

Sammendrag av tre rapporter: Tillitsvalgte i en ny tid



Sammendrag av tre rapporter: Tillitsvalgte i en ny tid

© Fafo 2002

ISBN 82-7422-386-1

Bestillingsnr 933

Omslag: Agneta Kolstad

Trykk: Centraltrykkeriet AS

Forord

Tillitsvalgte i en ny tid er et prosjekt som retter oppmerksomheten mot hvordan tillitsvalgte i statssektoren håndterer de nye utfordringene som de stilles overfor. LO Stat registrerte hvordan forbundenes tillitsvalgte i økende tempo og omfang ble involvert i omstillings-, fristillings- og privatiseringsprosesser. Samtidig ble lønns-systemet endret slik at en større del av lønnsfastsettelsen skal skje lokalt i virksomhetene. Flere virksomheter er flyttet fra det statlige tariffområdet til NAVO-området. Hvordan takler de tillitsvalgte disse nye oppgavene? Hva skjer med tillitsvalgtrollen? Hva skjer med lønnsdannelsen? Hvilke konsekvenser får omstillingene for arbeidstakerne? Disse spørsmålene belyses i dette prosjektet.

Dette skriftet er en sammenstilling av tre sammendrag fra tre rapporter:

Lokal lønnsdannelse i stat og NAVO – med vekt på erfaringer fra tillitsvalgte i LO Stat

Forfatter: Mona Bråten

Fafo-rapport 396

Tillitsvalgt i omstillingenes tid

Forfattere: Heidi Nicolaisen, Nina Kristiansen Skalle og Inger Marie Hagen

Fafo-rapport 400

Sosiale ordninger under press. En kvalitativ studie av lønns- og arbeidsvilkårene i fire NAVO-virksomheter

Forfatter: Tove Midtsundstad

Fafo-rapport 401

Sammendragene gir en oversikt over tema og konklusjoner i rapportene. Vi håper de stimulerer til lesing av rapportene samt til debatt og utvikling av tillitsvalgtarbeidet i sektoren. Fafo takker LO Stat for oppdraget og alle tillitsvalgte som har bidratt med sine erfaringer i arbeidet.

Oslo, 14. november 2002

Arild H. Steen

Instituttchef

Fafo Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Lokal lønnsdannelse i stat og NAVO – med vekt på erfaringer fra tillitsvalgte i LO Stat

Av Mona Bråten

Denne rapporten tar for seg lokal lønnsdannelse i det statlige tariffområdet og i NAVO-området, med særlig vekt på erfaringene til tillitsvalgte i LO Stat.

Undersøkelsen springer ut av de endringer som har skjedd i det statlige tariffområdet i løpet av den siste tiårsperioden, og spørsmålet om hvordan man på lokalt virksomhetsnivå har tilpasset seg disse endringene. Rapporten tar for seg fem hovedtema knyttet til lokal lønnsdannelse:

- Tillitsvalgtes holdninger til og erfaringer med lokale lønnsforhandlinger
- Utvikling av og erfaringer med lokal lønnspolitikk
- Organisering og gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger
- Resultater av lokale lønnsforhandlinger
- Samspillet mellom sentral og lokal lønnspolitikk

Rapporten bygger på en surveyundersøkelse blant medlemmer og tillitsvalgte i forbund tilknyttet LO Stat og casestudier av et utvalg virksomheter i det statlige tariffområdet og i NAVO-området. I det statlige tariffområdet ble følgende åtte virksomheter valgt: Forsvaret, Bodø hovedflystasjon, Universitetet i Oslo (UiO), Oslo tingrett, Kriminalomsorgen, Kriminalomsorgens utdanningssenter (KRUS), Akershus fylkesskattekontor og Posten BA. I NAVO-området ble følgende fire virksomheter valgt: Procuco Servicepartner AS, Grødegaard AS, Telenor Telecom Solutions AS og Norges forskningsråd. Caseundersøkelsene er basert på intervjuer av lokale tillitsvalgte i forbund tilknyttet LO Stat og lokale arbeidsgivere, samt skriftlig materiale. Intervjuene ble gjennomført høsten 2001.

I analysen skiller vi mellom tillitsvalgte i statlige virksomheter og virksomheter tilknyttet arbeidsgiverforeningen NAVO. Skillet er gjort fordi det er en del grunnleggende forskjeller i avtaleverket og prinsippene for lokal lønnsdannelse for disse to avtaleområdene, som vi antar vil ha betydning for den lokale lønnsdannelsen og tillitsvalgtes muligheter til å påvirke denne.

Hovedkonklusjoner

- Tillitsvalgte i staten er generelt positive til at noe av lønnsdannelsen skjer lokalt. Tillitsvalgtes erfaringer med partsforholdet i lokale lønnsforhandlinger og hvor lang ansiennitet de har i rollen som tillitsvalgt, har betydning for hvilke holdninger de har til lokale lønnsforhandlinger. Medlemmene er noe mer positive til lokale lønnsforhandlinger enn sine tillitsvalgte.
- De lokale partene i staten har kommet langt i arbeidet med en omforent lønnspolitikk for virksomhetene. Generelt er det etablert gode rutiner og prosedyrer for gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger. Lokalt ønsker man seg en større pott å forhandle om, men tillitsvalgte er ofte skeptiske til å ha større ansvar for medlemmenes lønnsutvikling.
- Lønnsfastsettelsen er i hovedsak basert på en vurdering av stillingsfunksjon, arbeidsoppgaver og kompetansekrav, mens man har vært mer forsiktig med å ta i bruk personvurderinger. Lønnspolitikken brukes ikke som et strategisk virkemiddel i virksomhetene ved store omstillingsprosesser.
- Den lønnsdifferensieringen som skjer i de lokale 2.3.3 forhandlingene i staten er nokså beskjeden. Små økonomiske rammer kombinert med store behov for lokale lønnsmidler og oppfatninger om lønnsforskjeller blant ansatte, er forhold som setter grenser for hvor stor lønnsdifferanse som tillates.
- Tillitsvalgte opplever at medlemmene ofte er svært misfornøyde med resultatene av de lokale lønnsforhandlingene. Negative reaksjoner kommer i form av utmeldinger og uttrykt sinne og frustrasjon, og er knyttet til flere forhold. Blant annet synes det å være skapt forventninger som ikke kan innfris innenfor de økonomiske rammene som er satt for lokale forhandlinger. Slike prosesser kan bidra til å dempe motivasjonsaspektet ved lokal lønn i staten.
- Tillitsvalgte både i stat og NAVO opplever det generelt vanskelig å følge forbundets lønnspolitikk i lokale lønnsforhandlinger. Andelen tillitsvalgte som mener det er vanskelig å følge forbundets lønnspolitikk er høy også i virksomheter hvor tillitsvalgte opplever at forhandlingene er preget av vilje til samarbeid og enighet partene imellom.
- Det har ikke vært snakk om noen stor revolusjon når det gjelder utformingen av lønnsystem og lønnspolitikk i virksomhetene ved overgang fra stat til NAVO, men det skjer en klar dreining i retning av mer fleksible lønnsystemer med vekt på individuelle vurderinger og direkteplassering i spenn. Samtidig skjer det en markedstilpassing av lønnsnivået i virksomhetene. Kan hende vil den store

revolusjonen komme etter hvert som NAVO-virksomhetene blir mer lik virksomhetene i privat sektor og konkurrerer på samme vilkår.

- Både i stat og NAVO er samspeillet mellom de sentrale og lokale forhandlingene viktig for å forstå den lønnsdannelsen som skjer lokalt.

Status og utviklingstrekk i lokal lønnspolitikk

Rapporten diskuterer hvordan ulike forhandlingsordninger er utviklet og etablert lokalt i de statlige virksomhetene. Selv om det finnes mange likhetstrekk ved de lokale forhandlingsordningene, kan det også pekes på noen interessante forskjeller. Etter hva som er de mest fremherskende trekkene ved de lokale forhandlingsordningene og ulike aktørers holdninger og strategier i forhold til den lokale lønnsdannelsen, har vi plassert virksomhetene innenfor følgende fire hovedretninger (basert på Pedersen 1996):

- *Ledelsesmodellen*, hvor særlig ledelsen legger vekt på lokal lønn som et personalpolitisk virkemiddel, og hvor man langt på vei har fått til dette. Både kriterieformuleringen, innstillingene og selve forhandlingsprosessene er sterkt lederinitiert og lederstyrt (UiO, KRUS, delvis Akershus fylkesskattekontor, mens Kriminalomsorgen og Posten kan være på vei).
- *Forhandlingsmodellen*, hvor ledelsen og arbeidstakerorganisasjonene prioriterer og innstiller hver for seg, og hvor innstillinger og prioriterte lister som hovedregel først legges frem ved selve forhandlingen. Selve forhandlingen får karakter av kjøp og salg på grunnlag av stillings- og/eller personrelaterte kriterier. Lokal lønn blir ofte et fordelingsspørsmål hvor formålet er å rette opp eventuelle skjevheter (Forsvarets overkommando, Posten, UiO, Akershus fylkesskattekontor, Oslo tingrett).
- *Samarbeidsmodellen*, hvor ledelsen og arbeidstakerorganisasjonene i fellesskap finner frem til grupper eller individer som skal ha lokale lønnsstillegg. Selve forhandlingene blir mer en formalitet, hvor puslespillet skal gå opp og protokollene signeres (Kriminalomsorgen).
- Lokal lønn som en *pragmatisk og teknisk prosess* for lokal lønnsfordeling. Dette perspektivet dominerer der hvor partene på forhånd er blitt enige om lønns mål for den enkelte stilling, og hvor fordelingen av den lokale lønns potten skjer på grunnlag av dette. Fordelingen av lønnsmidlene skjer i liten grad i forhandlingene (Bodø hovedflystasjon, dels Oslo tingrett).

Lokal lønn er i liten grad blitt et rent ledelsesverktøy i de statlige virksomhetene. Den lokale lønnsfastsettelsen bærer mye preg av å være forhandlingsbasert.

I rapporten presenteres fire hovedretninger for lokal lønnsfastsettelse (figur S.1)

Figur S.1 Fire hovedretninger for lokal lønnsfastsettelse

	Stillings- og kompetanse- baserte lønssystemer	Resultat- og prestasjons- baserte lønssystemer
Kollektivt bestemt lønn	1	2
Individuelt bestemt lønn	3	4

Med bakgrunn i denne figuren diskuterer vi spørsmålet om i hvilken retning lønnspolitikken i stat og NAVO beveger seg; om den i tråd med filosofien bak innføringen av nye lønssystemer i offentlig sektor utvikler seg i retning av å bli både mer resultatorientert og individorientert (rute 2 og 4).

I de statlige virksomhetene er lønnsfastsettelsen i hovedsak basert på en vurdering av stillingsfunksjon, arbeidsoppgaver og kompetansekrav, mens man har vært mer tilbakeholdne med å ta i bruk personvurderingssystemer. Personvurderingssystemer er først og fremst innført ved mindre forhandlingssteder, og der hvor LO forbundene har en svakere posisjon. Per i dag bærer de lokale lønnspolitiske avtalene mye preg av å være kompromissløsninger, der ulike hensyn og interesser søkes ivarettatt. Fortsatt er det mye fleksibilitet i det statlige lønnsystemet som ikke utnyttes lokalt. Kollektive og fordelingsmessige hensyn er ofte fremtredende både gjennom lønnspolitiske målsettinger og gjennom systemer for stillings- og personvurderinger. Samtidig inneholder avtalene målsettinger om at lønnspolitikken skal bidra til å motivere til økt effektivitet og bedre resultatoppnåelse. Ventelig vil det skje en utvikling i kriteriene for lønnsfastsettelse, spesielt på individnivå, i retning av prestasjonslønn etter hvert som lønnsfastsettelsen delegeres til lavere nivåer i virksomhetene. Hvor langt og hvor fort en slik endring i lønnspolitikken vil skje, vil blant annet avhenge av hvilken legitimitet endringene har blant de ansatte, og varierer for ulike arbeidstakergrupper, arbeidsoppgaver og for hvordan virksomhetene er organisert. Lønnspolitikken i enkelte av virksomhetene har beveget seg et godt stykke i retning av rute 2 i figur S.1, mens andre fortsatt klart kan plasseres innenfor rute 1.

I virksomhetene tilknyttet NAVO skjer det klart en dreining i lønnspolitikken i retning av mer fleksible lønssystemer med vekt på individuelle vurderinger og direkteplassering i spenn, også for ansatte på lavere stillingsnivåer. De individuelle vurderingene kan være basert på objektive kriterier, slik som kompetanse, ansvar og resultat i forhold til oppsatte mål, men det benyttes også kriterier som gir større rom for bruk av skjønn, slik som initiativ, kreativitet og samarbeidsevner. Slike systemer åpner for større lønnsdifferensiering. Ansiennitet er et kriterium som

generelt tillegges mindre vekt i alle de fire NAVO-virksomhetene, men som fortsatt er viktig for ansatte på lavere stillingsnivåer. Det skjer også en markedstilpassing av lønnsnivået i disse virksomhetene. En betydelig nedkortning av ansiennitetsstignene er blant annet et virkemiddel de lokale partene velger for å markedstilpasse lønnsnivået. Lønnspolitikken i NAVO-virksomhetene har totalt sett beveget seg et godt stykke i retning av rute 2 i figur S.1. Her finner vi også en klar bevegelse i retning av rute 4 når det gjelder prinsipper for lønnsfastsettelse for ansatte i funksjonærstillinger og for særskilte fag- eller kompetansegrupper. For ansatte på lavere stillingsnivåer finner vi likevel at prinsippene for lønnsfastsettelse forstst har mange fellestrekk med det statlige lønnsystemet, og kan plasseres innenfor rute 1 i figur S.1.

Noen utfordringer for tillitsvalgte og for fagbevegelsen ved økt vekt på lokal lønnsdannelse

I undersøkelsen er vi særlig opptatt av spørsmålet om hvordan tillitsvalgte mestrer de oppgavene som en desentralisering av lønnsdannelsen medfører, og om de eventuelt opplever å komme i krysspressituasjoner når lønn skal fastsettes; mellom arbeidsgivers argumenter, forbundets lønnspolitikk og medlemmenes forventninger.

Avslutningsvis reflekteres det litt over spørsmålet om hva som vil skje med disse forholdene når midlene avsatt til lokale lønnsforhandlinger øker betydelig, slik resultatet ble i det sentrale lønnsoppgjøret for 2002. En antakelse er at problemene vil forsterkes og at opplevelsene av krysspressituasjoner vil bli mer merkbare for lokale tillitsvalgte når en større del av lønnsdannelsen skal skje lokalt. Det reiser spørsmål om hvilke strategier forbundene og LO Stat bør velge for å imøtekomme disse utfordringene.

Blant annet pekes det på utfordringer knyttet til følgende forhold:

- *Utviklingen i lønnsrelasjonene:* Et viktig spørsmål er hva som vil skje med lønnsrelasjonene, mellom ulike fag- og stillingsgrupper, og geografisk mellom ulike virksomheter og enheter/divisjoner, med en større pott avsatt til lokale lønnsforhandlinger. Videre reiser det spørsmål om hvilke holdninger og strategier forbundene og LO Stat har til at en større pott avsatt til lokale lønnsforhandlinger også har gitt muligheter for større lønnsforskjeller blant medlemmene.
- *Forholdet til medlemmene:* Som en følge av at det er skapt forventninger som ikke kan innfris innenfor rammene av den lokale lønnsporten, opplever tillitsvalgte at det ofte kommer negative reaksjoner fra medlemmene. Normer om hva som er en rettferdig lønnsfordeling og hvilke fordelingskriterier som har legitimitet, varierer for ulike medlemsgrupper. En større pott avsatt til lokale lønnsforhandlinger kan bidra til at flere får sine forventninger innfridd, samtidig som det kan

være en del utfordringer knyttet til å skape legitimitet blant enkelte medlemsgrupper for de endringene som skjer i det statlige lønssystemet.

- *Forholdet til arbeidsgiver:* Større pott avsatt til lokale lønnsforhandlinger kan forventes å øke presset fra arbeidsgiverne om i større grad å bruke lønn som et personalpolitisk virkemiddel, samt øke presset i retning av en ytterligere desentralisering av lønnsdannelsen til lavere virksomhetsnivåer.
- *Utviklingen av en felles lønnspolitikk:* Det er først og fremst i spørsmålet om valg og vektning av kriterier vi ofte finner uenigheter mellom partene lokalt, og striden står ofte om hensynet til ansiennitet versus hensynet til personlige egenskaper og oppnådde resultater. Ansiennitet er et kriterium som er under sterkt press, men som det fortsatt er knyttet sterke normer til. Arbeidsgiverne synes i liten grad å ha noen klare strategier for hvordan lønnsstrukturen og endringer i denne kan inngå som et viktig element i en overordnet virksomhets- og personalplanlegging. Likevel får argumenter om markedslønn stadig større innpass i de lokale lønnsforhandlingene, særlig i de virksomhetene som er tilknyttet NAVO.
- *Forholdet til forbundene:* Tillitsvalgte har som oftest utviklet en selvstendighet i gjennomføringen av lokale lønnsforhandlinger, og forbundsnivået spiller i de fleste tilfeller en lite aktiv rolle i den konkrete gjennomføringen. I enkelte tilfeller synes det som om det kan ha funnet sted en frakopling mellom forbundets lønnspolitikk og den lønnspolitikken som er utviklet i den enkelte virksomhet. Forbundsnivået vurderes likevel som viktig for å gi kompetanse til lokale tillitsvalgte i form av kurs og konferanser i tariffpolitikk, samt veiledning i konkrete saker. Forbundene kan stå overfor en del utfordringer når det gjelder å skape legitimitet blant enkelte av sine medlemsgrupper for de endringene som ble gjort i de sentrale lønnsforhandlingene i 2002.

Tillitsvalgt i omstillingenes tid

Av Heidi Nicolaisen, Nina Kristiansen Skalle og Inger Marie Hagen

Tema for denne rapporten er tillitsvalgtes utfordringer i kjølvannet av omstillingene i statlig sektor. Vi har undersøkt hvordan hverdagen har blitt for de lokale tillitsvalgte. Som følge av omstillinger og desentralisering har nye oppgaver blitt lagt til det nederste leddet i tillitsmannsapparatet. Desentralisering og ansvarliggjøring av lokalt nivå er et uttalt mål ved omstillingen av statlig sektor. Dermed er det en rimelig antakelse at de lokale tillitsvalgte har fått nye oppgaver og ansvarsområder. Vi spør derfor hvordan det nye, i samspill med de mer tradisjonelle oppgavene, påvirker den tillitsvalgtes hverdag?

Undersøkelsen om tillitsvalgte i omstillingenes tid gjennomgår utfordringer knyttet til de ulike roller og oppgaver de lokale tillitsvalgte har. Hovedtema er som følger:

- Hvem er de tillitsvalgte i forhold til kjønn, alder og familieforhold? Hvor lenge har de vært i vervet?
- Hvordan opplever tillitsvalgte medlemsarbeidet – hvilke oppgaver er givende og hvilke er belastende? Hvor interesserte er medlemmene i fagforeningsarbeid? I hvor stor grad er medlemmene villige til å påta seg tillitsverv? Hva kan vi si om grunnlaget for rekruttering av tillitsvalgte i fremtiden?
- I hvilken grad opplever de tillitsvalgte at vervet går utover familie, fritid og jobben?
- Hva slags relasjon ønsker de tillitsvalgte å ha til ledelsen? Hvilken type relasjon gir mest tilfredshet? Hvilken type relasjon gir etter de tillitsvalgtes mening mest innflytelse?
- Hvordan mener de tillitsvalgte at omstillinger har påvirket arbeidsoppgaver, effektivitet, tilbud til brukerne og den tillitsvalgtes oppgaver? Hvor mange har opplevd nedbemanning, og hvilke prinsipper mener de bør gjelde?

Rapporten bygger på to undersøkelser. For det første har vi gjort en kvantitativ spørreundersøkelse der vi har intervjuet 1030 medlemmer og 902 tillitsvalgte i LO Stat. For det andre har vi gjennomført kvalitative dybdeintervjuer blant lokale

tillitsvalgte i fem virksomheter som er under omstilling. Virksomhetene er: Forsvaret, Statens vegvesen, Aetat, ErgoBluegarden og ErgoIntegrasjon.

Hovedkonklusjoner

- De tillitsvalgte i LO Stat skiller seg etter en rekke kjennetegn lite fra medlemmene. Gjennomsnittsalder for en tillitsvalgt er 44 år, mens den er 45 for medlemmene. Fordelingen av kjønn blant de tillitsvalgte tilsvarer fordelingen blant medlemmene. Det gjør også familietyperne de lever i. I gjennomsnitt har de tillitsvalgte en erfaring i vervet på 8,5 år. Over halvparten av de tillitsvalgte bruker inntil to timer per uke på vervet. Tidsbruket er høyere desto høyere verv man har, men andelen som bruker lite tid er høy også blant de siste.
- Medlemsarbeid er en tradisjonell oppgave for tillitsvalgte. Godt over 80 prosent av de tillitsvalgte mener at det å hjelpe medlemmer er kjernen i jobben som tillitsvalgt. Oppgaven oppleves som meningsfull og er bare belastende for de tillitsvalgte som trer inn i rollen som sosial støtte. Da blir vervet en belastning i forhold til fritid og familie. Blant de tillitsvalgte er bare ti prosent helt enig i påstanden om at «medlemmene er interessert i fagforeningsarbeid», 35 er delvis enig, mens halvparten er uenig i en slik påstand. Bare elleve prosent av medlemmene kan tenke seg å bli tillitsvalgt. Imidlertid er det mange av de etablerte tillitsvalgte som kan tenke seg gjenvalg. Blant de som bruker lite tid på vervet, kan 57 prosent tenke seg å fortsette, mens tilsvarende prosent er 87 blant de som bruker en god del eller mye tid på vervet.
- De tillitsvalgte synes i relativt liten grad at vervet går utover familie, fritid og yrkeskarriere. Familie og fritid kan imidlertid bli skadelidende der tillitsvalgte får rollen som sosial støtte for enkeltmedlemmer. De tillitsvalgtes største bekymring er at kollegene får mer å gjøre når de selv bruker tid på vervet. Det er forskjell i hvilke grunner man oppgir for å ikke ønske seg tillitsverv ut fra om man har hatt verv tidligere eller ei. De uten erfaring oppgir som grunn at vervet vil ramme familielivet, mens de med erfaring er mest bekymret for å havne i en tidsklemme i forhold til jobben sin.
- Samtlige tillitsvalgte i dybdeintervjuene ønsker en relasjon til ledelsen som er preget av et tett og uformelt samarbeid, og de mener størst grad av innflytelse oppnås gjennom en slik relasjon. I surveyundersøkelsen kom det frem at 70 prosent av de med gode samarbeidsforhold ønsket gjenvalg, mens bare 45 prosent ønsket gjenvalg der samarbeidsforholdene var dårlige. Erfaringene spenner fra svært liten grad av samarbeid til at de er reelle sparringspartnere for ledelsen. De tillitsvalgte opplever i ulik grad at den lokale ledelsen har reell handlefrihet.

I Aetat og i Statens vegvesen mener de tillitsvalgte at føringer fra politisk hold, departement og direktorat er så sterke at den lokale ledelsens handlefrihet er liten. I disse tilfellene blir det mindre interessant å være tillitsvalgt, da den reelle innflytelsen er lav.

- For å bli interessante sparringspartnere for ledelsen, må de tillitsvalgte være bevisst på å erverve seg og presentere sin kunnskap i aktuelle saker. For å oppnå selvstendig innflytelse samt å bli interessante sparringspartnere for ledelsen, kan de ikke utelukkende basere seg på ledelsens saks- og problembeskrivelse.
- I spørreundersøkelsen er det bare fem prosent som *ikke* har deltatt i en omstilling. De tillitsvalgte er overveiende negative til hvorvidt omstillingene har innfridd mål som bedre tilbud til brukerne og mer interessante arbeidsoppgaver. De mener i større grad at målet om bedre ressursbruk i virksomheten er oppnådd. Dette til tross: De tillitsvalgte mener i stor grad at omstillingen har gjort det mer interessant å være tillitsvalgt. Åtti prosent av dem har deltatt i oppgaver knyttet til omstillingen. De setter altså pris på de nye oppgavene selv om oppgavene også er svært krevende. Sekstito prosent har opplevd nedbemanning. Ansiennitetsprinsippet fremholdes av de tillitsvalgte som det mest rettferdige, men prinsippet må ofte vike for hensynet til at virksomheten skal sitte igjen med nødvendig kompetanse.

Dilemmaer og utfordringer

Vi vil peke på noen dilemmaer og utfordringer den tillitsvalgte og fagbevegelsen står overfor. De fleste av dem er gamle, men har blitt forsterket og intensivert av omstilling i offentlig sektor.

For å forstå hvordan de tillitsvalgte utfordres, må vi kort beskrive hva omstilling innebærer: Desentralisering har ført til at flere og mer kompliserte oppgaver flyttes til de nederste nivåene i tillitsmannsapparatet. For å håndtere de store kompliserte sakene, som eksempelvis byggesaker, nedbemanningssaker og lokale lønnsforhandlinger, trenger de tillitsvalgte muligheter til å utvikle kunnskap på egne premisser. Den ene årsaken til dette er at tillitsvalgtes reelle innflytelse vil bli svekket dersom hun må basere sine meninger på ledelsens saks- og problembeskrivelse. Den andre årsaken er at tillitsvalgte bare blir interessante sparringspartnere for ledelsen dersom de kan tilføre ledelsen kunnskap som ledelsen har nytte av.

Omstilling har også ført til intensivering. Intensivering kan forstås som et resultat av effektivisering og innebærer at hver ansatt skal gjøre mer på kortere tid. Siden de tillitsvalgte også har et arbeid ved siden av vervet, er det viktig å huske på at de også opplever å større tidsnød i jobbene sine.

Med disse beskrivelsene av omstillingens effekter kan vi skissere følgende dilemma ved hjelp av figur S.1. I dilemmaet inngår også hensynet til ivaretagelse av de tradisjonelle tillitsvalgtoppgavene.

Figur S.1 Dilemma i kjølvannet av nye oppgaver for tillitsvalgte

		Kunnskap om «tradisjonelle» tillitsvalgtoppgaver (knyttet til ansatte/medlemmer)	
		Stor	Liten
Kunnskap om «nye» tillitsoppgaver (knyttet til omstilling)	Stor	Idealet	Sentrale tillitsvalgte
	Liten	Lokale tillitsvalgte	

Det å utvikle kunnskap om nye oppgaver tilknyttet omstilling, krever tid brukt med ledelsen og på kunnskapsutvikling på egen hånd. Slik tidsbruk reduserer tilstedeværelsen på arbeidsplassen. Redusert tilstedeværelse på arbeidsplassen kan redusere evnen til å stille opp for enkeltmedlemmer når de har behov. Vi ser altså at for mye vekt på å løse den nye typen oppgaver kan gå utover evnen til å løse de tradisjonelle oppgavene.

Det å få nok tid til å ivareta begge hensyn, kan være svært vanskelig. I Danmark foregår en diskusjon om hvordan man skal håndtere de nye oppgavene, fordi man har økende problemer med å rekruttere tillitsvalgte i privat sektor. Årsaken til at det er vanskelig å rekruttere tillitsvalgte beskrives slik:

«Det er sværere at rekruttere tillidsrepresentanter, og der er ingen tvivl om at det henger sammen med arbeidsbyrden. Flere og flere oppgaver legges over på tillidsrepresentantens skuldre (...) Opgaverne bliver bredere og mer kompliserte, og folk har ikke lyst til at prøve kræfter med den store opgave» (LO Ugebrev nr. 23, 2002).

I Danmark diskuterer man flere mulige løsninger på problemet. Det ene er å gi tillitsrepresentanten mer tid til å skjøtte vervet i tråd med overenskomsten, det andre er å dele vervet på flere hender, og det tredje er å legge noen av tillitsrepresentantens oppgaver over på lokalavdelingene. (Avdelingene er regionalt definert og står mellom klubbene og forbundet.)

Løsningen med å flytte flere oppgaver over på avdelingene innebærer et dilemma, fordi mange tillitsvalgte setter pris på de varierte oppgavene som er kommet til i den senere tid. I Danmark er man redd for at de dyktigste tillitsvalgte trekker seg dersom man reduserer vervet til en mer «gammeldags» utgave, der den mest sentrale oppgaven er å løse konflikter på arbeidsplassen.

Også i dybdeintervjuene som er foretatt i forbindelse med denne undersøkelsen framholder de tillitsvalgte at omstillingen har gitt mer krevende, men også mer interessante tillitsvalgtoppgaver. Her har man altså et dilemma: Å styrke evnen til å løse den ene typen oppgaver kan gå utover evnen til å utføre den andre typen oppgaver. Løsningene finnes neppe i å fjerne omstillingsoppgavene fra bordet til de lokale tillitsvalgte. Vi vet at de setter pris på de nye oppgavene – selv om de er krevende. Løsningen kan finnes i å kombinere oppgavene på en eller annen måte. På grunnlag av våre undersøkelser kan vi kun antyde hvilken type kunnskap de tillitsvalgte bør utvikle for å løse omstillingsoppgavene.

Tidligere i sammendraget la vi vekt på at de nye oppgavene i stor grad må løses i samarbeid med ledelsen. Derfor må vi spørre: Hva slags kunnskap må den tillitsvalgte ha for at ledelsen skal ønske å involvere dem tidlig i prosesser og bruke dem som reelle sparringspartnere?

Enkelte av våre hovedtillitsvalgte, samt noen plasstillitsvalgte, peker på at det er vanskelig for dem å være på høyden med ledelsens stab. Mange staber, spesielt på sentralt nivå, har både tidsressurser og faglige ressurser som overgår den tillitsvalgtes ressurser. Poenget er heller ikke at de tillitsvalgte i en slik situasjon skal ha økonomisk, juridisk eller annen fagkompetanse som tilsvarer ledelsens. Men tillitsvalgte må ha tilstrekkelig kunnskap om disse temaene til at hun kan forstå og analysere seg fram til hvilke konsekvenser de foreslåtte endringene har for de ansatte. Tillitsvalgte har ofte bedre forutsetninger for å forstå konsekvenser av endringer for de ansatte enn det ledelsen har. Det er denne typen kunnskap de tillitsvalgte må bygge videre på og sammenføre med en grunnleggende kunnskap om omstillings-spørsmål. Slik kunnskap krever at de tillitsvalgte ikke baserer all sin viten på de problem- og saksbeskrivelser som ledelsen gir av omstillingen. Det å basere seg for mye på ledelsens virkelighetsbeskrivelse, er en reell fare ved å gå inn i et tett samarbeid med ledelsen (Bråten 1981). For å motvirke at man som tillitsvalgt adopterer ledelsens virkelighetsbeskrivelse av omstillingen, må den tillitsvalgte ha tilgang til verktøy for egen kunnskapsutvikling. Her kan fagbevegelsen sentralt bidra.

Vi vet fra denne undersøkelsen at de færreste lokale tillitsvalgte bruker mye tid på vervet. Femti prosent bruker inntil to timer ukentlig. Vi vet også at omstillingen ikke sliter ut de tillitsvalgte. Løsningen på dilemmaet er derfor neppe å uten videre gi de tillitsvalgte mer tid. Kanskje bør man heller fokusere på kunnskapsutvikling rundt nye oppgaver. Kombinert med kunnskapen om arbeidsplassen, som de tillitsvalgte allerede har, kan vi få tillitsvalgte som er bedre rustet til å takle de utfordringer som ligger til det å være tillitsvalgt i omstillingenes tid.

Sosiale ordninger under press

En kvalitativ studie av lønns- og arbeidsvilkårene i fire NAVO-virksomheter

Av Tove Midtsundstad

I løpet av det siste tiåret har en rekke statlige virksomheter blitt fristilt med etterfølgende utskillelse og delprivatisering. Omstillingene har i de fleste tilfeller medført endringer for de ansatte. Ikke bare har de tillitsvalgte fått nye partsrelasjoner og et nytt avtaleverk å forholde seg til. Omstillingen innebærer i mange tilfeller også endringer i lønns- og arbeidsvilkårene. Vi har derfor spurt:

- Hvordan slår fristilling og privatisering ut for ulike typer av ansatte – taper eller vinner de på omstillingen?

Helt konkret har vi beskrevet *hvilke endringer som kan følge av fristilling og privatisering* samlet og for ulike grupper av arbeidstakere og virksomheter, og med utgangspunkt i de fire virksomhetenes historier antydte *hvilke forhold som synes å ha vært utslagsgivende for de endringene vi observerer*.

De lønns- og arbeidsvilkårene vi har sett på er:

- 1) Lønnssystemene
- 2) Arbeidstidsordningene
- 3) Permisjonsordningene
- 4) Pensjons- og forsikringsordningene

Lov- og avtaleverk vil sammen med partsrelasjoner sette rammer for utformingen av virksomhetenes lønns- og avtalevilkår. I tillegg vil en hel rekke andre forhold påvirke om og i hvilken form de videreføres ved fristilling og privatisering. I rapporten har vi valgt å se endringene i lønns- og arbeidsvilkårene i forhold til:

- 1) Eierstruktur og organisering
- 2) Konkurransforholdene
- 3) Rekruttering, kompetanseprofil og arbeidsstokkens sammensetning

Vi har valgt å analysere fire konkrete omstillingsprosesser, avgrenset til virksomheter som har gått fra å være statlige forvaltningsenheter til å bli selvstendige kommersielle

enheter. Det vil si virksomheter som har gått fra det statlige tariffområdet til NAVO. De fire virksomhetene har rot i infrastrukturbedriftene Posten, NSB og Televerket, og er Nettbuss AS, Bravida, ErgoIntegration AS og Procuco Servicepartner AS. I valg av virksomheter har det vært særlig viktig å få med virksomheter som sysselsetter ulike yrkes- og utdanningsgrupper, samt varierer med hensyn til grad av ekstern konkurranse. Begge er forhold som antas å ha betydning for eventuelle endringer i lønns- og arbeidsvilkårene.

Det er valgt en case-tilnærming. Målet er derfor ikke å si noe om hvilke resultater eller effekter som er mest dominerende eller inntreffer oftest, da en slik tilnærming ikke gir grunnlag for slik generalisering. Prosjektets mål er snarere å bidra til å illustrere det handlingsrom som eventuelt måtte finnes for fagbevegelsen på denne arenaen, i den forstand at omstilling ikke nødvendigvis betyr forverrede lønns- og arbeidsvilkår for alle arbeidstakere på alle områder. Casene er derfor også plukket ut med henblikk på å illustrere at omstillinger kan gi både gode og mindre gode resultater når det gjelder lønns- og arbeidsvilkår, sett fra de ansattes side.

Konklusjonene baserer seg på informasjon samlet inn gjennom intervju med arbeidsgiver- og arbeidstakerrepresentanter, samt tillitsvalgte i aktuelle forbund og i LO Stat. I tillegg har vi innhentet informasjon og analysert opplysninger fra skriftlige kilder som selskapenes årsrapporter og sentrale deler av det gjeldende lov- og avtaleverket.

Bedre ordninger enn privat sektor – dårligere enn statens

De fire beskrevne casene viser oss at fristilling av statlig virksomhet kan ha, men ikke trenger å ha, negative virkninger på arbeidstakernes lønns- og arbeidsvilkår. I de fire virksomhetene vi har sett på har arbeidstakerne på en del områder klart å beholde like gode eller bedre ordninger enn de hadde som statsansatte. Dette gjelder i særlig grad *forsikringsordningene, avtalefestete fridager utover de lovfestete, samt avlønning under sykdom, fødsels- og svangerskapspermisjon og adopsjon*, hvor de sikres full lønn uavhengig av folketrygdlovens begrensninger. Det gjelder også retten til fri med lønn i forbindelse med fødsel, amming og militærtjeneste. På disse områdene har alle ansattegrupper i de fire selskapene avtalefestet rett til ordninger som er bedre enn det vi finner i de fleste sammenlignbare private selskaper.

Når det gjelder *lønn, pensjon og arbeidstidsordninger og godtgjørelse for ubekvem arbeidstid*, har selskapene i stor grad tilpasset seg vilkårene i privat sektor, om enn i ulik grad. Vi ser for eksempel et større innslag av garanti- og minstelønnssystemer, økt bruk av individuelle tillegg basert på personvurdering og resultatoppnåelse, og mer bruk av bonusordninger enn det vi finner i staten, selv om det der også gis individuelle tillegg lokalt og åpnes for bruk av for eksempel bonus. Godtgjørelsen for ubekvem arbeidstid er også endret i de fire virksomhetene, og en har i stor

grad gått over fra prosenttillegg til å gi faste kronetillegg. I flere av selskapene betyr det reduserte ytelser. En del av arbeidsstokken i et av selskapene tapte også retten til betalt spisepause på veien fra stat til marked, selv om dette ble kompensert ved lønnsøkning og ekstra fridager.

Mest omfattende er likevel endringene i pensjonsordningene. Her er også variasjonen mellom selskapene størst. Bare ett har lykket med å avtafeste retten til en tjenestepensjonsordning. To av selskapene har i dag pensjonsordninger som tilbyr nyansatte lavere ytelser enn SPK, de har heller ikke lenger en bruttoordning, men en nettoordning, og har mistet retten til ektefelle- og barnepensjon, selv om premiene i sin helhet nå betales av arbeidsgiver. Det siste er i motsetning til i staten, hvor arbeidstakerne selv må betale to prosent av lønna hvert år. Det tredje selskapet har ikke lenger noen pensjonsordning, mens det fjerde har en ordning som sikrer til dels høyere ytelser enn SPK. Samtidig har de beholdt retten til barnepensjon. De fleste pensjonsordningene i privat sektor omfatter bare alders- og uførepensjon.

På den annen side har tillitsvalgte på forbundsnivå og lokalt klart å forhandle fram ordninger som sikrer de tidligere statsansatte pensjonsytelser på linje med det de ville fått med fortsatt medlemskap i SPK. Dette har skjedd selv om de ved fristillingen mistet den lov- og dels avtafestede retten til tjenestepensjon, og selskaperens pensjonsordninger for nyansatte generelt sett er svekket hva gjelder omfang og ytelsesnivå.

Lavutdannede har mest å tape

Hvilken samlet betydning de beskrevne endringene i lønns- og arbeidsvilkår har hatt for ulike yrkes- og stillingskategorier, er det likevel vanskelig å beregne eksakt. I tabell S.1 forsøker vi å oppsummere hovedendringene. Som gjennomgangen foran antyder, har mange ufaglærte og ansatte med lavere utdanning, som bussjåfører, renholdere og kantinedarbeidere, gått ned i lønn som følge av redusert vekt på lønnsansiennitet og et generelt lavere lønnsnivå for disse gruppene i privat sektor. Det synes heller ikke å være tilfeldig hvilke typer selskaper som har fått de sterkeste reduksjonene i godtgjørelsen for ubekvem arbeidstid og opplevd de mest omfattende endringene i pensjonsforholdene. Av våre fire case er det de som sysselsetter nettopp ufaglærte og folk med lavere utdanning. Samtidig vet vi at de arbeidstakergruppene som i første rekke tjener på at en har klart å opprettholde ordningen med full lønn under sykdom og i forbindelse med ulike velferdspolisjoner, er høyutdanningsgruppene, da de også har høyest inntekt. De færreste renholdere, kantinedhjelpere og bussjåfører drar nytte av denne bestemmelsen, da ingen i disse gruppene har en inntekt ut over 6 G (6 ganger grunnbeløpet i folketrygden), som etter 1.5.2002 utgjør 325 020 kroner. Folketrygdens bestemmelser sikrer dem imidlertid de samme rettighetene.

Tabell 5.1 Oversikt over hovedendringene i lønns- og arbeidsvilkårene i de fire case-virksomhetene. 0 betyr at en har samme ordning som i staten, + innebærer at ordningen samlet kan oppfattes som bedre enn statens og – at den er svekket (eller dårligere enn statens).

	ErgoIntegration AS	Bravida	Nettbuss AS	Procuo Servicepartner AS
Lønnsnivå	+	0	-	-
Pensjonsordningene	+	-	-	-
Forsikringsordningene	+	-	-	-
Lønn under sykdom, fødsels- og svangerskapspermisjon, adopsjon o.l.	0	0	0	0
Lønn i forbindelse med fri ved fødsel, amming o.l.	0	0	0	0
Lønn under militærtjeneste m.v.	+	0	-	-
Ferie og fridager	+	+	-	-
Arbeidstidas lengde	0	-	(-)	(-)
Natttillegg	+/-	0	-	-
Tillegg for ubekvem arbeidstid	+	+	-	0
Lørdags- og søndagstillegg	+/-	+/-	+/-	+/-
Helgetillegg	0	+/-	+/-	+/-
Fleksitid	+	0	0	-
Totalt	+	0(-)	-	-

Markedet avgjør

Ut fra fire case kan vi ikke slutte noe sikkert om årsakene til endringer i lønns- og arbeidsvilkår som følge av fristilling og privatisering. Vi har likevel brukt informasjonen fra de fire casene til å antyde noe om hva som kan ha hatt effekt på lønns- og arbeidsvilkårene.

Av de tre dimensjonene vi har fokusert på er det konkurranseforholdene i kombinasjon med kompetanseprofilen som er bestemmende for lønns- og arbeidsvilkårene. Konkurrentenes lønns- og arbeidsvilkår oppfattes å være avgjørende for hvilke direkte og indirekte lønnskostnader et selskap kan tillate seg, da de færreste kan overleve med høyere lønnskostnader enn konkurrentene. Følgende arbeidsgiversitat er illustrerende:

«Vi måtte markedstilpasse ytelsene. Det var det viktigste. Vi skjelte til de ordningene som bedrift x, y, og x hadde. Vi sammenlignet oss med dem – de er våre viktigste konkurrenter.»

For statlig tjenesteområder som i hovedsak utføres av ufaglærte og personer med lav utdanning, viser våre eksempler at fristilling kan føre til en svekkelse av lønns- og arbeidsvilkårene. Det skyldes at lønns- og arbeidsvilkårene for disse gruppene

jevnt over er dårligere i privat sektor enn i staten, og at andelen med rett til for eksempel tjenestepensjon i lavutdanningsgruppene i privat sektor er lav. I virksomheter hvor hovedandelen av de ansatte har høyere utdanning er det derimot vanlig med både høy lønn og gode sosiale ordninger, også i privat sektor. Offentlig virksomhet med en slik kompetanseprofil vil derfor oftere kunne opprettholde, endog bedre, sine lønns- og arbeidsvilkår ved en fristilling og senere privatisering. Det ser vi også i et av våre eksempler.

Redusert statlig eierandel og fusjonering med private selskaper kan også ha en selvstendig effekt på lønns- og arbeidsvilkårene, da fusjonerte selskaper ofte blir «tvunget» til å samordne sine lønns- og arbeidsvilkår. Generelt fører dette til dårligere sosiale ordninger for de tjenesteområdene som kommer fra staten, og til bedre ordninger for de områdene som kommer fra privat sektor, da offentlig sektor gjennomgående har bedre sosiale ordninger enn privat sektor. Fristillingen har dermed ført til at flere arbeidstakere i privat sektor i dag har rett til en tjenestepensjonsordning, selv om ordningene, isolert sett, er svekket for nyansatte i de delene av tjenestemarkedet som kom fra staten. En del ansatte i privat sektor har derfor tjent på at en del større statlige selskaper har valgt å konkurranseutsette eller privatisere hele eller deler av sin virksomhet.

Avtalene setter rammer

Lovverket, avtalestrukturen og andre reguleringer legger rammer for lønns- og arbeidsvilkårene i en sektor, og har dermed betydning for om og i hvilken utstrekning de kan endres. I våre fire case er virkningen av den svake avtalereguleringen særlig tydelig når det gjelder endringene i de lokale lønssystemene, arbeidstidsordningene og pensjonsordningene. Selv om det er lagt visse føringer på utformingen av for eksempel lønssystemet, og særlig fordelingen av lokale lønnstillegg, er føringen svært generell, og det gis dermed stort rom for lokal variasjon. Det samme gjelder arbeidstid, men i særlig grad pensjon.

I utgangspunktet har fagforeningene og arbeidstakerne utenfor offentlig sektor ikke forhandlingsrett i forhold til etablering, utforming og endring av tjenestepensjonsordningene, da de sjelden er tariffestet. Det samme er situasjonen i NAVO-området og i tre av våre fire case. LO Stat har arbeidet for at medlemmene i de fristilte virksomhetene skulle oppnå like gode pensjonsrettigheter i NAVO-bedriftene som i staten. De har likevel ikke hatt noen klar strategi på dette området før de siste åra. Først ved årets oppgjør, hvor store dominerende tariffområder som helse, NSB og Posten ble flyttet til NAVO, har pensjonsordningene blitt et sentralt forhandlings tema. LO Stat krevde ved årets oppgjør forhandlingsrett for pensjonsordningene på vegne av sine medlemmer.

Til tross for manglende lov- og avtaleregulering, ser vi i våre fire eksempler likevel at fagforeningene har vært aktivt med i utredninger av alternative pensjonsmodeller, og til dels også har støttet de endringene som har funnet sted. En av grunnene til at arbeidstakerne føler at de har hatt innflytelse på utformingen av pensjonsordningene, kan være at det ble oppfattet som en del av den generelle omstillingen, og derfor ble drøftet på lik linje med andre områder som ble berørt av fristillingen/privatiseringen. I tillegg synes arbeidsgiverne i de virksomhetene vi har studert å ha sett betydningen av å ha arbeidstakerne med seg i beslutningsprosessen, blant annet for å vinne forståelse for de kostnadene ordningene innebærer. Det har da også vært stor enighet om, både på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden i de fire selskapene, at en ikke kan ha dyrere tjenstepensjonsordninger enn konkurrentene. Begge parter gir også uttrykk for at det er markeds- og konkurransesituasjonen og ikke arbeidsgivers vonde vilje som har «presset» selskapene til å svekke pensjonsordningene, hvis så har skjedd. «Skylda» legges i stor grad på markedskreftene – og Adam Smiths «usynlige hånd». Et viktig spørsmål er imidlertid om dette betyr at tillitsvalgte har gitt opp i forhold til markedskreftene, eller om de også har som mål å forsøke og «temme» dem.

Partenes rolle

Hva så med partene og partsrelasjonene? Hvilken rolle har tillitsvalgte på ulike nivåer spilt i endringsprosessen, og hvilken betydning har antall og sammensetningen av fagforeningsaktørene hatt å si for resultatet? Et viktig spørsmål i denne sammenheng er også om og i hvilken grad de ulike fagforeningene har hatt overlappende mål og krav, og i hvilken grad de har vært i stand til å samarbeide og dels samordne sine strategier i møte med motparten.

I våre case finner vi eksempler på at mange organisasjoner på arbeidstakersiden kan gjøre det vanskelig å videreføre gode arbeidsvilkår. Vi antar at dette særlig vil være problematisk i tilfeller hvor overenskomstene og strategiene er svært forskjellige, samtidig som en ikke får til et samarbeid på tvers av sektorer og organisasjoner. Det er særlig to eksempler fra våre fire case som er interessante i denne sammenheng. Det første er tapet av betalt spisepause for en gruppe ansatte i Telenor Installasjon, som illustrerer hvordan mangfoldet av parter og overenskomster gjør det problematisk å videreføre gode lønns- og arbeidsvilkår hvis partene ikke samarbeider. Det andre er hentet fra bussektoren og deres kamp for avtalefesting av tjenstepensjonsordningen, og viser hvordan mangfoldet får mindre betydning så lenge partene er i stand til å samarbeide på tvers av forbund og organisasjonsgrenser.

Samarbeid – en utfordring

Rapportens hovedkonklusjon er at arbeidstakerne og deres fagforeningsrepresentanter på virksomhetsnivå vanskelig kan gjøre annet enn å tilpasse seg det private markedet og de lønns- og arbeidsvilkårene som er rådende der. Det gjelder i særlig grad for kostnadstunge områder som tjenestepensjon og forsikring. Det blir i mange tilfeller et spørsmål om å beholde jobben eller pensjonen.

De aller fleste fagforeninger i privat sektor har i dag ikke forhandlingsrett når det gjelder pensjonsordningene. Arbeidsgiver har slik sett «bukten og begge endene». Samtidig er det slik at arbeidstakere på tvers av konkurrerende selskap vil ha felles interesse av at det etableres eller beholdes gode pensjonsordninger i arbeidsmarkedet. De ansatte kan likevel vanskelig kreve at deres arbeidsgiver alene etablerer eller opprettholder en pensjonsordning, uten på sikt å undergrave sin egen arbeidsplass. Markedets press mot å svekke blant annet pensjonsordningene vil derfor først kunne lette når tilnærmet de samme ordningene blir gjort allmenne for alle ansatte i samme bransje, enten gjennom tariffesting eller lov. Dette krever imidlertid en felles strategi som forutsetter at alle fagorganiserte i så vel offentlig som privat sektor prioriterer dette. Dette har de hittil ikke evnet, og her ligger en av de største utfordringene for fagbevegelsen.

Sammendrag av tre rapporter: Tillitsvalgte i en ny tid

Dette er et sammendrag av de viktigste konklusjoner og perspektiver fra de tre rapportene som er skrevet for LO Stat under forskningsprogrammet *Tillitsvalgte i en ny tid*. Tema er nye utfordringer for de lokale tillitsvalgte som følge av omstilling i statlig sektor.

De tre Fafo-rapportene er:

Lokal lønnsdannelse i stat og NAVO – med vekt på erfaringene til tillitsvalgte i LO Stat. Av Mona Bråten. Fafo-rapport 396

Tillitsvalgt i omstillingenes tid. Av Heidi Nicolaisen, Nina Kristiansen Skalle og Inger Marie Hagen. Fafo-rapport 400

Sosiale ordninger under press. En kvalitativ studie av lønns- og arbeidsvilkårene i fire NAVO-virksomheter. Av Tove Midtsundstad. Fafo-rapport 401



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Bestillingsnr 933
ISBN 82-7422-386-1