

Anne Inga Hilsen og Ragnhild Steen Jensen

Den norske arbeidslivsmodellen i endring

**En undersøkelse fra busstransport
og dagligvarehandel**

Anne Inga Hilsen og Ragnhild Steen Jensen

Den norske arbeidslivsmodellen i endring

En undersøkelse fra busstransport
og dagligvarehandel

© Fafo 2014

ISBN 978-82-324-0172-7

ISSN 0801-6143

Innhold

Forord	4
Sammendrag	5
1 Innledning	7
2 Metode	10
3 Transport: bussbransjen	12
4 Dagligvarehandel: kjede og franchise	22
5 utfordringer for partssamarbeidet.....	30
Referanser.....	33

Forord

Fafo har gjennomført en dybdestudie i varehandel og transportnæringen for å undersøke hvordan medbestemmelse oppleves i bedrifter som er anbudsutsatt eller del av konsern, kjeder, franchise o.l. Et sentralt spørsmål er hvordan endrede strukturelle rammer påvirker partsforhold og medbestemmelse.

Fafo har lenge forsket på partssamarbeid og avtaleregulerte arbeidsforhold. Parallelt med vårt prosjekt gjennomfører Fafo et prosjekt der man har kartlagt partssamarbeidets vilkår i andre deler av arbeidslivet. I tillegg har Fafo publisert en rekke rapporter som belyser sider ved partssamarbeidet i store deler av arbeidslivet. Siden det allerede finnes gode studier av partssamarbeid, arbeidsregulering, organisasjonsformer o.l., velger vi å vise til disse der det er relevant i stedet for å gå utdypende inn i hvert tema. Vår undersøkelse er ment å supplere foreliggende forskning og belyse problemstillingene med kvalitativ og bedriftsnær kunnskap. Hvordan oppleves utfordringene fra de tillitsvalgte i bransjene, og hvordan ser det norske partssamarbeidet ut fra deres ståsted?

Prosjektet er utført på oppdrag fra LO v/næringspolitisk avdeling. Vi vil rette en stor takk til prosjektets styringsgruppe, som har bestått av Tony Kallevig, LO Næringspolitisk avdeling, Ove Magnus Halkjær, HK, og Dag-Einar Sivertsen, Transportarbeiderforbundet.

Vi takker alle som har stilt opp til intervju med oss. På Fafo har Inger Marie Hagen lest og kommentert rapporten og Bente Bakken har bidratt til ferdigstilling av den.

Oslo, desember 2014

Anne Inga Hilsen og Ragnhild Steen Jensen

Sammendrag

Denne rapporten er resultatet av en undersøkelse Fafo har gjort på oppdrag fra LO om den norske samarbeidsmodellen i dagligvarehandelen og i transportbransjen. Utgangspunktet for undersøkelsen var behov for å få innsikt i og ny kunnskap om hvordan medbestemmelses- og medvirkningssystemet påvirkes i et arbeidsliv der organiserings- og eierformene endrer seg.

I dette som er en caseundersøkelse, valgte vi tre case, to i varehandel og ett i transport. Innen varehandelen har vi valgt butikker som er med i en dagligvarekjede og dagligvarebutikker som er franchiseorganiserte – dette for å illustrere betydningen av ulike eierforhold og eierskapsstrukturer. I tillegg er noen av butikkene i begge disse to casene lokalisert i og utenfor kjøpesentre. I transportbransjen ønsket vi å se på persontrafikk for å belyse betydningen av kontrakter og anbudsstyring for partssamarbeidet. I hvert case har vi gjennomført kvalitative intervjuer med tillitsvalgte og ledere. I tillegg til disse casestudiene har vi intervjuet tillitsvalgte sentralt på arbeidstakersiden (Handel og Kontor og Norsk Transportarbeiderforbund) og på arbeidsgiversiden (Virke og et større busselskap). Innenfor transportbransjen har vi også intervjuet representanter fra to fylkeskommunale trafikkselskaper.

Undersøkelsen belyser både noen likheter og noen store forskjeller i partssamarbeidet mellom busstransport og dagligvarehandel. Transportbransjen er godt organisert, mens dagligvarehandelen er kjennetegnet av lav organiseringsgrad. Busselskapet vi ser på, har tradisjon for et godt partssamarbeid, her er utfordringen å skape en fagforeningsstruktur som er tilpasset ledelsesstrukturen i selskapet. I tillegg innebærer anbudssituasjonen i busstransport at det vil variere hvilket selskap som vinner anbudet og overtar de ansatte, noe som gjør partssamarbeid mer utfordrende. Dagligvarebutikkene vi besøkte, hadde tillitsvalgte, men svært lav organiseringsgrad og liten tradisjon for partssamarbeid. Med stor grad av midlertidig og deltidsansatte har de en vesentlig lavere «fagforeningsbevissthet» enn busscasen. Selv i de kjedeide butikkene, der det er hovedtillitsvalgt på kjedenivå, fant vi minimal kontakt mellom de tillitsvalgte i forskjellige butikker i samme kjede og mellom de lokalt tillitsvalgte og hovedtillitsvalgt. Franchisebutikkene har ikke denne typen system, selv om butikkene vi var i kontakt med, i all hovedsak hadde tillitsvalgte i hver enkelt butikk. I tillegg utgjorde beliggenhet i kjøpesentre en faktor som kompliserte lokalt partssamarbeid ytterligere, siden senterledelsen la føringer for forhold som normalt ligger innenfor bestemmelser som er regulert mellom arbeidsgiver og -taker, som arbeidstid.

Det er bred enighet om at den norske samarbeidsmodellen har vært viktig for utviklingen i norsk arbeidsliv og økonomi. Utfordringen er å utvikle modellen videre og gjøre den robust nok til å møte endrende betingelser og styringsformer. Innsikten fra denne caseundersøkelsen i transport og varehandel kan bidra til å belyse noen av de utford-

ringene de sentrale partene står overfor når de skal videreføre partssamarbeidet i disse delene av norsk arbeidsliv.

1 Innledning

I denne rapporten ser vi på hvordan det norske medbestemmelses- og medvirkningssystemet, eller det partsbaserte samarbeidet, fungerer i noen utvalgte bransjer. Et av den norske samarbeidsmodellens fortrinn ligger i de relativt velfungerende demokratiske ordningene i norsk arbeidsliv. I Norge hviler samarbeidsmodellen på noen sentrale forutsetninger, så som:

- Felles vilje til utvikling mot et velfungerende demokratisk arbeidsliv.
- Felles innsats for å skape et stadig mer konkurransedyktig og innovativt arbeids- og næringsliv.

Det er bred enighet om at det norske medbestemmelses- og medvirkningssystemet har høy legitimitet både hos myndighetene og hos arbeidslivets parter. Dette er også grunnlaget for vårt trepartssamarbeid, som er et av de mest særpregede kjennetegn ved norsk arbeidsliv (Dølvik et al. 2007; Levin 2002). Det er et tett samarbeid mellom partene i arbeidslivet, både på sentralt og lokalt nivå i virksomhetene og mellom partene og myndighetene. De utfordringene arbeidslivet står overfor i en globalisert økonomi, medfører at de bedriftsdemokratiske ordningene risikerer å bli satt under press. Det er derfor nødvendig å fremskaffe kunnskap om hvordan medbestemmelses- og medvirkningssystemet påvirkes i et arbeidsliv der organiserings- og eierformene endrer seg.

I denne rapporten ser vi ser nærmere på utviklingen i to bransjer; varehandel og transport. Dette er bransjer der eier- og driftsformene er komplekse og organiseringsgraden er vekslende. Innenfor transport varierer organiseringsgraden mellom ulike bransjer (Nergaard 2014). Buss, som er den delen av transportbransjen vi ser på her, er kjennetegnet av en høy organiseringsgrad både på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden. Busstransport ligger over gjennomsnittet, med rundt 80 prosent fagorganiserte, og i det busselskapet vi var inne i, var de aller fleste fagorganiserte. Organiseringsgraden er langt lavere innenfor varehandel, her ligger den på ca. 20 prosent

I de to bransjene undersøker vi hvordan medbestemmelse oppleves i bedrifter som er del av konsern, kjede og franchise. Sentrale spørsmål er:

- 1) Hvordan påvirker endrede strukturer og eierforhold partssamarbeidet og medbestemmelse på virksomhetsnivå?
- 2) Hvilke formelle og praktiske hindringer er det for medbestemmelse under slike eierformer?
- 3) Hvordan er kontakten mellom tillitsvalgte på ulike nivåer?
- 4) Hva er utfordringene for tillitsvalgte under slike strukturer og eierforhold?

Studien er gjennomført som en caseundersøkelse som gir utdypende kunnskap om tillitsvalgtes og lederes opplevelse av medvirkningsmuligheter under forskjellige strukturer og eierforhold. Innen varehandelen har vi valgt virksomheter som er kjennetegnet av ulikt eierskap og høy og lav organiseringsgrad. Vi har valgt butikker som er kjedeeid og franchise, og som er lokalisert i og utenfor kjøpesentre. Innen transport har vi valgt å se på andre utfordringer, som anbudssituasjon og kontraktsforhold. Her var vi særlig interessert i å se på hvordan tillitsvalgtes rolle påvirkes av å arbeide i en bransje der mye er styrt av anbudskonkurranser. Hvordan sikres medvirkning og medbestemmelse under slike betingelser?

Konsern og franchisevirksomhet

Konserndannelser og franchise er blitt stadig vanligere i arbeidslivet. Et morselskap utgjør sammen med ett eller flere datterselskaper et konsern. Organisatoriske endringer som oppsplitting av selskaper, fusjonering, skifte i eierskap og konserndannelser, er eksempler på endringer som vil ha betydning for tillitsvalgtes arbeid (Alsos & Trygstad 2012). Trygstad og Vennesland (2012) peker på at når organisasjonsstrukturer blir kompliserte, kan partssamarbeidet bli satt på prøve, blant annet fordi det kan bli uklart hvem som er faktiske motparter; er det ledelsen lokalt eller konsernledelsen? De peker videre på at det å tilpasse beslutningsstrukturen i lov- og avtaleverk til konsernets beslutningsstruktur, kan bli en utfordring for de tillitsvalgte. Andersen og Byrkjeland (2001) peker også på at medbestemmelse innenfor konsern er en utfordring. De fremhever at spørsmål knyttet til om, og hvordan, konsernavtaler inngås, og om konserntillitsvalgte og konsernutvalg etableres, er sentrale når det gjelder å sikre tillitsvalgte medbestemmelse.

Franchise er en forretningsmodell der en *franchisegiver* lisensierer varemerker, produkter og forretningsmetoder til en *franchisetaker* mot en avtalefestet avgift. Dette er en voksende forretningsform i Norge, men det finnes ingen offisielle oversikter over utbredelsen av franchisesystemer. I NOU 2010: 1 om medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet, legges det til grunn at det i 2010 var rundt 300 franchisesystemer i Norge, med til sammen ca. 25 000 lokale franchisetakere og mellom 70 000–100 000 sysselsatte. Organisasjonsformer som franchise, der den enkelte butikk er en juridisk enhet med fullt arbeidsgiveransvar, utgjør en utfordring for et fagforbund som Handel og Kontor (HK), som kun kan forholde seg til den enkelte kjøpmannen som har et avtaleforhold til franchisegiver. Som våre kontaktpersoner hos HK uttrykte det: «Ofte har franchisegiveren like stor makt og påvirkningsforhold som i et konsern, men juridisk stopper våre muligheter ved franchisetakeren.»

Arbeidsgivere innen varehandel tenderer i større grad enn arbeidstakere til å organisere seg. Samtidig er ikke franchise en utfordring bare for arbeidstakersiden. Olberg og Jordfald (2000) påpeker at: «Det er samtidig et poeng at de nye driftsformene, enten det dreier seg om franchisedrift, kommisjonærdrift eller frittstående og tilsluttede forhandlere, også medfører problemer for organisering på arbeidsgiversiden. Kjeden i vår studie opplyser at bare et fåtall av de butikkleddene som de selv ikke driver er medlemmer i HSH» (2000: 163). Vi finner det samme i vår undersøkelse. Den enkelte butikk må

melde seg inn i Hovedorganisasjonen Virke, mens kjedene melder seg inn med alle sine kjedeeide butikker.

Medvirkning og medbestemmelse

Den norske samarbeidsmodellen hviler, som skrevet tidligere, på tillit mellom ledelse og ansatte, og den forutsetter sterke fagforeninger og høy organiseringsgrad. Samtidig er det sentrale i partssamarbeidet de *avtalefestede* ordningene knyttet til etablering av konsernutvalg, bedriftsutvalg, avdelingsutvalg og forhandlingsutvalg, de *lovfestede* ordningene om ansattes representasjon i styre og bedriftsforsamling, og arbeidsmiljølovens *lovpålagte* ordninger om verneombud og arbeidsmiljøutvalg (Falkum et al. 2009). Vi skiller i liten grad mellom medbestemmelse og medvirkning, men ser heller på hvordan ledelsen og de tillitsvalgte opplever samarbeidet.

Tidligere studier som er gjort av partssamarbeidet, tyder på at samarbeidet mellom partene fungerer ganske godt. I en undersøkelse fra 2010 som omfattet 6000 arbeidstakere, både ledere, tillitsvalgte og ansatte i norsk arbeidsliv, svarte nær 70 prosent av de spurte at forholdet mellom ledelsen og tillitsvalgte var godt (Alsos & Trygstad 2012). Ulike studier viser likevel at forholdet mellom tillitsvalgte og ledelse varierer mellom bransjer. I bransjer (og virksomheter) der organiseringsgraden er høy, er forholdet mellom partene mer ordnet og det er en stor grad av tillit. I bransjer og virksomheter der organiseringsgraden er lav, ser det ut til at forholdet mellom partene er mer variabelt (Alsos & Trygstad 2012; Nergaard & Trygstad 2012).

I møte med nye selskapsformer og driftsformer kan den norske modellen, med høy tillit, medbestemmelse og medvirkning, bli utfordret. Oppsplitting av enheter, fusjonering, bytte av eierskap og konserndannelser er eksempler på endringer som kan påvirke de tillitsvalgtes rolle på lokalt nivå.

2 Metode

Vi har gjennomført studien som en caseundersøkelse, og bakgrunnen er at vi ønsket å få utdypende kunnskap om tillitsvalgtes opplevelse av mulighetene for medvirkning under forskjellige eierforhold. Vi valgte virksomheter som representerer bredden i utfordringer vi finner i disse bransjene, og som samtidig ga oss mulighet til å gå i dybden på betingelsene for partssamarbeid.

Utvalg

Vi valgte tre case, to i varehandel og ett i transport.

Innen varehandelen har vi valgt butikker som er med i en dagligvarekjede og dagligvarebutikker som er franchiseorganiserte, dette for å illustrere betydningen av ulike eierforhold og eierskapsstrukturer. I tillegg er noen av butikkene i begge disse to casene lokalisert i og utenfor kjøpesentre. Hensikten med dette er å se hvordan senterstyring påvirker samarbeidet innad i butikken. Legges det føringer på betingelser som normalt forhandles eller drøftes på selskapsnivå, så som arbeidstid (som følge av butikkens åpningstider), og hva betyr det for tillitsvalgtes opplevelse av medvirkning og innflytelse? I disse casene intervjuet vi både tillitsvalgte og ledere i butikkene. Intervjuenes varighet var på om lag 30–45 minutter.

I transportbransjen ønsket vi å se på de delene som er mest eksponert for kontrakter og anbudsstyring, det vil si persontrafikk. Begrunnelsen var at vi ønsket å få mer kunnskap om hvordan kontraktsforholdene påvirker tillitsvalgtes rolle og handlingsrom.

I hvert case har vi gjennomført kvalitative intervjuer med tillitsvalgte. I tillegg til disse casestudiene har vi intervjuet tillitsvalgte sentralt på arbeidstakersiden (Handel og Kontor og Norsk Transportarbeiderforbund) og på arbeidsgiversiden (Virke og et større busselskap). Innenfor transportbransjen har vi intervjuet representanter fra to fylkeskommunale trafikkelskaper, som er de som utformer anbudene innenfor kollektiv buss-transport. Selv om disse ikke utgjør en formell del av partssamarbeidet, lages det viktige rammer her, og i intervjuer både med arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden ble det fremhevet at fylkeskommunen/administrasjonsselskapet er: «en sentral part, uten å være part». Intervjuenes varighet var fra ½ time til 1 ½ time.

Intervjuer	Antall informanter
Arbeidsgiverorganisasjon	2
Fagforeninger sentralt	4
Fylkeskommune	4
Konsernledelse	1
Dagligvarebutikker	22
Tillitsvalgte busselskap	8
Totalt:	41

I forbindelse med busscasen deltok vi som observatører på et to dagers tillitsvalgtseminar som handlet om hvordan man organiserer seg innenfor en ny selskapsstruktur, og intervjuene med de lokalt tillitsvalgte ble gjort i tilknytning til dette seminaret. Vi deltok også i to gruppearbeid på tillitsvalgtseminaret, der mange av våre spørsmål ble diskutert og vi fikk lov til å ta notater.

I alle intervjuer benyttet vi en semistrukturert intervjuguide. Det betyr at det er de samme spørsmålene som stilles, men at intervjuene ble tilpasset slik at vi kunne følge opp tema som kom opp under intervjuet. Intervjuene var bygget opp rundt følgende tema: Partssamarbeid i praksis, utfordringer ved samarbeidet i ulike eierskapsstrukturer/selskapsstrukturer, hva som fungerer bra og mindre bra i samarbeidet.

Rekruttering av case viste seg å by på utfordringer i prosjektet. Mens busselskapet var problemfritt å få kontakt med og tilgang til, hadde vi store problemer med å verve informanter i dagligvarehandelen. De oppga henholdsvis at de var for opptatt til å snakke med oss eller at de ikke var interessert i å delta i undersøkelsen. Man kunne ha forventet at butikker der samarbeidet mellom leder og ansatte/tillitsvalgt er problematisk i større grad ville være negative til delta enn butikker der forholdet fungerer godt. Om dette er tilfellet, kan vi ikke besvare med sikkerhet. Samtidig er det påfallende at de som valgte å bli med i undersøkelsen, ikke kunne fortelle om noe spesielt aktivt partssamarbeid. Dermed er det grunn til å tro at det var mer tilfeldig hvem som sa ja. I verste fall var det den best fungerende delen av bransjen vi fikk kontakt med. I så fall sier det mye om hvor lite utviklet partssamarbeid som modell er i denne delen av norsk arbeidsliv.

3 Transport: bussbransjen

Frem til 1994 var lokal kollektivtransport preget av to typer organisering: Det var enten fylkeskommunen som fremforhandlet kontrakter med private operatører eller offentlig eide (for eksempel interkommunale) selskaper, eller det var kommunale selskaper som produserte kollektivtransport i egen regi.

I 1994 ble det åpnet for anbudsutsetting, og en av begrunnelsene var at det ville være mer kostnadseffektivt og bidra til å effektivisere driften (Osland & Leiren 2006). I juli 2005 hadde ti fylker tatt i bruk anbud, og i dag er det bare ett eller to fylker som driver sine egne bussruter (Bråten & Nicolaisen 2013). Perioden etter 1994 er preget av at selskaper er kjøpt opp eller slått sammen og eierstrukturen endret, blant annet er det kommet flere utenlandske selskaper inn på markedet. I 2005 hadde fem av de 95 operatørene i Norge utenlandske eiere, mens 44 hadde private, norske eiere. Seks av de største konsernene sto for 65 prosent av ruteproduksjonen (Mathiesen & Solvoll 2008). I dag er det ingen store internasjonale aktører i det norske markedet, og en mulig forklaring på det er at det har vist seg vanskelig å få til lønnsomhet. Flere av de store busselskapene sliter økonomisk. Årsmeldingene fra 2012 viser underskudd hos flere store aktører. Unibuss, Nobina og Tide la alle frem betydelige underskudd. Nettbuss, som hadde over 100 millioner i pluss i 2011, gikk også med underskudd i 2012 (Bråten & Nicolaisen 2013).

Det er rundt 12 000 sjåfører som jobber innenfor bussbransjen, og under 10 prosent av disse er kvinner. Bussbransjen er med andre ord sterkt mannsdominert. I mange busselskaper er gjennomsnittsalderen høy. Bransjen har hatt rekrutteringsutfordringer i de siste årene, og flere selskaper har derfor drevet systematisk rekruttering fra østeuropeiske land (Alsos & Jensen 2013; Bråten & Nicolaisen 2013). Det er en viss bekymring blant partene for hva den utenlandske rekrutteringen vil bety for kompetansen i bransjen på lengre sikt.

Organiseringsgraden i bussbransjen er høy og ligger på omtrent 80 prosent. Norsk Transportarbeiderforbund (NTF) og Yrkestrafikkforbundet (YTF) organiserer bussjåførene, og de har anslagsvis 5000 medlemmer hver.

Anbud

Bussanbud i Norge startet, som skrevet, på midten av 1990-tallet, med Oppland som første anbudsfylke. Anbud utgjorde da kun 0,5 prosent av total ruteproduksjon. I 2014 er 79,8 prosent av total ruteproduksjon med buss i Norge anbudsutsatt. Dette utgjør 211,5 av totalt 265 millioner rutekilometer. Fylkene Østfold, Akershus, Oslo, Vestfold, Vest-Agder, Hordaland, Sør-Trøndelag, Nordland og Troms er nå 100 prosent anbudsutsatt. Finnmark fylke vil ha 100 prosent anbud i løpet av 2016. Aust-Agder og Sogn og

Fjordane vil oppnå 100 prosent anbud i løpet av 2017. Buskerud fylke vil oppnå 100 prosent anbud i 2019, mens det for Nord-Trøndelags del ikke foreligger planer om anbud de nærmeste årene.¹

Fylkeskommunen er ansvarlig bestillingsmyndighet og inngår kontrakter med ulike operatører/busselskaper. Flere av fylkeskommunene har opprettet egne administrasjonsselskaper for kollektivtrafikken, som har som oppgave å konkurranseutsette kjøringen og utforme kravspesifikasjon til tilbyderne. Kravspesifikasjonene beskrives av både Norsk Transportarbeiderforbund (NTF) og busselskapene som detaljerte, de inneholder for eksempel krav om hvilke busser som skal anvendes og hvor hyppig ulike ruter skal kjøres (Bråten & Nicolaisen 2013). En viktig endring, ifølge sjåførene i vår undersøkelse, er at rutetidene som tidligere ble utformet av selskapet som kjørte den aktuelle ruten, nå er lagt til administrasjonsselskapet.

Et eksempel på et slikt administrasjonsselskap er Hedmark Trafikk, som ble opprettet som et fylkeskommunalt foretak i 2000. Selskapet har ansvaret for utvikling og markedsføring av kollektivtilbudet i Hedmark, med ansvar for samordning, drift og kjøp av transporttjenester. Administrasjonsselskapet har også det overordnede ansvaret for ruteplanlegging og markedsføring av kollektivtilbudet i Hedmark. Lignende administrasjonsselskap finnes i de fleste fylkene, i Oslo og Akershus er det et felles administrasjonsselskap, Ruter, som er eid av Oslo kommune og Akershus fylkeskommune.

Vanligvis er anbudsperioden minst fem år. Noen administrasjonsselskaper opererer med 5+1+1 år. Det betyr at det busselskapet som vinner konkurransen om kjøringen for en femårsperiode, får opsjon på å kjøre to nye år på visse betingelser.

Da systemet med anbud ble innført, ble det gitt uttrykk for at det kunne skape problemer for de ansatte blant annet med hensyn til jobbusikkerhet, dårligere arbeidsvilkår og økt press på arbeidsbetingelser (Longva & Osland 2008). For å avdekke problemområder og foreslå tiltak for å sikre ansettelsesforholdene innenfor lokal kollektivtransport, gjennomførte Transportøkonomisk institutt en rekke undersøkelser for Samferdselsdepartementet (se Longva & Osland 2008; Longva et al. 2007; Osland & Leiren 2006). Disse analysene dokumenterte at lønns- og arbeidsbetingelsene i liten grad ble svekket innen lokal busstransport som følge av anbud (Longva & Osland 2008, 2010; Longva et al. 2007). Studiene viste imidlertid at anbud førte til økt jobbusikkerhet for de ansatte, selv om hovedregelen er at sjåførene får tilbud om jobb hos det selskapet som vinner anbudet. Forskerne fant få tilfeller av at sjåfører ble arbeidsledige eller uføretrygdet. Det forskerne likevel fant, var at anbud i mange sammenhenger medførte en endring av arbeidstid, skiftordninger og ruter. Disse ble gjennomført av effektiviseringshensyn, og resultatet var at det ble mindre pauser og slakk i arbeidstiden (Longva & Osland 2008).

Studiene fra Transportøkonomisk institutt viste også at en effekt av anbud, og de organisatoriske endringene som gjerne følger slike prosesser, var at de ansattes muligheter til innflytelse på egen arbeidsdag ble mindre. Forskerne pekte videre på at anbud har medført at flere beslutninger har blitt løftet ut av busselskapet og over til administra-

¹ <http://nho-transport.no/rutebil/status-for-anbud-i-rutebilnaeringen-article6152-479.html>NHO statistikk

sjonsselskapet, noe som har gitt ansatte mindre rom for innflytelse på disse avgjørelsene (Longva & Osland 2008; Osland & Leiren 2006).

Når det gjelder lønnsutviklingen, så hadde bussjåfører lavere lønnsvekst enn gjennomsnittlig industriarbeiderlønn frem til det ble åpnet for anbud i 1994 (Longva & Osland 2008). Lønnsveksten er imidlertid forbedret det siste tiåret. En viktig årsak til at anbud ikke har ført til dårligere lønnsforhold, er en kombinasjon av høy organiseringsgrad, sentraliserte forhandlinger, harmonisering av nasjonale tarifforhandlinger, og yrkestransportlovens bestemmelser om at operatører er forpliktet til å gi lønns- og arbeidsbetingelser som minst svarer til en av de landsdekkende avtalene (Longva & Osland 2008).

Avtaleverket

Partene og nasjonale myndigheter har innført to sentrale virkemidler for å sikre ansettelsesforholdene blant bussjåfører innen lokal kollektivtransport. Det ene er innføringen av identiske nasjonale tariffavtaler (bransjeavtalen), som ble innført i 2008 av partene i arbeidslivet. Harmoniseringen av tariffavtalens bestemmelser innenfor buss omfattet to arbeidsgiverorganisasjoner og fire forbund, tre tilknyttet LO og ett tilknyttet YS. Forhandlingene innen NHO-området og Spekter-området skjer nå samordnet. I forhandlingene som fulgte etter at bransjeavtalen kom i stand, ble det enighet om at ansatte overføres til den nye bussbransjeavtalen i forbindelse med at nye kontrakter (om buss-transport) startes opp. Dette betyr at selskapene i sine tilbud må ta høyde for bestemmelsene i den nye bussbransjeavtalen. Dessuten har yrkestransportloven bestemmelser om at selskaper er forpliktet til å gi lønns- og arbeidsbetingelser som minst svarer til gjeldende landsomfattende tariffavtale. Overgangen til bussbransjeavtalen har medført en økning i timelønna. Det praktiseres likevel ulike pensjonsordninger innen busselskapene.

I 2009 ble regler om ansattes rettigheter ved virksomhetsoverdragelse tatt inn i lovverket for anbud i rutebilsektoren (Yrkestransportloven 2009). Det innebærer at arbeidstakerne har rett til å følge med over til et nytt selskap dersom selskapet de er ansatt i, taper konkurransen og dermed ikke får fornyet sin kontrakt (Bråten et al. 2013). Reglene for virksomhetsoverdragelse innebærer også at arbeidstakerne har rett til å beholde sine lønns- og arbeidsvilkår selv om de må bytte arbeidsgiver. Pensjon er likevel et unntak. Historisk sett har arbeidstakernes pensjonsbetingelser blitt dårligere. En side ved denne utviklingen er overføringen fra kommunal til privat sektor og harmonisering av avtaleverket – dette har ført til en svekkelse av ordningene for de sjåførene som tidligere har hatt de relativt sett beste ordningene (for eksempel har sjåfører i Oslo hatt en bedre avtale enn sjåfører andre steder i landet) (Bråten et al. 2013).

Anbud og forholdet mellom partene

Bråten og Nicolaisen (2013) beskriver hvordan partsrelasjonene i bussbransjen både er endret og satt på prøve som følge av anbudsutsetting. En sentral endring er at anbuds-situasjonen i praksis har ført til at partsrelasjonen har gått fra å omfatte to parter til tre.

Fra å omfatte arbeidstaker- og arbeidsgiversiden, omfatter den nå også oppdragsgiver, eller administrasjonsselskap. Det er busselskapene som har arbeidsgiveransvar, men administrasjonsselskapene er sentrale aktører fordi de, som tidligere nevnt, skaper en rekke betingelser som påvirker arbeidsforholdet. Det er administrasjonsselskapet som har ansvar for å utforme anbudet, tildele kontrakter, gjøre ruteplanlegging og diverse oppfølging av kollektivtrafikktilbudet.

I bussbransjen har det tradisjonelt vært en høy organiseringsgrad blant både arbeidsgivere og arbeidstakere, og stort sett gode samarbeidsrelasjoner på virksomhetsnivå. Bråten og Nicolaisen sin studie viser at disse partsrelasjonene kan være i ferd med å endres som følge av at bransjen har blitt anbudsutsatt. Det skyldes ifølge forskerne at administrasjonsselskapene er kommet inn, men også at forholdet mellom de to opprinnelige partene (arbeidstaker- og arbeidsgiversiden) påvirkes av anbudssituasjonen. Bråten og Nicolaisen peker på at situasjonen med anbud påvirker samarbeidet mellom de opprinnelige partene, altså arbeidsgivers og arbeidstakers representanter, avhengig av hvordan relasjonen var i utgangspunktet, om den var preget av tillit og samarbeid, eller om den var mer konfliktfylt. I busselskap hvor partssamarbeidet i utgangspunktet var preget av et dårlig samarbeidsklima, finner Bråten og Nicolaisen at forholdet er blitt dårligere som følge av anbudssituasjonen. En forklaring på dette er blant annet at bedriftslojaliteten både hos de ansatte og de tillitsvalgte reduseres som følge av anbud, fordi alle vet at de kan få ny arbeidsgiver ved neste anbudsutlysning. Både tillitsvalgte og ledelsen peker i studien på anbudsregimet som en viktig årsak til at relasjonen mellom dem har blitt mindre samarbeidspreget og mer konfliktorientert.

Bråten og Nicolaisen (2013) konkluderer i sin studie med at anbudssituasjonen i buss har påvirket arbeidsforholdene i negativ retning. Anbud har gitt et større press på sjåførene og bidratt til økt stress. Konkurransen om å vinne anbud har også gitt de ansatte mindre muligheter til å påvirke arbeidssituasjonen, og i tillegg har det sosiale arbeidsmiljøet endret seg. Endrede pausefasiliteter og ny arbeidsorganisering som blant annet innebærer strammere rutetider, har gitt færre muligheter for sosialt samvær blant sjåførene.

Hva sier «vårt» case?

Vi har innenfor bussbransjen intervjuet representanter fra Transportarbeiderforbundet (NTF), tillitsvalgte i et større busselskap, konsernledelsen i samme selskap, samt ansvarlige i to administrasjonsselskaper. Både fra NTF sentralt og blant de lokalt tillitsvalgte ble det pekt på anbudsproblematikken og konsernorganiseringen som hovedutfordringer når det gjelder spørsmål om tillitsvalgtes medvirkning og innflytelse.

Vi har tidligere skrevet om hvordan fylkeskommunen har lagt ansvaret for utforming av anbud til egne administrasjonsselskaper. Utfordringen for de tillitsvalgte og busselskapene er at de opplever å ha liten eller ingen kommunikasjon eller dialog med anbudsselskapene. Slik organiseringen er lagt opp i dag, er det opp til det enkelte administrasjonsselskapet om de vil inngå i dialog med busselskapene og fagforeningene eller ikke.

Dette er ifølge våre informanter problematisk, fordi mye av det som handler om arbeidsforhold bestemmes nettopp i utformingen av anbudene. Det gjelder blant annet arbeidstid, og de tillitsvalgte ga gjennom intervjuene tydelig uttrykk for at de opplever å ha liten eller ingen innflytelse på hvordan ruten legges opp. Dette er en endring fra hvordan det tradisjonelt har vært, hvor det var busselskapet som planla ruten og beregnet tiden. Det ble fremholdt at det under det «gamle» regimet var tett kontakt mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden når det gjaldt å legge opp rutene. Flere av de tillitsvalgte pekte også på at anbudsutsetting av bussruter har ført til at ulike typer kjøring, for eksempel langturkjøring og skolekjøring, splittes. Det betyr at forskjellige selskaper kan vinne ulike typer kjøring, noe som kan føre til ansatte mister jobb, men også at det blir vanskeligere å få hele stillinger. Flere av dem vi intervjuet pekte på at det er blitt mange deltidssjåfører.

Anbudsutfordringer

Utfordringen med anbud er at det bidrar til innstramminger. Det vi konkurrerer på er drivstoff og bussmateriell, men vi opplever at det er endring og innstramminger på alle områder.

Dette sitatet fra en av bussjåførene summerer opp det som oppfattes som en hovedutfordring med anbudsordningen fra de ansattes side: den fører til endringer på alle områder. Ettersom administrasjonsselskapene, som utformer anbudene, verken er pålagt å snakke med de tillitsvalgte eller lederne i busselskapene, er konsekvensen at det skjer betydelige endringer i de ansattes arbeidsforhold, men uten at de ansatte har noen innflytelse over det. Bildet er likevel litt mer variert, det finnes eksempler på administrasjonsselskaper som er i dialog med busselskapene før utformingen av anbud. Men ifølge våre informanter er det opp til det enkelte administrasjonsselskapet å bestemme dette. Det betyr at verken de tillitsvalgte eller selskapsledelsen har noen innflytelse utover det administrasjonsselskapet måtte ønske. Både konsernledelse og tillitsvalgte i busselskapene gir uttrykk for at det er vanskelig å vinne frem med synspunkter hos administrasjonsselskapet. Et eksempel som trekkes frem, er at det er svært vanskelig å få justert rutetider. Dersom busselskapet skulle finne ut at en endring i rutetider er nødvendig, er det ifølge dem vi intervjuet, blitt en byråkratisk prosess som tar lang tid og krever omfattende dokumentasjon.

Et av administrasjonsselskapene vi intervjuet, praktiserte en ordning med dialogkonferanse med busselskapene, og da med både tillitsvalgte og ledelse i forkant av anbud. Det ble begrunnet på følgende måte: «Vår vurdering er at for å få til en best mulig løsning, er dialog viktig». Dette er ikke noe de er pålagt å gjøre, det er som skrevet tidligere, opp til det enkelte administrasjonsselskapet å bestemme både hvordan og i hvilken grad man ønsker en dialog med arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene. NTF viser til at dette i praksis betyr at deres tillitsvalgte ikke har noen innflytelse eller medbestemmelse utover det administrasjonsselskapet til enhver tid måtte bestemme. NTF ønsker på sin side at fylkeskommunen pålegges plikt til å møte de tillitsvalgte i busselskapene for å gi dem informasjon, men også for å ha de tillitsvalgte med på anbudsutformingen.

Konsernledelsen i busselskapet viser til noen av de samme utfordringene som de tillitsvalgte når det gjelder anbudsregimet. De peker på at administrasjonsselskapet er en oppdragsgiver som definerer seg ut av samarbeidet, og at det dermed er vanskelig å få til dialog. Ledelsen peker også på at anbudene med sine krav til materiell, nye busser og tilleggsutstyr, bidrar til at kostnadsnivået i bransjen øker og gjør at det blir dyrere å drive busselskap. Og de viser til dette som en av forklaringene på at lønnsomheten i bussbransjen har gått ned.

Administrasjonsselskapene vi intervjuet ser også at det er utfordringer knyttet til anbudene. De peker blant annet på at det til dels er en ressurskrevende ordning, både for dem og for bussekselskapene. De peker videre på at det ofte kreves nytt materiell, noe som kan være bra for sjåførenes arbeidsforhold, men kostbart for selskapene. De fremholder dessuten at anbudsutsettelse skaper en del støy og uro hos de ansatte i busselskapene, og de peker på at dette kanskje er en litt unødvendig støy. Deres erfaring er at det gjerne ikke skiller så mye mellom selskapenes tilbud. På den andre siden fremholder administrasjonsselskapene at anbudsordningen har bidratt til en økt profesjonalisering på begge sider, både hos dem som oppdragsgivere og hos selskapene.

Begge administrasjonsselskapene vi intervjuet understreket at de har, eller i hvert fall at de ønsker å ha, et arbeidstakerperspektiv i utformingen av anbudene, og også at de ønsker å være i dialog med partene i arbeidet med anbudene. Samtidig ga de uttrykk for at hvordan dette skulle løses, måtte være opp til det enkelte administrasjonsselskap, og de var lite interessert i at det skulle formaliseres. De ga også uttrykk for at de ikke ønsket å bli pålagt å møte ledelse og tillitsvalgte i forbindelse med anbudsutforming.

En evaluering av anbudene for buss i Sør-Trøndelag konkluderer likevel med at det bør være tung involvering av potensielle tilbydere før anbud. Evalueringen peker spesielt på at administrasjonsselskapet i større grad bør dra nytte av operatørens kompetanse når det gjelder å utvikle gode tjenester. Det blir også anbefalt å etablere dialog med den enkelte operatør som innehar kontrakten for å finne løsninger som gir den beste ruteproduksjonen (Evaluering av regionanbudene for buss i Sør-Trøndelag, PwC 2014).

Innflytelse og medbestemmelse over ruteplaner

Flere av de tillitsvalgte vi intervjuet fortalte om hvordan anbudsordningen har ført til at busselskapene og sjåføren har mistet innflytelse på ruteplanleggingen. De fremholdt som en konsekvens av dette at rutetidene blir for stramme, noe som bidrar til økt stress for sjåførene. Også administrasjonsselskapene ser denne problemstillingen, og de mente det var mulig at noe mer av ruteplanleggingen kunne ligge i busselskapene, som er de som først og fremst har lokalkunnskapen. Samtidig pekte de på at når det skal være mest mulig likhet i konkurransen, må det meste av ansvaret ligge hos administrasjonsselskapet. Noe annet ville, ifølge dem vi intervjuet, gi et konkurransefortrinn til selskaper med god lokal kunnskap. Et slikt konkurransefortrinn vil bryte med hensynet til at konkurransevilkårene skal være så objektive som mulig, og det kan også være i strid med lov om offentlige anskaffelser. Administrasjonsselskapet fremholdt dessuten at det er busselskapenes ansvar å ha den bemanningen som er nødvendig for å holde rutene:

Vi diskuterer rutetidene med selskapet dersom de ikke er gode nok. Men selskapene må legge inn bemanning i forhold til rutene.

Studien til Bråten og Nicolaisen (2013) viste at bussjåførene vurderte innflytelsen over eget arbeid som mindre under anbudsregimet. Bussjåførene har et selvstendig ansvar for å holde rutetiden, men blir stresset fordi ruteplanleggerne i administrasjonsselskapet oftere enn før beregner ruten ut fra forutsetninger som gjør at det er vanskelig å være presis. Sjåførene har liten mulighet til å få rutetider justert, og dette, sammen med misfornøyde passasjerer, bidrar til stress. Sjåførene har også ansvar for at bussen skal være klargjort før kjøring. Slike forberedelser bidrar ifølge Bråten og Nicolaisen til stress, fordi busselskapene kutter ned på tiden for dette arbeidet for å vinne anbud. Tidligere var tid til klargjøring gjerne på rundt 15 minutter, mens det nå er vanlig med om lag 5 minutter.

Anbud og lojalitet

Et tema som kom opp under våre intervjuer med både de tillitsvalgte og konsernledelsen, var hva som skjer med lojaliteten til busselskapet når man ikke vet hvor lenge man er knyttet til det aktuelle selskapet. En av de tillitsvalgte vi intervjuet, formulerte det på følgende måte:

I dag har vi en lojalitet til vårt selskap, og vi ønsker at vi skal vinne anbudet i 2015, men jeg er svært usikker på hva som skjer ved en virksomhetsoverdragelse, er usikker på hvor lojaliteten vår da vil ligge.

Også konsernledelsen så denne problemstillingen, og de pekte på at det ikke er usannsynlig at et eierskifte gjør noe med stemningen i konsernet. Videre pekte ledelsen på at det man i gamle dager gjerne kalte for «korpsånd», kanskje er i ferd med å forvitne. Konsernets strategi er ifølge vår informant å jobbe for å være den foretrukne arbeidsgiver og på den måten få med seg de ansatte.

Konsernledelsen pekte også på at virksomhetsoverdragelse skaper støy og utfordringer i selskapet. De viste til at selskapsstrukturen ikke helt får satt seg, men vil variere etter hvorvidt man vinner eller taper anbud. Samtidig hevdet de at når det gjelder bussjåførene, er ikke det som skjer med selskapsstrukturen sentralt det som merkes mest. Den største utfordringen for sjåførene er det som skjer lokalt, etter virksomhetsoverdragelsen.

Fra flere selskap til ett konsern

Den andre utfordringen som ble trukket frem gjennom våre intervjuer med de tillitsvalgte, handlet om konsernorganisering. Busseselskapet vi gjennomførte intervjuer i, er organisert som et konsern med en rekke datterselskaper. Konsernet har vokst gjennom å kjøpe opp mindre, lokale busselskaper. En slik vekst er ikke uproblematisk, og kon-

sernledelsen sier selv at de har en utfordring som handler om å: «Forene ulike selskaper med ulike kulturer».

Fra konsernledelsen ble det fremhevet at konsernet er i en oppbyggingsfase. De fremholdt også at konsernet i dag har en ganske komplisert struktur, og at det vil ta litt tid før den får «satt seg». Denne beskrivelsen fant vi igjen både hos de lokalt tillitsvalgte og hos NTF, som pekte på at selskapsstrukturene i konsernet er dynamiske og endrer seg forholdsvis raskt. Konsekvensen for fagforeningen og de tillitsvalgte er at de må tilpasse seg en selskapsstruktur i stadig endring:

Tillitsvalgtstrukturen er i hovedtrekk bygget etter selskapsstrukturen, men når selskapet er i en endrings- eller omstillingsprosess, er det ikke alltid tillitsvalgtapparatet er tilpasset.

Flere av de lokalt tillitsvalgte pekte også på som en utfordring at konsernet blir for stort og at kontakten med ledelsen sentralt er liten. Følgende sitater fra tillitsvalgte illustrerer dette:

Jeg mener at selskapsstrukturen er for stor, det blir for liten kontakt med sentralt hold. Personalsvarlig i selskapet har aldri vært på besøk hos oss.

Som tillitsvalgt har vi ingen påvirkning, alt tres nedover hodet på oss.

Vi har ingen kontakt med konsernledelsen.

Utfordringen er at selskapet blir for stort. Vi blir en liten brikke og en brikke som ikke er så viktig. Sann som selskapet er organisert nå trenger vi en konserntillitsvalgt for å informere både oppover og nedover.

Konserntillitsvalgt

Flere av de lokalt tillitsvalgte – og også NTF – pekte på behovet for å ha en konserntillitsvalgt. Dette har de ikke i dag, og fra NTF ble det tydelig gitt uttrykk for at de anser dette som viktig: «Vi jobber for å få en konserntillitsvalgtordning, men foreløpig har det vært vanskelig å få til». Om dette handler om motvilje fra konsernledelsen eller er knyttet til at konsernstrukturen ikke helt har satt seg, som det ble fremholdt fra konsernledelsen, vet vi ikke.

Også blant de lokalt tillitsvalgte var det ønskelig å få en konserntillitsvalgt, selv om enkelte ga uttrykk for at de var usikre på hvilke oppgaver en slik tillitsvalgt burde ha:

Å ha en konserntillitsvalgt gir mulighet for å informere de ansatte. Vi har en ansattrepresentant i konsernet, men det blir ikke det samme. Nesten alt er taushetsbelagt, så det fungerer dårlig.

Tid til tillitsvalgtarbeid

For at tillitsvalgte skal kunne ivareta de oppgavene de er pålagt, skal det ifølge avtaleverket settes av nødvendig tid til arbeidet. Det er imidlertid ikke fastsatt noen minimumstid

tid til dette, og hvor my tid som settes av, vil variere fra virksomhet til virksomhet (Alsos & Trygstad 2012). I vårt case viste intervjuene med de tillitsvalgte at tiden som var satt av til tillitsvalgtarbeid, varierte mellom busselskapene innenfor konsernet. Det samme gjaldt om de hadde en fast tid til dette arbeidet og hvorvidt de hadde eget kontor o.a. Mangel på felles retningslinjer for tid satt av til tillitsvalgtarbeid i de ulike busselskapene kan være et resultat av at det er ulike selskaper med ulike kulturer og tradisjoner som er slått sammen, og at det derfor vil være en viss grad av lokale tilpasninger. På den annen side kom det under intervjuene frem at de tillitsvalgte ønsket seg muligheten for å samarbeide mer på tvers av busselskapene, og en måte å få til dette på, kunne være å sette av et fast tidspunkt til tillitsvalgtarbeid. Flere av de tillitsvalgte fremholdt at et felles tidspunkt for alle busselskapene antageligvis ville bidra til at kommunikasjonen mellom tillitsvalgte på tvers av selskapene ble enklere.

Det kom også frem at de tillitsvalgte ønsket seg en felles mal for hvor mye tid man kunne bruke til tillitsvalgtarbeid. Det gjaldt naturlig nok først og fremst de som følte at de hadde for liten tid til å utføre oppgavene.

Intervjuene ga inntrykk av at de ulike busselskapene innenfor konsernet ble drevet som svært selvstendige enheter, med ulik praksis. Man kunne tenke seg at dette ville gi et større handlingsrom for partssamarbeid lokalt, men det kom også frem en misnøye med at det innenfor konsernet fantes ulik praksis. Konsernledelsen var dessuten åpen for slike ulikheter, de pekte på at de forskjellige selskapene velger selv hvordan de vil drive sin egen virksomhet. Samtidig ønsker konsernet at mer skal være likt for alle selskapene, men de fremholdt at dette var arbeid som ville ta noe tid:

Det som foregår nå er en drøfting av hvordan vi skal organisere oss. Dette gir noen voksesmerter. Vi får en del ved å sentralisere, men vi mister noe av den lokale forankringen. Vi ser også at når man opplever at ting gjøres ulikt i ulike regioner, så blir det noe støy.

Oppsummering

Intervjuene med de ulike partene i «vårt» case i bussbransjen peker særlig på to utfordringer når det gjelder tillitsvalgtes medvirkning og medinnflytelse: anbudsutforming og konserndannelse.

Selv om dette er to ulike forhold, er utfordringen for de tillitsvalgte delvis den samme: De opplever å ha liten medbestemmelse og innflytelse over sentrale beslutninger.

Når man ikke har noen konserntillitsvalgt, er det ingen tillitsvalgte som kan få informasjon og delta i drøftelser som finner sted på konsernnivå. Det kom også frem at det delvis er uklart for de tillitsvalgte hvem som er motparten, er det ledelsen lokalt eller konsernledelsen? Hvis man skal kunne ha en mening om på hvilket nivå det er viktig å delta, trenger man å vite hvor de viktige beslutningene fattes. For å sikre at de tillitsvalgte kan øve innflytelse på områder som er viktige for de ansatte, er det nødvendig å ha en organisasjonsstruktur som tilsvarer konsernets.

Når det gjelder administrasjonsselskapene, de som administrerer og utformer fylkeskommunenes anbud, gir både arbeidstaker- eller arbeidsgiversiden uttrykk for at de har mistet innflytelse over ruteplanleggingen. Vi har sett at dette oppfattes som problema-

tisk av både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, som fremholder at det er kommet en «ny» part inn i det tradisjonelle partsforholdet.

4 Dagligvarehandel: kjede og franchise

Salg av dagligvarer er en tradisjonell næring, og *kjøpmannen* er et begrep som går langt tilbake. De siste 25 årene har det skjedd store endringer i dagligvarehandelen. Ifølge stortingsmeldingen *Landbruks- og matpolitikken. Velkommen til bords* (Meld. St. 9 (2011-2012)), er ett av de viktigste utviklingstrekkene fremveksten av kjedesammenslutninger/paraplykjeder. I meldingens kap. 4.3.1 beskrives dagligvarehandelen slik:

«Omsetningen av dagligvarer foregår i hovedsak gjennom dagligvarebutikker (80 pst.), men en økende andel av dagligvarene omsettes i kiosker, bensinstasjoner (10 pst.) og spesialforretninger (3 pst.). De senere årene har det også vært en økning i utbudet av dagligvarer, inkl. matvarer i lavprisbutikker med et svært blandet vareutvalg.

Norsk matvareproduksjon og dagligvarehandel har, i større grad enn mange andre europeiske land, satsset på et smalt sortiment der priskonkurransen er stor. Det betyr at Norge har en høyere andel lavprisbutikker enn for eksempel Frankrike og Storbritannia. Disse utviklingstrekkene må ses i sammenheng med at Norge er et lite marked med stor butikk tetthet i forhold til folketallet. Antall butikker per 1000 innbyggere varierer fra 1,57 i Sogn og Fjordane til 0,52 i Akershus og er 0,89 i gjennomsnitt for landet. Dette har konsekvenser for hvor mange bredsortimentsbutikker det er grunnlag for i det norske markedet. Parallelt med nedgangen i antall butikker de senere årene, har vært en økning i størrelsen på butikkene og i vareutvalget.

Omsetningskanalene som defineres som dagligvarebutikker domineres av de fire store kjedene, NorgesGruppen, Coop Norge, Rema 1000 og Ica Norge. Disse fire kjedene har hatt en stadig økende markedsandel, og stod i 2009 for så godt som 100 pst. av netto omsetning for dagligvarebutikker. Av et totalt antall på 4007 dagligvarebutikker i 2009, var det bare 11 (0,3 pst.) som ikke var tilknyttet en av de fire store kjedene.*

Et sentralt element i utviklingen av disse store kjedene har vært overtakelsen av grossistfunksjonene, som bl.a. innebærer koordinering og felles adferd (grossister og detaljister) overfor leverandører. I kombinasjon med store innkjøpsvolumer har såkalt vertikal integrasjon i verdikjeden, der handelsleddet også har kontroll over distribusjon og produksjon, skapt utfordringer for råvareprodusenter og næringsmiddelbedrifter. Paraplykjedene har fått økt kjøpsmakt i matkjeden. Samtidig er konsentrasjonen på industriledet meget høy i enkelte sektorer, men fallende.»

* Ica Norge ble høsten 2014 kjøpt opp av Coop Norge, slik at det heretter blir tre store kjeder som dominerer (forf. kommentar).

Organisering og partssamarbeid

Selv om dagligvarehandelen domineres av kjedene, er organiseringen av butikkene og eierformene forskjellige både mellom og innad i de tre store kjedene.

Coop Norge SA er samvirkelagenes fellesorganisasjon og eid av disse. Coop Norge SA ivaretar sine plikter overfor samvirkelagene gjennom datterselskapene Coop Norge Handel AS og Coop Norge Eiendom AS. Coop Norge Handel AS eier dagligvarekjedene Coop Marked, Coop Prix, Coop Mega, Coop Extra og Coop Obs! Hypermarked, og de får sine varer fra Coop Norge Handel AS (Coop.no).

Reitangruppen har kun ett butikkonsept, REMA 1000. REMA 1000 AS eier varemerket REMA 1000. REMA 1000-konseptet forvaltes og videreutvikles gjennom masterfranchiseavtaler med de nasjonale selskapene REMA 1000 Norge og REMA 1000 Danmark. REMA 1000 ledes av Ole Robert Reitan. De nasjonale selskapene er franchisegiver for den enkelte butikk, som drives av en Kjøpmann (franchisetaker). Både i Norge og i Danmark driver franchisegiver også distribusjon av varer til REMA 1000-butikkene (Årsrapport 2013 for Rema 1000 AS).

NorgesGruppen er organisert som et konsern med NorgesGruppen ASA som morselskap. De har følgende kjeder: Profilhuset Kiwi, som er landets største kjede målt i antall butikker og den nest største målt i omsetning, Profilhuset Meny-Ultra, der Meny og Ultra er hovedkjedene i tillegg til Helgø Meny, Centra og Jacobs, og Profilhuset Kjøpmannshuset. Kjøpmannshuset er i hovedsak basert på kjøpmannseid virksomhet og drifter kjedene Spar/Eurospar, Joker og Nærbutikken (NorgesGruppens Årsmeldingen for 2013).

Butikker med franchiseavtale er selvstendige butikker, og franchisetaker er arbeidsgiver for sine ansatte. Selv om franchisegiver gir en del føringer for driften, er det franchisetaker som har arbeidsgiveransvar etter loven.

Som tidligere påpekt, er det lav organiseringsgrad i bransjen, og det gjelder både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. I hvor stor grad det handler om organisasjonsform eller andre kjennetegn ved bransjen, som små enheter, stor turnover, mange midlertidig ansatte/deltidsansatte, lav gjennomsnittsalder og mindre tradisjon for fagorganisering, er vanskelig å si. Vi opplevde at selv i de kjedeeide butikkene med størst organiseringsgrad, tariffavtale og et fungerende system med både lokalt tillitsvalgte og hovedtillitsvalgt, var få av de ansatte i butikkene organisert.

Et par av de største butikkene hadde over 80 ansatte, men kun rundt ti personer var organisert. Selv der de er organisert, er det et stort flertall av de ansatte som ikke er medlem av en fagforening. De minste butikkene vi besøkte hadde rundt ti ansatte, hvorav to–tre på heltid.

I en rapport for Handel og Kontor fra 2007, pekes det på at et av de store problemene med franchise er at organisasjonsformen ser ut til å svekke mulighetene for en effektiv fagbevegelse (Stugu & Eilertsen 2007). Ut fra dette kunne en i franchise vente å finne partssamarbeid preget av manglende organisering og manglende rettigheter. I stedet fant vi at de hadde tillitsvalgte i butikkene vi besøkte (selv om vi i et par tilfeller ikke traff tillitsvalgt fordi hun/han var sykemeldt), og et samarbeid som merket lite til maktforskjeller, sannsynligvis fordi de i liten grad hadde opplevd konflikter mellom arbeids-

giver og arbeidstaker som hadde handlet om kampen for rettigheter. Som en tillitsvalgt i en franchisebutikk sa:

Vi samarbeider godt, veldig mye er uformelt. Vi er jo her samtidig.

De kjedeeide butikkene i vårt case hadde gjennomgående organisering som tilsvarte kjedens lederstruktur, det vil si lokalt tillitsvalgte i butikken og hovedtillitsvalgt på kjedenivå. I tillegg hadde de kjedeeide butikkene felles AMU, og en informant fremhevet at dette var en av fordelene med å være kjede. Vi stilte spørsmål om de tillitsvalgte hadde noen kontakt med andre tillitsvalgte i samme kjede og med hovedtillitsvalgt. Svaret var «i svært liten grad». Alle tillitsvalgte møttes på en årlig samling i kjederegi, men, som en tillitsvalgt sa:

Det er så stor utskiftning at det er ikke de samme som møter fra år til år.

Vi hørte ikke om noen annen kontakt mellom de tillitsvalgte i de forskjellige butikkene i samme kjede utover den årlige samlingen. Når de tillitsvalgte hadde saker eller spørsmål de trengte hjelp til, tok de direkte kontakt med HK, og ikke med egen hovedtillitsvalgt i kjeden. En av de tillitsvalgte fortalte også at hun hadde deltatt på opplæring i regi av HK.

Lederne deltok i kjedeinitierte aktiviteter i vesentlig større grad, både frivillige og pålagte. De deltok på ledersamlinger på både regions- og kjedenivå, i opplæringsprogram i kjederegi, og de brukte personalsjef i kjeden sentralt når de trengte råd og hjelp, i stedet for å henvende seg direkte til Virke (som ville ha tilsvart det de tillitsvalgte gjorde). Som en leder påpekte, det å være med i en kjede gjør at man kan ha ordninger som det ville vært vanskelig å ha i den enkelte butikken, særlig i mindre butikker.

Dette var både likt og ulikt i butikkene med franchiseavtale. De butikkene som sa ja til å snakke med oss, hadde tillitsvalgte. Om dette handler om hvilke butikker som sa ja til å være med i undersøkelsen, er vanskelig å si, men det er grunn til å tro at det har spilt en rolle, siden organiseringsgraden er lav i utgangspunktet, og vesentlig lavere i franchise (Stugu & Eilertsen 2007). Selv om det var tillitsvalgte i franchisebutikkene vi besøkte, hadde de ingen hovedtillitsvalgt eller fellesmøter for tillitsvalgte på tvers av butikkene. Lederne hadde noen fellesfora, men vesentlig færre enn i kjeden. De tillitsvalgte hadde ingen kontakt på tvers av butikkene, og som én sa:

Det kunne kanskje være fint, men jeg vet egentlig ikke. Jeg har ikke tenkt på det.

Vi traff ingen tillitsvalgte som etterlyste eller som savnet å ha kontakt med andre i samme situasjon. Til gjengjeld brukte de tillitsvalgte her også HK direkte når det var behov for det, og opplevde de fikk god hjelp derfra.

Med andre ord fant vi at hvor tillitsvalgte henvendte seg når de hadde behov, varierte lite mellom de kjedeeide butikkene og franchisebutikkene.

Kultur for organisering?

Både størrelse og avstand ble brukt som forklaring på at det var vanskelig å organisere de ansatte. I en av de store kjedeeide butikkene fortalte tillitsvalgt om relativt stor vervsaktivitet overfor ansatte som ikke var medlemmer av fagforeningen, men med små resultater. Den tillitsvalgte mente at det var særlig vanskelig å organisere ungdommen. Dels jobbet de mye deltid ved siden av andre forpliktelser, som studier, og hadde ikke tenkt å bli i bransjen, dels viste de liten interesse for fagforeninger. Som tillitsvalgt sa: «De syns det å være organisert er gammeldags». Denne holdningen til fagforeninger er vanskelig å gjøre noe med for den enkelte tillitsvalgte, og er også en utfordring for HK.

En annen faktor som kan påvirke kulturen, er *andelen* av de ansatte som er organisert. Når de fleste ikke er det, blir det unntaket å være organisert. Det gjør det vanskeligere å få ansatte til å organisere seg enn i bransjer og på arbeidsplasser der det normale er å være organisert. Presset på de som velger å stå utenfor, er borte, og dermed må man argumentere sterkere for å forklare hva som er fordelene med å melde seg inn i fagforeningen.

Forskning understøtter at organiseringsgraden varierer etter hvor etablert man er på arbeidsmarkedet, altså at unge og midlertidig ansatte har lavere organiseringsgrad enn fast ansatte og arbeidstakere med lengre ansiennitet (Lund & Friberg 2004).

I Lund og Fribergs undersøkelse fra renhold og hotell- og restaurantbransjen, pekes det på at det kan være vanskelig for fagforeninger å verve ikke-vestlige innvandrere, og de stiller spørsmål om hvorvidt det kan skyldes manglende generell kunnskap om fagforeninger. Samtidig finner de overraskende liten forskjell mellom ikke-vestlige innvandrere og andre grupper både i grunner til å organisere seg og grunner til å la være (Lund & Friberg 2004: 43).

Dagligvarehandelen sysselsetter mange innvandrere, og vi spurte om disse gruppene var vanskelige å verve. En tillitsvalgt i en av de større butikkene hadde erfaring med at det forholdt seg tvert imot. Denne gruppen var medlemmer, og de brukte henne som tillitsvalgt i stor grad: «De spør om alt». Siden mye var nytt og ukjent i norsk arbeidsliv, trengte de noen å gå til med alle sine spørsmål, og derfor anså de det som viktig å være organisert og ha en tillitsvalgt å be om hjelp fra.

Når involveres de tillitsvalgte? Hva samarbeider man om?

Butikkene i denne undersøkelsen hadde fagorganiserte, og både lederne og de tillitsvalgte selv fremhevet det som nyttig at de ansatte var organisert, selv om partssamarbeidet var relativt dårlig utviklet. I flere butikker var tillitsvalgt også verneombud, og vi ble fortalt at det verken var lett å få ansatte til å engasjere seg i fagforeningsaktivitet eller i systematisk HMS-arbeid. Både de kjedeeide butikkene og de med franchiseavtale gikk vernerunder der leder og tillitsvalgt/verneombud deltok, men det var lite systematisk aktivitet utover dette.

Vi går vernerunde sammen. Det vi må.

Det virket som forståelsen fra både tillitsvalgte selv og lederne var at man bruker tillitsvalgte bare når det oppstår problemer eller konflikter. Selv om det var få organiserte, ble det påpekt at selv om partssamarbeidet var relativt fraværende, var det daglige samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte fortsatt til stede og gir ansatte mulighet til innflytelse:

Og det er ikke mulig å lage et tradisjonelt partssamarbeid dersom arbeidstakeren ikke er organisert. Det betyr ikke at arbeidstakere på slike arbeidsplasser opplever manglende innflytelse.

Flere fremhevet at de hadde ukentlige morgenmøter, avdelingsvise møter jevnlig i de store butikkene og årlige personalmøter for alle. Noen av de store butikkene fortalte at de hadde hatt fellesprosesser der de ansatte ble involvert i utviklingsoppgaver. En leder fortalte at hun selv hadde prøvd lenge å løse et praktisk problem i butikken, til hun omsider inviterte de ansatte til å finne løsninger. Dette hadde fungert godt, de ansatte engasjerte seg og kom opp med gode løsninger, som ble implementert. Denne lederen var opptatt av medvirkning, og hun sa:

Det er viktig at folk vet de er viktige.

Derfra til å tenke at slike utviklingsprosjekter kunne ses som en del av *det organiserte partssamarbeidet*, slik vi kjenner det fra andre deler av arbeidslivet, var en lengre vei. Vi fikk inntrykk av at både lederne og de tillitsvalgte definerte fagforeningens rolle som å ivareta de ansatte ved uenighet, og i liten grad til også handle om å medvirke i utvikling av arbeidsplassen. De tillitsvalgte hadde mer en «vaktbikkjefunksjon», der de trådte til hvis det oppsto personalproblemer. Alle vi snakket med, hadde deltatt i personalsaker eller konflikter som tillitsvalgt og leder hadde tatt opp sammen, men det skjedde ganske sjelden, ifølge våre informanter. Mange fremhevet at det å jobbe så tett i det daglige gjorde at konflikter ikke fikk bygge seg opp, siden de kunne løses når de oppsto.

I de mindre butikkene jobber arbeidsgiver og arbeidstaker skulder ved skulder og uten hierarkiske strukturer.

Vi har verneombud og tillitsvalgt i butikken. Samarbeidet fungerer bra, vi er tett på hverandre. Samarbeider godt, veldig mye er uformelt. Vi er jo her samtidig.

Da kan det oppleves som mindre relevant å se hverandre som «parter», og så lenge forholdet er godt, ser det ut som man har mindre behov for å være del av en fagforening. Den daglige dialogen og arbeidet side ved side er en mulighet til å løse saker som kommer opp løpende og uten å formalisere dem. Flere fortalte at det meste lot seg løse slik, i det daglige.

Det ble fremhevet som viktig at saker ble løst på lavest mulig nivå. Det var enighet mellom tillitsvalgt og leder om at det sjelden var problemer, og at de få som oppsto, lot seg løse. Hvis man var usikker på hvilke regler som gjaldt eller hva som var mulig å gjøre, kontaktet man henholdsvis HK eller kjeden/Virke (avhengig av om man var kjedeeid eller ikke). Både de kjedeeide butikkene og butikkene med franchiseavtale var opptatt av

at butikken skulle ha godt omdømme og være en god og attraktiv arbeidsplass. Som en leder sa:

Det er begrenset hvor mange sprell en leder kan gjøre før det blir saker av det.

I tillegg ble følgende uttalt av en av de sentrale partene:

En franchisetaker som «går av hengslene» er ingen interessert i, ikke franchisegiver heller. De ser nytten av ryddige forhold.

Arbeidstid

Åpningstidene i dagligvarehandelen har vært gjenstand for store endringer, og tilgjengelighet for kundene har fått styre åpningstidene i stor grad. Fafo har gjort en gjennomgang av arbeidstid i detaljhandelen (Alsos & Olberg 2012), der det påpekes at Norge er et av de mest liberale landene i Europa når det gjelder åpningstider, og utviklingen peker i retning av ytterligere liberalisering, ikke innstramning.

Noens åpningstid er andres arbeidstid, og dette kan være en utfordring for de ansatte, men også for butikkenes evne til å rekruttere ansatte som vil jobbe til «ubekvemme» tider. Åpningstider avgjøres i utgangspunktet sentralt innen kjedene, og nyere undersøkelser viser at de ansatte i varehandelen har liten innflytelse på arbeidstiden (Olberg & Nicolaisen 2013: 28). Alsos og Olberg (2012) viste at arbeidstakerne i varehandelen hadde liten innflytelse på de ytre rammene for egen arbeidstid, siden disse fastsettes av kjøpesentrene eller i kjedene uten at tillitsvalgte medvirker i særlig grad (Alsos & Olberg 2012: 54). Samtidig påpeker Nergaard (2012) at potensialet for opplæring i lov- og avtaleverk og arbeidstidsplanlegging er stort blant tillitsvalgte, og at dette kan åpne større muligheter for påvirkning, særlig innen kjedene. De kjedeide butikkene har ofte organisert partssamarbeid med hovedtillitsvalgt som kan delta i sentrale drøftinger om for eksempel arbeidstidsorganisering.

Uavhengig av om butikken er kjedeid eller franchise, så er butikker i kjøpesentrene i en annen situasjon. Her er det senterledelsen som bestemmer åpningstidene, og det er minimalt med rom for den enkelte butikk til å påvirke dette. I våre intervjuer ble vi fortalt at man hadde fått tilgang til å åpne tidligere enn senteret, det vil si utvide åpningstidene, men ikke å stenge tidligere eller på annen måte begrense åpningstidene. En butikk fortalte at de hadde fått satt opp port, slik at de kunne åpne tidlig selv om senteret fortsatt var stengt, og de var fornøyd med det.

Vi var opptatt av å spørre om arbeidstid var et tema som ble diskutert mellom ledelse og tillitsvalgte.

En av butikkene som lå i et kjøpesenter, fortalte om en sak som kom opp da senteret bestemte at det skulle holdes oppe til midnatt i desember:

Det tok vi opp og diskuterte hva det betydde for oss, konsekvensene, for eksempel hjemreisetid som kan være vanskelig for noen. Men det ble sånn, og det måtte vi tilpasse oss.

Diskusjonene handlet om å finne tilpasninger, og denne butikken opplevde få problemer med å få arbeidsplanene til å gå opp. Alle butikkene hadde en del studenter på deltid, og disse ønsket ofte å jobbe «ubekvem arbeidstid», det vil si helger og kvelder. De opplevde snarere at deltidsarbeidende studenter kjempet om disse vaktene.

Det er ikke vanskelig å dekke åpningstiden med hoder, men vanskeligere med kompetanse. Vi har ikke ringevikarer, men du kan si at vi har sesongvikarer, de som har jobbet hos oss før, som nå studerer i Trondheim eller Bergen, kommer hjem og jobber her i julen, for eksempel.

Dermed slipper de faste og heltidsansatte å jobbe kveld og helg hvis de ikke ønsker det. Med god tilgang på deltidsarbeidskraft, som alle våre informanter fortalte om, mente de at lange åpningstider var et mindre problem enn det ellers kunne vært. Andre fortalte at de opererte med «frivilligelister» for utvidet åpningstid ved sesongtoppene som mai og jula, og dette løste seg relativt ukomplisert.

Til tross for liten innflytelse gjennom formelle systemer som partssamarbeid, virket det som tilgangen på fleksibel deltidsarbeidskraft minsket belastningen på de faste og heltidsansatte. Hvordan denne situasjonen ser ut på små steder uten tilgang til studenter som gjerne vil jobbe ekstra, er noe helt annet.

Oppsummering

Dagligvarehandelen har lav organiseringsgrad, noe som legger klare begrensninger på hvordan den norske samarbeidsmodellen kan fungere. Tariffavtaler forutsetter som hovedregel at minst 10 prosent av de ansatte innen tariffområdet er fagorganisert. Med færre enn 25 ansatte gjelder ikke dette, men vil som hovedregel følges. I franchise er den enkelte butikken å regne som en selvstendig enhet, og det skal mange (eller sterke) fagorganiserte til for å kreve tariffavtale i en slik butikk. Avtaleverket er en viktig del av den norske samarbeidsmodellen og beskriver rettigheter og plikter for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Uten tariffavtale står de ansatte svakere som part overfor ledelsen.

Daglig samarbeid og medvirkning er også viktig, og til dels godt ivaretatt i den delen av bransjen vi besøkte, men retten til medvirkning etter avtaleverket er i stor grad fraværende. Tillitsvalgte finnes, men de «trår bare til» når det oppstår problemer, og de deltar ikke i utviklingsarbeid sammen med ledelsen eller har systematiske møter der fellesanliggende drøftes.

Ut fra beskrivelsene til våre informanter, er hovedgrunnene til at partssamarbeidet ser ut som det gjør, størrelsen på butikkene, mye deltid/studenter og dermed ustabilitet og stor turnover. Andelen ansatte som er organisert er lav, og dette påvirker også oppfatningen av om det «normale» er å være organisert eller ikke, og flere peker på at bransjen har lav fagforeningsidentitet. Dette er ikke nytt i denne bransjen; den lokale kjøpmannseide butikken med noen få ansatte, ofte eierens familie, er den tradisjonelle måten dagligvarehandelen har vært organisert på i Norge. Det som er nytt, er kjededannelsen, der enkeltbutikkene underlegges styring fra sentral ledelse i kjeden. Hvis tillitsvalgtapparatet organiseres tilsvarende, er det vanskelig å se hvordan det gjør betingelsene for partssamarbeid dårligere. Dette bekreftes av at de stedene der vi fant det mest utbygde

partssamarbeidet, var nettopp de kjedeeide butikkene, der det fantes lokale tillitsvalgte på butikknivå og hovedtillitsvalgt som møtte kjedeledelsen på samme nivå. Dette systemet mangler i butikkene med franchiseavtale, noe som gjør disse butikkene mer lik den tradisjonelle eierdrevne butikken. Det som skiller dem fra enkeltstående butikker, er at franchisetaker har kobling til franchisegiver, og at en del rammebetingelser bestemmes derfra, uten at lokalt tillitsvalgte har en tilsvarende organisering.

Kjøpesenter er en særlig utfordring for partssamarbeidet, siden forhold som normalt er et anliggende for partene, som arbeidstidsspørsmål, her styres av senterledelsen, uten at verken arbeidsgiver eller -taker har noen formell innflytelse. Det har vært nevnt som en mulighet å velge sentertillitsvalgt på tvers av butikkene som ligger i senteret, men dette løser likevel ikke problemet med at senterledelsen ikke har arbeidsgiveransvar etter lov- og avtaleverket.

5 utfordringer for partssamarbeidet

Den norske samarbeidsmodellen har en lang historie. Det er bred enighet om at det norske medbestemmelses- og medvirkningssystemet har høy legitimitet hos både myndighetene og arbeidslivets parter. Dette er også grunnlaget for vårt trepartssamarbeid.

Utgangspunktet for denne undersøkelsen er behov for innsikt og ny kunnskap om hvordan medbestemmelses- og medvirkningssystemet påvirkes i et arbeidsliv der organiserings- og eierformene endrer seg. Dette er også tema for et pilotprosjekt som Fellesforbundet i samarbeid med Fafo har gjennomført, der man har kartlagt partssamarbeidets vilkår i industri, bygg, treforedling og hotell- og restaurantbransjen (Alsos & Trygstad 2012). Dette pilotprosjektet har gitt verdifull kunnskap som følges opp videre i et mer omfattende hovedprosjekt. Et av de sentrale spørsmålene som stilles, er hvordan medvirkning og medbestemmelse påvirkes av konsernorganisering og innflytelse på de beslutninger som tas på dette nivået (Alsos & Trygstad 2012: 43). Vi ønsket å følge opp dette i denne dybdestudien i to andre bransjer; varehandel og transport, der eier- og driftsformene er komplekse og organiseringsgraden varierer.

To bransjer, forskjellig situasjon

Vår undersøkelse finner både noen likheter og noen store forskjeller mellom busstransport og dagligvarehandel. Mens transportbransjen er godt organisert, kjennetegnes dagligvarehandelen av lav organiseringsgrad og dermed manglende tariffavtaledekning.

Busselskapet vi så på, er godt organisert, og utfordringen her var å skape en fungerende fagforeningsstruktur som kunne tilsvare ledelsesstrukturen i selskapet. Med både geografisk avstand til hovedkontor og organisasjonsformer som gjør det vanskelig å komme i inngrep med dem, gjør partssamarbeidet utfordrende. I tillegg gjør anbudssituasjonen i busstransport at hvilket selskap som vinner anbudet og overtar de ansatte, kan variere, og dermed gjøre partssamarbeid enda vanskeligere.

Dagligvarebutikkene vi besøkte, hadde tillitsvalgte, men svært lav organiseringsgrad og liten tradisjon for partssamarbeid. De ansatte er gjerne midlertidig ansatt og mangler den «fagforeningsbevisstheten» som transportbransjen har. Selv der man har hovedtillitsvalgt og tariffavtale i de kjedeeide butikkene, fant vi minimal kontakt mellom de tillitsvalgte i forskjellige butikker i samme kjede og mellom de lokalt tillitsvalgte og hovedtillitsvalgt. I franchisebutikkene finnes ikke denne typen systemer, selv om butikkene vi var i kontakt med, hadde tillitsvalgt i hver enkelt butikk. I tillegg utgjorde beliggenhet i kjøpesenter en faktor som kompliserte lokalt partssamarbeid ytterligere, siden senterledelsen la føringer for forhold som normalt ligger innenfor bestemmelser som er regulert mellom arbeidsgiver og -taker, som arbeidstid.

Betingelser for fagorganisering

Hva påvirker tillitsvalgtarbeidet? Som nevnt tidligere er størrelse på virksomheten, ustabilitet i personalet og kultur for organisering, viktig for hvorvidt ansatte organiserer seg eller ikke. I transportbedriften er oppdeling av ruter og stillingsprosjenter en ny situasjon som har kommet inn med anbudssituasjonen, der mye av styringen av arbeidsbetingelsene ligger hos de fylkeskommunale trafikkselskapene. I busselskapet er også det å få tid til tillitsvalgtarbeid en utfordring, i tillegg til samordning, det vil si muligheten til å ha samme kontordager som andre tillitsvalgte.

Et annet utviklingstrekk som endrer betingelsene for partssamarbeid, er fremveksten av andre relasjoner utenfor partenes kontroll, som senterledelsen i kjøpesentre og fylkeskommunale trafikkselskaper som anbudsstyrer kollektivtrafikken. Basis i det norske partssamarbeidet er relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, mellom arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjonene. Når en tredje part, som ikke er underlagt det samme lov- og avtaleverket, bestemmer betingelsene for arbeidet, utfordres den norske samarbeidsmodellen. I bussbransjen er denne situasjonen relativt ny, og vårt materiale viser at de fylkeskommunale trafikkselskapene beveger seg i retning av tettere dialog med partene om arbeidsbetingelsene, selv om dette tar tid og det varierer hvor langt det har kommet. Godt understøttet av partene i transportbransjen på alle nivåer, kan dette være en bevegelse i retning av at partene i det minste trekkes inn i dialogen i forkant av anbudsutforming, og slik får større påvirkning på egen arbeidssituasjon i neste omgang.

Servicebransjen er ikke en fabrikk

Den norske samarbeidsmodellen har røtter i industrien (Gustavsen et al. 2010), og det kan ha preget tenkningen når den gjøres retningsgivende for også andre deler av arbeidslivet. Industrien er kjennetegnet av store organisasjoner med (relativt) stabil struktur og alle under samme tak (eller i det minste på samme fabrikkområde) og lang tradisjon for fagorganisering av de ansatte rundt interessefellesskap. Det er lite av disse kjennetegnene som preger kjøpmannen på hjørnet, som selv eier og jobber i butikken. Hvis det overhodet er ansatte der, arbeider man skulder ved skulder. Slik daglig nærhet i den praktiske arbeidssituasjonen gir andre betingelser for forholdet mellom arbeidsgiver og -taker.

«Vi jobber side ved side» er et utsagn man ofte hører fra både tillitsvalgte og ledere i dagligvarebutikkene. Denne typen ledelse og leder-ansatt-relasjon er annerledes enn i en stor, hierarkisk oppbygd industribedrift med flere lag ledere mellom produksjonsarbeideren og direktøren. Selv om utviklingen i industrien også har gått mot flatere strukturer og større myndiggjøring av arbeidstakerne siden samarbeidsforsøkene på 1960- og 70-tallet, da man prøvde ut mer demokratiske arbeidsformer (Gustavsen et al. 2010), er det likevel stor avstand til situasjonen i en dagligvarebutikk, der alle gjør varianter av samme jobben. Det var påfallende hvor ofte lederne var ute i butikken og arbeidet når vi kom for å intervju, og dette var normalsituasjonen ifølge både dem selv og de tillitsvalgte.

En slik arbeidsorganisering og et slikt forhold mellom leder og ansatte er utfordrende for et partssamarbeid, som tradisjonelt hviler på store, organiserte parter både sentralt og på den enkelte arbeidsplassen.

Døgnåpent samfunn

Arbeidsbetingelser styres ikke bare av bransjen selv. Med en utvikling mot stadig større tilgjengelighet for varer og tjenester, presses arbeidslivet til å tilpasse seg. Olberg og Nicolaisen sier i forordet til sin rapport (2013: 5):

Arbeidstid har vært et viktig tema i samfunnsdebatten i over hundre år, og det er ingenting som tyder på at det blir mindre viktig. Arbeidstidens organisering og regulering påvirker velferden til arbeidstakere og deres familier, konkurransevnen til bedrifter og kvalitetene på de tjenester som tilbys av ulike virksomheter.

Busselskapet snakket om hvordan deres kjøretider ble påvirket av forretningsreisende på Vestlandet som ønsker tidligere flyavganger for å rekke morgenmøter i Oslo. Når man konkurrerer om flyplasskjøring, kan man lett havne i en situasjon der arbeidsdagen begynner tidligere og tidligere. Presset her ligger utenfor partenes styring og påvirkningsmuligheter, men skaper arbeidsbetingelser som er av stor betydning for de ansatte.

Når kjøpesenteret bestemmer at julehandelen også bør kunne skje nattetid i desember, er dette en endring av arbeidstid som normalt ville vært regulert mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Her er det kundenes behov og senterledelsens ønsker som skaper betingelser for partene i arbeidslivet.

Sluttord

Den norske samarbeidsmodellen har vært viktig for norsk arbeidsliv og norsk økonomi. Utfordringen er å utvikle den videre og gjøre den robust nok til å møte endrende betingelser og styringsformer. Innsikten fra denne casestudien i transport og varehandel kan bidra til å belyse noen av de utfordringene partene står overfor når de skal videreføre partssamarbeidet i disse delene av norsk arbeidsliv.

Selv om situasjonen er forskjellig i de forskjellige bransjene, kan man reise spørsmål om forbundene kan handle annerledes. Hvordan kan Transportarbeiderforbundet komme i inngrep med anbudsutforming, som i så stor grad preger rammevilkårene for de ansatte i bransjen? Hva skal til for å øke organiseringsgraden i dagligvarebransjen? Hvordan kan HK bidra til å styrke tillitsvalgte i deres rolle og hjelpe dem med å bygge strukturer som understøtter medvirkning og innflytelse, både innad i kjedene og i den enkelte butikken?

Det er behov for forskningsbasert kunnskap for bedre å kunne forstå hvilke konsekvenser utviklingen har for fremtidig politikkutforming. Det er vesentlig at virksomhetene selv forstår utfordringene som oppstår i endringsprosesser. Kunnskap om medbestemmelses- og medvirkningsordningene er viktig i denne sammenheng.

Referanser

- Alsos, K. & Jensen, R. S. (2013). *Bemanningsbransjens gråsoner*. Fafo-rapport 2013:20. Oslo: Fafo.
- Alsos, K. & Olberg, D. (2012). *Åpningstider og arbeidstid i varehandelen*. Fafo-notat 2012:10. Oslo: Fafo.
- Alsos, K. & Trygstad, S. C. (2012). *Medbestemmelse og samarbeid lokalt. Sett fra Fellesforbundets ståsted*. Fafo-notat 2012:13. Oslo: Fafo.
- Bråten, M. & Nicolaisen, H. (2013). *Tilrettelegging i buss, renhold og vakthold. Hvorfor så vanskelig?* Fafo-rapport 2013:32. Oslo: Fafo.
- Bråten, M., Hovi, I. B., Jensen, R. S., Leiren, M. D. & Skollerud, K. H. (2013). *Arbeidsforhold i vegsektoren*. Fafo-notat 2013:16. Oslo: Fafo.
- Coop Norge (2014). <https://coop.no/om-coop/virksomheten/coop-norge-handel-as/>
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hernes, G. & Hippe, J. M. (red.) (2007). *Hamskifte. Den norske modellen i endring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse. Notat 2. Kunnskapsstatus på feltet våren 2009*. Fafo-notat 2009:17. Oslo: Fafo.
- Gustavsen, B., Qvale, T. U., Sørensen, B. Aa., Midtbø, M. & Engelstad, P. (2010). *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning – den norske modellen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Haga, B. M., Berge, S., Haglerød, A. & Hegrenes, A. (1997). *Struktur og lønnsomhet i dagligvarehandelen*. NILF-rapport 1997:2. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Levin, M. (2002). *Researching enterprise development: action research on the cooperation between management and labor in Norway*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Longva, F. & Osland, O. (2008). *Anbud på norsk. Konkurransetsetting og fristilling ved offentlige kjøp av persontransporttjenester. Effekter for tilbud, kostnader og arbeidstakere*. TØI-rapport 982/2008. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Longva, F., Osland, O. & Skollerud, K. (2007). *Anbud i lokal rutebiltransport. Virkninger for tilbudet i distriktene og for fylkenes administrasjonskostnader*. TØI-rapport 927/2007. Oslo: Transportøkonomisk institutt.

- Lund, M. & Friberg, J. H. (2004). *En inkluderende fagbevegelse? Innvandrere, arbeidsmiljø og fagorganisering i renhold og hotell og restaurant*. Fafo-rapport 446. Oslo: Fafo.
- Meld. St. 9 (2011-2012). *Landbruks- og matpolitikken. Velkommen til bords*. Regjeringen.no.
- Nergaard, K. (2014). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2013*. Fafo-notat 2014:14. Oslo: Fafo.
- Nergaard, K. (2012). *Ufrivillig deltid, bemanningsstrategier og deltidsstillinger i varehandel*. Fafo-notat 2012: 41. Oslo: Fafo.
- Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2012). *Tillitsvalgtes hverdag... sett fra grasrota i seks LO-forbund*. Fafo-rapport 2012:40. Oslo: Fafo.
- NorgesGruppens Årsmeldingen for 2013. <http://www.rapport2013.norgesgruppen.no/>
- NOU 2010: 1. *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*.
- Olberg, D. & Jordfald, B. (2000). *Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen. En kartlegging av personalsammensetning, arbeidstidsordninger og organisasjonsforhold*. Fafo-rapport 327. Oslo: Fafo.
- Olberg, D. & Nicolaisen, H. (2013). *Arbeidstid – dilemmaer og utfordringer*. Fafo-rapport 2013: 17. Oslo: Fafo.
- Osland, O. & Leiren, M. D. (2006). *Anbud, virksomhetsoverdragelse og ansettelsesforhold i lokal kollektivtransport*. TØI-rapport 860/2006. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Rema 1000 AS. *Årsrapport 2013*.
<http://www.rema.no/artikler/informasjon/arsrapporter/>
- Stugu, S. & Eilertsen, R. (2007). *Franchise i varehandelen: Makt uten ansvar - ansvar uten makt*. De Facto Kunnskapscenter for fagorganiserte for Handel og Kontor i Norge.

Den norske arbeidslivsmodellen i endring

Hvordan virker ordningene for medbestemmelse og medvirkning i et arbeidsliv der organiserings- og eierformene er i endring? Denne rapporten ser på partssamarbeidet i dagligvarehandelen og i transportbransjen. Den tar for seg to case i varehandelen, både butikker som er med i en kjede og butikker som er franchiseorganiserte, mens den i transportbransjen tar for seg persontrafikk og belyser betydningen av kontrakter og anbudsstyring. Rapporten er basert på intervjuer med tillitsvalgte og ledere, og dessuten tillitsvalgte sentralt på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden. I transportbransjen inngår også intervjuer med representanter fra to fylkeskommunale trafikkelskaper.

