som går ut 2005.

ledelse og ansatte. Likeledes vil redusert sykefravær øke bedriftens produksjonsevne, siden flere ansatte er i jobb, og flere opplever det gode arbeid. Konsekvenser av begge satsinger er økt konkurransedyktighet ut fra en forbedret bunnlinje og gladere arbeidstakere. Alle perspektivene utgjør elementer som skal bidra til å utvikle en bedrift til å bli bedre for ansatte og eiere. Alle henstiller de til bred medvirkning som arbeidsform for å vinne fram. Vår konklusjon er altså at det ikke var feil tenkt. Tvert i mot var det riktig tenkt. Vi tror at de ulike fellestiltakene står nært hverandre og at de er forenelige.

Ikke minst gjelder dette sykefraværsarbeidet som i IA-arbeidet, der vi ser flere begrunnelser for å se IA, medvirkning og bedriftsutvikling som sider av samme sak. IA-avtalen søker å snu den utviklingen som førte til at velferdsstaten i stadig større grad spilte rollen som sosialt sikkerhetsnett for problemer i arbeidslivet. Det gjør IA-satsningen nettopp ved å fokusere på arbeidsmåter som gjør det mulig å løse problemene der de oppstår, nemlig på bedriften. Det innebærer at arbeidsgivere og arbeidstakere må ta mer av ansvaret for sykefravær (og pensjonering og funksjonshemmede) i virksomhetene.

For det andre vil det å følge IA-avtalen si å forbedre, utvikle og skape nye måter å fordele oppgaver og arbeid på. Prinsippet er å inkludere arbeidstakere ut fra hva de kan, i stedet for å ekskludere dem ut fra hva de ikke kan. Dette forutsetter hensyn til den enkelte. Samtidig krever det helhetlige løsninger som forener driftsmessige og personalmessige hensyn, noe som best kan løses gjennom partsbasert utviklingsamarbeid. Det vil si bred medvirkning i ordets rette forstand. Til nå har IA i all hovedsak blitt sett som et personalpolitisk verktøy som kan håndteres uavhengig av virksomhetens drift og utvikling. Dette vil si at bedriftene overser de mulighetene for produkt- og produksjonsforbedringer, organisasjonsutvikling og dermed den potensielle verdiskapingen som følger av nye prinsipper, metoder og målsettinger med andre måter å fordele oppgaver og arbeid på.

Vi tror at samkjøringen av fellestiltakene har ført til skjerpet oppmerksomhet på innholdet i prosjektene, og at dette gjensidig styrker hvert av områdene. En annen positiv konsekvens av et samlet HF er etableringen av et miljø for faglig deltakelse. Et større miljø betyr at flere kan bidra med erfaringer og kompetanse. Det resulterer i flere små områder å spre kunnskap om bred medvirkning på. På denne måten spiller det en rolle å være i en paraplyorganisasjon, det kan lette arbeidet, samtidig som at viktige saker i større grad kan bli en sak på agendaen.

Én felles adresse inn til HF forenkler helt klart måten bedrifter møter LO og NHO på. En sammenslåing skaper et mindre komplisert bilde av hva HF er for omverdenen, ikke minst i mottakerapparatet. Har organisasjonsendringene vært effektive? Som sagt har vi ikke sett den store effektivitetsgevinsten så langt. Mye tyder på at det her dreier seg om en sammenslåing på papiret, men ikke i praksis. Det er

med andre ord ikke gjennomført en reell sammenslåing og mange av informantene våre uttrykte en frustrasjon over situasjonen.

Slik det ser ut for oss ligger hovedproblemene til at sammenslåingen ikke har lyktes i selve gjennomføringsprosessen. Det eksisterer fortsatt grupper eller områder i HF. Selv om Studienemnda formelt sett er nedlagt og aktivitetene innlemmet i HF har gruppen som arbeidsgruppe fortsatt å virke. Dette gjelder også sykefraværsgruppen som fortsatt eksisterer i form av et faglig forum. Dette er i og for seg ikke problematisk, tvert i mot er det hensiktsmessig at grupperinger dannes hvor personer med spesialkompetanse og erfaring kan komme sammen i et faglig fora. Det som imidlertid kan være problematisk er at det ikke er skapt et arbeidsfellesskap mellom HF-gruppene. Hvis ambisjonen er full integrasjon mellom alle tiltakene bør dette skillet brytes ned slik at aktivitetene her også i praksis integreres i HFs prosjekter.

Hensikten med å tillegge én person fra hver organisasjon ansvaret for daglig drift var at disse skulle dra inn ressurser fra respektive organisasjoner tilpasset de utfordringer man sto overfor i hvert enkelt prosjekt. Dette ble imidlertid forlatt til fordel for en kjernegruppe bestående av et HF-sekretariat med fire ansatte i NHO, avdeling for bedriftsutvikling og fire fra LO, arbeidslivsavdelingen, altså en mer statistisk organisering.

HF-Arbeidsmiljøopplæring synes å være den gruppen²³ som er mest integrert i prosjektaktivitetene. Likevel er den uformelle strukturen som arbeidsmåte er opprettholdt og de er sjelden tilstede i sekretariatsmøter. I enkelte prosjekter deltar de i gjennomføringen og ut fra dette kan en se at deres viktige saker har fått en plass på agendaen i bedriftsutviklingsprosjekter, men ennå er disse prosjektene fåtallige og generelt er det begrenset form for integrasjon i selve bedriftsprosjektene.

NHO og LO, ved Hovedorganisasjonenes fellestiltak – sykefravær, HF-S, har siden 1991 hatt et avtalefestet samarbeid om å redusere sykefraværet. HF-S, sykefravær, har noen få felles møter i sekretariatet, men som arbeidsgruppe opptre de som de har gjort før og har i praksis ingen arena i sekretariatet og styret. Sykefraværsgruppen er sammensatt av politisk ansvarlige med eget styre for politikk og aktiviteter. Ett resultat av sammenslåingen er imidlertid Ny Giv. Dette ble fra partene ansett som viktig, og det var enighet omkring dette på høyt politisk nivå i LO og NHO. Fordelene med å trekke sykefraværarbeidet, som IA, inn i bedriftsutvikling er at alle tiltak for å dra bedriften i retning av en bedre (for de ansatte) og mer effektiv bedrift integreres og styrkes.

Likestillingsavtalen som partene skulle samarbeide om å ivareta, kan vi ikke finne igjen i denne strukturen. I HF-Likestilling er det per i dag ingen aktivitet. Så vidt vi kan se finnes det ingen direkte link mellom Tilleggsavtale II og samarbeid mel-

²³ Bestående av ansvarlige fagpersoner fra hver organisasjon.

lom partene. Når det gjelder de gjensidige forpliktelsene jf Hovedavtalen knyttet til likestilling kan vi med andre ord vanskelig se noen etablert form for systematisk innsats i HF.

Oppsummert kan en si at en har oppnådd:

- lite samarbeid på tvers av tidligere skiller i sekretariatet
- faggruppene har nærmest fortsatt som de gamle styrene
- saksbehandlingen er blitt mer og ikke mindre byråkratisk
- for lite kompetanseutvikling hos de ansatte
- svak utvikling av HF-konseptet

Skal man lykkes med en videre integrering er det viktig å formidle de faglige gevinstene av samarbeidsformen til de som har det daglige ansvaret for å følge opp HFs aktiviteter. Ledelsen må kommunisere til de ansatte at dette er riktig vei å gå. Klare linjer og utfylde instruksjoner fra de respektive organisasjoner må etableres. Dessuten må det strukturelle bilde forenkles og optimaliseres. Figur 5.2 viste hvordan den øverste ledelsen hadde tenkt seg at strukturen for HF skulle se ut. Dersom HF skal lykkes i å oppfylle intensjonene er det grunnleggende at en integrasjon skjer i alle delene av arbeidet. Det må danne en felles plattform og strategiplanen. Videre må tilleggsavtalene inn i bedriftsutviklingsprosjektene der det er mulig.

En mulig årsak til manglende integrering i sekretariatet kan være muligheten for å rapportere samme tema, som delvis ligger i og utenfor HF arbeidet, til ulike ledere. En slik struktur er uoversiktlig og vil ofte utvikle dissintegrering.

Integrasjon av fellestiltakene må bedømmes ut fra to forhold. For det første ved å se på hvorvidt de ansatte i henholdsvis LO og NHO, er integrert i HF-gruppen. Her er det ulikheter mellom grupperingene i LO og i NHO. Mens NHO har valgt å fysisk samle hele HF i en etasje hvor avstanden mellom dem som til daglig arbeider med de ulike tiltakene er liten, sitter de ansatte i LO mer spredt og avstanden er større²⁴.

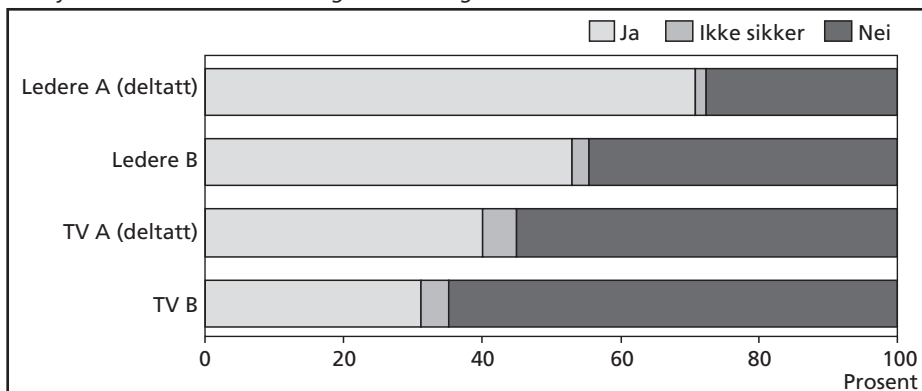
Det ser ikke ut til at man har lykkes med å integrere eller samkjøre de ulike ordningene etter intensjonen. Målene²⁵ for sammenslåingen ser heller ikke ut til å ha blitt nådd. På det operasjonelle nivået har det ikke skjedd noe faglig revolusjone-

²⁴ Se avsnittet over som beskriver delt politisk ledelsen i LO.

²⁵ Se notatet "Framtidig organisering av fellestiltakene LO/NHO"

²⁶ arbeidsgruppene slik de opererte før sammenslåingen har fortsatt og det gjenspeiles også i deltakelse i HF's møtevirksomhet. Her møter de som før representerte HF-B og det er kun begrenset deltakelse fra ansvarlige for de andre tiltakene.

Figur 5.3 Kan HF bidra å fremme partsbasert utviklingsarbeid i bedriftene? Innsats for redusert sykefravær N = 141 ledere og 68 tillitsvalgte



rende etter sammenslåingen og grupperinger²⁶ har i stor grad fortsatt med begrenset integrering av tilleggsavtalene i det nye HF. De ulike systemene og arbeidsgruppene man hadde tidligere var sterkt sammensveiset og godt innarbeidet. Avgjørelser som tidligere ble tatt internt i gruppene må nå gjennom flere ledd og dette oppfattes å ha resultert i mer byråkrati og økt rapportering. Større saker som nå behandles innenfor eksempelvis sykefravær eller arbeidsmiljøopplæringen må nå forberedes for sekretariat og styre, mens den partssammensatte gruppen tidligere i prinsipp tok egne avgjørelser.

Integrasjonen må også ses i lys av hvorvidt de øvrige tiltakene er integrert i bedriftsprosjekter. Bortsett fra det opprinnelige HF-Arbeidsmiljøopplæring som deltar i noen prosjekter, er det store bildet at det heller ikke når det gjelder det som skjer ut mot bedriftene er blitt mer integrering. I bedriftene derimot er det, som figur 5.3 viser, relativt stor tro på HF innenfor sykefraværsområdet. Tiltroen er noe lavere innenfor IA, der ca 40 prosent av ledere og tillitsvalgte i ulike bedrifter mener at partsbasert utviklingsarbeid har noe å bidra med.

5.4 Kommunikasjons- og informasjonsstrategi

HF's innsats for å nå ut til hele målgruppen er spredt over en rekke aktiviteter. Bedre bedrift og hjemmesiden på Internett²⁷ representerer to spredningskanaler vi har valgt å trekke fram i vår beskrivelse og vurdering av HF's arbeid. I spørreundersøkelsen blant de 7000 bedriftene som er omfattet av Hovedavtalen har vi stilt spørs-

²⁷ www.fellestiltak.no

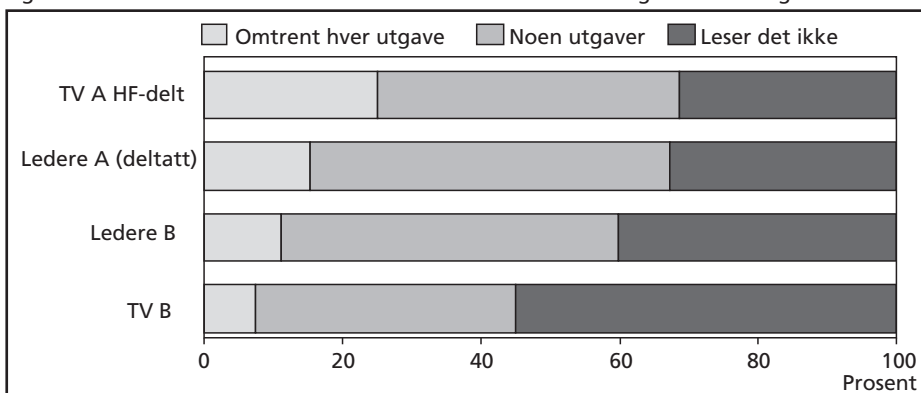
mål om kjennskap til HF, Bedre bedrift og hjemmesiden. Vi har også kartlagt synspunkter på bladet.

Utviklingen av kommunikasjons- og informasjonsstrategien

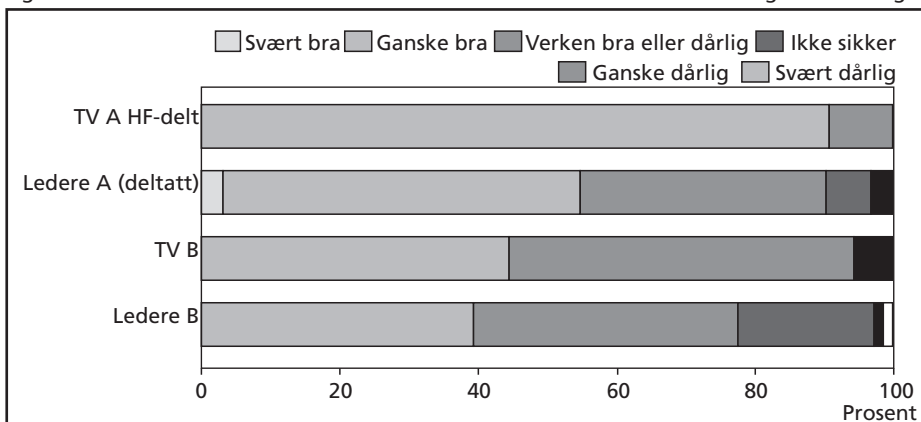
I evalueringsperioden har disse hovedkanalene for HF's informasjon og kommunikasjon ut til bedriftene gjennomgått flere endringer og forbedringer. Bedre bedrift utkommer nå fire ganger i året og distribueres som vedlegg til Næringslivets Ukeavis og LO Aktuelt i et opplag på 62 000. Innholdsmessig byr Bedre bedrift fortsatt på omtaler av prosjekter som støttes av HF. Målet er å gi ut informasjon som engasjerer og motiverer til partsbasert bedriftsutvikling. Dessuten er Bedre bedrift blitt tilpasset for presentasjon på hjemmesiden.

I spørreundersøkelsen ble ledere og tillitsvalgte spurt om de hadde hørt om bladet Bedre bedrift. Samtlige spurte skal ha fått tilsendt bladet. Av disse bekrefter ca halvparten av lederne at de har hørt om bladet (figur 5.4). Blant de tillitsvalgte oppgir

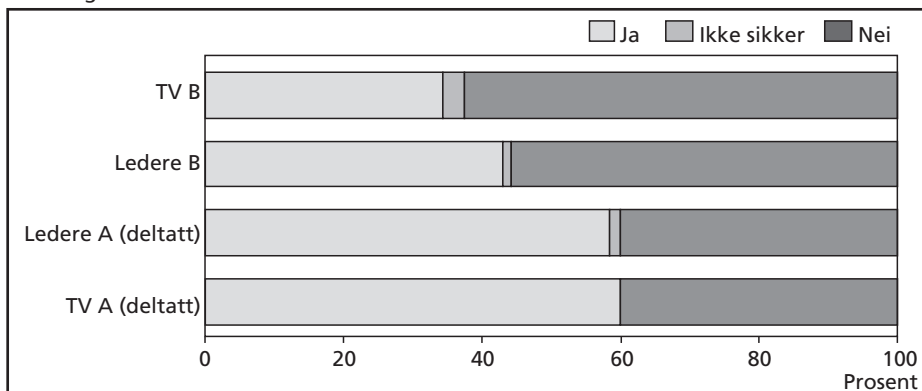
Figur 5.4 Har du hørt om Bladet Bedre Bedrift? N=305 ledere og 168 tillitsvalgte



Figur 5.5 Hvis hørt om BB: Har du lest bladet Bedre Bedrift? N=173 ledere og 56 tillitsvalgte



Figur 5.6. Hvis lest Bedre Bedrift: Hva synes du om bladet Bedre Bedrift? N=107 ledere og 29 tillitsvalgte



en av tre at de har hørt om Bedre Bedrift. Selv blant tillitsvalgte som har vært med i HF-aktiviteter oppgir et flertall at de ikke har hørt om Bedre Bedrift.

De som oppga at de hadde hørt om Bedre Bedrift ble deretter spurt om de hadde lest bladet. Den jevne tillitsvalgte leser bladet svært sjelden (figur 5.5). Vi har sett at halvparten ikke har hørt om bladet, og blant de som har hørt om det oppgir et flertall at de aldri leser det. Gruppen som leser Bedre bedrift jevnlig er liten, antakelig bare noen få hundre.

Disse ble så spurt om hva de syntes om bladet. Blant denne lille gruppen finner vi ingen tillitsvalgte som synes at Bedre bedrift er «svært bra» (figur 5.6). Bare noen få ledere gir så god karakter. Samtlige av disse har deltatt i HF-støttede tiltak.

For å kunne si noe om tilfredshet med bladet fikk dem som hadde lest bladet spørsmål om hva de syntes om Bedre bedrift. Også her var HF-deltakere mest fornøyd og tillitsvalgte var mer fornøyd enn lederne.

Målet og midlene

En spredning av suksesshistorier og resultater ser ut til å være en god måte å spre et godt budskap om bred medvirkning og samarbeid på. En bevisstgjøring omkring hvilke verdiskapende tiltak som er gjort i bedriften er nyttig. På den måten er ikke bare resultatet presentert, men også hvordan bedriften kom dit. For å kunne bevisstgjøre brukere om hva det er som har gjort at de har lyktes i prosjektet må dette knyttes til måleegenskaper i prosjektene. Verdiskapingseffekten synliggjøres slik at den kan overføres til andre som gjør at det skaper resultater.

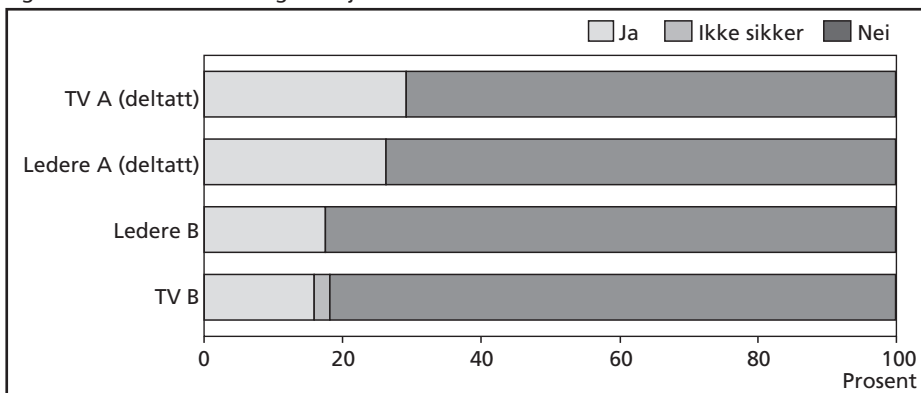
Våren 2002 ble arbeidet med webside for HF avsluttet og lansert. I 2004 ble hjemmesiden på nettet relansert, og gitt en ansiktsløftning i form av forbedret layout, brukervennlighet og innhold. HF legger vekt på at informasjon og rapporte-

ring i større og større grad blir gjort elektronisk. Både fra LOs og NHOs hjemmesider er det link til HF's hjemmeside.

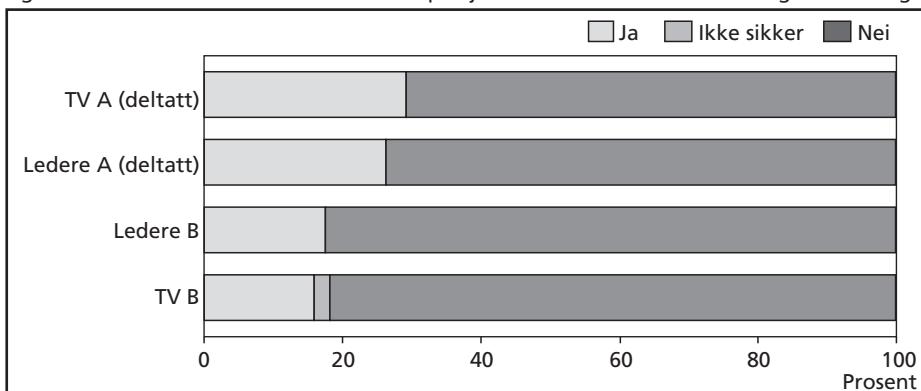
Det er en utfordring for alle som ønsker å være en faglig ressurs for andre at bredde og aktualitet styrkes. Blant annet kunne HF med fordel invitere bransjer, landsforeninger og organisasjoner til å dele informasjon via HF's hjemmeside, og på den måten være et forum for spredning av informasjon om bred medvirkning. Mange kurs og skolingstilbud er gjort tilgjengelige på Internett. HF har mye å hente ved å legge til rette for informasjon om og tilgang til kursdokumenter på fellestiltak.no.

Det er generelt liten bevissthet i bedriftene (våre case) om HF og blant dem som har en formening om hva HF er ser de fleste HF kun som en økonomisk bidragsyter. Mange vet ikke at HF besitter kompetanse som kan komme bedriften til gode. Inntrykket fra dybdeintervjuene er at HF er lite kjent også utover i LO og NHO systemene. Figur 5.7 viser imidlertid at det er ganske utbredt kjennskap til HF. Det er ledere i bedrifter som har deltatt i HF-aktiviteter som er best orientert om HF.

Figur 5.7 Hørt om Hovedorganisasjonenes Fellestiltak? N=305 ledere



Figur 5.8. Hvis hørt om HF. Har du vært inne på hjemmesiden til HF? N=173 led og 58 tillitsvalgte



Inntrykket fra dybdeintervjuene er at HF er lite kjent også utover i LO og NHO systemene.

De som hadde hørt om HF, ble spurt om de hadde vært på hjemmesiden til HF. Av disse svarer ca 15 prosent positivt på spørsmålet (figur 5.8) Det vil si at ca 7–8 prosent av ledere og tillitsvalgte i LO-NHO bedrifter har vært inn inne på HF's hjemmeside.

5.5 Konklusjoner og anbefalinger

Bakgrunnen for sammenslåingen av fellestiltakene var et ønske om å se de ulike samarbeidstiltakene i sammenheng og et behov for å effektivisere og rasjonalisere innsatsen av midlene LO og NHO stilte til disposisjon til fellestiltakene. Den øverste ledelsen i LO og NHO ønsket å oppnå en koordineringseffekt av å forenkle styringsstrukturene. Strukturmessig ønsket man å samle mange småstyrer til ett, og dermed også opprette én felles adresse inn til HF. Etter vår oppfatning er integrering av sykefraværarbeid, arbeidsmiljøopplæring, likestillingsarbeid og bedriftsutvikling formålstjenlig for bedriftene og dette var derfor en riktig beslutning av partene.

Intensjonen med sammenslåingen var å gjennomføre en full faglig og organisatorisk sammenslåing. Vi har imidlertid sett at de ulike ordningene ikke har blitt integrert. Det faglige samarbeidet mellom medarbeiderne i HF har ikke gjennomløpt den forventede utviklingen etter sammenslåingen. De opprinnelige grupperingene har fortsatt, om ikke formelt så i alle fall som operative arbeidsgrupper. Dette har resultert i at HF-medarbeiderne i liten grad har deltatt i HF's sekretariatsmøter. Medarbeiderne fra de ulike fagområdene har heller ikke utviklet en felles, integrert agenda. Heller ikke i kommunikasjon med bedriftene ser det ut til at fellestiltakene er blitt vesentlig mer integrert.

Tre sentrale spørsmål evalueringen skal besvare er om valget av struktur, arbeidsform og aktiviteter er hensiktsmessige. Når vi nå konstaterer at struktur og arbeidsform er blitt en annen enn den man hadde tenkt seg er konklusjonen at nåværende struktur og arbeidsform ikke ser ut til å støtte opp under intensjonen med sammenslåingen. Arbeidsgruppene ser ut til å fungere bra for kontakten på tvers av organisasjonene. Det bør derimot sikres at denne arbeidsformen ikke skaper et skille mellom delområdene, men at disse bidrar med spesialkompetanse inn til HF som helhet som til syvende og sist kommer bedriftene til gode.

Vi ser at alle fagområdene som til sammen utgjør fellestiltakene mellom NHO og LO drar i samme retning, mot en bedre organisasjon for eiere, ledere og for ansatte. Derfor er det riktig at sykefravær og arbeidsmiljøopplæring skal inn som ele-

menter i bedriftsutviklingsprosjekter. Det mener vi selvsagt også om likestillingsarbeidet, som, slik vi tolker det, mangler som eget element i dagens HF.

Vi konkluderer med at den nye strukturens potensielle virkninger, både i form av samordningseffekter og gjensidig styrking av alle områdene, kan fungere mer som intendert ved å stå løpet fullt ut. Det betyr samordning av ansvar på politisk nivå i de to organisasjonene, en felles kompetanse og konseptutvikling for de ansatte som jobber med de ulike delene av HF's ansvarsområde, og avklaring i forhold til de underliggende faggruppene, slik at ikke disse i realiteten forblir egne styrer eller kun et byråkratisk mellomledd i den interne saksbehandlingen.

Når det gjelder informasjons- og kommunikasjonsstrategien er det klart at HF's satsing på en web-side og utgivelser av Bedre bedrift har båret frukter. Undersøkelsen viser at mange er tilfredse med bladet. HF (HF-B) har i evalueringsperioden arbeidet aktivt for å forbedre sine kommunikasjonskanaler. Både hjemmesiden og Bedre Bedrift har fått bedre layout, design og innhold. Distribusjonen av Bedre bedrift er effektivisert. Vi tror HF er på riktig vei med sin satsing på informasjons- og kommunikasjonsstrategi, bare i evalueringsperioden har det skjedd en forbedring på innhold og oppdatering av hjemmesidene. Men det er vanskelig og arbeidskrevende å holde en kontinuerlig oppdatering og oppfølging av sidene. Det krever store ressurser både personalmessig og økonomisk. Samtidig finnes det helt klart forbedringspotensial. Det er i stor grad bedriftsutviklingsdelen som er presentert i Bedre bedrift og på hjemmesiden. Fellestiltakene innen arbeidsmiljøopplæring, likestilling og sykefravær er alle beskjedent representert i disse kanalene sammenliknet med bedriftsutviklingsdelen, og kunne med fordel vært tyngre profilert med sine perspektiver. Dessuten burde kanskje HF benytte muligheten til gjennom disse kanalene vise at et integrert perspektiv på sykefraværarbeid, arbeidsmiljøopplæring og likestilling inn i samarbeidsprosjekter er sunt for bedriftene og partssamarbeidet.

Er det slik at man, ved å innlemme noe man ikke har et direkte forhold til, som for eksempel sykefraværarbeidet, i bedriftsutviklingsprosjekter, taper oppmerksomhet på det man ønsker å arbeide med? Dette har vært drøftet gjennom hele prosjektet. Noen informanter mener samkjøringen svekker hvert av områdene i stedet for gjensidig å styrke hverandre. Det kan skje hvis en ikke får til en videre faglig integrering av områdene rundt temaene utvikling og medvirkning. Basisen for den faglige integreringen, som nyorienteringen innen IA-arbeidet, i retning av å se på dette som en del av bedriftens innovasjons- og utviklingsarbeid, tilsier imidlertid det motsatte.

6 Ringvirkninger

Dette kapitlet tar for seg HF's aktiviteter og virkninger ut over det som har basis i Hovedavtalens tilleggsavtaler. Vi trekker fram satsingen mot forskningsmiljøer og HF's betydning for andre viktige områder for hovedorganisasjonene som forhandlinger og den næringspolitiske arena.

6.1 Verdiskaping 2010

HF's engasjement overfor og i forskningsrådsprogrammet Verdiskaping 2010 har vært omfattende i perioden. Det startet med at HF i 1999 tok initiativet til å sette ned en arbeidsgruppe for å se på et oppfølgerprogram til Bedriftsutvikling 2000 (BU 2000).²⁸ Gruppen konkluderte med å foreslå et program med navnet Verdiskaping 2010, som tok opp i seg bedriftsutviklingsaktivitetene fra BU 2000, men som utvidet dette perspektivet videre til et regionalt plan. Tanken var et program med et årlig budsjett på ca 60 millioner kroner.

For å få VS 2010 etablert gikk HF-styret til ledelsen i LO og NHO, som henvendte seg direkte til statsministeren og fagministrene i Kultur- og utdanningsdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet og Næringsdepartementet. Forskningsrådet spilte ikke en aktiv rolle i denne etableringsfasen. Det var en stund diskutert i HF om programmet skulle administreres direkte av Næringsdepartementet, men en oppnådde ikke tilstrekkelig positiv respons fra departementets side. Det ble imidlertid etter hvert etablert en dialog mellom HF-sekretariatet og NFR i forbindelse med avslutningen av BU 2000, omorganisering av næringsrettet FoU i NFR, og omorganiseringen av VS 2010-programmet. HF-B satte som vilkår overfor NFR at de skulle ha innflytelse over VS 2010s styresammensetning og styreleder, valg av forskningsansvarlig og sammensetning av sekretariat. NFR aksepterte at HF-B og NFR må være enige om de ovenfor nevnte sakene.

Gjennom statsbudsjettet for 2002 ble det klart at rammene for VS 2010 ikke ble 60 millioner kroner per år, men ca 28 millioner kroner. Dette karakteriserte HF-

²⁸ Arbeidsgruppen bestod av Anthony Kallevig, LO, Pål Gundersen, LO, Ida Festervoll, NHO, Kristian Skjølaas, NHO, rektor på BI, Torgeir Reve, leder av SINTEF Roar Arntzen og forskningsleder i BU 2000 Bjørn Gustavsen.

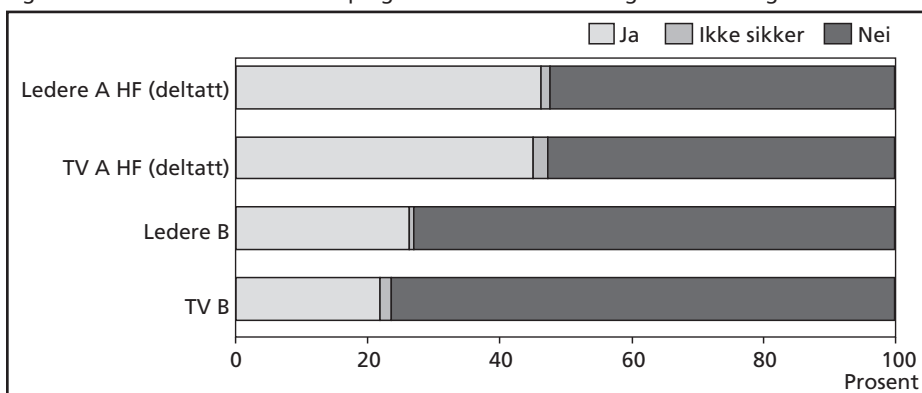
styret som uakseptabelt lavt. HF fastholdt imidlertid sin andel på 2 millioner kroner årlig og to personer som skulle stilles til disposisjon for VS 2010-programmet. Det siste var i tråd med praksis fra BU 2000- programmet. I denne etableringsfasen av VS 2010 forsøkte HF å bringe Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH) og servicenæringen sterkere inn i programmet uten at det lyktes i første omgang. Service og tjenesteytende næring ble imidlertid beholdt som satsningsområde.

VS 2010 ble formelt dratt i gang 23. oktober 2001. Det forskningsmessige grunnlaget, slik det kom til uttrykk i programnotatet, fulgte i stor utstrekning det arbeidet som var utarbeidet av arbeidsgruppen satt ned av HF's styre. Programmet var definert som et samarbeid mellom Forskningsrådet, SND, LO og NHO. VS 2010 skal gjennom partsbasert medvirkning bidra til økt verdiskaping gjennom bedriftsintern og nettverksbasert innovasjon. Aktiviteten skal understøtte regionale utviklingsstrategier. Kunnskapsgrunnlaget innen feltet skal styrkes gjennom vitenskaplig produksjon og publisering. Syv delstrategier anvendes for dette:

- aktiv deltakelse fra hovedorganisasjonene i arbeidslivet (NHO og LO)
- bred medvirkning fra de ansatte i utviklingsprosessene
- bruk av arbeidslivsforskere som utviklingsaktører i samarbeid med private foretak
- bedriftene setter dagsorden og kan trekke på forskningskompetanse innenfor organisasjon, ledelse, produktivitet, arbeidsmiljø etc
- tett kobling av aktivitetene til regionale næringspolitiske strategier og til regionale aktører med betydning for verdiskaping og innovasjon for å øke effekten av den samlede offentlige innsatsen
- utvikling av det vitenskapelige kunnskapsgrunnlaget om utviklings- og innovasjonsprosesser og dokumentasjon av norske erfaringer, for på sikt å bidra til økt relevans i forsknings- og utdanningsmiljøene

Støtten ble konsentrert om 10 hovedprosjekter – forskergrupper og deres bedriftspartnere – som hver definerer et sett av utviklingsaktiviteter, en forskningsagenda og sin relasjon til regionale virkemiddelaktører. Forskningsrådet fikk det administrative ansvaret for VS 2010. Programmet ble etablert med et sekretariat bestående av en programkoordinator, en forskningsleder og ett medlem fra henholdsvis LO og NHO. Disse rapporterer til Programstyret. Sekretariatets oppbygging med innlån av to personer fra HF er unik for VS 2010 i forskningsrådssammenheng. I programstyret sitter representanter fra akademia, bedrifter, Innovasjon Norge, LO og NHO. De sistnevnte er identiske med HF's sekretariatsleder i henholdsvis LO og NHO, men de sitter i VS 2010-styret som representanter for hovedorganisasjonene

Figur 6.1 Har du hørt om Verdiskaping 2010 ? N=305 ledere og 168 tillitsvalgte



og ikke samarbeidsorganisasjonen HF. I tillegg møter det i styret observatører fra departementene som bidrar med finansiering.

VS 2010 er den største enkeltaktiviteten i HF-programmet. Ikke bare bevilges det en årlig sum på 2 millioner kroner som utgjør ca 10 prosent av HF's totale årlige budsjettbevilgninger og to personer som tilsvarer ca 25 prosent av HF's sekretærkapasitet til programmet, men store deler av regionalbevilgningene som i noen år var oppe i 3–4 millioner kroner per år har gått til aktiviteter i samarbeid med og til å støtte opp under VS 2010. HF er derfor langt viktigere for VS 2010 enn det rene bidraget skulle tilsi. Ikke minst er HF viktig for VS 2010-forskerens adgang til bedrifter.

I spørreundersøkelsen ble ledere og tillitsvalgte spurt om de hadde hørt om Verdiskaping 2010. Ca 25 av lederne og 20 prosent av de tillitsvalgte svarte ja på dette (figur 6.1).

Figur 6.1 viser også at ledere og tillitsvalgte i bedrifter som har vært med i HF-støttede tiltak har betydelig mer kjennskap til VS2010 en andre bedrifter. Noe av dette kan skyldes at en del HF prosjekter er felles med VS2010.

Hvordan fungerer arbeidsfellesskapet mellom HF og VS 2010?

Med HF som fødselshjelper og premissleverandør for programmet, men langt i fra den største bidragsyter er det naturlig nok mange utfordringer i å forme et slikt samarbeid og arbeidsfellesskap. Fra NFRs side ser det ut som en har vært takknemlig for at HF har bidratt til etableringen. Men NFR har vært tilbakeholdne med å definere hva slags konsekvenser HF's innsats måtte ha for programmets innhold. Har HF som representant for LO og NHO et brukerstyringsforhold til VS 2010? Er de mer på linje med departementene i rollen som finansører? Eller er de som NFR-sekretariatet og IN en del av virkemiddelapparatet?

NFR har også tatt i mot sekretariatsressursene, men uten å definere dette overfor resten av sekretariatet, styret og andre finansører. HF-B understreker i styremøtet den 17. januar 2002 at de to årsverkene ikke må bindes opp i Forskningsrådets byråkrati og at HF's styre må involveres i både organisatoriske og faglige spørsmål i VS 2010.

I dokumentasjonen fra HF og i våre intervjuer med nøkkelpersoner kommer det fram at forholdet mellom HF og VS 2010-sekretariatene har vært svært uklart. Dette gjelder både rolleinnhold, rapporteringsvei og arbeidslederansvar for de to som arbeider med VS 2010 i HF. Arbeidsgiveransvar og personalansvar ligger uomtvistelig hos henholdsvis LO og NHO. I det daglige jobber disse personene på grunnlag av planer og vedtak i VS 2010-styret og rapporterer tilbake til VS 2010-styret om sine aktiviteter, spesielt om hva som foregår på bedriftsnivå i bedrifter omfattet av Hovedavtalen mellom LO og NHO. Om denne tilbakerapporteringen skal koordineres av VS 2010-koordinatoren er ikke klart. Referatene fra HF-styret viser samtidig at en her ser på de to sekretærene som noen som rapporterer til HF-styret basert på HF-styrets mål og planer.

Målsettingene med VS 2010 engasjementet

Målsettingen for HF med engasjementet i VS 2010 er tosidig. Det ene er å spre bred medvirkning som metode i bedriftenes utviklingsarbeid gjennom arbeidslivsforskningen i Norge. Det andre er å hente tilbake økt kunnskap om medvirkningens betydning og mest effektive utforming. Når det gjelder det første målet, å spre bred medvirkning som metode i forskermiljøene tilknyttet VS 2010, så viser en analyse av forskermiljøenes hjemmesider at en viss spredningseffekt absolutt er til stede. Nedfor er det gjengitt et sitat fra hvert av forskermiljøenes hjemmeside om målsettingen for egen forskning innenfor VS 2010. Seks hovedprosjekt refererte direkte til bred medvirkning:

«fokuserer på omstilling og innovasjon i næringslivet med utgangspunkt i bred medvirkning og læring på arbeidsplassen.»

«støtter samarbeid mellom arbeidsforskere og private bedrifter og vektlegger betydningen av de ansattes brede medvirkning for læring, utvikling og nyskaping i bedriftene»

«næringsutvikling lokalt og regionalt basert på nettverkssamarbeid mellom bedrifter, med vekt på innovasjon. Innovasjon er tett koblet til bred medvirkning gjennom begrepet medvirkningsbasert innovasjon»

«bygger på erkjennelsen av at bred medvirkning fra de ansatte i bedriftene har stor betydning for læring, utvikling og nyskaping»

«bidra med kunnskaper til økt verdiskaping i norsk næringsliv gjennom bred medvirkning og utvikling av bedrifter innenfra, og i samarbeid med eksterne miljøer, partnerskap og aktører»

«styrke verdiskapingen i eksisterende virksomheter og bidra til etablering av nye lønnsomme bedrifter. Dette skal skje gjennom bredt sammensatte partsbaserte forsknings- og utviklingsaktiviteter»

Spredningen er imidlertid ikke gjennomgående. I de resterende fire hovedprosjektene var bred medvirkning ikke omtalt i målsetting. Men vi fant mål som:

«å skape attraktive arbeidsplasser i attraktive regioner, gjennom samarbeidsmodeller for bedriftsutvikling, på tvers av organisasjons-, funksjons-, fag- og profesjonsgrenser.»

«vekt på å utvikle partnerskapsrelasjoner mellom myndighetsaktører og private næringsinteresser. Dilemmaer, spenninger og muligheter knyttet til utvikling av alternative kanaler for medvirkning og mobilisering har stått sentralt i denne forskningen.»

«et langsiktig utviklingsarbeide med fokus på både bedriftsinterne prosesser og bedriftens rolle i nærmiljøet og landsdelen for øvrig.»

«skal bidra til økt verdiskaping i næringslivet gjennom bedriftsutvikling og samarbeid blant annet under områdene organisasjonsutvikling, innovasjon og nyskaping.»

Når det gjelder den andre målsettingen, om å få kunnskap tilbake, har det som vi allerede har drøftet i kapittel 3, kommet mindre ut av dette enn hva en kunne forvente og hva som ser ut til å være partenes behov. Årsaker til dette som kan knyttes til VS 2010 i seg selv ligger utenfor denne evalueringens område. I denne evalueringen vil vi imidlertid peke på at organiseringen av samarbeidet mellom HF og VS 2010 kan gjøres annerledes og at det ser ut til å være et behov for en gjennomgang av dette samarbeidsforholdet og arbeidsfellesskapet.

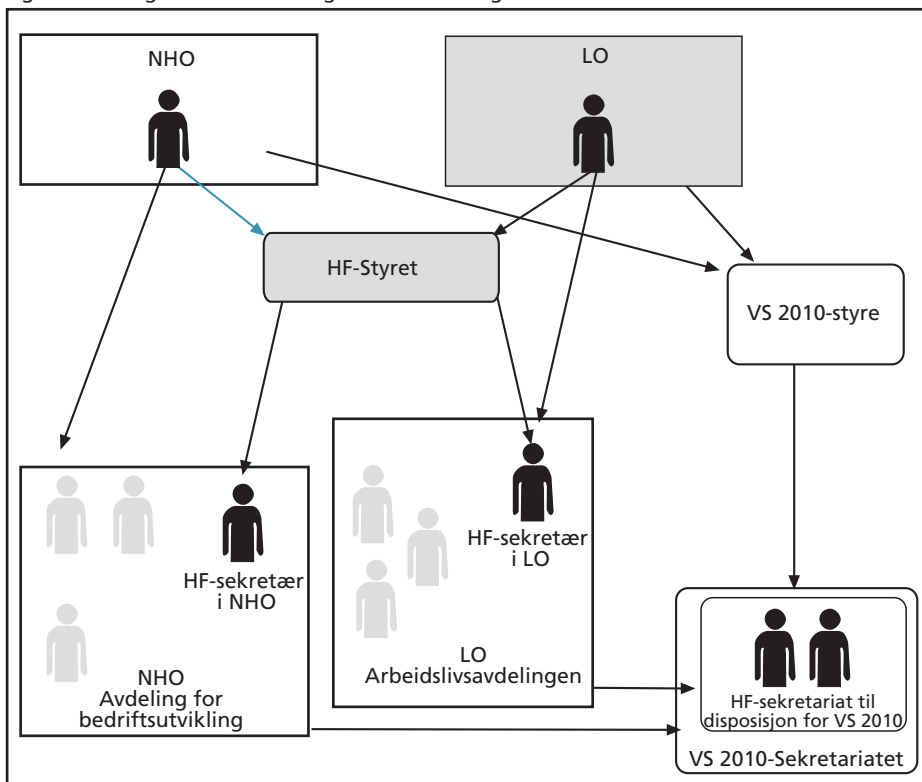
VS 2010 er en liten del av næringslivsforskningen i Norge. Dets unike karakter er nettopp tilknytningen til partene i arbeidslivet. Partene i arbeidslivet kan sies å ha et behov for et slikt program for å kunne utvikle sitt engasjement og egenart i bedrifters utviklingsarbeid.

Positive samarbeidsformer som får utbredelse og fotfeste i forholdet mellom den viktigste arbeidsgiverforeningen og arbeidstakerorganisasjonen i Norge både sentralt, regionalt og i partens forhold på den enkelte bedrift, kan som omtalt i kapittel 3 ha vesentlig verdiskapende effekt. Sett i relasjon til resten av NFRs virksomhet ser det ut som en mulig vei å gå er å definere LO og NHO gjennom HF som brukere og deres engasjement i VS 2010 som brukerstyring. Forskningsrådet sier selv dette om

brukerstyring innen næringslivsforskningen: «Forskningsrådets næringsrettede strategi og arbeidsform legger vekt på brukernes prioriteringer og behov. Grunnprinsippet i den brukerstyrte forskningen er at de foretakene som ønsker å engasjere seg i FoU, har en avgjørende innflytelse på innretning, styring, ledelse og gjennomføring av programmene og prosjektene. Tankegangen bak konseptet brukerstyrt forskning er at det er foretakene som best kjenner markedsbhøvene og hvor mulighetene for suksess og vekst ligger.» (NFR, Strategi for næringsrettet forskning og utvikling).

En mulig vei å gå for å nå målsettingen om å hente mer kunnskap fra forskningen inn i LO og NHOs arbeid vil kunne være å endre de to HF-sekretærenes rolle i VS 2010 strukturen (se figur 6.2) slik at de ikke opererer i VS 2010s linjeorganisasjon, men som et bindeledd mellom HF og VS 2010. Disse vil da kunne få et klarere ansvar for å bringe bedrifter inn i VS 2010s hovedprosjekter og å formidle forskningsresultatene tilbake til LO og NHO. I det siste ville det også ligge en betydelig brukerstyringsoppgave overfor VS210.

Figur 6.2 Mulige strukturendringer mellom HF og VS 2010



6.2 Ringvirkninger til forhandlingsarenaen

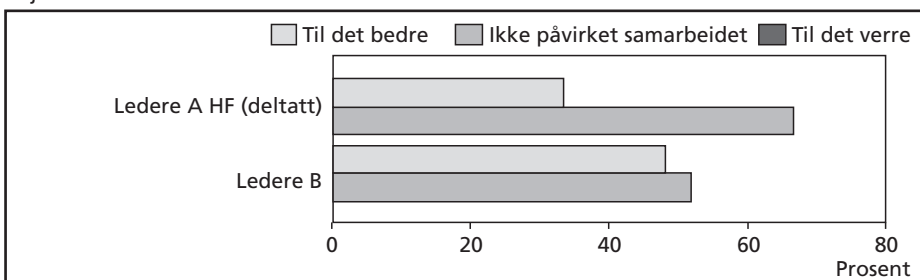
En av de mer underliggende ideene bak HF-arbeidet er at det skal ha en positiv effekt på forhandlingsarenaen. Kollektive lønnsforhandlinger sentralt, bransjevis og lokalt på den enkelte bedrift er den viktigste relasjonen mellom LO og NHO. Det er også dette arbeidet som i stor grad definerer organisasjonenes forhold til sine medlemmer enten det er enkelte arbeidstakere eller bedrifter. Som drøftet i kapittel 3 er også effektiviteten av å trekke partsbaserte organer og tillitsvalgte med i utviklingsarbeid på bedriftene avhengig av disse organer og personers evne og mulighet til å representere en kritisk masse av ansatte. Sterke klubber er derfor ofte bedre partnere i utviklingsarbeidet enn svakere klubber. Ved å trekke de ansattes representanter med i utviklingsarbeidet vil disse kunne få en styrket posisjon i bedriften (Grimsrud med flere 2004).

I spørreundersøkelsen ba vi ledere om å svare på en rekke spørsmål om et utviklingsprosjekt de hadde gjennomført ganske nylig. De ble blant annet spurt om hvordan prosjektet var organisert, hvem som deltok, partsforankring og resultater. På et spørsmål om gjennomføringen hadde påvirket samarbeidet med fagorganisasjonene, svarer ingen at samarbeidet er blitt dårligere (figur 6.3). Ca halvparten sier at samarbeidet er blitt bedre, mens resten sier at det ikke er endret.

I figuren legger vi spesielt merke til at ledere i bedrifter som har deltatt i HF-støttede tiltak har de mest positive erfaringene med å samarbeide med de tillitsvalgte i utviklingsprosjekter. Ca 70 prosent av disse lederne mener at samarbeidet med fagorganisasjonene er påvirket i positiv retning.

I dybdestudiene, spesielt i bransjeprosjektet (som var valgt ut nettopp med tanke på å se på slike ringvirkninger), kunne vi se en god effekt på forhandlingsklima av «fokus på samarbeid» i HF-prosjektet. I utgangspunktet tente bedriftene på deltakelse i prosjektet fordi de trengte å sette søkelys på og finne og etablere samarbeidsformer for å unngå møtes først ved konflikter. Selv om det fra tidligere var ro med hensyn til bredt samarbeid i bedriftene, var det ikke noen form for samarbeid forankret i formelle arenaer.

Figur 6.3. Har gjennomføringen av utviklingsarbeidet påvirket samarbeidet med fagorganisasjonene? N=247 ledere

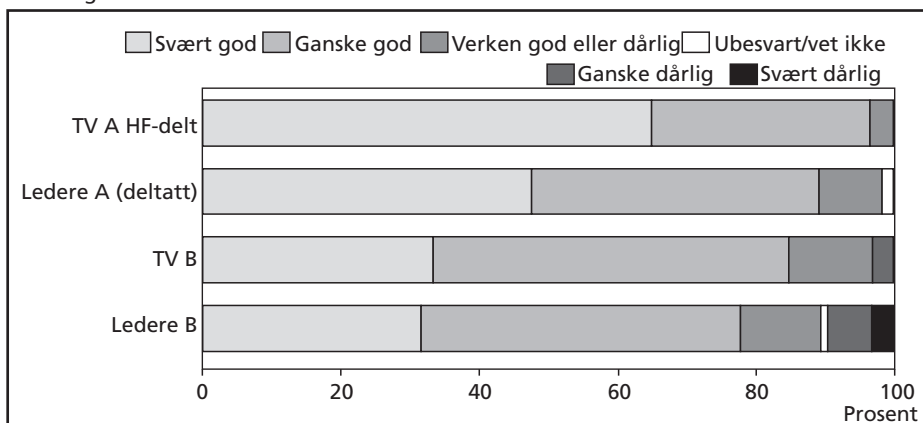


«Dette har vært en fin trening på samarbeid, vi har lært å se på oss som en enhet og ikke som parter.»

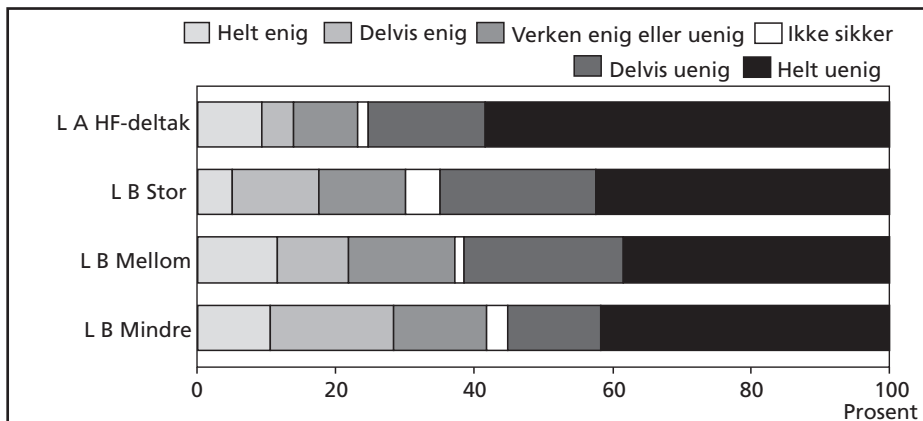
Også andre bedrifter i dybdestudiene melder at gjennomføringen av prosjektet har hjulpet på samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte. Det er vanskelig å kvantifisere effekten av forbedret forhandlingsklima, og det er dessuten mulig at andre tiltak ville ha gitt en tilsvarende effekt. Et HF-prosjekt må derfor primært måles ut i fra egne målsettinger om økt verdiskaping. Det er imidlertid ikke uten betydning at vi kan se en klart mer positiv oppfattelse av samarbeid med tillitsvalgte i bedrifter som har hatt HF prosjekt enn andre bedrifter innenfor Hovedavtalen (figur 6.4).

Videre ser vi i figur 6.5 at tillitsvalgtrollen oppfattes av et flertall av både bedriftsledere og tillitsvalgte å ikke være mindre viktig i dag enn tidligere. Selv om 30 pro-

Figur 6.4 Hvordan vil du beskrive samarbeidet med ledelsen/tillitsvalgte N = 247 ledere og 128 tillitsvalgte



Figur 6.5 Jeg synes tillitsvalgtrollen er mindre viktig for bedriften i dag enn tidligere. N=305 ledere



sent av lederne i små bedrifter sier seg helt eller delvis enige i en påstand om at tillitsvalgsrollen er blitt mindre viktig. I bedrifter som har gjennomført et HF-prosjekt er ledelsen markant mer uenig at tillitsvalgtrollen er blitt mindre viktig (nesten 60 prosent er helt uenig).

Begge funnene (figur 6.4 og figur 6.5) kan være et resultat av at HF-prosjekter oftere blir etablert der ledelsen har et positivt forhold til samarbeid. Her er det viktig å huske at vi ikke sammenlikner med bedrifter generelt, men med andre bedrifter som er dekket av Hovedavtalen. Disse har alle de samme forpliktelsene til samarbeid. Det kan derfor være at HF-arbeidet gir et aktivt bidrag til å utvikle alle sider av partssamarbeidet.

Samarbeid med andre arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner

Et siste spørsmål relatert til det organisasjonmessige er om HF er en arena for LO og NHO for økt samarbeid med andre arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner. Som nevnt tidligere har en i HF forsøkt å involvere HSH i VS 2010-arbeidet. Enkelte LO-forbund har også samarbeid innenfor Hovedavtalens del B som et punkt i samarbeidsavtaler med frittstående forbund.

Det er to årsaker til at HF-arbeidet kunne være en slik arena. Det ene er formen på dette arbeidet på bedriftene og som er gjenspeilet i Hovedavtalen, nemlig at det dreier seg om å involvere alle ansatte og dermed også alle de respektive tillitsvalgte. Den andre årsaken ligger i det faktum at samarbeid innenfor utvikling og omstillingsarbeid ikke berører spørsmål som lønnsystemer og lønnsprofil; områder der avstanden mellom ulike arbeidstakerorganisasjoner er mest grunnleggende. Et slikt samarbeid enten innenfor HF eller bare innenfor VS 2010 krever imidlertid tilpasninger innenfor finansieringssiden.

6.3 Ringvirkninger til den næringspolitiske arenaen

Felles opptreden på den politiske arena er også en viktig del av relasjonene mellom LO og NHO. Det gjelder på alle nivå. Innen næringsutvikling, som både HF og ikke minst VS 2010-aktivitetene grenser opp til, ser vi ofte at partene henvender seg i fellesskap til de politiske myndighetene.

Dybdestudiene og dokumentanalysen viser at samarbeid om utvikling på den enkelte bedrift gir begge parter både kunnskap og en plattform for felles opptreden på den politiske arena. Som drøftet ovenfor er det innenfor VS 2010 et mer åpent spørsmål om et slikt arbeid i regionene står i forhold til de ressurser en legger inn.

Bak etableringen av VS 2010 lå også en politisk målsetting fra partene om å få økt oppmerksomhet fra offentlig FoU på bedrifters utviklings- og omstillingsarbeid knyttet til de organisatoriske sidene, enten det gjaldt på bedriften eller hele verdikjeden. I det første programnotatet het det som begrunnelse for etableringen av VS 2010 at:

- det er nødvendig å gjennomføre bredere empiriske analyser av vekstkraften i norsk næringsliv, slik at man får bedre bilder og forståelse av vekstområder og vekstprosesser
- det er nødvendig å se på de økonomiske rammebetingelsene for nyskaping og kunnskapsbasert næringsliv for å demme opp mot utflytting av hovedkontor og kunnskapsfunksjoner
- det er nødvendig å styrke nærings- og bedriftsrettet forskning og utvikling og skape et bedre samspill mellom næringsliv og forsknings- og utdanningsmiljøene
- det er nødvendig å gjennomføre den nylig vedtatte kompetansereformen med kraft
- det er nødvendig å drive systematisk bedriftsutvikling på alle nivåer i norsk næringsliv, ned til den enkelte arbeidsplass, for å ta i bruk den kompetanse som finnes, utvikle ny kompetanse og endre bedriftene innenfra

Som omtalt ovenfor lyktes ikke partene å etablere et VS 2010 med et slikt program og omfang. Dette på tross av arbeid overfor det politiske miljø. Det kan tenkes at en klarere forståelse av bred medvirknings verdiskapingspotensial, klarere tanker omkring allianser med virkemiddelapparatet og HFs egenart og tilleggsverdi hadde gitt, et for HF, bedre resultat. En av HFs sterkeste sider er forankringen på den enkelte bedrift. Dette gjør organisasjonen til en potensiell viktig samarbeidspartner for virkemiddelapparatet. Som en informant sa det:

«HF er en unik aktør som arbeider innenifra og nedenifra på en måte som ingen andre gjør i utviklingsarbeid»

Vi ser dette i VS 2010 hvor det brukes mye ressurser på å rekruttere bedrifter og etablere utviklingsarbeid på bedriftsnivå. Innovasjon Norge etterspør det samme. En endring av HF- sekretærenes rolle overfor VS 2010 kunne også gi åpning for at HF-sekretariatet etablerte et nærmere forhold til Innovasjon Norge og relevante utviklingsprogrammer i denne organisasjonen.

6.4 Konklusjoner og anbefalinger

HF har gjennom etableringen av og arbeidsfellesskapet i VS 2010 oppnådd en spredningseffekt av bruken av bred medvirkning som metode innenfor norsk arbeidslivsforskning. Et resultat som også bygger på arbeidet i BU 2000-programmet. Videre ser vi at HF-arbeidet har positive ringvirkninger til andre samarbeidsarenaer mellom LO og NHO som forhandlingsarenaen og den næringspolitiske arenaen.

Kunnskapstilbakeføringen fra VS 2010 er mindre enn det en med rimelighet burde anta i en slik satsning. Dette kan skyldes sider ved selve VS 2010-programmets profil og oppbygging, noe som ligger utenfor denne evalueringens mandat og som derfor ikke er vurdert nærmere i denne rapporten. Det kan imidlertid også være påvirket av et uavklart og uryddig arbeidsfellesskap i mellom HF og VS 2010.

Denne uklarheten i arbeidsfellesskapet bør uansett HF bidra til å avklare. Én løsning vil kunne være å trekke sekretærene ut av VS 2010-sekretariatet og overlate all vertikal oppfølging og rapportering av VS 2010 styrets planer og vedtak til NFR-ansatte koordinert av VS 2010-koordinatoren. De to HF-sekretærene bør til gjengjeld få et klart mandat fra HF- styret om å være HFs (bruker-) representanter inn mot VS 2010 og følge opp formidling av forskerinnsats og forskningsresultater til bedrifter og hovedorganisasjonene. Denne type oppgave kunne utvides eller utvikles av andre innen HF-sekretariatet til også å omfatte kontakt med Innovasjon Norge. En del av en slik strategi bør være mye klarere målkrav fra HF til VS 2010 om for eksempel årlige forskerkonferanser på verdiskapingspotensialet i bred medvirkning.

De positive ringvirkningene til forhandlingsarenaen er viktige, men det er vanskelig å kvantifisere effekten av forbedret forhandlingsklima. Surveyen viser en klart mer positiv oppfattelse av samarbeid med tillitsvalgte i bedrifter som har hatt HF-prosjekt enn andre bedrifter innenfor Hovedavtalen.

Innen det næringspolitiske området er det klart at samarbeid om utvikling av bedriftene gir partene en felles plattform for se på rammevilkår og effektiv bruk av virkemiddelapparatet. En klarere forståelse av HF's rolle og egenart burde kunne styrke denne siden av arbeidet.

Referanser

- Addison, J., Siebert, S., Wagner, J. and Wei, X. (2000), Worker Participation and Firm Performance: Evidence from Germany and Britain, *British Journal of Industrial Relations* 38.1, s 7–48
- Andersen, B. (2004) *Restrukturering, medbestemmelse og faglig innflytelse I entreprenørbransjen. Veidekke og Selmer på 1990-tallet*. Oslo: Fafo-rapport 428
- Arthur, J. B. (1994), Effects of human resource systems of manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal* 37: 670–687
- Aslesen, S. (2004) *Fra monopolist til markedsaktør. Utfordringer for LO i postsektoren*. Fafo-notat 2004:14.
- Bjørnstad, J. H. (1983, 1994) *Samarbeid i bedrifter – en undersøkelse av samarbeidsformer mellom partene på norske arbeidsplasser*. Oslo: Norsk produktivitetsinstitutt
- Colbjørnsen, Tom : Krevende kunder, markedsbasert eierskap og fleksible organisasjoner, Konsekvenser for partsbasert medvirkning, i Falkum, E., L.Eldring, T. Colbjørnsen, (eds.) (1999).: *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Oslo:Fafo-rapport 324 (pp11 – 35)
- Colbjørnsen, T. (2004) *Ledere og lederskap*. Fagbokforlaget. Oslo
- Cooke, W. N. (1994), Employee participation programs, group-based incentives, and company performance, *Industrial and Labor Relations Review* 47.4: 594–609
- Eaton, A. (1994), Factors Contributing to the Survival of Employee Participation Programs in Unionized Settings, *Industrial and Labor Relations Review* 47: 371–389
- Engelstad, F., Svalund, J., Hagen I.M., Storvik, Aa.E. (2003), *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Eldring (1999) *Medbestemmelse og medvirkning – Bedriftsutvikling mot år 2000*. Oslo: Fafo-rapport-324

- Falkum (1999) *Medbestemmelse og medvirkning – Bedriftsutvikling mot år 2000*. Oslo: Fafo-rapport-324
- Falkum E. (2003) HRM- and IR perspectives – conflicting or compatible. Conceptual constraints in studies of participation and performance. *Paper til den 13. verdenskongressen IIRA, Berlin, 2003*.
- Fernie, S. and Metcalf, D. (1995), Participation, contingent pay, representation and workplace performance evidence, *British Journal of Industrial Relations* 33.3: 379–415
- Finne m. fl. (1997) Evaluering av HF-B for avtaleperioden 1994–1997. Trondheim: Sintef, HF-B-rapport nr. 138
- FitzRoy, F. R. and Kraft, K. (1986), Profitability and Profit Sharing, *Journal of Industrial Economics* 35, s 113–130
- Freeman, R.B. and Lazear, E.P. (1995), An Economic Analysis of Work Councils i Rogers, J. and Streeck, W. (eds), *Work Councils. Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago and London: The University of Chicago Press
- Grimsmo, A og Hilsen, A. I (2000): Arbeidsmiljø og omstilling. AFIs skriftserie nr. 7, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Grimsmo, A og Sørensen B., A. (2004) Null-punkt-undersøkelse i sykehus. AFI-notat, 2004:8. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Grimsrud, B., Kvinge, T. and Gunnes, S. (2003), Productivity Puzzles – should employee participation be an issue?, *Paper presented at the IIRA 13th World Congress, Berlin September 8–12*
- Guest, D. E., Michie, J., Neil C., N. and Sheehan, M. (2003), Human Resource Management and Corporate Performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations* 41.2: 291–314
- HF (1999) Verdiskaping 2010, strategidokument fra arbeidsgruppe
- HF (2002) Framtidig organisering av fellestiltakene LO/NHO, rapport fra arbeidsgruppe
- Kvinge et.al (2005) *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press

- Mishel, L. and Voos, P. B. (1992), Unions and American Economic Competiveness in Mishel, L. and Voos, P. B. (eds), *Unions and Economic Competitiveness*. Armonk, N.Y.: Sharpe
- Moland, Leif (1989) *Samarbeid gjør sterk? Ledelse og demokrati i kooperative bedrifter*. Oslo: Fafo
- NFR, Strategi for næringsrettet forskning og utvikling
- NFR Programplanen for Verdiskaping 2010 9. januar 2002
- Nielsen, P og Lundvall, B. Å. (2004) Innovation, Learning Organizations and Industrial Relations. *DRUID Working Paper No 03–07*
- Reve, T. (1994) «Skandinavisk organisasjon og ledelse: Fra konkurransefordel til konkurranseulempe.» *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 4
- Schnabel, C. (1991), Trade Unions and Productivity: The German Evidence, *British Journal of Industrial Relations* 29, pp 15–24
- Torvatn og Molden: «HMS-tilstanden i Norge i 2001», SINTEF, Ny praksis 2001
- Wagar, T. H. (1997), Is labor-management climate important? Some Canadian evidence, *Journal of Labor Research* 18.1: 163–174

Andre kilder

Konferanser:

HF's årskonferanse på Thorbjørnrud 14. og 15. desember 2004. Her deltok sentrale folk i LO og NHO og fra bransjer og landsforeninger.

Avslutningskonferanse «Nye Sjanser» for bransjeprojektet på Olavsgaard Hotell 18. og 19. januar 2005. Her deltok de involverte bedriftene, eierne av prosjektet, (HRAF og RBL), fasilitatorer og HF's oppfølgingsansvarlige.

Nettverkskonferanse med Industri Clusteret i Grenland (ICG) på Bolkesjø Høyfjellshotell, 23. og 24. mai 2005. Her deltok bedrifter, politikere, forskere etc.

Arkiv:

Styrereferat HF styret 2002 til 2004 og HF-B 1998–2001

Hovedavtalen

Bladet Bedre Bedrift i evalueringsperioden

Strategidokumenter

Hjemmesider:

Fellestiltak.no

forskningsradet.no/servlet/ContentServer?pagename=vs2010/

Intervjuliste

Amble, Nina, forsker Arbeidsforskningsinstituttet

Andersen Tor, Avdelingsleder Arbeidslivsavdelingen LO

Bing, Per Christian, Driftssjef AS Sporveisbussene

Dagestad, Vidar, Daglig leder Odda Mekaniske Verksted

Eikeland, Torstein, Sekretariatsmedlem, NHO

Flåthen, Roar, styreleder i HF, 1. nestleder LO

Forstrøm, Erling, Produksjonssjef Tinfos Titan & Iron KS – Tyssedal

Gilje, Knut Oscar, Prosjektkoordinator, S&J Informasjon AS
Gundersen, Pål, sekretariatsleder, LO
Gustavsen, Bjørn, Forskningsleder Arbeidsforskningsinstituttet, VS 2010 sekretariatet
Hansen, Pål Lynne, Sekretariatsmedlem, LO
Hauge, Else-Britt, sekretariatsmedlem, LO
Hernes, Borgny, Transportbedriftenes landsforening
Hermansen, Ottar, Rådgiver Innovasjon Norge, VS 2010 sekretariatet
Hernes, Olaf, Prosjektleder Industrinettverket i Hardanger
Johannesen, Ove, Verneombud Odda Mekaniske Verksted
Johansen, Dag Finn, Hovedtillitsvalgt KNA Scandic Hotell
Johansen, Kjell, Hovedvernombud Ing. M. O. Schøyens Bilcentraler
Kleivrud, Liv Anne, Hotellsjef KNA Scandic Hotell
Knudsen, Roy, Tillitsvalgt Ing. M. O. Schøyens Bilcentraler
Malnes, Dagfinn, sekretariatsleder, NHO
Malt, Ingrid Steen, Sekretariatsmedlem, NHO
Mo, Solfrid, Hovedtillitsvalgt Tinfos Titan & Iron KS – Tyssedal
Mulen, Idunn, Tillitsvalgt Rica Sunnfjord Hotell
Myhre, Hanne, Sekretariatsmedlem, NHO
Myhre, Leif Arne, Hovedtillitsvalgt AS Sporveisbussene
Møllerud, Siri, Sekretariatsmedlem, NHO
Nybø, Berit, Hovedtillitsvalgt Rica Sunnfjord Hotell
Pettersen, Laila, Hovedtillitsvalgt Gilde Fellesslakteriet
Rafaelsen, Mia, Sekretariatsmedlem, NHO
Raaen, Lise, Personalsjef AS Nettbuss Drammen
Sandmo, Kenneth, sekretariatsmedlem, LO
Saue, Karl, Hotellsjef Rica Sunnfjord Hotell

Skar, Ann-Christin, Hovedtillitsvalgt Hotell Refsnes Gods
Skjølaas Kristian, Seniorrådgiver, NHO
Skodjereite, Rolf, Hotelldirektør Hotell Refsnes Gods
Skulberg, Anne Marit, Programkoordinator Norges forskningsråd, VS 2010 sekretariatet
Strøm, Linda, Regnskapsfører Hotell Refsnes Gods
Svendsen, Lisbeth, Fabrikksjef Gilde Felleslakteriet
Svensli, Marianne, sekretariatsmedlem, LO
Torgersen, Petter, Driftssjef Ing. M. O. Schøyens Bilcentraler
Undheim, Liv, styremedlem, Kjemisk forbund
Vivelid, Bjørn, Prosjektleder TPM Prosess Boliden Odda AS
Vågeng, Sigrun, nestleder i HF, Direktør NHO
Ålander, Einar, Hovedtillitsvalgt AS Nettbuss Drammen

Vedlegg 1: Survey og dybdestudie: metode og utvalg

Survey

Som ledd i evalueringen av HF ble det i februar og mars 2005 gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse der ledere og tillitsvalgte blant de ca 7000 bedriftene som er dekket av LO-NHO Hovedavtale ble telefonintervjuet.²⁹

Utvalg og svarprosent

Undersøkelsen består av to hovedutvalg bedrifter. Hovedutvalg A er bedrifter som har deltatt i HF-støttede aktiviteter i 2003 til 2005, det vil si at de har fått støtte til partsbasert utviklingsprosjekt i egen bedrift, eller hatt utviklingsarbeid som har inngått i bransje- eller regionsbaserte nettverkt som har mottatt støtte fra HF. Vi har tatt utgangspunkt i en liste på ca 100 deltakerbedrifter og endt opp med et utvalg på 65 bedrifter. Av disse har 7 fått direkte støtte til prosjektarbeid i egen bedrift (såkalt enkeltbedriftprosjekt), 23 bedrifter har deltatt i regionale nettverksprosjekter, mens 35 har deltatt i bransjeprosjekter (tabell 1).

Hovedutvalg B: Bedrifter som har Hovedavtale, men som ikke har deltatt i HF-støttet virksomhet. Utvalget deles i tre underutvalg basert på størrelse. Bedrifter med færre enn 10 ansatte tas ikke med. I dette utvalget har vi intervjuet 80 ledere fra bedrifter med mellom 10 og 19 ansatte, 80 ledere med mellom 20 og 49 ansatte og 80 ledere med mer enn 50 ansatte, til sammen 240 ledere (tabell 41). Bedriftene i hvert av utvalgene er trukket tilfeldig.

²⁹ Telefonintervjuene ble gjennomført av Opinion AS på oppdrag for Fafo.

Tabell 1: Oversikt over antall bedrifter med Hovedavtale LO-NHO og antall ledere og tillitsvalgte som er med i undersøkelsen etter bedriftsstørrelse

Hovedutvalg	Bedrifts- størrelse	Antall bedrifter i populasjonen	Antall intervjuer, bedriftsledere	Antall intervjuer, tillitsvalgte	Sum leder + tillitsvalgt
B - 0	0-9	2111	0	0	0
B - 1	10-19	1505	80	35	115
B - 2	20-49	1759	80	43	123
B - 3	50 +	1574	80	50	130
Sum B 1-3		6949	240	128	368
Hovedutvalg	Type HF- kontakt	-	Antall intervjuer, bedriftsledere	Antall intervjuer, tillitsvalgte	Sum leder + tillitsvalgt
A-1	Enkelt- bedrift	-	7	7	14
A-2	Regional	-	23	13	36
A-3	Bransje	-	35	20	55
Sum A 1-3	-	-	65	40	105
Sum total			305	168	473

Fra samtlige bedrifter i utvalget er daglig leder intervjuet. I tillegg har vi intervjuet 168 tillitsvalgte. Alt i alt er 473 ledere og tillitsvalgte intervjuet.

Gjennomføring

Bedriftsutvalget er trukket fra NHOs register over Hovedavtalebedrifter. Mot slutten av hvert intervju med bedriftens daglige leder (eller dennes stedfortreder) har vi fått oppgitt navn og telefonnummer på tillitsvalgte for den største yrkesgruppen på bedriften. Deretter er disse blitt oppringt. For å få gjennomført intervju med 305 ledere har Opinion hatt en liste på ca 650 ledere å ringe til. Av disse har ca 150 nektet å være med, mens ca 200 ikke har svart på telefonen. Det er normalt at en bare når fram til ca annenhver en ringer til. Dette er forklaringen på at antall tillitsvalgte er lavere enn antall ledere. At 168 tillitsvalgte av 305 teoretisk mulige er nådd, må derfor sies å være greit.³⁰

³⁰ Andre måter å nå de tillitsvalgte har vært vurdert og forkastet. LO har ikke noe sentralt register over tillitsvalgte. Forbundene har lister, men disse er ofte basert på privatadresser. Dermed ville vi fått en svært ressurskrevende oppgave med å koble tillitsvalgt fra riktig forbund til riktig bedrift.

Gangen i spørreskjemaet

Hovedtrekkene i lederskjemaet som er noe mer omfattende enn skjemaet til de tillitsvalgte, er slik:

1. Diverse bakgrunnsvariabler om bedriften, mye fra register (størrelse, bransje, fagforbund, m.m.).
2. Har bedriften planlagt/gjennomført utviklingsarbeid siste 2 år? Her er de spurt om utviklingsarbeid innenfor 10 områder.
3. Til ett av utviklingsprosjektene stilles en rekke oppfølgingsspørsmål, blant annet om hvem som har deltatt i planlegging og gjennomføring.
4. Deretter kommer noen generelle spørsmål om eventuell ekstern støtte til prosessen
5. Så spør vi om informanten er tilfreds med gjennomføring, resultat, samarbeid med tillitsvalgte(leder), ansattes medvirkning i prosessen. Vi spør også om hvilke formelle utvalg som eventuelt har vært involvert.
6. Deretter ber vi om synspunkter på samarbeid om utviklingsprosjekter. I hvilke saker og når i prosessen trekkes tillitsvalgte inn? Hvorfor trekkes de eventuelt inn? Er tillitsvalgtrollens betydning endret siste tid?
7. Til slutt noen spørsmål om HF.

Fordeling av bakgrunnsvariable

Tabell 2: Bedrifter/ledere og ansatte fordelt etter bransjer

Bransje	Tillitsvalgte	Bedrifter/Ledere	Sum
Elektro	37	61	98
Bygg, anlegg, trelast	27	48	75
NNN - Fisk/Skogbruk	20	42	62
Annet	14	33	47
Kjemisk/metall	17	25	42
Media, repro	11	18	29
Verksted	9	18	27
Hotell restaurant	9	17	26
Energi	9	14	23
Transport	7	16	23
Div industri (tekstil, sko, møbler, mm)	8	13	21
Total	168	305	473

Dybdestudie

Her følger en oversikt og over de kriterier vi la til grunn for utvalg av casestudiene, med en kort begrunnelse:

- Aktivitet over tid. HF har gitt støtte til mange ulike aktiviteter som har gått over kort tid, som for eksempel kartleggings-evaluerings- og oppfølgingskonferanser, konferanser for bedriftenes arbeidsmiljø/bedriftsutvalg, bedriftsinterne samarbeidskurs m.m. Når vi likevel har valgt å ta for oss prosjekter som har gått over noe tid, er det evalueringsfaglig begrunnet med at bedriften skal kunne både gjennomføre aktivitetene og gjøre seg noen refleksjoner omkring effektene av disse. Av prosjekter som har hatt lang varighet har vi både studert avsluttede og pågående prosjekter.
- Antatt gode resultater. Vi har valgt å legge vekt på prosjekter med antatt gode resultater. I det legger vi at prosjektgjennomføringen som sådan må ha fungert tilfredsstillende. Disse prosjektene mener vi vil gi oss mer informasjon omkring de ulike elementene vi belyser i evalueringen enn det vi ville oppnå ved å ta for oss et prosjekt som strandet, kanskje av årsaker som har med andre ting enn gjennomføringsevne å gjøre.
- Gir mest å fortelle. Med et utvalg på kun fem dybdestudier av en portefølje på opp mot 150 i evalueringsperioden er vi avhengig av å trekke ut prosjekter som forteller mye. Dette utvalget utgjør langt i fra noe statistisk holdbart materiale, men sammen med dokumentgjennomgang av omtrent 15 andre prosjekter, samt nøkkelinformantintervjuer og surveyen mener vi å ha et godt grunnlag for å gi våre konklusjoner og anbefalinger.
- Valgt ut etter gjennomgang av arkivet. Valget av de fem prosjektene er gjort på bakgrunn av en gjennomgang av prosjektarkiv. Utvalgene er også til dels diskutert med oppdragsgivers kontaktpersoner, men vi understreker at vi som evaluører har det hele og fulle ansvar for gyldigheten av utvalget.

Evaluering av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak i perioden 1998 til 2004

LO og NHO har i fellesskap etablert Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF) for å bidra til økt verdiskaping gjennom bred medvirkning. Evalueringen dokumenterer, drøfter og vurderer hvorvidt HF ivaretar sine forpliktelser på en tilfredsstillende måte, og om de strategier og mål HF har valgt de senere årene bygger opp under Hovedavtalens bestemmelser og intensjoner. Basert på nøkkelinformantintervjuer, spørreundersøkelse og dybdestudier vurderer rapporten hvorvidt:

- HF er nyttig for bedriftene – ledelse og tillitsvalgte
- HFs totale ressursinnsats står i rimelig forhold til resultater som oppnås
- den struktur og arbeidsform som ble valgt i 2002 er hensiktsmessig med hensyn til ressursbesparelse og et mer effektivt HF

Rapporten er skrevet på oppdrag av styret i HF og drøfter HFs aktiviteter og struktur belyst gjennom følgende temaer:

- hva innebærer bred medvirkning som arbeidsform (i et HF-perspektiv), hvor utbredt er det og hvordan kan en måle effekten?
- utvalgte bedrifts- bransje- og regionalprosjekt vurderes ut fra aktivitetenes relevans og potensial for å (a) skape varige endringer på bedriftsnivå, og (b) påvirke strukturer som støtteapparat og nettverk som kan bidra til spredning
- en analyse av HFs organisasjon og struktur med hovedvekt på den nye strukturen fra 2002 og dens potensielle virkninger
- HFs aktiviteter og virkninger overfor forskningsverden, forhandlingsarenaen og den næringspolitiske arena

