

Kristin Alsos og Kristine Nergaard

---

# **Norske arbeidsgiver- organisasjoner på 2000-tallet**

Sentralisering eller fragmentering?

**Fafo-notat**

2020:14



Kristin Alsos og Kristine Nergaard

# **Norske arbeidsgiverorganisasjoner på 2000-tallet**

Sentralisering eller fragmentering?

Fafo-rapport 2020:14

Fafo-notat 2020:14

© Fafo 2020

ISSN 0804-5135

# Innhold

---

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Organisasjonene</b> .....	<b>12</b>
2.1 Arbeidsgiverorganisasjonene fram til 1980-tallet.....	12
2.2 NHO .....	14
2.3 Virke.....	17
2.4 Spekter .....	20
2.5 Øvrige organisasjoner .....	22
2.6 Strukturendringene i tall.....	23
2.7 Oppsummering .....	26
<b>3 Organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden</b> .....	<b>27</b>
3.1 Organisasjonsgraden over tid .....	27
3.2 Sysselsetting i tariffbundne bedrifter .....	28
3.3 Oppsummering .....	30
<b>4 Arbeidsgiverorganisering i Danmark og Sverige</b> .....	<b>31</b>
4.1 Danmark .....	31
4.2 Sverige.....	34
4.3 Norge – forskjeller fra og likheter med nabolandene .....	37
<b>5 Maktforhold og konkurranse</b> .....	<b>39</b>
5.1 Fra HSH til Virke – framveksten av en ny hovedorganisasjon.....	39
5.2 NAVO: fra sluseorganisasjon til næringspolitisk aktør .....	40
5.3 Symbolsk kamp om helseforetakene .....	41
5.4 Overganger – konkurransefelt.....	41
5.5 NHO – bredde, men også interne spenninger.....	43
5.6 Samarbeid .....	45
5.7 Avslutning .....	45
<b>6 Avslutning: maktkonsentrasjon eller fragmentering?</b> .....	<b>46</b>
6.1 Færre og større organisasjoner, mindre dominans .....	46
6.2 En felles arbeidsgiverorganisasjon etter mønster av Danmark og Sverige? .....	48
6.3 Arbeidsgiverorganisasjonenes rolle framover.....	49
<b>Litteratur</b> .....	<b>52</b>
<b>Vedlegg 1 Arbeidsgiver-organisasjoner over tid</b> .....	<b>54</b>
<b>Vedlegg 2 Medlemstall i arbeids-giverorganisasjonene</b> .....	<b>59</b>

# Forord

---

Dette notatet er et ledd i Arbeids- og sosialdepartementets forskningsprogram om det kollektive arbeidslivet; «Kollektive aktører og reguleringer», som ble tildelt Fafo for årene 2017 – 2020. Formålet med notatet er å dokumentere utviklingen når det gjelder kollektive organisasjoner på arbeidsgiversiden fra år 2000 og frem til i dag. I denne perioden ser vi en utvikling av færre og større arbeidsgiverorganisasjoner, samtidig som konkurransen mellom dem øker. Vi stiller derfor spørsmålet om utviklingen representerer en sentralisering eller en fragmentering.

Notatet er basert på dokumentstudier og intervjuer med nåværende og tidligere ansatte i arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner. Vi vil gjerne få takke alle informantene for å ha stilt opp til intervjuene og for at de har delt dokumentasjon med oss. Takk også til ASD for muligheten til å gjennomføre prosjektet.

På Fafo vil vi gjerne takke Åsmund Arup Seip for kommentarer, og Jon Lahlum for å ha tatt ansvaret for ferdigstilling og publisering. Eventuelle feil og mangler er forfatterens ansvar.

Oslo, oktober 2020

Kristin Alsos og Kristine Nergaard

# Sammendrag

---

De norske arbeidsgiverorganisasjonene har vært sentrale aktører i den norske arbeidslivsmodellen helt siden organisasjonenes framvekst på slutten av 1800-tallet. Siden den gang har organisasjonenes roller og oppgaver utviklet seg og speiler i dag både medlemmenes og samfunnets behov. Som Stokke (2000a) peker på, har lønnsforhandlinger tradisjonelt vært den viktigste oppgaven til norske arbeidsgiverorganisasjoner. Samtidig har organisasjonene en viktig funksjon i utforming av arbeidslivs- og næringspolitikk, i tillegg til at de tilbyr et bredt spekter av tjenester til sine medlemmer.

Mens det finnes en bred forskningslitteratur som omhandler arbeidstakerorganisasjonene, har arbeidsgiverorganisasjonene i mindre grad vært gjenstand for forskning og systematisk analyse (Barry & Wilkinson, 2011; Jensen et al., 2000). Dette gjelder særlig i norsk sammenheng, der det siste bidraget skriver seg fra år 2000. Formålet med dette notatet er å dokumentere utviklingen fram til i dag. Siden mye av utviklingen på starten av 2000-tallet bar preg av endringer på 1990-tallet, legger vi til grunn et noe lengre historisk perspektiv. Med bakgrunn i denne beskrivelsen analyserer vi hvordan arbeidsgivernes organisasjonsstruktur og organisasjonsgrad har utviklet seg fram til i dag. Er det blitt færre og større organisasjoner? Ser vi en maktkonsentrasjon i større og færre arbeidsgiverorganisasjoner, eller ser vi en fragmentering? Og i hvilken grad har endringene ført til økt konkurranse mellom ulike organisasjoner på arbeidsgiversiden? Vi redegjør videre for hvordan den norske arbeidsgiversiden skiller seg fra den i våre naboland Danmark og Sverige.

Notatet er basert på deskstudier samt intervjuer med hovedorganisasjonene på arbeidsgiversiden, enkelte landsforeninger i NHO, arbeidstakerorganisasjoner og personer som var sentrale på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden rundt årtusenskiftet.

## Kapittel 2

I kapittel 2 beskriver vi organisasjonsmessige endringer på arbeidsgiversiden i Norge fra slutten av 1980-tallet og frem til i dag. I denne perioden har det skjedd en rekke endringer:

- Arbeidsgiverorganisasjonene og bransje- og næringsorganisasjoner har slått seg sammen. Dermed oppsto en ny type arbeidsgiverorganisasjoner. Dette skjedde i hovedsak gjennom fusjoner mellom etablerte organisasjoner som også tidligere hadde et mer eller mindre tett samarbeid. I dag er de fleste arbeidsgiverorganisasjonene kombinerte arbeidsgiver- og bransjeorganisasjoner.
- I NHO slo en rekke av landsforeningene seg sammen til større enheter. Dette har ført til større og sterkere landsforeninger. Industrien har fått en sterk landsforening i Norsk Industri som nå omfatter store deler av industrien med unntak av næringsmiddelindustri og enkelte andre bransjer. Strukturendringene i NHO har også gitt store landsforeninger innen bygg og innen tjenesteytende sektor.

- Virke hadde opprinnelig en rekke større og mindre bransje- og interesseorganisasjoner som medlemmer og vokste også gjennom rekruttering av slike organisasjoner. I dag er mange av disse lagt ned eller gått inn i Virke som bransjer, med eller uten egne styrever.
- En del mindre arbeidsgiverorganisasjoner har fusjonert med større organisasjoner, først og fremst NHO eller Virke.
- I offentlig sektor førte fristilling av virksomheter og endringer i organiseringen av offentlige tjenester til at en rekke virksomheter med offentlig tilknytning ikke lenger hørte inn under tjenestetvistloven. Dette førte til at nye arbeidsgiverorganisasjoner vokste fram i randsonen til offentlig sektor.
- Flere arbeidsgiverorganisasjoner og endringer i arbeidslivet har over tid ført til at arbeidsgiverorganisasjonene delvis organiserer virksomheter innenfor samme bransjer eller felt, og dermed i større grad konkurrerer om medlemmer. Dette gjør i noen tilfeller at bedrifter får mulighet til å bytte fra en type tariffavtale til en annen gjennom å gå fra en arbeidsgiverorganisasjon til en annen.

### **Kapittel 3**

I kapittel 3 presenterer vi tall for arbeidsgiversidens organisasjonsgrad, og hvordan sysselsettingen i arbeidsgiverorganisasjonens medlemsbedrifter utvikler seg når vi kun ser på tariffbundne bedrifter. Dette viser at arbeidsgiversidens organisasjonsgrad har økt over tid. Veksten er særlig markant fra midten av 1980-tallet og fram til 2010.

Virke har økt sin andel av sysselsettingen over tid. Mye av veksten har kommet i virksomheter uten tariffavtale. Avgrensar vi oss til sysselsetting i tariffbundne bedrifter, er fordelingen mellom NHO, Virke og øvrige organisasjoner ganske stabil over tid.

### **Kapittel 4**

I kapittel 4 ser vi på hvordan arbeidsgiversiden er organisert i Danmark og Sverige. Dette er land som har mange likhetstrekk med Norge når det gjelder kollektive institusjoner. Vi finner likevel også klare forskjeller.

Alle landene har dominerende hovedorganisasjoner med røtter tilbake til tidlig på 1900-tallet. Bransjeforeningen for arbeidsgiverne innen verkstedindustrien har vært en maktfaktor innad i hovedorganisasjonene og spilte en sentral rolle i lønnsdannelsen. I hovedsak var likevel arbeidsgiversiden ganske fragmentert i betydning mange og ofte små bransjeorganisasjoner, noe som også innebar behov for samordning på hovedorganisasjonsnivå. Hovedorganisasjonene på arbeidsgiversiden spilte derfor en viktig rolle og hadde vesentlige fullmakter når det gjaldt lønnsforhandlingene.

I dag ser vi fortsatt mange fellestrekk innen den organiserte arbeidsgiversiden i Norden, men også klare forskjeller. Danmark, Norge og Sverige har alle fått kombinerte arbeidsgiver- og næringsorganisasjoner. Det er kun NHO som forhandler lønn, men hovedorganisasjonene i Danmark og Sverige spiller fortsatt en rolle gjennom en mer uformell koordinering av lønnsdannelsen (Nergaard et al., 2016). Norge skiller seg også ut ved at det er større konkurranse og flere aktører på arbeidsgiversiden. Dette vises også ved tall. NHO står i dag for om lag 55 prosent av de organiserte arbeidsgiverne i privat sektor. I Danmark og Sverige representerer NHOs søsterorganisasjoner rundt 90 prosent av medlemmene i arbeidsgiverorganisasjonene i privat sektor.



Hovedorganisasjonene på arbeidsgiversiden – og da særlig NHO og Dansk Arbejdsgiverforening – har endret sin interne struktur. I Danmark og Norge har medlemsforbundene i de to hovedorganisasjonene gått sammen til større enheter. Her skiller Sverige seg ut; Svenskt Näringsliv har fortsatt en ganske fragmentert medlemsmasse.

I alle tre landene utgjør tjenesteyting en større andel av sysselsettingen og av medlemmene i arbeidsgiverorganisasjonene. De relevante bransjeorganisasjonene argumenterer gjerne for at tjenesteytende sektor har særtrekk og egne utfordringer når det gjelder nærings- og arbeidsgiverpolitikk. Det er også forsøk på å styrke og synliggjøre tjenesteytende sektors interesser gjennom organisering. I Sverige har mange bransjer innen tjenesteyting samlet seg under paraplyen Almega, mens forsøk på å samle ulike deler av tjenesteyting innen Dansk Arbejdsgiverforening bare delvis har lyktes. I Norge er tjenesteytende sektor ikke bare fordelt på ulike landsforeninger i NHO, men også på ulike arbeidsgiverorganisasjoner.

## Kapittel 5

I kapittel 5 drøfter vi utviklingen av arbeidsgiverorganisasjonen de senere årene med særlig vekt på økt konkurranse, og potensielt større spenninger, mellom de ulike arbeidsgiverorganisasjonene.

- HSH og NAVO rettet seg opprinnelig mot ganske avgrensede bransjer. Over tid har begge organisasjonene – i dag Virke og Spekter – fått et langt bredere organisasjonsområde, noe som preger interessepolitikken og rekrutteringsstrategier.
- Konkurransen er størst mellom NHO og Virke. Her har det vært overganger mellom så vel delbransjer som enkeltbedrifter. Konkurransen er i hovedsak avgrenset til tjenesteytende sektor.
- Spenninger mellom ulike arbeidsgiverorganisasjoner kan også observeres innad i en hovedorganisasjon. I NHO har fritt landsforeningsvalg ikke ført til merkbare utfordringer i form av åpenlys konkurranse om medlemmer. Det er imidlertid ulike syn – tidvis også spenninger – mellom landsforeninger når det gjelder arbeidsgiverpolitikken, blant annet på allmenngjøring.
- Flere – og delvis konkurrerende arbeidsgiverorganisasjoner – synes ikke å ha vesentlig effekt på lønnsdannelsen. Arbeidsgiversiden møtes jevnlig, og det er bred oppslutning om frontfagets betydning.

## Kapittel 6

Arbeidsgiverorganisasjonene har hatt en betydelig rolle i utviklingen av den norske samfunnsmodellen. Selv om strukturendringene og tydeligere strategier hos aktørene på arbeidsgiversiden de siste 20-30 årene har ført til økt konkurranse mellom organisasjonene om medlemmer, synes dette i mindre grad å ha påvirket lønnsdannelsen og tariffpolitikken. Forklaringen på dette er nok delt.

For det første slutter aktørene opp om frontfagsmodellen og er enige i at dette er en modell som tjener dem godt. For det andre bidrar motparten, det vil si arbeidstakerorganisasjonene, til en form for konservatisme i betydning at avtalesystemet kun endres sakte.

Hvordan har så den økte konkurransen mellom arbeidsgiverorganisasjonene påvirket organisasjonene? Konkurransen har nok til en viss grad ført til en skjerping av tjenester og profiler, samtidig som kostnaden i form av kontingent prøves å holdes nede. Hvorvidt tariffavtalen vil bli et viktig element i denne konkurransen framover, er usikkert. Så langt er det få eksempler på at arbeidsgivere aktivt forsøker å kvitte

seg med tariffavtaler gjennom å melde seg ut av en arbeidsgiverorganisasjon. Bedre eller mer gunstige avtaler sett fra arbeidsgiversiden kan være et viktig konkurranseelement. I hovedsak er imidlertid mulighetene for å konkurrere om medlemmer – med utgangspunkt i å kunne tilby en alternativ tariffavtale – begrenset til noen få og avgrensede områder av arbeidsmarkedet.

# 1 Innledning

---

De norske arbeidsgiverorganisasjonene har vært sentrale aktører i den norske arbeidslivsmodellen helt siden organisasjonenes framvekst på slutten av 1800-tallet. De første organisasjonene på arbeidsgiversiden var på mange måter et mottrekk til framveksten av landsdekkende fagforbund på arbeidstakersiden. Bare gjennom organisering og samordning kunne den enkelte virksomhet unngå å bli presset til å stå alene som part i en tariffavtale med et fagforbund. Den organiserte arbeidsgiversiden fikk derfor tidlig fullmakter som sikret at medlemmene inngikk likeartede tariffavtaler og kunne opptre samlet og om ønskelig anvende lockoutvåpenet. Siden den gang har organisasjonenes roller og oppgaver utviklet seg og speiler i dag både medlemmenes og samfunnets behov. Som Stokke (2000a) peker på, har lønnsforhandlinger tradisjonelt vært den viktigste oppgaven til norske arbeidsgiverorganisasjoner. Samtidig har organisasjonene en viktig funksjon i utforming av arbeidslivs- og næringspolitikk, i tillegg til at de tilbyr et bredt spekter av tjenester til sine medlemmer.

Arbeidsgiverorganisasjonenes sentrale rolle i samfunnet er ikke særegent for Norge. I hele Norden spiller arbeidsgiversiden en vesentlig rolle i det inntektspolitiske samarbeidet og den koordinerte lønnsdannelsen. Tradisjonene for toparts- og trepartssamarbeid på bransjenivå og sentralt nivå er også et felles kjennetegn ved de nordiske arbeidslivsmoellene (Andersen et al., 2014; Jensen et al., 2000; Nergaard et al., 2016). Som vi skal komme tilbake til, er det imidlertid forskjeller mellom landene i hvordan organisasjonene har utviklet seg over tid, og i samspeillet mellom organisering og tariffbinding. I Norge finner vi for eksempel en god del organiserte virksomheter uten tariffavtale (Nergaard, 2020). Utgangspunktet i både Sverige og Danmark er at medlemmer av arbeidsgiverorganisasjonene bindes av tariffavtale gjennom sitt medlemskap, enten med hjemmel i lov eller gjennom vedtektene i arbeidsgiverorganisasjonene.<sup>1</sup> Det er også forskjeller i graden av sentralisering på arbeidsgiversiden og i hvilken grad arbeidsgiversiden konkurrerer om medlemmer. Slike forhold påvirker lønnsdannelsen og kan også påvirke konfliktpotensialet og føre til streik/lockout. Den norske arbeidsgiversiden er mer fragmentert enn den danske og svenske. I Norge spiller frittstående organisasjoner en større rolle. Det finnes ikke én sentral overbygging (hovedorganisasjon) som rommer de fleste organisasjonene. NHO har vært, og er fremdeles, den dominerende aktøren på arbeidsgiversiden, men organisasjoner utenfor NHO-fellesskapet, som Virke og Spekter, organiserer også betydelige deler av privat sektor (Nergaard, 2020).

Mens det finnes en bred forskningslitteratur som omhandler arbeidstakerorganisasjonene (se for eksempel Addison og Schnabel (2003); Ebbinghaus og Visser (2000) og Gumbrell-McCormick og Hyman (2013)) har arbeidsgiverorganisasjonene i mindre grad vært gjenstand for forskning og systematisk analyse (Barry & Wilkinson, 2011; Jensen et al., 2000). Dette gjelder særlig i norsk sammenheng, der det siste bidraget skriver seg fra år 2000 (Stokke, 2000a). I sitt bidrag beskriver Stokke den historiske bakgrunnen til organisasjonene og gir et bilde av hvordan strukturen har utviklet seg

---

<sup>1</sup> Det finnes enkelte unntak fra denne hovedregelen både i Danmark og Sverige knyttet til ulike typer medlemskap og særskilte reguleringer om at avtalen må gjøres gjeldende i den enkelte virksomhet.

over tid. Videre analyserer han det korporative systemet i Norge og hva som utfordrer dette systemet, samt arbeidsgivernes rolle i lønnsdannelsen og hvordan koordinering skjer både innad i organisasjonene og mellom dem. Jordfald og Olberg (2001) trekker i sin rapport fram enkelte konkurranseflater og overganger mellom arbeidsgiverorganisasjonene og konsekvenser for tariffavtalene. Det finnes også enkelte forskningsbidrag som ser på ulike deler av arbeidsgiversidens rolle i lønnsdannelsen, og arbeidsgiversidens rolle i den historiske utformingen av et lands kollektive partsforhold diskuteres i forskningslitteraturen (se for eksempel Nergaard (2016) for meklingsinstitusjonen og Alsos et al. (2016) for Arbeidsretten).

I den internasjonale litteraturen er partenes organisering i et historisk perspektiv viktig for å forstå et lands arbeidslivsrelasjoner og institusjoner («industrial relation»-regime). Noen bidrag legger vekt på arbeidstakersidens betydning for framveksten av institusjoner, som landsdekkende forhandlinger og et bredt partsamarbeid (Korpi, 1978), eller betrakter sentraliseringen på arbeidsgiversiden som en forsvarsstrategi i bransjer der fagforeningene ellers kan presse virksomhetene enkeltvis (Sisson, 1987). Andre bidrag legger større vekt på arbeidsgiversiden og eiersiden i næringslivet som drivkraft (se f.eks. Martin, (2005)) eller ser en sentralisert fagforeningsstruktur som en reaksjon på tidlig sentralisering på arbeidsgiversiden (Clegg, 1975). Nyere studier legger vekt på hvordan arbeidsgiverorganisasjonene har måttet forandre seg for å overleve, for eksempel ved å ta en viktigere rolle som politisk aktør ved å utvikle nye typer medlemsgoder eller ved å tilby nye typer medlemskap (Barry & Wilkinson, 2011).

I norsk sammenheng finnes det ingen bidrag som gir en systematisk beskrivelse av arbeidsgiverorganisasjonenes utvikling etter år 2000. Formålet med dette notatet er å dokumentere utviklingen fram til i dag. Siden mye av utviklingen på starten av 2000-tallet bar preg av endringer på 1990-tallet, legger vi til grunn et noe lengre historisk perspektiv. Med bakgrunn i denne beskrivelsen analyserer vi hvordan arbeidsgivernes organisasjonsstruktur og organisasjonsgrad har utviklet seg fram til i dag. Er det blitt færre og større organisasjoner? Ser vi en maktkonsentrasjon i større og færre arbeidsgiverorganisasjoner, eller ser vi en fragmentering? Og i hvilken grad har endringene ført til økt konkurranse mellom ulike organisasjoner på arbeidsgiversiden? Vi redegjør videre for hvordan den norske arbeidsgiversiden skiller seg fra den i våre naboland Danmark og Sverige.

Notatet er basert på deskstudier samt intervjuer med hovedorganisasjonene på arbeidsgiversiden, enkelte landsforeninger i NHO, arbeidstakerorganisasjoner og personer som var sentrale på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden rundt årtusenskiftet. For å beskrive utviklingen i organisasjonsstrukturen på arbeidsgiversiden har vi i hovedsak basert oss på de årlige rapporteringene til SSB (publiseres i Statistisk årbok), organisasjonenes årsrapporter og annen informasjon fra organisasjonene samt omtaler i medier om fusjoner, opprettelser og nedleggelse av organisasjoner. Organisasjonsgraden beregnes med utgangspunkt i tall rapportert til SSB, se Stokke (2000b) og Nergaard (2020) for en beskrivelse. Diskusjonen om økt konkurranse baserer seg på intervjuer supplert med skriftlige kilder (omtale i mediene og andre kilder der slike finnes). Til sammen har vi gjennomført åtte intervjuer, hvor enkelte av intervjuene omfattet flere informanter. Intervjuene fulgte semistrukturerte intervjuguiden som var tilpasset de ulike informantene, og hvert intervju tok rundt en og en halv time.

I kapittel 2 gir vi et kort overblikk over framveksten av organisasjonene på arbeidsgiversiden, før vi ser nærmere på perioden fra slutten av 1990-tallet og fram til i dag. Vi oppsummerer denne drøftingen med å beskrive utviklingen i arbeidsgiversidens

organisasjonsstruktur i tall – skjer det en fragmentering eller en sentralisering? I kapittel 3 presenterer vi tall for arbeidsgivers organisasjonsgrad, mens vi i kapittel 4 kort beskriver den svenske og den danske organiseringen på arbeidsgiversiden. Vi diskuterer viktige utviklingstrekk som preger dagens organisasjonsbilde, inkludert konkurransen mellom organisasjonene og konsekvenser av denne (kapittel 5). Avslutningsvis drøfter vi hva som kjennetegner organisasjonene på arbeidsgiversiden i dag, og diskuterer mulige utviklingstrekk framover (kapittel 6).

## 2 Organisasjonene

---

### 2.1 Arbeidsgiverorganisasjonene fram til 1980-tallet

Utviklingen av landsdekkende organisasjoner på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden i norsk arbeidsliv har mange fellestrekk. De første hovedorganisasjonene ble opprettet i 1899 (arbeidstakersiden ved Landsorganisasjonen i Norge, LO) og 1900 (arbeidsgiversiden ved Norsk Arbeidsgiverforening, N.A.F.). Da eksisterte allerede landsdekkende forbund på arbeidstakersiden. N.A.F. ble raskt en maktfaktor i norsk arbeidsliv med betydelige fullmakter på sentralt nivå (Petersen 1950). Målet var at en samlet og samordnet arbeidsgiverside skulle motstå presset fra etter hvert sterke fagforbund. Arbeidsgiverforeningen spilte en sentral rolle i de store arbeidskonfliktene som fant sted tidlig på 1900-tallet, og var også en viktig aktør i prosessen som førte til at arbeidstvistloven ble vedtatt i 1915 (Alsos et al., 2016; Nergaard, 2016).

N.A.F. var lenge den helt dominerende parten på arbeidsgiversiden, på samme måte som LO var det på arbeidstakersiden. N.A.F. var en paraplyorganisasjon med en rekke medlemsorganisasjoner, enten rene arbeidsgiverorganisasjoner eller bransjeorganisasjoner som var tilsluttet N.A.F. i arbeidsgiverspørsmål. Organisasjonen representerte først og fremst arbeidsgivere innen industri, bergverk og bygg- og anleggsbransjen, men hadde også medlemmer i transportbransjen og enkelte andre deler av servicesektoren. Noen virksomheter var også direkte medlemmer.

På 1970- og 1980-tallet hadde N.A.F. mellom 50 og 60 medlemsorganisasjoner, benevnt som landssammenslutninger.<sup>2</sup> Av disse var håndverksfagene (som utgjorde 19 av 54 landssammenslutninger i 1982) tilknyttet Håndverkernes Arbeidsgiverforening som var en paraplyorganisasjon innad i N.A.F.<sup>3</sup>

Ved siden av N.A.F. fantes det en del andre arbeidsgiverorganisasjoner som organiserte virksomheter innenfor særskilte bransjer. Handelen hadde sin egen arbeidsgiverforening (Handelens Arbeidsgiverforening, HA). Det samme gjaldt banker og forsikringsselskaper, der arbeidsgiversiden fram til 1999 var representert gjennom flere ulike arbeidsgiverforeninger. Skipsfarten var delt ved at innenriks skipsfart var organisert i N.A.F., mens utenriksfarten hadde sin egen arbeidsgiverorganisasjon: Skipsfartens Arbeidsgiverforening, fra 1984 Arbeidsgiverforeningen for Skip og Offshorefartøyer. Landbruket var et fjerde område som i hovedsak var organisert utenfor N.A.F. Her fantes det flere små arbeidsgiverforeninger. Disse ble samlet i en paraplyorganisasjon i 1992 (Landbrukets Arbeidsgiverforening) som etter hvert overtok alt ansvaret for forhandlingene. Fiskeriene sto også utenfor N.A.F., og flere ulike organisasjoner representerte arbeidsgiverne i tariffspørsmål. Motpartene her var både arbeidstakerorganisasjoner og tariffseksjonen i Norges Fiskarlag. Andre bransjer eller områder som hadde egne arbeidsgiverforeninger, var apotekene, teatrene, private sykehus og sosiale institusjoner og samvirkeforetak innen kooperasjonen.

---

<sup>2</sup> Det finnes blant annet oversikter i bøkene *Norske organisasjoner* som ble utgitt i flere utgaver på 1960- til 1980-tallet (Moren 1960; Moren mfl. 1976; Hallenstvedt mfl. 1983). I tillegg finnes årlige oversikter i Statistisk årbok (SSB). For N.A.F./NHO fantes også oversikter i årsrapporter eller annet informasjonsmaterieill.

<sup>3</sup> Kilde: *Dette er H.A.F.* (brosjyre per 1982).

Arbeidsgiverorganiseringen i Norge ble preget av bransjetilknytningen, og Norge fikk aldri noen egen arbeidsgiverorganisasjon for små og mellomstore bedrifter. Dette innebærer at de ulike arbeidsgiver- og bransjeorganisasjonene hadde mange små medlemsbedrifter.

I offentlig sektor var det opprinnelig to arbeidsgiverorganisasjoner for kommunene. Dette hadde sin bakgrunn i at det fantes ulike lover og bestemmelser for bykommuner og landkommuner. En fusjon mellom Byforbundet og Herredsforbundet i 1972 gjorde at det ble én arbeidsgiverorganisasjon for kommunal sektor. Staten har ivarett sin egen arbeidsgiverfunksjon gjennom en egen enhet i et departement.<sup>4</sup>

Det er historiske og bransjemessige forklaringer på at virksomheter i noen bransjer organiserte seg utenfor N.A.F. For arbeidsgivere i bransjer med i hovedsak funksjonærer, for eksempel bank og forsikring, var det ingen ønsker om å slutte seg til det industridominerte N.A.F. Risikoen for å bli dratt inn i konflikter kunne være en grunn til dette. I noen tilfeller fantes det også etablerte bransjeorganisasjoner som fremmet bransjens interesser. Disse kunne påta seg rollen som arbeidsgiverorganisasjon når kravene om tariffavtale etter hvert kom. I andre tilfeller må man se til mer politiske eller ideologiske forklaringer. Foretak med tilknytning til arbeiderbevegelsen, for eksempel kooperasjonen, var enten ikke organisert eller sto i egne arbeidsgiverorganisasjoner. Politiske og ideologiske grunner er antakelig også del av forklaringen på at samvirkeforetak i skogbruket, landbruket og fiskeriene i hovedsak var organisert utenfor N.A.F. En tredje forklaring er tarifftradisjonen. Bransjer som hadde offentlig finansiering og drev virksomhet som lå nær offentlig sektor, måtte ha en tariffpolitikk som tok hensyn til dette.<sup>5</sup> Eksempler er teatrene og private helseinstitusjoner, etter hvert også andre typer virksomheter innen omsorgssektoren og blant frivillige organisasjoner som mottok offentlige overføringer. Som vi skal se senere, ble randsonen til offentlig sektor etter hvert et område med betydelig konkurranse mellom arbeidsgiverorganisasjonene der spørsmålet om bindingene til de offentlige tariffavtalene var et viktig tema.

Arbeidstakersiden i Norge har også vært delt. LO er den dominerende hovedorganisasjonen, men det har hele tiden vært en voksende mengde organisasjoner utenfor LO. For arbeidsgiversiden var ikke valget om å stå i eller utenfor N.A.F. nødvendigvis knyttet til arbeidstakersidens organisering. I noen bransjer har både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden vært organisert utenfor N.A.F. og LO. Ansatte i bank og forsikring har stort sett stått utenfor LO, noe som har gjort at denne bransjen på mange måter har levd sitt eget liv tariffmessig. Det samme gjelder apotekene. En forklaring er at dette har vært regulerte bransjer som i liten grad har vært konkurranseutsatt. LO-forbundene har også tariffavtaler utenfor N.A.F.-området. Landbrukets ansatte har for eksempel ofte vært organisert i LO-forbund, det samme har vært tilfelle innen varehandel.

I hovedsak synes den historiske strukturen på arbeidsgiversiden, med én dominerende og mange mindre organisasjoner, å ha fungert uten store problemer for lønnsdannelsen. N.A.F. og LO sin dominerende posisjon fram til 1980-tallet ga dem en

---

<sup>4</sup> Ordningen med at dette ansvaret lå til et departement, ble innført i 1955, tidligere lå det til Statens personaldirektorat som ble opprettet i 1945 (Seip 1998). Det har variert hvilket departement som har hatt ansvaret for statens personalpolitikk og for å lede lønnsforhandlingene i statsoppgjøret.

<sup>5</sup> Seip (1996:10) beskriver Apo fram til 1996 og viser til at private bedrifter som får sine inntekter som offentlige overføringer, vil være opptatt av at disse overføringene oppfattes som legitime. Derfor ønsker de å ha lønns- og arbeidsbetingelser som ligger nær samme type offentlig virksomhet. I noen tilfeller var det også et krav fra det offentlige at virksomheter som mottar offentlig støtte, ikke konkurrerer med offentlig virksomhet innen samme område. Apo hadde derfor tre tariffområder: Apo-området stat, Apo-området kommune og Apo-området Oslo.



sentral plass i trepartssamarbeidet med myndighetene, det vil si når partene skulle høres i saker som angikk arbeidsgiverne og arbeidslivet mer generelt. Før 1980 ble N.A.F.s og LOs særstilling i liten grad utfordret av de andre organisasjonene. Det var heller ingen konkurranse av betydning om medlemmer mellom de ulike arbeidsgiverorganisasjonene.

## 2.2 NHO

N.A.F. og to næringsorganisasjoner med nær tilknytning til N.A.F., Norges Industrierforbund og Norges Håndverkerforbund, startet på midten av 1980-tallet et arbeid med å utrede en sammenslåing. En mislykket lockout i 1986, med N.A.F. som koordinerende ledd, bidro til økt støtte til et slikt prosjekt. Resultatet ble dannelsen av en ny hovedorganisasjon på arbeidsgiversiden – Næringslivets Hovedorganisasjon, NHO – fra 1. januar 1989. Begrunnelsene som ble gitt, var strategiske og politiske: en stadig tettere sammenheng mellom lønnspolitikken og næringspolitikken og behovet for å ha en sterk organisasjon som talerør for næringslivets interesser (Stokke, 2000a). Men det var også praktiske årsaker til nydannelsen. Mange organisasjoner var medlem både i N.A.F. og i en av næringsorganisasjonene. N.A.F. hadde for eksempel nesten 60 tilsluttede arbeidsgiverforeninger, en del av disse var bransjeforeninger som også ivaretok nærings- og bransjeinteresser. I tillegg kom et betydelig antall større og mindre bransjeorganisasjoner.

### Utvikling av organisasjonen

Dannelsen av NHO i 1989 ga en sterk organisasjon på hovedorganisasjonsnivå ved at arbeidsgiver- og næringsinteressene ble samlet, og ved at NHO var til stede med regionale organisasjonsledd i alle fylker. Også på bransjenivå ble arbeidsgiver- og bransjeforeninger samlet i større enheter. Vedtektene la til grunn at medlemsbedriftene i NHO både skulle være medlem av en landsforening og av NHO. I 1992, tre år etter opprettelsen, hadde NHO drøye 30 medlemsforeninger (betegnet som landsforeninger), i 1999 var antallet redusert til 22. I 2020 er antallet ytterligere redusert til 16 gjennom fusjoner (se vedlegg 1 for utviklingen). En overgang til færre og større landsforeninger var del av NHOs strategi for å bygge en sterk organisasjon. En intern utredning fra 1990 antydte for eksempel at ti landsforeninger ville være optimalt, et mål som ble gjentatt i interne utredninger i 1996<sup>6</sup> og 1999<sup>7</sup>. Prosessene mot større enheter har vært frivillig, samtidig som det fra NHOs side ble pekt på hvilke landsforeninger som burde samordne seg i form av kontorfellesskap eller sammenslåinger. Noen nyopprettinger signaliserer imidlertid ambisjoner om å nå nye typer virksomheter, for eksempel kunnskaps- og teknologibedrifter (Abelia), bedrifter innen idretten (NHO Idrett, som ikke hadde status som selvstendig landsforening) eller handelsbedrifter (NHO Handel). I dag er arbeidsgivere innen idretten del av Abelia, mens NHO Handel og NHO Service er fusjonert til NHO Service og Handel.

Norsk Industri, som er NHOs største landsforening, er resultat av en fusjon (2006) mellom Tekniske Bedrifters Landsforening (TBL) og Prosessindustriens Landsforening (PIL), som begge var store landsforeninger innen industrien. Grunnstammen i TBL var «verkstedforeningen» (Mekaniske verksteders landsforening, M.V.L.) som hadde vært en maktfaktor i norsk arbeidsliv siden tidlig på 1900-tallet, og som i alle år hadde vært den tyngste aktøren innen N.A.F./NHO. PIL var derimot en ganske ny

---

<sup>6</sup> Utvalg ledet av Halvor Stanstadvold

<sup>7</sup> Utvalg ledet av Leif Frode Onarheim



organisasjon (stiftet 1992) som var dannet gjennom en sammenslutning av organisasjoner innen ulike deler av prosessindustrien: kjemisk industri, metallurgisk industri, treforedlingsindustri, bergverksindustri, betongindustri og emballasjeindustri. Norsk Industri omfatter også tekstilindustri (som hadde gått inn i TBL på slutten av 1990-tallet) og grafisk industri (fra 2012). Det store spennet i bransjer håndteres ved en rekke bransjeforeninger, fora og fagutvalg.

NHOs nest største landsforening (målt ved antall sysselsatte, ikke årsverk) var i 2019 NHO Service og Handel. Veksten innen denne delen av servicesektoren illustrerer endringer i arbeidsmarkedet og dermed også i NHOs medlemsmasse. Medlemmene tilhører en rekke ulike bransjer, blant annet renhold- og vaktsselskaper, frisører, handel, helsetjenester og sosiale tjenester og bemanningsforetak. Noen av disse bransjene har vært knyttet til NHO/N.A.F. i en årrekke og var del av Servicebedriftenes Landsforening, som kan betraktes som grunnstammen i NHO Service og Handel. Renholds- og vaktstjenester er eksempler. Andre deler av NHO Service og Handel viser hvordan nye bransjer i norsk arbeidsliv har kommet til. Eksempler her er privat helse og velferd der det har vært en vekst i private selskaper innen blant annet barneverninstitusjoner, arbeidsmarkedstiltak og sykehjem, men flere eksempler kunne vært nevnt. NHO Service og Handel har også vokst ved at bransjer/foreninger og bedrifter har sluttet seg til NHO. Ett eksempel er bemanningsbedriftene, som kom fra HSH (Virke) i 2001.

Byggenæringens Landsforening (BNL) er NHOs tredje største landsforening målt i sysselsetting og ble dannet ved en sammenslåing av tre landsforeninger i 1997. Nydanningen samlet byggeindustri, entreprenører og bygghåndverk. BNL har i dag 15 bransjeforeninger, mange med røtter tilbake til perioden før dannelsen av NHO. De fleste har egen administrasjon, nettsider og medlemstilbud. Medlemsbedriftene er ikke medlem av BNL, men av sin bransjeforening.<sup>8</sup> Per 2020 har en av disse – Byggmesterforbundet – vedtatt å melde seg ut av BNL. Dette vil gjelde fra nyttår 2020. Byggmesterforbundet tar sikte på å danne en ny landsforening i NHO.<sup>9</sup>

I 2001 opprettet NHO Abelia som et tilbud til teknologi og kunnskapsbedrifter. Grunnstammen var Kunnskapsbedriftenes Landsforening, som blant annet organiserte de frittstående forskningsinstituttene og IT-næringens Forening (ITF) som var en forening i TBL. Abelia har vokst mye over tid, i hovedsak uten fusjoner, det vil si ved at enkeltbedrifter har kommet til. Ett unntak er bedrifter innen idrett, som tidligere var organisert i en egen enhet i NHO. Abelia fikk styrket medlemsgrunlaget vesentlig da Telenor gikk fra NAVO (i dag Spekter) og over til Abelia i 2004. Abelia skriver på sine nettsider at landsforeningen organiserer virksomheter innen IKT, telekom, undervisning, forskning, konsulent/rådgivning, kreative næringer og ideelle organisasjoner.

Næringsmiddelindustrien er i dag samlet i én landsforening, NHO Mat og Drikke, med unntak av NHO Sjømat, som er en selvstendig landsforening. Tidligere fantes flere større og mindre landsforeninger innen produksjon av næringsmidler (se vedlegg 1). Disse har etter hvert slått seg sammen. Næringsmiddelindustrien i NHO har også fått medlemmer utenfra. Landbrukets Arbeidsgiverforening (LA) valgte å legge

---

<sup>8</sup> BNLs vedtekter sier følgende: «2.1. Som medlemmer kan opptas bransjeforeninger. 2.2. Bedrifter som driver virksomhet med tilknytning til byggenæringen, og som ikke naturlig hører hjemme i en bransjeforening, kan opptas i Fellesgruppen. De bedriftene som inngår i Fellesgruppen har som gruppe de samme rettigheter som øvrige medlemmer (bransjeforeningene).»

<sup>9</sup> Ifølge medieomtalen skyldes utmeldingen uenighet innad i BNL om hvilke krav til seriøsitet som skal stilles i forbindelse med anbud. Byggmesterforbundet ønsker strengere krav enn det andre deler av BNL har tatt til orde for.

seg ned da LAs største medlem – Tine-konsernet – valgte å gå fra LA til NHO i 2011. De fleste medlemmene i LA gikk da over til NHO.<sup>10</sup>

NHO Sjømat samler i dag både tradisjonell fiskeindustri og oppdrettsnæringen og har vokst gjennom å utvide sitt organisasjonsområde fra tradisjonell fiskeindustri til å omfatte flere deler av sjømatproduksjon.

Innen transport finner man fortsatt flere landsforeninger (luftfart, transport og logistikk, sjøfart og NHO Transport som blant annet organiserer transportselskaper innen buss, skinnegående persontransport og taxiselskaper). Transportbransjen er kanskje det mest fragmenterte området i NHO i dag.

### **NHOs organisasjon og styrende organer**

Alle virksomheter som er medlem av NHO, må også være medlem av en landsforening og vice versa (vedtektene §§ 2-1 og 2-3, sist endret 9. juni 2015). Medlemmene bestemmer selv hvilken landsforening de vil være medlem av, og i prinsippet kan medlemmer med flere ulike typer virksomheter stå som medlemmer av flere landsforeninger. Som den eneste arbeidsgiverorganisasjonen i privat sektor har NHO også en regional organisering. Denne består av alle medlemmene innenfor ett eller flere fylker og utgjør til sammen en regionforening. De regionale leddene har i hovedsak oppgaver knyttet til næringspolitikk, utdanningspolitikk og medlemskontakt.

NHOs styrende organer omfatter generalforsamling, representantskap og styre. Foruten representantskapet består generalforsamlingen av representanter fra regionforeningene samt 80 representanter fra medlemsbedriftene som velges av landsforeningene (vedtektene § 4-1). Hvor mange representanter hver enkelt landsforening får velge, avhenger av størrelsen. Hver landsforening (med minst 1000 årsverk) får én representant, mens de øvrige fordeles på grunnlag av totalt antall årsverk som medlemsvirksomhetene omfatter. Størrelsen på landsforeningene har dermed direkte betydning for innflytelsen på generalforsamlingen.

Generalforsamlingen velger de øvrige styrende organene. Det omfatter president og visepresident samt ytterligere åtte representanter fra NHOs styre. Styremedlemmene (de åtte) skal være foreslått overfor valgkomiteen av landsforeningene (§ 4-1 nr. 3).

Representantskapet består av 46 medlemmer. Av disse skal 31 velges av landsforeningene blant medlemsbedriftene. Landsforeninger med medlemmer som sysselsetter minst 5000 årsverk, får én representant hver, og de øvrige fordeles etter samme måte som for generalforsamlingen. I tillegg velger regionforeningene åtte representanter og generalforsamlingen fem. Representantskapets kompetanse omfatter fastsettelse av NHOs budsjett samt å fatte beslutninger i viktige prinsipielle spørsmål som ikke ligger til generalforsamling eller styre.

NHOs representantskap møtes to ganger årlig, og styret er øverste tillitsvalgte organ i periodene mellom møtene. Kompetansen er i vedtektene definert til å gjelde viktigere saker, og styret treffer avgjørelser med mindre de ikke hører inn under overordnede organer. Videre forbereder de alle saker som skal behandles av de overordnede organene, og er øverste beslutningsorgan for de felles administrative tjenestene, NHO-F. Videre skal styret sørge for en forsvarlig organisering av virksomhetene, gi retningslinjer, arbeidsoppgaver og fullmakter for administrerende direktør.

Bedrifter eller landsforeninger som overtrer vedtektene eller beslutninger truffet i henhold til disse, eller som opptrer utilbørlig, kan ekskluderes som medlem av NHO

---

<sup>10</sup> Noen gikk også til Spekter. Dette gjaldt blant annet Felleskjøpet Agri og enkelte mindre medlemsbedrifter. Fra 2020 er Felleskjøpet Agri medlem av NHO Mat og Drikke.

og landsforeningen. Det er NHOs styre eller styret i landsforeningen som vedtar dette. Er bedriften med i NHOs tariffellesskap, kan den også ilegges bot eller fratras retten til konflikterstatning (vedtektene § 13-4).

### **Tariff og arbeidskonflikter**

NHOs vedtekter fastlegger også beslutningsmyndighet når det gjelder tarifforhandlinger og arbeidskonflikter. Tariffavtalenes betydning er for det første stadfestet ved at det er vedtektsfestet at NHOs president skal komme fra en tariffbunden bedrift (vedtektene § 4-1 nr. 3, e.). Videre nedfeller vedtektene §§ 11-1 og følgende en rekke detaljerte regler knyttet til kompetansen i spørsmål om inngåelse og oppsigelse av tarifforhandlinger.

Hovedregelen er at det er landsforeningene som fører forhandlinger med sine motparter. Alle organisasjonsmessige tariffavtaler som landsforeningene inngår, skal formelt vedtas av NHO. Avtalene kan heller ikke endres uten NHOs samtykke. Bedriftene kan ikke selv gå i forhandlinger med en motpart uten at dette skjer i forståelse eller, der det kan få betydning for inngåelse av nye organisasjonsmessige tariffavtaler, samtykke fra landsforeningene. Slike forhandlinger kan heller ikke settes i gang dersom den organisasjonsmessige tariffavtalen er til hinder for dette.

NHO skal også informeres før en avtale sies opp av landsforeningene. Her er det imidlertid medlemsbedriftene i landsforeningen som har det siste ordet. I saker der NHO mener at oppsigelsen vil få uheldige konsekvenser for andre fag og bedrifter, kreves det to tredjedels flertall i landsforeningen for å si opp avtalen, og retten til streikeerstatning fra NHO bortfaller. Motsatt kan også representantskapet i NHO med to tredjedels flertall si opp en avtale uten samtykke fra landsforening eller enkeltbedrift.

Reglene knyttet til arbeidskonflikt er ulike etter om det dreier seg om et samordnet eller forbundsvist oppgjør. I samordnede oppgjør er det representantskapet som vedtar plassoppsigelse og plassfratredelse. Styret kan imidlertid utvide en plassoppsigelse eller plassfratredelse gitt av motparten på arbeidstakersiden. I forbundsvise oppgjør skal NHOs styre samtykke til landsforeningens vedtak om hel eller delvis plassoppsigelse og plassfratredelse. Dersom styret ikke samtykker, kan landsforeningen bringe saken inn for representantskapet. Gjelder vedtaket en utvidelse av en plassoppsigelse eller plassfratredelse, kan landsforeningen selv beslutte dette. Da stiller vedtektene bare som krav at NHOs administrasjon og medlemsbedriftene underrettes.

## **2.3 Virke**

Om lag samtidig med dannelsen av NHO skjedde en lignende fusjon blant organisasjonene innen handelsvirksomheten. Handel- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH), i dag Virke, ble opprettet gjennom en sammenslåing av Norges Handelsstands Forbund, Norges Grossistforbund, Norges detaljistforbund, Norske Agenters Landsforbund og Handelens Arbeidsgiverforening (HA). En tilslutning til NHO var en mulighet som ble vurdert av handelsforbundene, men bransjen vurderte det som mer hensiktsmessig å stå alene. Det ble blant annet vist til at handel har mange små virksomheter, mens større industribedrifter dominerte i NHO. Allerede ved oppstarten signaliserte HSH at organisasjonen ikke bare var en organisasjon for handel, men også for service:

«Få endelig med at Handelens Hovedorganisasjon (HHO) ikke er en organisasjon for handel alene. Den er, som undertittelen forteller, Hovedorganisasjonen for handel og service. Sett strek under service, sier Knut Hartvig Johannson (52).»<sup>11</sup>

Dermed var grunnlaget for overlappende organisasjonsområder og konkurranse med NHO lagt (se kapittel 5).

HSH/Virke har vokst betraktelig over tid. Dette skyldes delvis at flere små arbeidsgiverorganisasjoner eller deres medlemmer har gått inn i Virke. I tillegg har en rekke andre typer foreninger sluttet seg til Virke. Dette omfatter bransje- eller handelstandsforeninger og andre foreninger som fremmer bransjeinteresser. Medlemsbedrifter i slike foreninger må tegne eget medlemskap i Virke for å kunne dra nytte av Virkes tjenestetilbud (vedtektene § 2-2). I tillegg kommer nyrekruttering av enkeltbedrifter i handel og etter hvert mange andre deler av servicesektoren.

HSH opprettet ikke landsforeninger etter modell av NHO. I stedet åpnet HSH for å ha både bedrifter og organisasjoner (bransjeforeninger eller handelsstandsforeninger) som medlemmer. Tidlig på 1990-tallet hadde HSH 34 bransjeforeninger (HSHs årsrapport for 1991). Noen år senere (1997) var antallet bransjeforeninger økt til 37. Med unntak av Norske Agents Landsforbund var de fem organisasjonene som dannet HSH, ikke lenger egne foreninger per 1997. Men mange medlemsforeninger i disse organisasjonene hadde opprettholdt status som bransjeforening.<sup>12</sup>

I HSHs tidlige periode var det vanlig praksis at medlemsbedriftene i bransjeforeningene også skulle være medlem av HSH, men at sentralstyret kunne gjøre unntak fra denne regelen «når særlige grunner foreligger».<sup>13</sup> Det het videre at sentralstyret kunne stryke bransjeorganisasjoner der mer enn 10 prosent av medlemmene ikke sto som medlem av HSH. Dette ble imidlertid ikke alltid fulgt opp (Stokke, 2000a).<sup>14</sup>

En gjennomgang per 1997/1998 viser at flertallet av de opprinnelige bransjeforeningene i HSH var foreninger som representerte delbransjer innen detalj- eller grossisthandel inkludert Norges Dagligvarehandelsforbund som var den største bransjeforeningen. Norges Dagligvarehandelsforbund gikk fullt inn i HSH i 1998 i betydningen at forbundet ikke lenger var en egen bransjeforening. Mange av de andre bransjeforeningene har også opphørt å eksistere som egne foreninger over tid.<sup>15</sup> I dag har Virke egne styrer for dagligvarehandel, sko og tekstil, byggevarehandel og kiosk, bensin og servicehandel.

I de senere årene har Virke styrket sin tilstedeværelse i servicebransjer utenfor handel. HSH hadde tidligere enkelte bransjeforeninger eller tilknyttede organisasjoner utenfor tradisjonell handel og i tillegg medlemsbedrifter innenfor tjenesteytende sektor. Eksempler er Autoriserte Vikarbyråers Forening (medlem fra 1997 til 2001, gikk til NHO) og Kontor- og Datateknisk Landsforening (gikk inn i IKT Norge). HSH hadde også et samarbeid med Forleggerforeningen og Tannlegeforeningen (disse var

<sup>11</sup> *Aftenposten* 3.10.1989: «Til start for handelen». Intervju med Knut Hartvig Johannson.

<sup>12</sup> HSHs årsberetninger.

<sup>13</sup> Lov for Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon, § 2-1 Medlemmer. Per 1993, men prinsippet var det samme ved stiftelsen av HSH (opprinnelig benevnt HHO) i 1989.

<sup>14</sup> Det samme gjaldt sentralledd i kjede der mer enn 10 prosent av kjedebedriftene ikke var tilsluttet HSH. Årsaken til at man var villig til å gjøre et slikt begrenset unntak, var blant annet at det hadde vært motstand mot prinsippet om direkte medlemskap for alle bransjeorganisasjonenes medlemsbedrifter. Eksempler som ble nevnt som begrunnelse for et unntak, var når bedriften var medlem av NHO, eller når bedriften ikke var en ren handelsbedrift (HHO 1989).

<sup>15</sup> Allerede i 1993 påpekte HSHs administrerende direktør følgende: «Vi vil ikke kutte hodet av bransjeorganisasjonene. Det er behov for dem, men ikke for så mange som i dag, sier Bjørnstad.» *Aftenposten* 12.5.1993.

oppført som bransjeforeninger i en tidlig fase av HSH), trolig fordi HA hadde hatt et samarbeid med disse foreningene i tariffspørsmål. En oversikt fra 1998 viser imidlertid at tjenesteytende sektor kun utgjorde en liten andel av medlemsbedriftene, med 597 av 6786 bedrifter.<sup>16</sup> De største servicebransjene på dette tidspunktet var regnskap, reisebyrå og vikarbyråer, men HSH hadde også bedrifter blant begravellesbyråer, fotolaboratorier, forlag og enkelte bedrifter innen konsulentvirksomhet, data og bingoer.

Fra om lag 2000 vokste HSH gjennom at nye bransjer innen handel og service kom til. Både enkeltbedrifter og organisasjoner sluttet seg til HSH. Oversikten i tabell V1.2 i vedlegg 1, som i hovedsak er basert på informasjon fra HSH, viser hvilke organisasjoner som har sluttet seg til Virke over tid. De fleste av disse er bransjeforeninger (næringsinteresser), men Arbeidsgiverforening for private virksomheter i offentlig sektor (Apo), NHO Kiosk Bensin Service (tidligere Bensinforhandlernes Landsforening) og Produsentforeningen var organisasjoner som forhandlet tariffavtaler. Mange av studentsamskipnadene gikk inn i Virke da Studentskipnadenes Arbeidsgiverforening (SSAF) la seg ned. Bransjen delte seg imidlertid, og en del samskipnader valgte heller å gå til Spekter (NAVO). Virke organiserer også call-sentre, meningsmålingsbyråer (de store selskapene i bransjen gikk mer eller mindre kollektivt inn) og BPA-virksomheter (brukerstyrt personlig assistanse). For sistnevnte gruppe undertegnet Virke og Fagforbundet tariffavtale i 2019.

### **Virkes organisasjon og styrende organer**

Virke er åpen for alle virksomheter som driver i Norge (vedtektene § 2-1, sist endret 15. juni 2017), men tyngdepunktet er likevel innen handel og tjenesteytende sektor. Organisasjonen styres av generalforsamling, sentralstyre og Virkerådet. I tillegg er det egne styrever for enkelte bransjer og medlemsgrupperinger. Generalforsamlingen velger representanter til sentralstyret og Virkerådet samt ledere av bransje-/medlemsgrupperinger. Medlemmene har i utgangspunktet én stemme hver på generalforsamlingen, men får tilleggsstemmer basert på størrelsen på medlemskontingenten, maksimalt ni tilleggsstemmer. Mens sentralstyret er relativt lite (sju medlemmer), består Virkerådet av 24 medlemmer i tillegg til sentralstyrets medlemmer og styrelederne i styrene for bransje-/medlemsgrupperinger (14 representanter for 2019–2021). Virkerådet skal gi sentralstyret råd i viktige prinsipielle og strategiske spørsmål (vedtektene § 3-4).

I likhet med NHO har også Virkes vedtekter bestemmelser som gjør at de kan ekskludere eller ilegge mulkt til medlemmer. Det gjelder generelt for de som forsettlig eller grovt uaktsomt opptre i strid med vedtektene eller Virkes interesser, men også de som ikke slutter opp om, eller handler i strid med, felles forpliktelser for arbeidsgivervirksomheten.

### **Tariff og arbeidskonflikter**

Som en integrert organisasjon er det Virke som er part i de tariffavtaler som inngås med arbeidstakerorganisasjonene. Det er sentralstyret som formelt har beslutningsmyndighet i tariffsaker. Selv om styret kan bestå av representanter fra virksomheter som ikke er bundet av tariffavtale, er ikke styret beslutningsdyktig i tariffsaker med mindre halvparten av styrets medlemmer som representerer tariffbundne medlemmer, er til stede. Vedtektene stiller ikke krav til hvor mange av styremedlemmene

---

<sup>16</sup> Utskrift fra HSHs medlemsregister per 1998.

som skal komme fra tariffbundne virksomheter, men valgkomiteens forslag skal «reflektere medlemsstrukturen hva angår medlemmenes fordeling på distrikter, bransjer, størrelse, virksomheter med og uten tariffavtale». Videre skal det «tilstrebes en balanse mellom tariffbundne og ikke tariffbundne medlemmer». President og vise-president skal alltid velges fra tariffbundne virksomheter (vedtektene § 3-5).

Sentralstyret kan vedta eller forkaste forhandlings- og meklingsforslag og si opp tariffavtaler (vedtektene § 4-1). Sentralstyret kan også vedta å sende et forslag til avstemning blant medlemmer som er direkte omfattet av den aktuelle tariffavtale. Myndighetene til sentralstyret kan imidlertid delegeres.

For vedtak om bruk av aktiv lockout gjelder det særlige regler. Her kreves det at minst fem av sentralstyrets medlemmer deltar i behandlingen, og at minst tre fjerdedeler stemmer for. Medlemmer som omfattes av en lockout, skal få anledning til å uttale seg før beslutningen tas.

## 2.4 Spekter

Spekter har langt kortere historikk enn NHO og Virke. Forløperen NAVO ble stiftet i 1993 med formål om å være en organisasjon for fristilte offentlige virksomheter. Opprettelsen av NAVO kan sies å være en politisk beslutning i en tid da offentlig sektor sto overfor større omstillinger i form av fristillinger og omorganisering. Gjennom å etablere en ny organisasjon sikret man at store statseide virksomheter ikke gikk (direkte) til NHO og dermed ble del av NHOs tariff- og næringspolitikk. Historikken bak tariffområdet går imidlertid flere tiår tilbake i tid. Allerede i 1962 ble det satt ned et utvalg som så på arbeidsgiverorganiseringen for statlig eide virksomheter, og dette var også tema i flere offentlige utredninger i perioden fra 1970 og fram til opprettelsen av NAVO i 1993, se Seip (1996) for en mer detaljert historikk. Opprinnelig var spørsmålet om hvilken tilknytning de statlig eide produksjonsbedriftene skulle ha, et viktig element i denne diskusjonen. Etter hvert ble oppmerksomheten i større grad rettet mot den delen av statlig forvaltning som var under fristilling.

Da Hermansenutvalget (NOU 1989: 5 *En bedre organisert stat*) la fram sin innstilling som åpnet for fristilling av de store statlige samferdselsetatene, ble også arbeidsgiverorganisering diskutert. Hovedalternativene var en arbeidsgiverforening for statlig eide virksomheter (eventuelt en tilsvarende enhet i et direktorat) eller at de offentlig eide virksomhetene organiserte seg i arbeidsgiverorganisasjoner i privat sektor, i praksis N.A.F. (NHO). Hollerutvalget foreslo i sin innstilling i 1992 å opprette en fullt utbygget arbeidsgiverorganisasjon som kunne være et «fullverdig alternativ til NHO» (NOU 1992: 11:10). Det forslaget ble lagt til grunn da NAVO ble opprettet året etter. Dermed sikret man seg at samferdselsetatene som ble fristilt, ikke ble innmeldt i NHO. Det ble av noen betraktet som en utfordring fordi NHO gjennom sin bransjepolitikk spilte en politisk rolle. I tillegg var fagbevegelsen fornøyd fordi viktige deler av tariffpolitikken fra statlig sektor kunne videreføres, blant annet gjennom videreføringen av en vertikal tariffavtalestruktur i NAVO.

En del statlig eide virksomheter gikk inn i den nye organisasjonen ved oppstart. I tillegg vedtok regjeringen at fristilte statlige virksomheter automatisk skulle bli medlemmer. I oppstarten var NAVO (Spekter) en ganske liten organisasjon. De første medlemmene var NRK, Telenor og en ganske sammensatt gruppe av bedrifter med i all hovedsak statlig tilknytning. Medlemskriteriene var at virksomheten skulle eies eller drives av staten, fylkeskommuner eller kommuner. I tillegg kunne følgende bli medlemmer: «stiftelser, fonds, foreninger og liknende virksomheter hvor stat, kommune eller fylkeskommune har bestemmende innflytelse i virksomhetens styrende



organer» (referert i Seip 1996). NAVO var også åpen for landsomfattende arbeidsgiverforeninger som organiserer virksomheter med medlemsrett. Slike foreninger har ikke gått inn i NAVO, men NAVO inngikk i 1998 en samarbeidsavtale med Norsk teater- og orkesterforening (NTO) der de overtok forhandlingsansvaret for medlemsbedriftene.

NAVO har siden den gang både vokst og endret både profil og navn (se kapittel 3). Organisasjonen vokste betraktelig på begynnelsen av 2000-tallet i og med fristillingen av NSB og Posten (2000), Avinor (2004) og ikke minst da helseforetakene ble medlemmer i 2002. Veksten førte også til en omlegging av overenskomstområdene fra tre til ni (i dag 13).

Etter hvert har også flere virksomheter uten statlig tilknytning eller finansiering blitt medlemmer. Dette dreier seg først og fremst om virksomheter som leverer tjenester til det offentlige, men Spekter har også medlemmer som i hovedsak opererer i privat sektor.

I dag kan Spekter ta opp et vidt spekter av medlemmer, og vedtektene åpner medlemskap for «virksomheter som etterspør Arbeidsgiverforeningen Spekters verdier og løsninger og som vil styrke Arbeidsgiverforeningen Spekter som interesseorganisasjon».<sup>17</sup>

Målt ved antall sysselsatte i medlemsbedriftene er Spekter i dag om lag på størrelse med Virke og har helseforetakene som sin største medlemsgruppe. I motsetning til de andre to hovedorganisasjonene på arbeidsgiversiden konsentrerer Spekter seg i hovedsak om å rekruttere større virksomheter. Det innebærer at de har langt færre medlemmer enn Virke til tross for at antall sysselsatte er på samme nivå.

### **Spekters organisasjon og styrende organer**

Generalforsamlingen er Spekters høyeste organ og består av én representant for hver virksomhet. Ved avstemninger får representantene stemmer i henhold til antall ansatte virksomhetene sysselsetter, men med den begrensning at ingen representant kan stemme for mer enn 30 prosent av de stemmer som er representert på generalforsamlingene (vedtektene § 3-5). Videre skal Spekter ha et styre bestående av åtte medlemmer som velges av generalforsamlingen. Styret skal lede foreningen i samsvar med vedtektene og beslutningene fra generalforsamlingen (vedtektene § 4-2). Det er også spesifisert at styret skal fastsette hvordan søknad om medlemskap skal behandles. Vedtektene fastsetter i § 4-3 administrerende direktørs rolle. Her er det fastsatt at vedkommende skal lede foreningens forhandlinger om inngåelse eller revisjon av kollektive avtaler. Det er likevel styret som inngår eller sier opp avtaler (§ 6-2).

### **Tariff og arbeidskonflikter**

Spekter er part i alle organisasjonsmessige tariffavtaler som organisasjonen inngår. Det er styret i Spekter som vedtar retningslinjene for forhandlingene. Spekter skal gjennomføre forhandlingene på vegne av medlemmene (vedtektene § 6-1), men foreningen kan overlate deler av dette til medlemmene. Spekter framhever ofte at deres forhandlingsmodell er basert på at beslutningene tas i medlemsbedriftene, og at det i minst mulig grad skal etableres virksomhetsovergrepene avtaler.<sup>18</sup> I praksis realiseres dette gjennom Spekters forhandlingsmodell som skiller seg fra den som er normalen i privat sektor for øvrig. I motsetning til for eksempel NHO-området har ikke Spekter bransjevise tariffavtaler, og uenighet på bedriftsnivå kan føre til mekling og

<sup>17</sup> Spekters vedtekter, § 2-1.

<sup>18</sup> «Velkommen til Spekter», udatert informasjonsbrosjyre fra Spekter

arbeidskamp. I prinsippet kan en slik konflikt også omfatte virksomheter som allerede har kommet fram til enighet om en ny avtale, men i praksis vil konflikten omfatte den eller de virksomhetene der man ikke lykkes med å komme fram til nye avtaler.

Forhandlingsmodellen som benyttes i Spekter, består av tre trinn eller faser.<sup>19</sup> Det forhandles først sentralt for alle virksomhetene innen ett område (A-del), så forhandles det på den enkelte virksomhet (B-del), før det igjen forhandles på sentralt nivå om «eventuelle utestående spørsmål» fra de lokale forhandlingene. I siste fase forsøker partene på sentralt nivå å komme fram til enighet i de tilfellene der det ikke er oppnådd enighet lokalt. Dersom de lokale forhandlingene (B-forhandlingene) avsluttes uten at det foreligger en enighet, kan administrerende direktør gi en anbefaling om hvordan tvistene skal løses. Ønsker ikke virksomhetene denne løsningen, går saken til styret. Administrerende direktørs anbefaling kan gå ut på at plassoppsigelse varsles. Før plassene sies opp, skal de øvrige virksomhetene i overenskomstområdet varsles, og virksomhetene kan bringe saken inn for styret. Dersom aktiv lockout er aktuelt, det vil si at Spekter skal si opp plassene, skal dette vedtas av de medlemmene som er part i den avtalen tvisten gjelder, eller som tvisten for øvrig retter seg mot. Vedtaket skal treffes på generalforsamlingen med simpelt flertall blant de virksomhetene som vil bli berørt av arbeidskamp. Disse må igjen representere minst halvparten av de sysselsatte. Videre kreves det at vedtaket godkjennes av generalforsamlingen med minst to tredjedels flertall (§ 6-4). Plassoppsigelse som gis i forbindelse med pågående streik, kan vedtas av styret med to tredjedels flertall, med tilslutning fra minst halvparten av de virksomheter som omfattes, og med minst halvparten av de ansatte.

## 2.5 Øvrige organisasjoner

Også i andre bransjer ble det dannet større organisasjoner gjennom sammenslåinger på 1980- og 1990-tallet. Samtidig er det kommet enkelte nye arbeidsgiverorganisasjoner til (se vedlegg 1, tabell V1.3). Med utgangspunkt i oversiktene fra Statistisk årbok, og supplert med annen informasjon, har vi identifisert 20 arbeidsgiverorganisasjoner i privat sektor per 1992 inkludert NHO og Virke.<sup>20</sup> Av disse gjenfinder vi i dag elleve stykker inkludert NHO og Virke (se tabell 3 i vedlegg V1.3).

De to arbeidsgiverorganisasjonene for bank og forsikring er slått sammen (1999). Drivkraften for samling var i stor grad de endringene som finansnæringen sto overfor, der flere banker ble landsdekkende, og der det etter hvert ble dannet konsern som omfattet både bank og forsikring. I dag er organisasjonene innen finansnæringen fusjonert til en kombinert arbeidsgiver- og næringsorganisasjon, Finans Norge (2013). I et noe lengre perspektiv representerer Finans Norge samlingen av et betydelig antall organisasjoner. På 1980-tallet fantes det i alt fire arbeidsgiverorganisasjoner innen

---

<sup>19</sup> I helseforetakene forhandler de fleste arbeidstakerorganisasjonene også på et såkalt A1- og A2-nivå. I en del tilfeller forhandles det ikke på lokalt nivå (B-delsforhandlinger), det vil si at alle tillegg forhandles sentralt. Dette avhenger av hvem som er avtalepart på arbeidstakersiden, og hva partene eventuelt blir enige om. Noen arbeidstakerorganisasjoner har ikke forhandlinger på A1- og A2-nivå, men følger den generelle forhandlingsmodellen for Spekter.

<sup>20</sup> Vi har her sett bort fra noen organisasjoner som er oppført i Statistisk årbok, men som enten ikke er en arbeidsgiverorganisasjon i tradisjonell forstand (dvs. en organisasjon som inngår tariffavtaler), eller som er ført opp som egne organisasjoner selv om de er i NHO. Jf. også Grytli og Stokke (1998) for avveininger.



bank- og forsikring samt at ett av de store forsikringsselskapene hadde sin egen arbeidsgiverenhet.<sup>21</sup> I tillegg fantes bransjeorganisasjoner som representerte de ulike delene av bank- og forsikringssektoren. Innen bank og forsikring er avtaledekningen høy, og tariffavtalen mellom Finans Norge og Finansforbundet gjøres gjeldende for alle virksomheter som er medlem av Finans Norge.<sup>22</sup>

Utenriks skipsfart og flyttbare rigger besto opprinnelig av fire organisasjoner hvorav to var arbeidsgiverorganisasjoner. Per 1984 var de to arbeidsgiverorganisasjonene slått sammen til Arbeidsgiverforeningen for Skip og Offshorefartøyer. I dag er denne bransjen representert ved Norges Rederiforbund, som er en kombinert arbeidsgiver- og næringsorganisasjon.

Flere av arbeidsgiverorganisasjonene som var aktive på 1980- og 1990-tallet, har den senere tid gått inn i NHO, Virke eller Spekter. Flertallet av medlemsbedriftene i Landbrukets Arbeidsgiverforening (LA) har gått til NHO (se ovenfor). Arbeiderpressens Arbeidsgiverforening og Arbeidsmarkedsbedriftenes Landsforening har også gått til NHO, mens Apo og Samfo har sluttet seg til Virke (se ovenfor). Studentsamskipnadene (SSAF) la seg ned i 2005, og medlemmene fordelte seg om lag likt på Virke og Spekter. Enkelte organisasjoner har også overlatt forhandlingsansvaret til andre, mens de fortsatt representerer bransjeinteresser. Dette gjelder for apoteker (i dag er Virke og Spekter avtalepart) og Norsk teater- og orkesterforening (i dag har Spekter partsforholdet på arbeidsgiversiden).

En del frittstående arbeidsgiverorganisasjoner gjenfinnes om lag i samme form som i 1992. Dette gjelder blant annet organisasjonene for maskinsentreprenører, lastebileiere, taxieiere og vekstbedriftene i ASVL samt mindre arbeidsgiverforeninger innen fraktestart (rederier), hurtigbåter, fiskeri (havfiskeflåten), arkitekter og glassbransjen.

Det er også kommet til nye arbeidsgiverorganisasjoner, flere av disse organiserer i det som kan betegnes som randsonen til offentlig sektor. Tidlig på 1990-tallet ble organisasjoner som NAVO/Spekter, Private Barnehagers Landsforbund (PBL) og KA (Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter) opprettet. Forløperen til det som i dag er Samfunnsbedriftene, KS Bedrift, ble også opprettet tidlig på 1990-tallet selv om det tok tid før organisasjonen ble skilt ut som en egen enhet (2001) og fikk helt uavhengig status (2014). Det ble også opprettet en arbeidsgiverorganisasjon for arbeiderbevegelsens bedrifter, det vil si forbund i LO og andre virksomheter som har tilknytning til Landsorganisasjonen (1997).

## 2.6 Strukturendringene i tall

Gjennomgangen ovenfor og tabellene i vedlegg 1 som viser de detaljerte endringene, viser at det har vært betydelige endringer i den norske arbeidsgiverorganiseringen i privat sektor over de siste tiårene. Det er blitt færre organisasjoner, først og fremst gjennom sammenslåinger. Mye av dette har skjedd internt i NHO og Virke. Samtidig har en del organisasjoner vokst omfattende gjennom nyrekruttering, inkludert de

---

<sup>21</sup> Gjensidige Forsikring, se Grytli, T. & Stokke, T. A. (1998). Norges største tariffavtaler: Omfang, lønnsdannelse og arbeidstidsordninger. *Det strategiske instituttprogrammet på Fafo Fafo Notat, 3*, 1998.

<sup>22</sup> Dette reguleres i hovedavtalen mellom Finans Norge og Finansforbundet, se sentralavtalen § 1 hvor det heter at «Sentralavtalen gjelder for ansatte i bedrifter med arbeidsgivermedlemskap i Finans Norge, med mindre annet er særskilt fastsatt i denne paragraf eller i de enkelte paragrafer». En tilsvarende regel gjelder ikke for LO-forbund i samme sektor, noe som foranlediget en streik i 2018. Se Seip (1998) for en diskusjon.

som organiserer i voksende bransjer. Man kan notere seg at de tre største organisasjonene per i dag (NHO, Spekter og Virke) dekker langt flere sysselsatte enn de øvrige arbeidsgiverorganisasjonene i privat sektor. I tillegg er det stor variasjon i medlemsbedriftenes størrelse. Spekter, Finans Norge og Norges Rederiforbund har store bedrifter med mange sysselsatte som medlem, mens det er få sysselsatte i hver medlemsbedrift hos Norges Taxiforbund og Norges Lastebileier-Forbund.

Tabell 2.1 Arbeidsgiverorganisasjonene i privat sektor per 2019. Medlemsbedrifter og sysselsatte i medlemsbedriftene.

	Medlemsbedrifter	Sysselsatte	Kommentar
Næringslivets Hovedorganisasjon	27 620	674 411	
Hovedorganisasjonen Virke	22 328	254 491	Om lag 80 000 sysselsatte utenom helseforetakene
Arbeidsgiverforeningen Spekter	263	220 275	
Finans Norge	244	40 000	
Private Barnehagers Landsforbund	1 915	32 198	
Maskinentreprenørenes Forbund	2 189	31 000	
Samfo	197	26 500	Inn i Virke 2020
Norges Rederiforbund	131	21 000	
Samfunnsbedriftene (KS Bedrift)	538	14 028	
Norges Taxiforbund	3 496	12 000	Tall per 2017
Arbeidssamvirkenes Landsforening ASVL	211	8 524	
Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter	512	7 600	Tall for sysselsatte per 2018
Arkitektbedriftene i Norge	591	4 812	Tall per 2017
Norges Lastebileier-Forbund	2 890	4 000	
Kystrederiene	387	3 100	
Glass- og fasadeforeningen	200	2 400	Tall per 2017
Arbeiderbevegelsens Arbeidsgiverforening	120	2 222	Tall per 2017
Fiskebåt	174	-	Tall for sysselsatte ikke oppgitt
Hurtigbåtenes Rederiforbund	-	-	Ingen tall oppgitt, men er part i tariffavtaler

Kilde: SSB: Arbeidsgiversamanslutninger

I tabell 2.2 ser vi utviklingen over tid. Antall arbeidsgiverorganisasjoner har gått noe ned over tid, fra om lag 30 i 1980 til 19 i 2019 (og 18 i 2020 etter at Samfo har gått inn i Virke). Dette kan beskrives som en moderat nedgang i antall organisasjoner på arbeidsgiversiden.

Tabellen viser videre graden av sentralisering i betydningen hvor dominerende den største arbeidsgiverorganisasjonen (N.A.F./NHO) er. I 1980 sto N.A.F. for 69 prosent av de sysselsatte i de arbeidsgiverorganiserte virksomhetene. I 2000 var andelen 58 prosent. I dag er NHOs andel om lag 55 prosent. Virke har derimot økt sin andel av de organiserte arbeidsgiverne over tid. Øvrige arbeidsgiverorganisasjoner står for 24 prosent av de arbeidsgiverorganiserte virksomhetene (målt ved sysselsetting) i 2019. Dette er ikke vesentlig annerledes enn situasjonen i 1980, da øvrige organisasjoner sto for 22 prosent av de organiserte arbeidsgiverne.

Tabell 2.2 viser også at antall virksomheter som er medlem av en arbeidsgiverorganisasjon, har økt kraftig over tid. For Virke har veksten vært særlig markant i perioden fra 2005 og fram til i dag.

Tabell 2.2 Arbeidsgiverorganisasjoner i privat sektor inkludert offentlig eide selskaper. Fordelingen av medlemmer (sysselsatte i medlemsbedriftene) mellom N.A.F./NHO, HA/Virke og øvrige. Prosent.

	1980	1995	2000	2005	2010	2019
<b>Antall organisasjoner i alt</b>	Ca. 30	Ca. 24	21	20	19	19
<b>Prosentvis fordeling av sysselsatte i arbeidsgiverorganisasjonene</b>	Prosent	Prosent	Prosent	Prosent	Prosent	Prosent
N.A.F./NHO	69	63	58	58	54	55
HA/Virke	9	14	15	17	19	21
Øvrige organisasjoner	22	23	27	26	26	24
<b>I alt</b>	100	100	100	100	100	100
<b>Antall medlemsbedrifter i arbeidsgiverorganisasjonene</b>	Antall	Antall	Antall	Antall	Antall	Antall
NAF/NHO	10 347	11 430	15 612	16 106	19 863	27 620
HA/Virke	3 574	6 529	9 523	11 013	14 599	22 328
Øvrige organisasjoner (ca. tall basert på informasjon fra SSB)	6 800	8 200	35 900	15 800	16 500	14 400

Kilde: Egne beregninger med utgangspunkt i SSBs statistikk over arbeidsgiverorganisasjoner. I tillegg basert på Grytli og Stokke (1998); Stokke (1996).

Ser vi på utviklingen internt i arbeidsgiverorganisasjonene, har denne ført til en konsentrasjon i større enheter (tabell 2.3). NHOs landsforeningsstruktur har vært preget av at det har vært en rekke sammenslåinger over tid. Antall foreninger/landsforeninger har gått ned fra om lag 60 på begynnelsen av 1980-tallet til 16 i dag. Opprettelsen av Norsk Industri har imidlertid ikke ført til at den største landsforeningen har fått en mer dominerende plass målt ved antall sysselsatte i medlemsbedriftene. Den største landsforeningen i NHO, som i hovedsak har vært MBL / TBL / Norsk Industri, står for pluss/minus 20 prosent av sysselsettingen innen NHO-området. Her må man merke seg at tallene for 2006, 2012 og 2019 er basert på sysselsatte, ikke årsverk. Sammenslåingene har over tid ført til en konsentrasjon i betydningen at de tre største landsforeningene nå står for en større andel av medlemsmassen enn tidligere. Heller ikke her har det vært noen store endringer de siste to tiårene.

Tabell 2.3 Landsforeninger i NHO/N.A.F. Antall foreninger samt grad av konsentrasjon om de største landsforeningene/organisasjonene.

	1982/1983	1995	2000	2006	2012	2019
Antall foreninger	59	30	23	22	20	16
Største (lands)forening	MVL	TBL	TBL	Norsk Industri	Norsk Industri	Norsk Industri
Nest største (lands)forening	Entreprenør- enes Lands- sammenslutning	Prosess- og foredlings- industriens landsforening	Prosess- og foredlings- industriens landsforening	Bygge- næringens Landsforening	Bygge- næringens Landsforening	NHO Service og Handel
Tredje største (lands)forening	Norsk Hotell- og Restaurant- forbund	Næringsmiddel- industriens Landsforening	Bygge- næringens Landsforening	Service- bedriftenes Landsforening	NHO Service	Bygge- næringens Landsforening
<b>Konsentrasjon (andel av sysselsatte i medlemsbedriftene)</b>						
Største	21	19	20	23	23	19
Tre største	29	38	45	47	46	43

Kilde: N.A.F. (for 1982/83), Statistisk årbok for 1995, 2000, 2006, 2012 og 2019. NHO Idrett er regnet som en landsforening i 2012.

## 2.7 Oppsummering

Fra slutten av 1980-tallet og framover skjedde det en rekke endringer i organiseringen på arbeidsgiversiden i Norge:

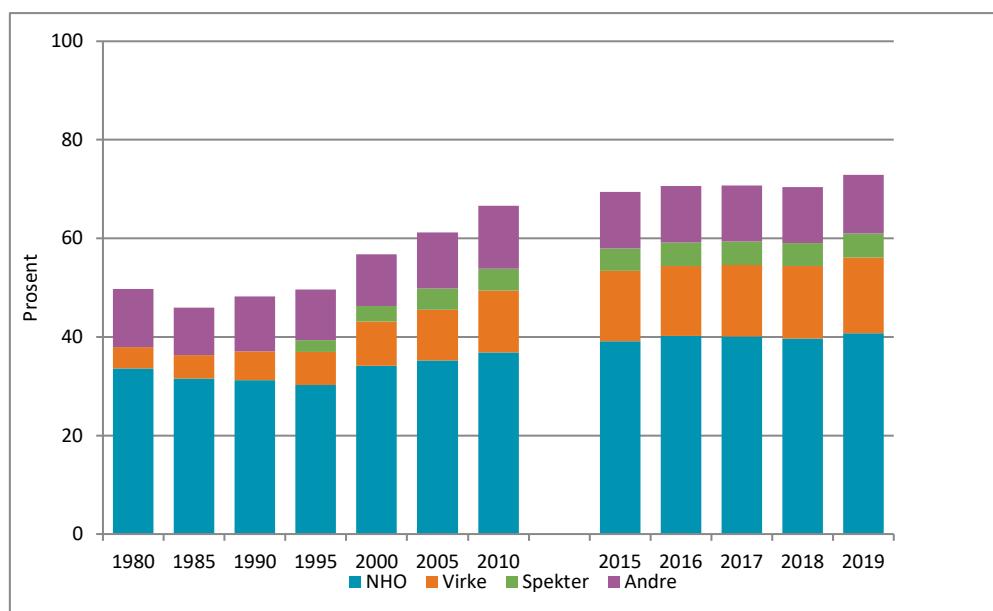
- Arbeidsgiverorganisasjonene og bransje- og næringsorganisasjoner slo seg sammen. Dermed oppsto en ny type arbeidsgiverorganisasjoner. Dette skjedde i hovedsak gjennom fusjoner mellom etablerte organisasjoner som også tidligere hadde et mer eller mindre tett samarbeid. I dag er de fleste arbeidsgiverorganisasjonene kombinerte arbeidsgiver- og bransjeorganisasjoner.
- I NHO slo en rekke av landsforeningene seg sammen til større enheter. Dette har ført til større og sterkere landsforeninger. Industrien har fått en sterk landsforening i Norsk Industri som nå omfatter store deler av industrien med unntak av næringsmiddelindustri og enkelte andre bransjer. Strukturendringene i NHO har også gitt store landsforeninger innen bygg og innen tjenesteytende sektor.
- Virke hadde opprinnelig en rekke større og mindre bransje- og interesseorganisasjoner som medlemmer og vokste også gjennom rekruttering av slike organisasjoner. I dag er mange av disse lagt ned eller gått inn i Virke som bransjer, med eller uten egne styrever.
- En del mindre arbeidsgiverorganisasjoner har fusjonert med større organisasjoner, først og fremst NHO eller Virke.
- I offentlig sektor førte fristilling av virksomheter og endringer i organiseringen av offentlige tjenester til at en rekke virksomheter med offentlig tilknytning ikke lenger hørte inn under tjenestetvistloven. Dette førte til at nye arbeidsgiverorganisasjoner vokste fram i randsonen til offentlig sektor.
- Flere arbeidsgiverorganisasjoner og endringer i arbeidslivet har over tid ført til at arbeidsgiverorganisasjonene delvis organiserer virksomheter innenfor samme bransjer eller felt, og dermed i større grad konkurrerer om medlemmer. Dette gjør i noen tilfeller at bedrifter får mulighet til å bytte fra en type tariffavtale til en annen gjennom å gå fra en arbeidsgiverorganisasjon til en annen.
- Vi har også sett på selve organisasjonsstrukturen – skjer det en sentralisering eller en fragmentering? Over tid har man i privat sektor gått fra en situasjon med én dominerende aktør til en situasjon der flere organisasjoner har ambisjoner om å påvirke utviklingen.

## 3 Organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden

Flere internasjonale studier av arbeidslivsorganisasjoner trekker fram at oppslutningen om arbeidsgiverorganisasjonene har holdt seg overraskende høy gitt endringene i arbeidsmarkedet der tariffavtaler og fagforeninger taper terreng.<sup>25</sup> Hva har så skjedd med arbeidsgiversidens organisasjonsgrad i Norge? Vi ser her på arbeidsgiversidens organisasjonsgrad samlet samt hvordan utviklingen har vært når vi deler inn i virksomheter med og uten tariffavtale. Det siste er særlig aktuelt i beskrivelsen av den norske arbeidsgiverorganiseringen siden det ikke er noen automatikk i at medlemmer av disse bindes av tariffavtale. Vi avgrenser oss til privat sektor.

### 3.1 Organisasjonsgraden over tid

Figur 3.1 Arbeidsgiversidens organisasjonsgrad målt ved sysselsatte i medlemsbedrifter som andel av alle sysselsatte. Privat sektor. 1980–2019.



Kilde: SSB Arbeidsgiverorganisasjoner, bearbejdet av Fafo. Tall for lønnstakere er basert på AKU.

Organisasjonsgraden for privat sektor beregnes med utgangspunkt i antall sysselsatte i medlemsbedriftene og antall lønnstakere i privat sektor. Offentlig eide virksomheter som ikke er del av de offentlige tariffområdene (stat, kommuner og helseforetak)

<sup>25</sup> Sammenlignet med mange andre land har Norge hatt en ganske stabil organisasjonsgrad på arbeidstakersiden. I 2019 lå arbeidstakernes organisasjonsgrad på 49 prosent (mot 57 prosent da den var på det høyeste i perioden rundt 1990). Nedgangen har i hovedsak funnet sted i privat sektor med et fall på 4–5 prosent fra 2000 og til i dag og er størst innen vareproduksjon (industri og bygg).

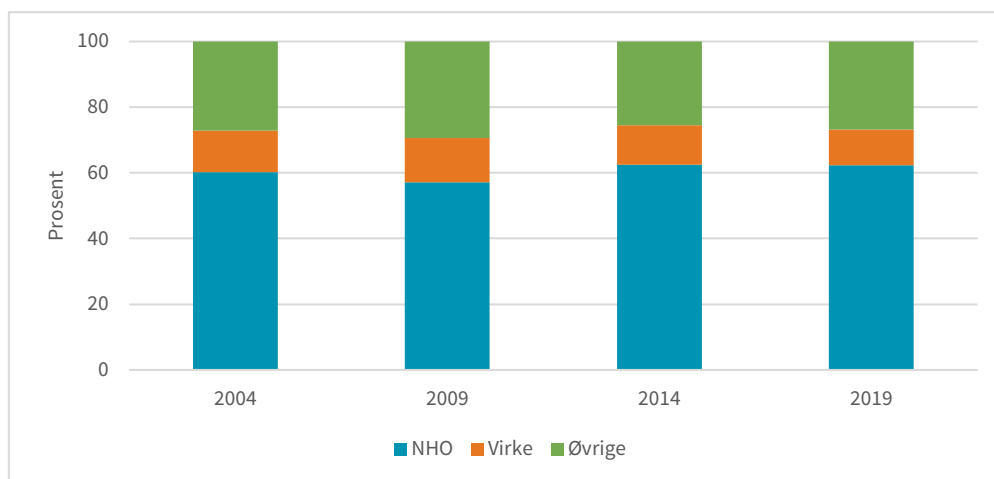
regnes med i privat sektor.<sup>24</sup> Figur 3.1 viser at organisasjonsgraden på arbeidsgiver-siden har økt over tid, særlig fra perioden 1995 til 2010. For NHO var veksten særlig markant i perioden 1995 til 2005, mens Virke nesten fordoblet sin organisasjonsgrad fra 2005 til 2010.

Tallene for arbeidsgiversidens organisasjonsgrad er noe mer usikre enn for arbeidstakersiden fordi tallgrunnlaget som vi beregner ut fra, varierer noe over tid. Det er blant annet et brudd i tallserien fra 2015, grunnet innføringen av A-ordningen. Vår beregningsmetode gir antakelig estimater som er noe for høye, fordi vi underdriver antall arbeidsforhold (stillinger) i privat sektor (se Nergaard (2020) for en nærmere diskusjon). Trenden – som tilsier at arbeidsgiverorganisasjonene har vokst i perioden 1995 til 2010 – er imidlertid tydelig.

### 3.2 Sysselsetting i tariffbundne bedrifter

Norske arbeidsgiverorganisasjoner har alltid hatt medlemmer uten tariffavtale. Dette henger sammen med reglene for hvordan tariffavtaler inngås. De norske arbeidsgiverorganisasjonene har ingen krav om at medlemmer skal slutte seg til en tariffavtale, og slike bestemmelser finnes heller ikke i lovverket. I privat sektor inngås tariffavtale (i en arbeidsgiverorganisert bedrift) etter at det aktuelle fagforbundet reiser krav om tariffavtale med utgangspunkt i at de har et visst antall medlemmer i virksomheten.<sup>25</sup> Hvis de formelle kravene er oppfylt, er en organisert arbeidsgiver forpliktet til å inngå tariffavtale. Arbeidsgiver kan også kreve tariffavtale, men dette er lite vanlig. I praksis betyr dette at det er lav tariffavtaledekning i bransjer med lav organisasjonsgrad på arbeidstakersiden selv der arbeidsgiver er medlem av en arbeidsgiverorganisasjon. Eksempler på lav tariffavtaledekning finner vi innen handel og innen overnattings- og serveringsvirksomhet.

Figur 3.2 Sysselsatte i tariffbundne bedrifter. NHO, Virke og øvrige organisasjoner. Prosent.



Kilde/note: SSB Arbeidsgiverorganisasjoner. Tallene er bearbejdet av Fafo. Manglende opplysninger er estimert, og enkelte tall er skjønsmessig korrigert. Innrapporteringen til SSB (hvilke typer medlemstall som legges til grunn) kan ha endret seg over tid, og tallene må betraktes som estimater.

<sup>24</sup> Helseforetakene klassifiseres som statlig forvaltning i offentlig statistikk, og vi følger dette prinsippet.

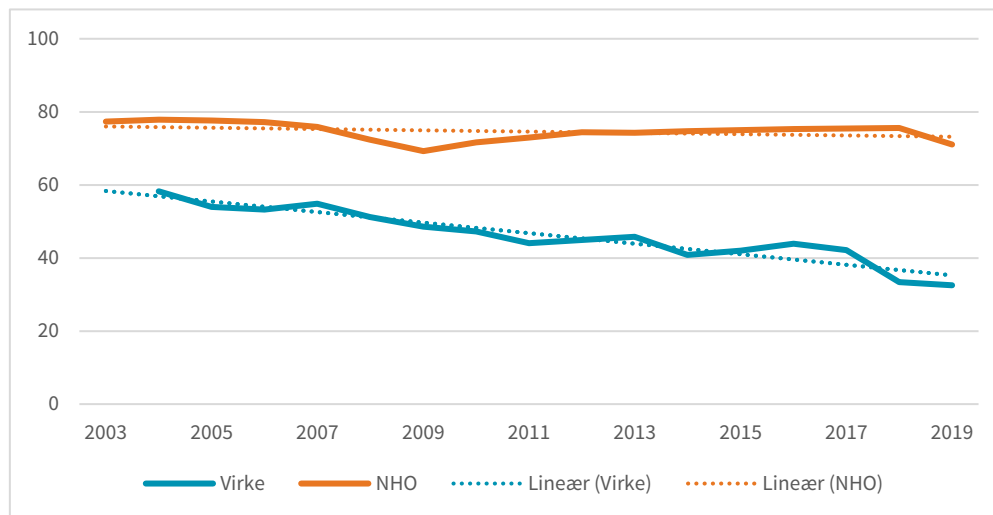
<sup>25</sup> Hovedavtalene har bestemmelser om når arbeidsgiver er forpliktet til å inngå tariffavtale. Disse bestemmelsene er basert på hvor høy organisasjonsgraden er i den aktuelle gruppen arbeidstakere, men avhenger også av antall ansatte og om det dreier seg om arbeidere eller funksjonærer.

Vi så i figur 3.1 at NHO over tid har tapt relative andeler blant arbeidsgiverorganisasjonene i privat sektor, jamfør også Nergaard (2020b) for disse beregningene. Hvis vi kun ser på fordelingen blant tariffbundne bedrifter, blir bildet et annet. NHOs medlemsbedrifter står for drøye 60 prosent av sysselsettingen i tariffbundne bedrifter per 2019, og andelen har vært stabil over tid (figur 3.2). Tallene er basert på organisasjonenes rapportering til SSB og har den samme usikkerheten som anslagene for arbeidsgiversidens samlede organisasjonsgrad. Figur 3.2 viser at selv om Virkes medlemstall har vokst mye, så har dette ikke ført til at Virkes medlemsbedrifter står for en større andel av sysselsettingen i tariffbundne bedrifter.

I NHO er om lag 75 prosent av medlemsmassen – målt ved sysselsatte – dekket av tariffavtale (figur 3.3). Denne andelen er noenlunde stabil for perioden 2003–2019. I Virke har derimot andelen av medlemsmassen som omfattes av tariffavtaler, gått markant ned. I dag utgjør tariffbundne bedrifter i overkant av 40 prosent av medlemmene, mot 58 prosent i 2004. Virkes medlemsbedrifter har økt sin sysselsetting med knappe 120 000 fra 2004 til 2019, men antall sysselsatte i medlemsbedrifter med tariffavtale er nesten uendret. Dette betyr at vi for Virke har et brudd i statistikken i 2018, og tallene for 2018 og 2019 kan ikke sammenlignes med perioden før 2018.<sup>26</sup> NHOs bedrifter har fått 171 000 flere sysselsatte hvorav 118 000 (69 prosent) i virksomheter med tariffavtale (se vedlegg 2).

I de øvrige arbeidsgiverorganisasjonene står tariffdekkede bedrifter for om lag 80 prosent av sysselsettingen (se vedlegg 2). Her er andelen tariffdekkede hovedsakelig stabil. Tallene for denne gruppen påvirkes også av endringer i organisasjonsstrukturen, for eksempel overganger til NHO eller Virke, og av at det kommer nye organisasjoner til.

Figur 3.3 Andel av medlemsbedriftene (målt ved sysselsetting) som er bundet av en eller flere tariffavtaler. NHO og Virke.



Kilde/note: SSB Arbeidsgiverorganisasjoner. Brudd i tidsserien for Virke i 2018.

<sup>26</sup> Virke endret måten medlemstall ble beregnet på, i 2018. Dette førte til færre sysselsatte i medlemsbedrifter med tariffavtale, men mer presise tall. Det er derfor vanskelig å anslå utviklingen over tid.

### 3.3 Oppsummering

Vi har sett på tall for arbeidsgiversidens organisasjonsgrad samlet samt beskrevet hvordan sysselsettingen i medlemsbedrifter utvikler seg når vi kun ser på tariffbundne bedrifter.

- Arbeidsgiversidens organisasjonsgrad har økt over tid. Veksten er særlig markant fra midten av 1980-tallet og fram til 2010.
- Virke har økt sin andel av sysselsettingen over tid. Mye av veksten har kommet i virksomheter uten tariffavtale. Avgrensninger vi oss til sysselsetting i tariffbundne bedrifter, er fordelingen mellom NHO, Virke og øvrige organisasjoner ganske stabil.



## 4 Arbeidsgiverorganisering i Danmark og Sverige

---

Vi gir her en kort gjennomgang av arbeidsgiverorganiseringen i Danmark og Sverige. Landene har mange fellestrekk med Norge når det gjelder lønnsdannelse, partsorganisering og kollektive partsforhold: sterk fagbevegelse, men høyere organisasjonsgrad enn i Norge, sterke hovedorganisasjoner på både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden, et ganske sentralisert forhandlingsystem og kollektive reguleringer på så vel sektor-, bransje- og bedriftsnivå. Samtidig vil en detaljert sammenligning avdekke forskjeller i hvordan disse institusjonene er bygget opp, og hvordan de fungerer. Her ser vi kort på utviklingen i arbeidsgivers organisasjonsgrad og hvordan arbeidsgiverne er organisert i Danmark og Sverige. Formålet er å kunne sammenligne utviklingen i Norge med endringer og status i de to nabolandene.

### 4.1 Danmark

Den dominerende hovedorganisasjonen på arbeidsgiversiden er Dansk Arbejdsgiverforening (DA) som ble opprettet i 1896 som et svar på den framvoksende fagbevegelsens styrke (Jensen mfl. 2000). Jensen, som sammen med flere har skrevet om DAs historie, beskriver den opprinnelige organisasjonsstrukturen på arbeidsgiversiden som både fragmentert, med mange små arbeidsgiverforeninger, og sentralisert, der hovedorganisasjonen DA hadde betydelig kompetanse til å fatte beslutninger på vegne av medlemsorganisasjonene. Det var også stor forskjell i graden av fragmentering bransjene imellom. Innen verkstedindustrien fikk man tidlig en samling og en sterk organisasjon som paraply over små arbeidsgiverforeninger (Sammenslutningen af Arbejdsgivere inden for Jernindustrien). Denne fikk også overført forhandlingskompetansen fra DA. I andre bransjer hadde hovedorganisasjonen, DA, en viktig rolle i forhandlingene.

DA er ikke lenger direkte part i lønnsforhandlingene, tyngdepunktet i forhandlingene flyttet seg på 1980-tallet fra hovedorganisasjonsnivå til forbundsnivå og senere også ut til de enkelte virksomhetene (Nergaard et al., 2016). I dag beskrives sektor eller bransje som det dominerende nivået for arbeidsgiverorganisasjonene i Danmark. Mye av lønnsdannelsen skjer også på virksomhetsnivå, mens de landsdekkende avtalene har minstelønnssetninger og andre felles bestemmelser.

DA har likevel en rolle i dansk lønnsdannelse. Det skjedde en revitalisering av den danske forhandlingsmodellen i 1987, da partene inngikk en trepartsavtale (Fælleserklæringen av 1987), og i 1998 da man fikk en klimaavtale som regulerte forhandlingenes forløp. I dag beskriver Dansk Arbejdsgiverforening sin rolle i lønnsforhandlingene som å ha «ét mål og to oppgaver».<sup>27</sup> Målet er å reforhandle avtalene innenfor en forsvarlig økonomisk ramme. Oppgavene dreier seg om «gennembruddet», det vil si å sikre at arbeidsgiverne ser noenlunde likt på hva de står overfor i forhandlingene,

---

<sup>27</sup> <https://www.da.dk/politik-og-analyser/overenskomst-og-arbejdsret/2020/das-rolle-ved-overenskomstforhandlingerne/>

inkludert den økonomiske situasjonen, og å sikre at alle kommer i mål, det vil si ved rådgivning og etter hvert ved å ta en aktiv rolle i den avsluttende meklingen:

«Når der er lavet aftaler for langt de fleste af lønmodtagerne, træder Dansk Arbejdsgiverforening aktivt ind i forhandlingerne. Sammen med FH og forligsinstitutionen forhandler vi det mæglingforslag, der fastsætter vilkårene for de overenskomster, hvor parterne ikke selv er blevet enige. Mæglingforslaget samler både de steder, hvor man er blevet enige, og de steder, hvor man ikke er. Ved at gøre det sikrer vi, at alle kommer i mål, eller – hvis det bliver et nej ved afstemningen – at der bliver storkonflikt. Dansk Arbejdsgiverforening 2020.»

### **Organisasjonsstruktur**

DA omfattet tidlig de fleste bransjer i dansk arbeidsliv. Unntak var finanssektoren, som fortsatt er organisert utenfor DA, og landbruket (inkludert slakterier, meierier, gartnerier etc.). Her fantes egne arbeidsgiverorganisasjoner. Arbeidsgiverorganisasjonen for landbruket (SALA, som var en hovedorganisasjon) er i dag lagt ned. En del av virksomhetene gikk inn i DA, og slakterier (2003) og meierier (2012) er i dag organisert i Dansk Industri (DI). GLS-A, som representerer gartnerier, landbruk og skogbruk, er fortsatt en frittstående arbeidsgiverorganisasjon.<sup>28</sup>

De danske arbeidsgiverorganisasjonene gikk igjennom store omorganiseringer i perioden fra slutten av 1980-tallet til 2000. I 1986 hadde DA om lag 150 medlemsorganisasjoner. Antallet var redusert til 32 i 1993 og til 16 i 2000. Dette skjedde gjennom at mange små organisasjoner sluttet seg til større enheter.

På industrisiden førte fusjoner til dannelsen av Dansk Industri (DI) i 1992. DI var resultatet av sammenslåingen mellom de to arbeidsgiverforeningene Jernets Arbejdsgiverforening og Industrifagene (1990), og deretter kom næringsorganisasjonen Industrirådet (1992) til. Dermed var store deler av industrien, og om lag halvparten av medlemsmassen i DA, målt ved lønnsutgifter, samlet i én medlemsforening i DA. Selv om Jernets Arbejdsgiverforening også tidligere hadde hatt en sentral posisjon i lønnsdannelsen, førte fusjonene til at industrien fikk en enda sterkere dominans innad i DA (Jensen mfl. 2000). I tillegg førte sammenslåingene til at DI forhandlet både minstelønns- og normallønnsoverenskomster, noe som styrket organisasjonenes posisjon i lønnsforhandlingene siden man i Danmark tradisjonelt har én løsning for minstelønnsfag og én løsning for normallønnsfag.<sup>29</sup>

I 2000 stilte Jensen mfl. (2000) spørsmål om sektororganisasjonene helt ville overta føringen i lønnsforhandlingene, eller om sektororganisasjonene fortsatt ville se nytten av å ha en organisasjon på hovedorganisasjonsnivå som kunne møte myndighetene og den organiserte arbeidstakersiden. Dansk Industri (DI) har spilt en sentral rolle i DA i årene som fulgte, og DI har også styrket sin posisjon ved at nye arbeidsgiverorganisasjoner har sluttet seg til organisasjonen. I 2008 gikk Handel, Transport og Service (HTS) til DI i stedet for å bli del av en samling av arbeidsgiverorganisasjoner innen servicesektoren. DI fikk dermed en stor del av transportbransjen som medlemmer. I september 2020 kom en fusjon mellom DI og Dansk Byggeri

---

<sup>28</sup> <https://www.gls-a.dk/>

<sup>29</sup> Jf. «frontfag nr. 2» i Norge (lavlønnsområdet som la føringer for lavlønnsstilleggene), omtales blant annet i Stokke (1998).

(byggebransjen).<sup>30</sup> Etter denne utgjør DI to tredjedeler av medlemsmassen i DA målt ved lønn.<sup>31</sup>

Opprettelsen av DI ble en viktig drivkraft for forsøk innen DA på å samle arbeidsgiverne innen ulike deler av servicesektoren.<sup>32,33</sup> Man oppnådde også å få opprettet en paraplyorganisasjon, HTS, Handel, Transport og Serviceerhvervene (2002–2006), som omfattet handel, transport og Det Danske Handelskammer. Sammenslutningen brøt imidlertid ganske raskt sammen, og mange av medlemmene gikk inn i den nyopprettede organisasjonen Dansk Erhverv (2007) som også fikk med seg arbeidsgiverne innen handel (Dansk Handel & Service). Andre – blant annet deler av transportsektoren – gikk til DI.<sup>34</sup> Dansk Erhverv omfatter heller ikke hoteller og restauranter da HORESTA (som hadde vært medlem) brøt ut i 2011.<sup>35</sup>

### **Organisasjonsgrad og tariffavtaledekning**

Organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden i Danmark anslås til om lag 70 prosent for økonomien samlet. For privat sektor er organisasjonsgraden drøye 50 prosent, målt ved lønnssummer.<sup>36</sup> Arbeidsgiversidens organisasjonsgrad i privat sektor beskrives som «relativt stabil og enda en smule stigende» (Navrbjerg & Ibsen, 2017). Basert på spørreundersøkelser finner Navrbjerg og Ibsen (2017) at organisasjonsgraden er høy i industri, bygg og transport, mens den er lav innen teknikk, design og IT, kontor og handel. Arbeidsgiversidens organisasjonsgrad er høyest i store bedrifter, men selv i bedrifter med fem–ni ansatte er organisasjonsgraden i overkant av 50 prosent (målt ved antall ansatte).

Tariffavtaledekningen i Danmark anslås av Dansk Arbejdsgiverforening. De siste tallene er fra 2015 og gir en avtaledekning på 74 prosent i privat sektor og 83 prosent alt i alt. Her har man tatt med en ganske betydelig andel virksomheter med hengeavtaler, det vil si tariffavtaler som arbeidsgiverorganisasjonene inngår med uorganiserte arbeidsgivere. Slike hengeavtaler er kopier av den relevante bransjeavtalen og forhandles ikke separat.

---

<sup>30</sup><https://www.danskyggeri.dk/nyheder-og-presse/nyheder/presse/2020/dansk-byggeri-har-be-sluttet-at-laegge-sig-sammen-med-di/> og <https://www.berlingske.dk/oekonomi/di-cementerer-sin-position>

<sup>31</sup><https://www.danskindustri.dk/om-di/kontakt-os/presse/arkiv/pressemeddelelser/2020/6/sammenlagningen-af-di-og-dansk-byggeri-er-godkendt/>

<sup>32</sup> <https://www.mm.dk/artikel/fusion-vil-skabe-nye-magtforhold-blandt-arbejdsgiverne>

<sup>33</sup> MandagMorgen Nr. 27|19. august 2002. Erhvervslivets politiske koncerner under pres. <https://www.mm.dk/pdf/files/de7ad-27200204.pdf>

<sup>34</sup> <https://denstoredanske.lex.dk/HTS>

<sup>35</sup> <https://www.berlingske.dk/oekonomi/dansk-erhverv-mister-hoteller-og-restauranter>

<sup>36</sup> Beregnet med utgangspunkt i data fra Dansk Arbejdsgiverforening (<https://www.da.dk/politik-og-analyser/overenskomst-og-arbejdsret/2018/hoj-overenskomstdaekning-i-danmark/>)

Tabell 4.1 Arbeidsgiversidens organisasjonsgrad, tariffavtaledekning og arbeidstakersidens organisasjonsgrad. Danmark.

	1997	2000	2010	2015
<b>Arbeidsgiversidens organisasjonsgrad</b>				
Privat sektor	53	54	54	53
Alle	70	70	71	70
Tariffavtaledekning				
Privat sektor	75	77	74	74
I alt	84	85	83	83
<b>Arbeidstakersidens organisasjonsgrad</b>				
	<b>1995</b>			<b>2014</b>
I alt	73	71	67	68
I alt (unntatt alternative organisasjoner)	71	69	61	58

Kilde: DAs årsrapporter for arbeidsgiversidens organisasjonsgrad og tariffavtaledekning. Faos (Ibsen et al. (2015)) for arbeidstakersidens organisasjonsgrad.

I privat sektor bidrar ikke-organiserte bedrifter med tariffavtale til at avtaledekningen øker fra 46 prosent til 74 prosent, jamfør at 59 prosent av uorganiserte bedrifter anslås å være avtaledekket.<sup>37</sup> I Danmark er det også en betydelig spillovereffekt, slik at en stor del av virksomhetene som ikke har tariffavtale, har lønns- og arbeidsvilkår som kan sammenlignes med det organiserte arbeidsmarkedet (referert i Navrbjerg & Ibsen, (2017)).

## 4.2 Sverige

Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) ble opprettet i 1902. Om lag samtidig ble Verkstadsföreningen dannet for virksomheter innen verkstedindustri og lignende virksomheter (Kjellberg 2000). I 1917 ble de svenske arbeidsgiverne organisert etter en modell med hovedorganisasjon og bransjeforeninger, inkludert Verkstadsföreningen og Svenska Arbetsgivareföreningens Allmänna Grupp. Sistnevnte er opprinnelsen til det som i dag er Almega, en paraplyorganisasjon for arbeidsgiver- og næringsorganisasjoner i servicesektoren. SAF fikk tidlig omfattende fullmakter på lønnsområdet og var sentral i framveksten av de sentraliserte lønnsforhandlingen i Sverige på 1950-tallet. Fra begynnelsen av 1980-tallet og framover mot midten av 1990-tallet mistet SAF gradvis sin rolle som part i lønnsforhandlingene (De Geer, 2007; Kjellberg, 2000). I 1983 valgte Verkstadsföreningen sammen med Svenska metallindustriarbetareförbundet å forlate de samordnede forhandlingene for å forhandle separat. SAF valgte etter hvert en mer «militant linje» (Kjellberg, 2000) og trakk seg på begynnelsen av 1990-tallet fra så vel samordnede forhandlinger (1990) som fra mange av de tradisjonelle oppgavene i den svenske modellen, først og fremst deltakelsen i offentlige råd og utvalg (det korporative systemet). Sekretariatet ble slanket, og SAF gikk fra å være arbeidsgiverorganisasjon til å skulle være en «idéorganisation» (De Geer, 2007). SAF eksisterte fram til 2001 da Svenskt Näringsliv (SN) ble dannet gjennom en fusjon mellom SAF og Sveriges Industriförbund.

<sup>37</sup> Se forrige note.

## Struktur

SAF samlet etter hvert mange av de frittstående arbeidsgiverorganisasjonene i Sverige. Arbeidsgiverne innen handel gikk inn i SAF i 1965, skog- og landbruk og rederier i 1976 og transportsektoren i 1980 (Kjellberg, 2000, s. 187). SAF omfattet etter hvert de fleste bransjene i privat sektor med unntak av bankene og samvirkeforetakene (kooperasjonen) som også i dag er organisert utenfor SN. I tillegg kommer en del mindre bransjer i randsonen til offentlig sektor (kommunale foretak, kirken mfl.). En del av disse er organisert i små frittstående arbeidsgiverorganisasjoner. Alt i alt finnes det 19 arbeidsgiverorganisasjoner i privat sektor i Sverige per 2019 hvorav Bankinstituttens Arbetsgivarorganisation (BAO) og Kooperationens Förhandlingsorganisation (KFO) er de største utenfor SN. SN organiserer om lag 90 prosent av de arbeidsgiverorganiserte virksomhetene (Kjellberg, 2000).

Svenskt Näringsliv har i dag 50 medlemsforbund. Disse kan være arbeidsgiverorganisasjoner, bransjeorganisasjoner eller organisasjoner som kombinerer de to rollene, men drøye 35 medlemsforbund er part i tariffavtaler (Medlingsinstituttet 2019:160). Organisasjonen har dermed en fragmentert organisasjonsstruktur sammenlignet med søsterorganisasjonene i Danmark og Norge. Virksomhetene er medlem i både SN og sitt forbund. Det finnes også såkalte forbundsgrupper i SN, som organiserer flere forbund, det vil si at de er en form for paraply som dekker en bransje. Forbundsgruppene er Almega, Transportföretagen og samarbeidet innen området til «industriavtalet».

Industriforbundene i SN er part i «industriavtalet»<sup>38</sup>, som er en rammeavtale mellom partene i industrien, deriblant fem organisasjoner på arbeidsgiversiden. Alle disse er medlem av SN. Avtalen regulerer samarbeid og forhandlinger, og et sentralt prinsipp er at industrien skal være lønnsnormerende, og at andre bransjer skal tilpasse seg industrinormen. Rammeavtalen omfatter ulike institusjonelle ordninger som skal bidra til dette, blant annet tidsfrister og en særskilt ordning for megling («opartiska ordförande») som gjelder for partene i avtalen.

Almega er et kartell/paraplyorganisasjon for servicesektoren – som utgjør om lag en tredjedel av medlemmene målt ved sysselsetting (årsverk). Almega har sine røtter i organiseringen av legemiddel-, kjemi- og plastindustri tidlig på 1900-tallet og omfattet lenge både industri og tjenesteyting. Industriforetakene har forlatt Almega, som nå representerer mange ulike bransjer innen tjenesteyting, fra renhold og vakt-tjenester, bemanning, privat omsorg, bedrifter innen IT, innovasjon, friskoler, medieforetak, statlige foretak, lager, apotek, treningsstudioer med mer.<sup>39</sup> I dag har Almega åtte medlemsforbund. Disse har direkte medlemskap i Svenskt Näringsliv, og det er disse som er part i tariffavtalene. Almega har imidlertid en sentral rolle i å koordinere lønnshandlingene fra arbeidsgiversiden. Almega tilbyr også rådgivning og kurser og er næringspolitisk aktør på saksfelt som angår tjenesteyting.

Deler av servicesektoren står utenfor Almega, blant annet handel (Svensk Handel), transport (sju organisasjoner under paraplyen Transportföretagen) og Visita. Transportföretagen ivaretar oppgaver som både arbeidsgiverorganisasjon og bransjeorganisasjon, men er ikke direkte part i avtalene.

<sup>38</sup> Industriavtalet. Industrins samarbetsavtal och förhandlingsavtal <https://www.industriradet.se/wp-content/uploads/industriavtalet-20170331.pdf>

<sup>39</sup> <https://www.almega.se/forbund-branscher/>

### **Märket – det svenske «frontfaget»**

SAF (i dag Svenskt Näringsliv) gikk bort fra forhandlinger på sentralt nivå i 1990, men den svenske modellen med sentrale forhandlinger begynte å sprekke opp allerede tidlig på 1980-tallet da partene i verkstedindustrien brøt ut av samordningen (Kjellberg 2000; De Geer 2007). I dag har verken LO eller SN noen rolle i form av å være part i tariffavtalene. Hovedorganisasjonene er likevel involvert i lønnsdannelsen.

De siste to tiårene har en sterk rammetenkning omkring «märket» preget lønnsdannelsen, det vil si at industriens lønnsvekst skal være en norm også for andre bransjer. I praksis skjer normeringen ved at en rekke tariffavtaler innen industrien forhandles samtidig og koordinert (Medlingsinstituttet, 2020; Nergaard et al., 2016). Resultatet fra disse fastsetter «märket», som har samme funksjon i svensk lønnsdannelse som resultatet av frontfagsforhandlingene har i Norge.<sup>40</sup>

Både LO og SN har viktige roller i samordningen. LO har imidlertid ikke muligheter til å hindre at enkeltforbund bryter ut, noe flere av LO-forbundene også tidvis har gjort (se f.eks. Medlingsinstituttet (2015)).

### **Organisasjonsgrad og tariffavtaledekning**

Sverige har høy organisasjonsgrad på arbeidsgiversiden og høy og stabil tariffavtaledekning både i privat sektor og totalt. I første halvdel av 1990-tallet var 77 prosent av arbeidsgiverne i privat sektor (målt ved antall ansatte) organisert i en arbeidsgiverorganisasjon (tabell 4.2). I dag er andelen økt til 85 prosent. Hvis vi inkluderer offentlig sektor – og legger til grunn at alle arbeidsgivere her er organisert – blir arbeidsgiversidens organisasjonsgrad 90 prosent for 2018.

Tariffavtaledekningen i privat sektor er også høy. I hele perioden fra 1995 og til i dag arbeider drøye 80 prosent av lønnstakerne i privat sektor i en virksomhet med tariffavtale. Inkluderes offentlig sektor, er tariffavtaledekningen i Sverige 88 prosent. Kun en liten andel av disse dekkes av hengeavtaler.

Man kan også merke seg at arbeidstakersidens organisasjonsgrad har gått ned over tid (tabell 4.2). Den stabile tariffavtaledekningen må dermed forklares av arbeidsgiversidens høye organisasjonsgrad og at arbeidsgivere som går inn i en arbeidsgiverorganisasjon, automatisk blir bundet av tariffavtale.

---

<sup>40</sup> I *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2014* (Medlingsinstituttet 2015) gis en gjennomgang av hvordan resultatet fra industrien får normerende effekt for andre bransjer. I forkant av lønnsforhandlingene 2020, da de fleste avtaler skal reforhandles, har to av LO-forbundene (Kommunal og Pappers) stilt seg utenfor LO-samordningen i betydningen de føringer som vedtas av LOs organer (Medlingsinstituttet 2019).

Tabell 4.2 Arbeidsgiversidens organisasjonsgrad, tariffavtaledekning og arbeidstakersidens organisasjonsgrad. Sverige.

	1993	2000	2010	2015	2018
<b>Arbeidsgiversidens organisasjonsgrad</b>					
Privat sektor	77	75	80	82	83
Alle	86	83	87	88	90
Tariffavtaledekning	1 995				
Privat sektor	81		83	83	82
I alt	87		89	89	88
<b>Arbeidstakersidens organisasjonsgrad</b>					
Privat sektor	-	-	65	64	62
Offentlig sektor	-	-	84	81	78
I alt	85	81	71	69	67

Kilde: Kjellberg (2019). For arbeidstakersidens organisasjonsgrad: Lønnstakere er 16–64 år, og studenter med jobb ved siden av studiene er ekskludert.

### 4.3 Norge – forskjeller fra og likheter med nabolandene

De nordiske arbeidsgiverorganisasjonene har mange fellestrekk. Danmark, Norge og Sverige har alle dominerende hovedorganisasjoner med røtter tilbake til tidlig 1900-tall. Hovedorganisasjonene ble opprettet som arbeidsgiverorganisasjoner med betydelige fullmakter vis-a-vis sine medlemsforbund og med hovedtyngden av medlemmene innen industri og annen vareproduksjon. I alle landene var bransjeforeningen for arbeidsgiverne innen verkstedindustrien en maktfaktor innad i hovedorganisasjonene og spilte en sentral rolle i lønnsdannelsen. I hovedsak var likevel arbeidsgiversiden ganske fragmentert i betydning mange og ofte små bransjeorganisasjoner, noe som også innebar behov for samordning på hovedorganisasjonsnivå. Hovedorganisasjonene på arbeidsgiversiden spilte derfor en viktig rolle og hadde vesentlige fullmakter når det gjaldt lønnsforhandlingene.

I dag ser vi fortsatt mange fellestrekk innen den organiserte arbeidsgiversiden i Norden, men også klare forskjeller. Danmark, Norge og Sverige har alle fått kombinerte arbeidsgiver- og næringsorganisasjoner. Det er kun NHO som forhandler lønn, men hovedorganisasjonene i Danmark og Sverige spiller fortsatt en rolle gjennom en mer uformell koordinering av lønnsdannelsen (Nergaard et al., 2016). Norge skiller seg også ut ved at det er større konkurranse og flere aktører på arbeidsgiversiden. I nabolandene er for eksempel arbeidsgiverne i handel del av den dominerende hovedorganisasjonen, og kun mindre bransjer med særpreg er organisert utenfor denne. Unntaket – i alle tre landene – er finanssektoren, som er organisert i frittstående arbeidsgiverorganisasjoner. Dette vises også ved tall. NHO står i dag for om lag 55 prosent av de organiserte arbeidsgiverne i privat sektor. I Danmark og Sverige representerer NHOs søsterorganisasjoner rundt 90 prosent av medlemmene i arbeidsgiverorganisasjonene i privat sektor.

Hovedorganisasjonene på arbeidsgiversiden – og da særlig NHO og Dansk Arbejdsgiverforening – har endret sin interne struktur. I Danmark og Norge har medlemsforbundene i de to hovedorganisasjonene gått sammen til større enheter. Her skiller Sverige seg ut; Svenskt Näringsliv har fortsatt en ganske fragmentert medlemsmasse. Betydningen av strukturendringene er likevel ulik i Norge og Danmark. Innen Dansk



Arbejdsgiverforening har sammenslåingene ført til at én medlemsorganisasjon, Dansk Industri, dominerer målt ved lønnssummer (sysselsetting). I Norge har ikke sammenslåinger ledet til noen landsforening med så sterk dominans og bredt medlemsgrunnlag at det reises spørsmål ved NHO-nivåets relevans. I stedet har NHO fått flere store landsforeninger som representerer hver sine bransjer og deres interesser. En viktig oppgave for NHO-nivået blir dermed å balansere ulike interesser, jamfør at de tre største landsforeningene representerer henholdsvis industri, service og byggebransjen.

I alle tre landene utgjør tjenesteyting en større andel av sysselsettingen og av medlemmene i arbeidsgiverorganisasjonene. De relevante bransjeorganisasjonene argumenterer gjerne for at tjenesteytende sektor har særtrekk og egne utfordringer når det gjelder nærings- og arbeidsgiverpolitikk. Det er også forsøk på å styrke og synliggjøre tjenesteytende sektors interesser gjennom organisering. I Sverige har mange bransjer innen tjenesteyting samlet seg under paraplyen Almega, mens forsøk på å samle ulike deler av tjenesteyting innen Dansk Arbejdsgiverforening bare delvis har lyktes. I Norge er tjenesteytende sektor ikke bare fordelt på ulike landsforeninger i NHO, men også på ulike arbeidsgiverorganisasjoner. Mange av de virksomhetene som er medlem av Virke eller Spekter, ville i Danmark og Sverige vært medlem av Dansk Arbejdsgiverforening eller Svenskt Näringsliv. Samtidig ble det – ved opprettelsen av HSH (i dag Virke) – pekt på at handelsbransjens særpreg gjorde at man valgte å stå utenfor NHO.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Se kapittel 5.



## 5 Maktforhold og konkurranse

---

Hvordan virksomhetene organiserer seg, har betydning for hvilke forutsetninger organisasjonene har for å ivareta sine roller. En godt koordinert arbeidsgiverside har tradisjonelt vært en viktig motvekt til arbeidstakernes fagorganisering og krav om tariffavtaler. I en koordinert forhandlingsmodell som den norske, med samlet oppslutning om forhandlingsmodellen på begge sider, og jo mindre konkurranse det er på arbeidsgiversiden, jo bedre er forutsetningen for en slik koordinering. Tilsvarende vil arbeidsgiverorganisasjonenes rolle som politisk aktør være avhengig av en viss representativitet, og høy grad av samhandling vil øke gjennomslagskraften i politiske beslutninger. En fragmentert arbeidsgiverside med mange ulike stemmer vil vanskeligere kunne påvirke de politiske beslutningene, enten det er på det arbeidslivspolitiske eller det næringslivspolitiske området.

Arbeidsgiverorganisasjonenes rolle som tilbyder av tjenester til medlemmene er i mindre grad avhengig av samhandling. For medlemmene kan det derimot være en fordel med en viss konkurranse, da dette kan være en driver for å utvikle både tjenestetilbudet og å redusere kostnadene ved ulike typer medlemskap eller produkter. Tariffavtalene kan i denne sammenheng også fungere som en konkurranseparameter. Avtaler som gir lavere kostnader enn andre organisasjoners avtaler, men samtidig gir de samme fordelene, kan være et salgsargument for organisasjonene i vervearbeidet.

Ved inngangen til et nytt årtusen var NHO fremdeles den dominerende arbeidsgiverorganisasjonen i Norge i kraft av størrelse og fordi organisasjonen organiserer de viktige industrifagene. Fusjoner av mange mindre arbeidsgiverorganisasjoner inn i Virkes forløpere, som beskrevet i kapittel 1, førte til økte spenninger på arbeidsgiversiden. Dette ble forsterket av Spekters vekst. I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan veksten førte til friksjoner mellom arbeidsgiverorganisasjonene.

### 5.1 Fra HSH til Virke – framveksten av en ny hovedorganisasjon

Da Virkes forløper, HSH, ble dannet, var hovedvekten av medlemmene innen varehandel. Fusjonen med Arbeidsgiverforeningen for private virksomheter i offentlig sektor (Apo) markerte en endring i HSHs organisasjonsområde. Apo organiserte ideelle virksomheter med driftstilskudd fra det offentlige. Mens det opprinnelig var helse- og sosialinstitusjoner som var tyngdepunktet i Apo, utvidet Apo over tid organisasjonsområdet til kulturorganisasjoner, interesseorganisasjoner og utdanningsinstitusjoner. Blant medlemmene fantes også de store sykehusene Diakonhjemmet og Lovisenberg som var eid og drevet av frivillige organisasjoner. På midten av 1990-tallet omfattet organisasjonen rundt 500 medlemsvirksomheter (Seip 1996). Både HSH og NHO ønsket å fusjonere inn Apo i sin organisasjon, og konkurranseflaten mellom de to organisasjonene var synlig allerede i 1998/1999 (Stokke 2000; *Dagens Næringsliv* 6.–7.11.1998). Apo valgte i 1999 å gå inn i HSH. For HSH representerte fusjonen med Apo en utvidelse mot tjenesteytende sektor.

HSH vokste videre utover 2000-tallet, blant annet gjennom å ta inn ulike bransjeforeninger og deres medlemmer. Ambisjonen om å være en hovedorganisasjon for

hele næringslivet ble også uttrykt gjennom navneskiftet i 2011 da organisasjonen tok navnet Hovedorganisasjonen Virke, og HSH-navnet ble historie. I den forbindelse uttalte kommunikasjonssjef Elisabeth Klerck Nilssen at HSH-navnet fungerte dårlig siden «[v]i er en bred hovedorganisasjon for hele næringslivet og da ble det feil å fokusere på handel». Hun uttalte videre at Virke skulle være «en tydelig utfordrer til [det] langt større NHO».<sup>42</sup>

## 5.2 NAVO: fra sluseorganisasjon til næringspolitisk aktør

NAVO, Spekters forgjenger, ble opprettet etter en beslutning i regjeringen i 1993 og med et bevilgningsvedtak fra Stortinget som innebar at staten dekket deler av etablerings- og driftskostnadene det første året. NAVO ble med andre ord til ut fra politiske vurderinger. NAVO var i starten ikke åpen for alle virksomheter, men hadde som vilkår for medlemskap at virksomheten var eid eller drevet av staten, fylkeskommuner eller kommuner eller virksomheter hvor det offentlige hadde bestemmende innflytelse. I 2000 endret organisasjonen formål slik at alle virksomheter som «berøres av endringer i rammevilkårene for offentlig sektor eller av andre grunner har behov for bistand og tjenester», kunne melde seg inn (Stokke, 2000a). Dermed åpnet organisasjonen for en langt videre rekruttering. Kriteriene for medlemskap ble også endret i etterkant av dette. I vedtektene fra 2014 er medlemskap i prinsippet åpent for alle typer bedrifter:

«Som medlem av Arbeidsgiverforeningen Spekter kan tas opp virksomheter som etterspør Arbeidsgiverforeningen Spekters verdier og løsninger og som vil styrke Arbeidsgiverforeningen Spekter som interesseorganisasjon.» (Vedtekter § 2-1 Medlemskap)

Spekter har også valgt å bli en næringspolitisk aktør. Da NAVO ble etablert, var forutsetningen at organisasjonen kun skulle være en arbeidsgiverorganisasjon og ikke en næringspolitisk aktør. Regjeringen ville ha en næringspolitisk nøytral organisasjon (Halvorsen, 1996; Seip, 1996), sitert i Stokke (2000a)). Det ble derfor inngått en samarbeidsavtale mellom NHO og NAVO som ga NAVOs medlemmer adgang til bransjefellesskapet i NHO (Stokke, 2000a). Som en del av denne avtalen ble man enige om å ikke trække i hverandres bed:

«Partene vil ikke aktivt rekruttere medlemmer innenfor områder som anses for den annen parts naturlige og/eller etablerte organisasjonsområde» (samarbeidsavtalen § 2, sitert i Jordfald og Olberg (2001))

Utover 2000-tallet endret imidlertid situasjonen seg. Telenor, som hadde vært medlem av NAVO fra starten, meldte overgang til NHO Abelia i 2004. Selskapet hadde hatt interessemedlemskap i NHO siden 2001 og begrunnet overgangen med hensynet til næringspolitiske interesser. NAVO-leder Lars Haukaas uttalte den gang at «Navo jobber ikke med næringspolitikk, og det er mange av våre medlemmer som synes det er en fordel å skille arbeidsgiverorganiseringen fra næringspolitikken». Det tok likevel ikke lang tid fra Telenors utmelding til næringspolitikken ble en del av NAVOs oppgaver. Etter en administrasjonsdrevet prosess besluttet NAVOs styre i 2006 at organisasjonen også skulle markere seg på dette området. Året etter forlot organisasjonen i tillegg NAVO-navnet og ble Arbeidsgiverforeningen Spekter. Med dette synliggjorde Spekter sine ambisjoner om å etablere seg som en fullverdig arbeidsgiver- og

---

<sup>42</sup> Kampanje.com 28.9.2011

næringslivsorganisasjon på lik linje med NHO og Virke. Denne brede rekrutteringsstrategien har så langt ikke fått konsekvenser for valg til de styrende organene i Spekter. Disse reflekterer på mange måter at hovedtyngden i medlemsmassen fremdeles befinner seg i helseforetakene og tidligere statseide selskaper. For 2020–2021 er styret sammensatt av representanter fra helseforetakene, NRK, Norsk Tipping, Posten Norge og Statnett.

### 5.3 Symbolsk kamp om helseforetakene

Da de offentlige sykehusene (spesialisthelsetjenesten) ble overtatt av staten i 2002, og organisert i en foretaksmodell, ble det også nødvendig å finne en ny arbeidsgiver-tilknytning til foretakene. Selv om NAVO ut fra sin opprinnelse og formål var det naturlige valget for helseforetakene, var det ikke alle som så det slik. HSH mente at de var et aktuelt alternativ. I prosessen med å velge en arbeidsgiverorganisasjon for helseforetakene meldte derfor HSH seg på. Selv om organisasjonen nok tvilte på at den ville nå fram, benyttet den anledningen til å markere seg. HSH argumenterte med at den var et naturlig valg da store private ideelle sykehus som Diakonhjemmet og Lovisenberg Diakonale Sykehus allerede var medlemmer (*Aftenposten*, 21.3.2001). Regjeringen landet likevel på at NAVO skulle bli arbeidsgiverforening for helseforetakene, noe som innebar en vekst på rundt 100 000 sysselsatte innenfor NAVOs medlemsmasse.

### 5.4 Overganger – konkurransfelt

De tre arbeidsgiverorganisasjonene i privat sektor har hovedtyngden innenfor hver sine områder, industri, handel og virksomheter med offentlig tilknytning, og den tidligere teigdelingen gjenfinnes også i dag. Samtidig er alle de tre arbeidsgiverorganisasjonene relativt brede og ambisiøse i sine rekrutteringsstrategier og rekrutterer gjerne medlemmer fra andre arbeidsgiverorganisasjoner i tillegg til uorganiserte virksomheter. Enkelte overganger mellom to arbeidsgiverorganisasjoner er et utslag av at begge organisasjonene er relevante innenfor den samme bransjen, mens andre overganger markerer mer et skifte – enten i form av at tyngden innenfor en bransje blir flyttet over fra en organisasjon til en annen, eller at en av organisasjonene går inn i en ny bransje som den ikke har organisert i tidligere. Siden årtusenskiftet har det vært eksempler på begge former for overganger. Jordfald og Olberg (2001) nevner eksempler på enkeltbedrifter som har flyttet mellom organisasjonene. Dette gjaldt for eksempel Toyota Norge AS som gikk fra NHO til Virke, Det Norske Samlaget som gikk fra Spekter til Virke, og Norsk folkemuseum som gikk motsatt vei. Av større forflytninger kan nevnes bemanningsforetakene som i år 2000 gikk over fra Virke til NHO Service og Handel, da bransjeforeningen og de fleste medlemmene skiftet tilknytning. Selv om en håndfull bemanningsforetak ble værende i Virke, og den eneste daværende tariffavtalen for bransjen var i Virke, innebar dette at Virke mistet sin innflytelse på dette området.

En overgang den andre veien skjedde i 2014 da bensinstasjonenes bransjeforening KBS (Kiosk Bensin Service) valgte å gå fra NHO til Virke. Virke hadde kun et fåtall bensinstasjoner i sin medlemsmasse før overgangen.

Innen hotell- og restaurantnæringen er hotellkjedene organisert i NHO Reiseliv mens noen enkelthoteller har meldt overgang til Virke. Den mest symboltunge overgangen gjaldt Hotel Continental på starten av 2000-tallet, men også enkelte andre frittstående hoteller har gått til Virke.

Virkes opprinnelige hovedområde, handel, har fått økt interesse i NHO. Gjennom etableringen av NHO Handel i 2012 (fusjonert med NHO Service fra 2017) sendte NHO et signal om at de ville ta opp konkurransen med Virke. Fra tidligere var det i hovedsak butikker knyttet til håndverksbedrifter som var medlem av NHO, men fra 1. januar 2014 gikk Reitan handel som den første aktøren i dagligvarebransjen over fra Virke til NHO. På grunn av franchiseorganiseringen innen Reitan-gruppen var det i hovedsak det administrative leddet og distribusjonsleddet som gikk over, mens butikkene, som i hovedsak var uorganiserte, fortsatte å stå uten arbeidsgiverorganisering. Reitans begrunnelse for overgangen gjaldt næringspolitiske hensyn og arbeidsgiverservice på regionsnivå, som NHO kunne tilby. Samme år gikk altså KBS motsatt vei. Noe bevegelse har det også vært på Virkes HUK-område, det vil si området som har sin opprinnelse i fusjonen med Apo. Her har enkeltvirksomheter forlatt Virke til fordel for NHO (se nedenfor).<sup>45</sup>

Overgangene av enkeltbedrifter mellom Virke og NHO har så langt ikke vært av et slikt omfang at hovedtyngden innenfor handel har endret seg. Det synes imidlertid å være en ganske pågående og intens kamp om medlemmene innenfor varehandel og deler av privat servicesektor, og maktforholdene kan endre seg over tid. I 2019 besluttet Clas Ohlsson med 90 butikker å forlate Virke til fordel for NHO.

Dagens Spekter rekrutterer i prinsippet fra samme landskap som NHO og Virke. Ifølge Spekter skiller de seg imidlertid fra de andre ved at de som utgangspunkt kun vil ha store virksomheter som medlemmer, selv om det finnes enkelte unntak innenfor helse, samferdsel og kultur.

Konkurransesflatene mellom Spekter og Virke er til dels knyttet til helse, der enkelte av de ideelle helseinstitusjonene, herunder sykehus, har gått fra Virke til Spekter. Videre har medlemmer i tidligere frittstående arbeidsgiver- og næringsorganisasjoner delt seg mellom Virke og Spekter. Dette gjelder både studentsamskipnadene og apotekene. Bevegrunnene bak valg av arbeidsgiverorganisasjon er nok her litt ulike. Da studentsamskipnadenes fellesorganisasjon ble oppløst i 2005, valgte de største medlemmene å gå til Spekter, mens de øvrige meldte seg inn i Virke. Da Norges apotekerforening gikk inn i Virke i 2001, ble ikke alle apotekene med. Bakgrunnen var at det statseide Norsk Medisinaldepot, senere kjøpt opp av det tyske Celesio AG, allerede var medlem i Spekter. Norsk Medisinaldepot gikk inn på eiersiden i Vitus-kjeden og Ditt Apotek etter liberaliseringen av regelverket i 2000, og apoteker tilhørende begge disse kjedene er sammen med sykehusapotekene i dag tilknyttet Spekter.

Konkurransen mellom Spekter og NHO synes mindre intens enn mellom Virke og NHO. Det har vært noen overganger mellom de to organisasjonene, men omfanget er lite og synes i liten grad å være utslag av strategiske rekrutteringsprosesser i de to organisasjonene. Den mest markante overgangen var når Telenor i sin tid gikk fra Spekter til Abelia i NHO. Dette ga Abelia betydelig tyngde på et tidspunkt da organisasjonen var en ganske fersk landsforening, og gjorde også at Spekter (da NAVO) måtte revurdere sin rolle som en ren arbeidsgiverorganisasjon. Samtidig var det ikke alltid åpenbart hvilke virksomheter som gikk til NHO versus til Spekter (NAVO). Mesta (som ble skilt ut fra Statens vegvesen) gikk direkte til NHO, mens Bravia, som var delvis eid av Telenor, forble medlem av NAVO etter at Telenor hadde meldt overgang til NHO. Enkelte overganger mellom de to arbeidsgiverorganisasjonene henger også sammen med oppkjøp, fusjoner og ønsker om å samle ulike deler av et konsern i samme arbeidsgiverorganisasjon.

---

<sup>45</sup> Se *Dagsavisen* 6.11.2014 som omtaler Frelsesarmeens overgang til NHO.

Det er særlig ett tariffområde som peker seg ut som oppsplittet, der medlemmene er delt mellom alle de tre arbeidsgiverorganisasjonene. Det gjelder private helse- og omsorgsvirksomheter. Tidligere var det en deling mellom de ideelle virksomhetene i Virke og de kommersielle i NHO. Misnøye, særlig med tariffavtalene i Virke, har gjort at noen av disse har meldt overgang til NHO, enkelte også til Spekter. Virkes tariffavtaler på dette området ligger svært nært avtalene for offentlig sektor, og særlig tariffestet ytelsespensjon ble sett som dyrt.

Til tross for at organisasjonene beveger seg inn på hverandres områder, synes konkurransen om eksisterende medlemmer å være begrenset. Større konkurranse kan det være om frittstående arbeidsgiverorganisasjoner og virksomheter som fremdeles er uorganiserte. Da Samfo, arbeidsgiverorganisasjonen for samvirkeforetakene, skulle legges ned, viste både Virke og NHO interesse. Et annet eksempel gjelder matleveringstjenesten Foodora, som var i møte med både NHO, Virke og Spekter om mulig medlemskap, før de i 2020 meldte seg inn i Virke.

Hvilke begrunnelser virksomhetene har for valg av arbeidsgiverorganisasjon og bytte mellom disse, vet vi mindre om. Utad brukes gjerne argumenter knyttet til næringspolitisk gjennomslagskraft, hvor man føler seg hjemme, og tjenestetilbudene i de ulike organisasjonene, som forklaringer. Få virksomheter nevner at overgangen fra én tariffavtale til en annen begrunner overgangen, eller at lavere kontingentpremie er grunnen. Det vil derfor være nyttig å frambringe mer kunnskap om hvorfor arbeidsgiverne organiserer seg, og hvordan de velger mellom ulike arbeidsgiverorganisasjoner.

Som nevnt innledningsvis vil fragmentering og mange overganger mellom arbeidsgiverorganisasjonene kunne påvirke både lønnsdannelsen og organisasjonenes gjennomslagskraft i trepartssamarbeidet. Frontfagsmodellen i Norge er imidlertid inntil nå i liten grad blitt berørt, noe som har sammenheng med at konkurranseutsatt industri fremdeles ligger støtt i NHO-foreningen Norsk Industri. De bransjene som har fungert som frontfag for lavlønnslagene, har gjennom årene vært noe mer skiftende og har ligget både delvis hos NHO og delvis hos Virke. Dette synes imidlertid å ha hatt liten praktisk betydning. Grunnen til dette er at også disse forholder seg til den økonomiske rammen fastsatt i industrien, og at innenfor denne rammen kan profilen på oppgjøret tilpasses de enkelte tariffområdene.

Gjennomslagskraften i trepartssamarbeidet er vanskeligere å måle, men organisasjonenes størrelse er fremdeles viktig. Det innebærer at NHO fremdeles vil ha den sterkeste posisjonen og innflytelse over hvilke temaer som er sentrale for privat sektor som helhet, men at innflytelsen i enkeltbransjer kan variere. Samtidig er det ikke alltid «kjøttvekta» som rå. I intervjuer med arbeidsgiverorganisasjonene vises det til at innflytelse også henger sammen med hvor godt organisasjonene arbeider for å få gjennomslag for sine synspunkter.

## **5.5 NHO – bredde, men også interne spenninger**

Maktforholdene på arbeidsgiversiden har ikke bare vært preget av spenninger mellom arbeidsgiverorganisasjonene. NHO har også opplevd interne spenninger. NHO er den eneste av arbeidsgiverorganisasjonene som er en hovedsammenslutning i den forstand at den samler mange ulike landsforeninger. NHO-fellesskapet består i dag av NHOs egen sentrale organisasjon og 16 landsforeninger. Landsforeningene retter seg i hovedsak mot ulike bransjer. Både maktfordelingen mellom det sentrale leddet og landsforeningene og mellom de ulike landsforeningene kan skape spenninger.

Eksempler på saker hvor landsforeningene seg imellom, eller landsforening og NHO sentralt, har vært uenige, har blant annet omfattet spørsmål om regulering av arbeidsinnvandring, blant annet gjennom allmenngjøring, og regulering av bemanningsbransjen. Slike spenninger kan også eksistere innad i en landsforening. Ett eksempel er BNL som i 2020 ser ut til å miste en av sine medlemsforeninger (Byggmesterforbundet), noe som begrunnes med ulike syn på hvilke tiltak som er nødvendige for å sikre gode rammebetingelser og like konkurransevilkår.

Landsforeningene retter seg i sine profiler mot en eller flere enkeltbransjer. I prinsippet er det imidlertid ikke noe i veien for å ta inn andre medlemmer som ligger utenfor deres primære organisasjonsområde. NHOs medlemsvirksomheter står fritt til å søke medlemskap i den landsforeningen de vil være med i. Dette har vært regelen siden Abelia ble etablert i 2001. Bakgrunnen var at NHO ville gi Abelia rom for å rekruttere medlemmer og vokse.

Overgangen mellom ulike landsforeninger kan være et resultat av en naturlig bransjeglidning, for eksempel ved at virksomheter endrer forretningsidé fordi markedet endrer seg. I andre tilfeller er det enkeltbedrifter som velger utradisjonelt. Selv om store deler av medlemmene er trofaste mot «sine» landsforeninger, finnes det eksempler på at virksomheter velger å stå som medlem i andre landsforeninger enn den som forhandler tariffavtalen de er bundet av. Særlig synes Norsk Industri å ha kapret medlemmer fra enkelte av de andre landsforeningene, blant annet fra NHO Reiseliv og fra NHO Service og Handel. Motsatt kunne flere av medlemmene i Abelia også ha vært i Norsk Industri eller i NHO Service og Handel. Denne overgangen er likevel begrenset, og flere av landsforeningene trekker fra bransjefellesskapet som viktig for valg av landsforening. Å tillate fritt landsforeningsvalg, med det arbeidet det kreves for å koordinere de ulike interessene, er imidlertid sett på som viktig for ikke å risikere at medlemmene går ut av NHO-fellesskapet.

Umiddelbart kan det tenkes at det frie landsforeningsvalget i NHO er en oppskrift på ufred. Samtidig har dette eksistert i nesten 20 år uten å skape de store diskusjonene. En forklaring på dette kan være at dette til en viss grad regulerer seg selv. Enkeltmedlemmer som kommer inn i en annen landsforening, vil sjelden har makt nok til å endre politikken, og overgangen vil være avhengig av at man i utgangspunktet har sammenfallende interesser på andre områder. Tariffmessig får overgangene heller ingen konsekvens – det er i utgangspunktet «bedriftens art» som bestemmer hvilken tariffavtale som skal anvendes.

Interessesetningene mellom bransjer rettferdiggjør også ulike landsforeningers eksistens. Samtidig krever dette en stor grad av koordinering fra NHOs side for å holde organisasjonen samlet. Det er lettere å få politisk gjennomslag for ulike standpunkter eller vinne fram i forhandlinger dersom NHOs landsforeninger er enige.

Samtidig er det flere saker som viser at dette er utfordrende, også når det gjelder arbeidsgiverpolitikken. Et eksempel på intern uenighet er synet på allmenngjøring av tariffavtaler, der BNL og NHO Service og Handel har vært langt mer positive enn NHO Reiseliv og Norsk Industri.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Et annet eksempel er når Norsk Industri og Fellesforbundet i frontfaget i 2012 ble enige om nye omfangsbestemmelser om innleide arbeidstakere: «Denne overenskomst kan gjøres gjeldende som tariffavtale i bemanningsforetak/vikarbyrå som har ansatte som blir leid ut, og som utfører arbeid under denne overenskomstens virkeområde». Dette betydde at den såkalte Prinsippavtalen, som var en midlertidig avtale om innleie mellom LO og NHO, ikke ble videreført. NHO Service, som organiserer bemanningsselskapene i NHO, var uenig i at dette skulle gjøres: «Vi er prinsipielt veldig uenige i det omfanget frontfaget har tiltatt seg i år, sier administrerende direktør i NHO Service Petter Furulund. Han er irritert over at NHO-kollegene i Norsk Industri i frontfagsoppgjøret tok inn nye re-



## 5.6 Samarbeid

Selv om arbeidsgiverorganisasjonene konkurrerer på enkelte områder, finnes det arenaer for samarbeid. Disse er i all hovedsak uformelle. Siden alle arbeidsgiverorganisasjonene deltar i flere ulike trepartsorganer og regjeringsoppnevnte utvalg, er det i flere sammenhenger aktuelt for organisasjonene å koordinere arbeidet slik at organisasjonene har så sammenfallende synspunkter som mulig. Også i forbindelse med lovforslag som er på høring, kan organisasjonene ta initiativ til en samordning av uttalelser. Det øker gjennomslagskraften. Det finnes i tillegg mer uformelle organer, som Arbeidsgiversammenslutningenes samarbeidsarena (ASAM). Dette betegner en møteplass i tilknytning til de årlige lønnsoppgjørene. Representanter for arbeidsgiverorganisasjonene møtes, også sammen med KS og staten, i forkant av tariffoppgjørene og etter at frontfaget er ferdig. Formålet med disse møtene er i stor grad å informere om hvilke saker som blir sentrale i de videre forhandlingene, og hva som har blitt resultatet av forhandlingene. De andre arbeidsgiverorganisasjonene får dermed en mulighet til å be NHO om å ta hensyn til elementer som vil være av stor betydning for andre områder etter at frontfagsforhandlingene er avsluttet.

## 5.7 Avslutning

Vi har i dette kapitlet drøftet utviklingen av arbeidsgiverorganisasjonen de senere årene med særlig vekt på økt konkurranse, og potensielt større spenninger, mellom de ulike arbeidsgiverorganisasjonene.

- HSH og NAVO rettet seg opprinnelig mot ganske avgrensede bransjer. Over tid har begge organisasjonene – i dag Virke og Spekter – fått et langt bredere organisasjonsområde, noe som preger interessepolitikken og rekrutteringsstrategier.
- Konkurransen er størst mellom NHO og Virke. Her har det vært overganger mellom så vel delbransjer som enkeltbedrifter. Konkurransen er i hovedsak avgrenset til tjenesteytende sektor.
- Spenninger mellom ulike arbeidsgiverorganisasjoner kan også observeres innad i en hovedorganisasjon. I NHO har fritt landsforeningsvalg ikke ført til merkbare utfordringer i form av åpenlys konkurranse om medlemmer. Det er imidlertid ulike syn – tidvis også spenninger – mellom landsforeninger når det gjelder arbeidsgiverpolitikken, blant annet på allmenngjøring.
- Flere – og delvis konkurrerende arbeidsgiverorganisasjoner – synes ikke å ha vesentlig effekt på lønnsdannelsen. Arbeidsgiversiden møtes jevnlig, og det er bred oppslutning om frontfagets betydning.

---

guleringer av innleie av arbeidskraft i sine tariffavtaler.» (Klassekampen 7.5.2012). I følge reportasjen hadde ikke Furulund støtte fra de andre landsforeningene i NHO, som viste til at de forholdt seg til hva frontfaget var kommet fram til.

# 6 Avslutning: maktkonsentrasjon eller fragmentering?

---

Har organisasjonsendringene på arbeidsgiversiden i Norge ført til en maktkonsentrasjon, eller ser vi en økt fragmentering og maktfordeling? Makt kan i denne sammenhengen være både makt til å ta beslutninger og makt til å påvirke beslutninger som andre tar («power over» og «power to») (Lévesque & Murray, 2010). Tradisjonelt har organisasjonenes tilgang til maktressurser vært knyttet til deres representativitet. Jo større kjøttvekt, jo mer innflytelse. I denne sammenheng vil også bredde være relevant. En organisasjon som representerer mange bransjer, vil kunne ha større innflytelse på temaer som berører store deler av samfunnet, enn det en smalere innrettet organisasjon har. Andre maktressurser, for eksempel knyttet til politiske forbindelser og ekspertise (Borum, 1995), er mindre synlige utad. Organisasjonenes mulighet til å påvirke vil avhenge av den interne organiseringen og hvordan vedtektene plasserer beslutningskompetansen. Som beskrevet i kapittel 2 varierer det hvem som har beslutningskompetansen for eksempel når det gjelder bruk av lockout.

## 6.1 Færre og større organisasjoner, mindre dominans

Til tross for fragmentering og økt konkurranse innenfor visse bransjer er arbeidsgiverne i dag samlet i færre og større organisasjoner enn tidligere. Organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden er også høyere i dag enn på 1980-tallet. Samtidig er dominansen som N.A.F. sto for i nesten 100 år, redusert. Dette henger til dels sammen med at Virke og Spekter er blitt større organisasjoner, samtidig som de representerer flere bransjer enn tidligere. Mens N.A.F. i 1980 sto for 69 prosent av de arbeidsgiverorganiserte virksomhetene målt ved antall sysselsatte, er andelen i 2019 om lag 55 prosent (tabell 2.1). Samtidig har det skjedd en sentralisering innad i N.A.F.s arvtaker, NHO, ved at antall landsforeninger har blitt betydelig redusert. Hva er betydningen av at NHO taper relative andeler vis-a-vis øvrige og da særlig Virke? Hvordan kan disse endringene tenkes å påvirke den koordinerende evnen som ofte trekkes fram som et sentralt element i arbeidsgiversidens innflytelse? Og får endringene innad i NHO – færre og større landsforeninger – betydning for koordineringen?

Historisk har det å være den største interesseorganisasjonen gitt mest innflytelse både når det gjelder å påvirke politiske beslutninger, og i tariffforhandlingene. Fram til trepartssamarbeidet ble utvidet til å inkludere alle hovedorganisasjonene på slutten av 1990-tallet,<sup>45</sup> var det NHO (og før det, N.A.F.) som hadde denne rollen på arbeidsgiversiden. NHO (og tidligere N.A.F.) hadde ikke bare mange medlemmer målt ved sysselsetting, men representerte også et bredt spekter av bransjer i privat sektor,

---

<sup>45</sup> Alle hovedorganisasjonene ble invitert med i de offentlige utvalgene som ble satt ned for å se på lønnsdannelsen og de kollektive institusjonene på slutten av 1990-tallet (Arntsen-utvalget, NOU 1999: 14; Holden 1-utvalget, NOU 2000: 21; Stabelutvalget NOU 2001: 14). De to sistnevnte bidro til en felles oppfatning av hovedtrekkene i norsk lønnsdannelse og de kollektive institusjonene. Representasjonen ble også utvidet til alle hovedorganisasjoner i TBU (1999) og i regjeringenes kontaktvalg (1999). Stokke mfl. (2002) omtaler dette som «korporativ revolusjon».



hadde fullmakter på sentralt nivå og var part i en rekke avtaler med LO, som hadde samme dominerende rolle på arbeidstakersiden som det NHO hadde på arbeidsgiversiden.<sup>46</sup>

NHO er fortsatt den absolutt største arbeidsgiverorganisasjonen, men har tapt andeler til Virke målt ved sysselsatte i medlemsbedriftene. NHO har delvis også tapt andeler til Spekter. Tar vi utgangspunkt i tariffdekningen, blir bildet et annet. I NHO har antall medlemmer med tariffavtale holdt seg stabilt over tid. Mye av veksten i Virke har derimot kommet gjennom nye medlemsbedrifter som ikke har tariffavtale. I Spekter utgjør helseforetakene – som regnes til offentlig sektor og det offentlige tariffområdet – en stor del av medlemsmassen. Det har dermed ikke vært noen vesentlig endring når det gjelder andel ansatte som omfattes av NHO sine tariffavtaler, sammenlignet med tariffavtaler som inngås av Virke (eller Spekter). Man kan dermed spørre om ikke forskyvningene mellom NHO og Virke har større potensial for å påvirke organisasjonenes rolle i næringspolitikken enn i tariffpolitikken. Fusjonen med Samfo – som vil øke antall tariffbundne virksomheter i Virke – vil i hovedsak bety noe større tariffdekning innen varehandel. Så langt er det heller ingen tegn som tyder på at Virke har tenkt å utfordre NHOs rolle som ledende aktør på arbeidsgiversiden i lønnsfastsettelsen i privat sektor, verken ved å gi et bedre tilbud eller ved å insistere på at varehandel og andre bransjer i Virke ikke kan bære frontfagets lønnsvekst. I all hovedsak kan man derfor si at Virke – på samme måte som tidligere – forholder seg lojalt til frontfaget.<sup>47</sup>

Tradisjonelt har trepartssamarbeidet vært forbeholdt arbeidsgiverorganisasjoner som hadde en aktiv rolle som tariffpart. I 2020 har imidlertid dette blitt utvidet til også å omfatte organisasjoner uten forankring i det kollektive arbeidslivet ved at SMB Norge (tidligere Bedriftsforbundet) har blitt inkludert i trepartssamarbeidet.<sup>48</sup> Dette kan signalisere en ny tenkning fra regjeringens side, selv om det er uklart om dette er avgrenset til den spesielle situasjonen som koronapandemien har medført, og til saksfelt som angår næringspolitikk.

Vi har beskrevet hvordan strukturendringene som NHO har opplevd over tid, har bidratt til å skape en sterkere sentralisering innad i organisasjonen i betydning færre og større landsforeninger. Mens N.A.F. hadde ca. 60 medlemsorganisasjoner på begynnelsen av 1980-tallet, og de tre organisasjonene som dannet NHO, samlet hadde et sted mellom 120–150 medlemsorganisasjoner, hadde NHO ca. 30 landsforeninger da fusjonen med Norges Industriforbund og Norges Håndverkerforbund var gjennomført i 1989. I dag er tallet redusert til 16. Dermed har NHO fått større landsforeninger med ambisjoner om, og ressurser til, å ivareta oppgaver som tidligere måtte løses med bistand fra hovedorganisasjonen. Dette påvirker maktbalansen innad i NHO, og hvis vi sammenligner med N.A.F., kan NHO ha fått svekket sin sentrale arbeidsgiverfunksjon. NHO har imidlertid ikke fått én helt dominerende landsforening, slik Dansk Arbejdsgiverforening har i Danmark, men flere store landsforeninger.

---

<sup>46</sup> Betydningen av representativitet målt ved medlemstall gjelder også på bransjenivå. På områder hvor det eksisterer parallelle tariffavtaler, har det vært organisasjonene som representerer flest medlemmer, som i realiteten har bestemt resultatet.

<sup>47</sup> Dette forhindrer ikke at Virke og tariffpartene på arbeidstakersiden kan bli enige om mindre endringer som synliggjør at de har en selvstendig rolle. Varehandelen var for eksempel tidlig ute med betalt pappaperm (to uker etter fødselen). Partene i varehandelen blir ofte enige uten å ha behov for mekling, noe som gjør at profilen på dette området kan påvirke resultatet i lavlønsbransjer på NHO-området.

<sup>48</sup> <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/finansministeren-og-naringsministeren-far-innspill-fra-partene-i-arbeidslivet/id2720788/>

NHOs største landsforening – Norsk Industri – står for om lag en femtedel av sysselsettingen i NHOs medlemsbedrifter. Denne andelen har vært stabil over tid, til tross for sammenslåingen mellom TBL og PIL og andre fusjoner (jf. tabell 2.3). Derimot har de nest største landsforeningene i NHO for byggenæringen (BNL) og for servicesektoren (NHO Service og Handel) vokst. I 1980 omfattet disse to 9 prosent av årsverkene i N.A.F., mens TBL hadde 20 prosent. I dag har NHO Service og Handel og BNL til sammen 28 prosent av medlemsårsverkene, mens Norsk Industri har 22 prosent (Norsk Industri 2020). Selv om utviklingen i NHO over tid har påvirket arbeidsfordeling og maktforhold innad i organisasjonen, har NHO sentralt beholdt en sterk stilling og en viktig rolle som koordinator internt i organisasjonen. Dette gjelder både i lønnsdannelsen og i andre spørsmål som angår NHO-fellesskapet. NHO har beholdt en slik rolle selv om landsforeningene har blitt større og færre, og selv om lønnsforhandlingene nå skjer forbundsvist i fire av fem tilfeller. En forklaring kan være at en slik modell bidrar til maktbalanse innad i NHO, det vil si at både større og mindre landsforeninger kommer til orde.

## **6.2 En felles arbeidsgiverorganisasjon etter mønster av Danmark og Sverige?**

Hvorfor etablerer man ikke en felles arbeidsgiverorganisasjon og etablerer en mer enhetlig struktur, slik vi finner i Danmark og Sverige? Det er mye som taler for å samle dagens arbeidsgiverorganisasjoner i en felles organisasjon. Det kan gi bedre koordinering og større gjennomslagskraft både næringspolitisk og i tariffpolitikken. Siden 2000-tallet har spørsmålet vært diskutert ved enkelte anledninger, noen ganger i det åpne rom og andre ganger som sonderinger. Nærmest var man i 2002 da daværende HSH og NHO var langt inne i samtaler om en fusjon, men uten at disse kom i mål. Det er ulike forklaringer på hvorfor fusjonsplanen strandet. En forklaring som har vært framsatt, er at planene hadde en manglende forankring i HSH, og at forhandlingene ikke var drevet fram av en interesse fra medlemmenes side. En annen forklaring er knyttet til HSHs størrelse og hvordan fusjonen mellom de to organisasjonene skulle skje. Skulle HSH gå inn i NHO som en landsforening, eller skulle de to organisasjonene stå på like fot?

Selv om sonderinger nok har funnet sted mellom enkelte av de tre arbeidsgiverorganisasjonene, har disse ikke blitt offentlig kjent. Ønsket om en felles organisasjon for arbeidsgiverne ble uttrykt i «Strategi for NHO-fellesskapet 2004–2013», der det ble nedfelt at man ville samle hele det norske næringslivet. Som en konsekvens av dette ble det etablert en intern arbeidsgruppe som jobbet med spørsmålet. Denne la fram sin konklusjon i 2006:

«En arbeidsgruppe i NHO har konkludert med at det trengs en kraftig opprydning på arbeidsgiversida i norsk arbeidsliv. I dag er arbeidsgiversida splittet i en rekke arbeidsgiverorganisasjoner. Ved siden av NHO finnes HSH, Rederiforbundet, NAVO, Finansnæringsens arbeidsgiverforening, Landbrukets arbeidsgiverforening og flere mindre uavhengige.

Arbeidsgruppen som har bestått av Harald Norvik, Gerd Kjellaug Berge og Egil Myklebust, mener at det er tid for fusjon. Gruppen legger først og fremst vekt på at det er nødvendig med en storfusjon for å fremme næringspolitiske spørsmål.»

Når organisasjonene ikke har funnet sammen, kan det ha flere forklaringer. Det ene gjelder næringspolitikken, hvor NHO og Virke tradisjonelt har hatt ulike standpunkter på grunn av ulik medlemsmasse. Til tross for at tjenestesektoren har økt i NHO, er det fortsatt slik at industrien har stor innflytelse. Vil en fusjon mellom NHO og Virke innebære at den typen medlemmer som i dag er mektige i Virke, for eksempel konsern/kjeder, mister noe av sin innflytelse? En fusjon vil også påvirke maktbalansen innad i NHO ved at medlemsbedrifter innen tjenesteyting utgjør en større andel av medlemsmassen.

Samtidig kan det argumenteres for at det for næringslivet som helhet ville være en styrke med en større samordning. Dette gjelder også for enkeltbransjer og særlig der disse er delt på flere organisasjoner uten at tyngden ligger en plass.

NHO og Virke profilerer seg også på ulike måter. Mens NHO, og da særlig de tradisjonelle bransjene innen industri, bygg og transport, framstår som bærer og garantist for den norske arbeidslivsmodellen, der tariffavtalene er det sentrale, er Virkes profil en annen. Virke synes i større grad å ville framstå som endringsvillige og nyskapende. NHO synes å føle seg mer bundet av tidligere kompromisser og arbeidsfordelingen mellom partene og myndighetene. Med en tariffavtaledekning på rundt 80 prosent i sine medlemsbedrifter vil tariffavtalen som reguleringsinstrument være viktigere for NHO enn for Virke. Samtidig er ikke tariffspørsmål like viktige for alle landsforeningene i NHO. Mens tariff og kollektive partsforhold er veldig viktige i Norsk Industri og BNL, spiller tariffavtalene en mindre rolle i Abelia og deler av NHO Service og Handel. På disse områdene ligner disse landsforeningene mer på Virke.

NHO og Virke har også ulike profiler når det gjelder kontingentsatser. Dette må blant annet ses på som et utslag av konkurransen og behovet for å gjøre seg attraktive for nye medlemmer. I tillegg til kontingentsatsen betaler NHOs tariffbundne virksomheter en sats til konfliktfondet. I Virke er dette organisert på en annen måte. Her betales ekstrapremie til fondet dersom det har vært utbetalt erstatning til medlemmer etter en konflikt. De ulike profilene her har sammenheng med at NHO sannsynligvis er mer konfliktutsatt enn Virke.

En fusjon vil også kunne utfordre grensene mellom Virke, NHO Service og Handel og Abelia. I dag er det handelsbedrifter i NHO, mens Virke har bedrifter som i NHO naturlig ville hørt hjemme i for eksempel Abelia eller i NHO Service og Handel. I Dansk Arbejdsgiverforening og Svenskt Näringsliv er handelsbedriftene i dag organisert i landsforeninger for handelsbedrifter der man synliggjør handelsnærings særtrekk og interesser. Kanskje ville en fusjon føre til at vi over tid igjen vil se at handel profileres som en egen landsforening?

Det er per i dag få tegn på at noen fusjoner mellom de tre største er nært forestående. Det er heller ingen som uttrykker at dette er et prekært behov. Noen er mer opptatt av utfordringen med å rekruttere de som per i dag er uorganiserte, og at konkurransen mellom organisasjonene er av mindre betydning.

### **6.3 Arbeidsgiverorganisasjonenes rolle framover**

Arbeidsgiverorganisasjonene har hatt en betydelig rolle i utviklingen av den norske samfunnsmodellen. Da det i 2000 ble satt søkelys på de nordiske arbeidsgiverorganisasjonenes status og framtid, pekte Jensen (2000:417) på at arbeidsgiverorganisasjonene gjennom strategiske beslutninger har ført til en sentralisering av arbeidslivsrelasjonene i alle de nordiske landene og dermed bidratt til felles institusjonelle trekk ved de nordiske arbeidsmarkedsmodellene. Jensen spør videre om det, ved starten til et nytt årtusen, er tegn til at nye strategiske valg peker i retning av en oppløsning av

disse modellene. Han trekker fram utviklingstrekk knyttet til fleksibilitet, deregulering og desentralisering. Samtidig har arbeidsgiverne «alltid» vært opptatt av disse temaene, og det har – til tross for en viss desentralisering – vært tegn til samordning på andre måter og på andre nivåer enn tidligere. Ett nytt utviklingstrekk Jensen peker på – i sin analyse ved årtusenskiftet – er at arbeidsgiverne har blitt mer aktive i tarifforhandlingene, og at de heller enn kun å ta stilling til om arbeidstakersidens krav kan imøtekommes, har blitt mer aktive gjennom selv å stille krav.

Har så nye strategier av denne typen ført til at norske arbeidsgiverorganisasjoner har endret karakter over de siste to tiårene? Vår gjennomgang er i hovedsak knyttet til strukturendringer og relasjonen mellom arbeidsgiverorganisasjonene, men berører også politikk og prioriteringer. Selv om strukturendringene og tydeligere strategier hos aktørene på arbeidsgiversiden har ført til økt konkurranse mellom organisasjonene om medlemmer, synes dette i mindre grad å ha påvirket lønnsdannelsen og tariffpolitikken. Forklaringen på dette er nok delt.

For det første slutter aktørene opp om frontfagsmodellen og er enige i at dette er en modell som tjener dem godt. En slik felles forståelse er disiplinerende og er blant annet forankret i offentlige utredninger (Holden-utvalgene) og arbeidsformen i TBU. Så lenge oppgjørene i frontfaget har vært til å leve med for tariffområdene som forhandler etterpå, har det vært liten grunn til å bryte ut. For Virke er det heller ikke nødvendigvis noe ulempe å ligge i skyggen av frontfaget da dette gir mindre konflikthfare.

For det andre bidrar motparten, det vil si arbeidstakerorganisasjonene, til en form for konservatisme i betydning at avtalesystemet kun endres sakte. Arbeidsgiverorganisasjonene flagger ofte ønsker om mer fleksibilitet og færre reguleringer på sentralt nivå og knytter dette til hvilke krav medlemsbedriftene står overfor når det gjelder konkurranse i markedet.<sup>49</sup> Målsetninger om å endre tariffavtalene krever, iallfall på etablerte tariffområder, at motparten er med på det. I mange tilfeller har arbeidsgiversidens prinsipielle ønske om mer fleksibilitet, færre reguleringer og mer rammepregede avtaler blitt møtt med skepsis fra arbeidstakersiden. I hovedsak har norske arbeidsgiverorganisasjoner vært forsiktige med å presse fram denne typen endringer i tariffavtalene gjennom arbeidskamp. Så langt preges lønnsoppgjørene fortsatt av at arbeidsgiversiden sier nei til arbeidstakersidens krav, og at man kan komme fram til omforente løsninger gjennom «give and take». Slike vil ofte ha mer form av justeringer enn av nydannelser.

Hvordan har så den økte konkurransen mellom arbeidsgiverorganisasjonene påvirket organisasjonene? Arbeidsgiverorganisasjonene framstår som strategiske og fokuserte når det gjelder rekruttering av nye medlemmer, selv om det nok er betydelige forskjeller mellom ulike organisasjoner i hvor viktig aktiv rekruttering er. Konkurransen har nok til en viss grad ført til en skjerpning av tjenester og profiler, samtidig som kostnaden i form av kontingent prøves å holdes nede. Undersøkelser fra land der tariffavtalene spiller mindre rolle, viser også at arbeidsgiverorganisasjonene utvikler individuelle og kollektive medlemsgoder som gjør at arbeidsgivere ser en fordel i å være organisert selv om de ikke behøver å ha en arbeidsgiverorganisasjon i ryggen i møte med sine ansatte og deres representanter. Bransjefelleskapet kan være et slikt gode. Hvorvidt tariffavtalen vil bli et viktig element i denne konkurransen framover, er usikkert. Hvis de norske organisasjonene opptrer slik Jensen (2000) peker på, og opptrer mer aktivt og strategisk i tariffspørsmål, kan forskjeller i tariffavtaler gi et

---

<sup>49</sup> Se f.eks. Fri fagbevegelse 20.02.2019 (<https://frifagbevegelse.no/forside/nho-og-virke-vil-slanke-tariffavtalene-6.158.609538.b39879ad73>), «Sammen om et arbeidsliv som virker» (brosjyre fra Virke, udatert) og NHOs tariffpolitiske dokument (udatert, lagt fram i 2013).

konkurransefortrinn. Så langt er det få eksempler på at arbeidsgivere aktivt forsøker å kvitte seg med tariffavtaler gjennom å melde seg ut av en arbeidsgiverorganisasjon. Slike strategier vil gjerne ha kostnader i form av arbeidskamp og/eller kritikk i medier og opinion. Gitt at tariffavtaledekningen vil holde seg på dagens nivå framover, kan bedre eller mer gunstige avtaler sett fra arbeidsgiversiden være et viktig konkurranseelement. Bedre avtaler betyr i denne sammenheng ikke nødvendigvis billigere avtaler (selv om det nok heller ikke er å forakte), men at avtalene gir tariffbundne virksomheter noe større manøvreringsrom. Her er det noe manøvreringsrom for den norske arbeidsgiversiden. I hovedsak er imidlertid mulighetene for å konkurrere om medlemmer – med utgangspunkt i å kunne tilby en alternativ tariffavtale – begrenset til noen få og avgrensede områder av arbeidsmarkedet.

# Litteratur

---

- Addison, J. T. & Schnabel, C. (2003). *International handbook of trade unions*. Edward Elgar Cheltenham, UK.
- Alsos, K., Arup Seip, A. s. & Nygaard, P. I. (2016). *I arbeidsfredens tjeneste: arbeidsretten gjennom 100 år*. Pax forlag.
- Andersen, S. K., Dølvik, J. E. & Ibsen, C. L. (2014). *Nordic labour market models in open markets*. ETUI Brussels.
- Barry, M. & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited. *Work, Employment and Society*, 25(1), 149-162.
- Borum, F. (1995). *Organization, power and change* (1. utg.). Handelshøjskolens Forlag.
- Clegg, H. A. (1975). Pluralism in industrial relations. *British Journal of Industrial Relations*, 13(3), 309-316.
- De Geer, H. (2007). *Från svenska modellen till Svenskt näringsliv: om SAF och den svenska arbetsmarknadens organisering under 1990-talet*. Ratio.
- Ebbinghaus, B. & Visser, J. (2000). *Trade unions in Western Europe since 1945*. Macmillan reference London.
- Grytli, T. & Stokke, T. A. (1998). *Norges største tariffavtaler: Omfang, lønnsdannelse og arbeidstidsordninger*. Det strategiske instituttprogrammet på Fafo Fafo Notat, 3, 1998.
- Gumbrell-McCormick, R. & Hyman, R. (2013). *Trade unions in Western Europe: hard times, hard choices*. Oxford University Press.
- Halvorsen, T. E. (1996). *Arbeidsgiverorganisering for de fristilte statlige virksomhetene*. LOS-senteret.
- Ibsen, C. L., Due, J. J. & Madsen, J. S. (2015). *Fald i organisationsgrad... igen, igen*.
- Jensen, C. S., Kjellberg, A., Nieminen, A., Stokke, T. A., Madsen, J. S. & Due, J. (2000). *Arbejdsgivere i Norden: en sociologisk analyse af arbejdsgiverorganiseringen i Norge, Sverige, Finland og Danmark* (C. S. Jensen, Red. Bd. 2000:25). Nordisk Ministerråd.
- Kjellberg, A. (2000). *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*. I C. S. Jensen (Red.), *Arbejdsgivere i Norden. En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganisering i Norge, Sverige, Finland og Danmark* (s. 155-284). Nordisk ministerråd.
- Korpi, W. (1978). *The working class in welfare capitalism: Work, unions and politics in Sweden*. Routledge & Kegan Paul London.
- Lévesque, C. & Murray, G. (2010). Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 333-350. <https://doi.org/10.1177/1024258910373867>
- Martin, C. J. (2005). Corporatism from the firm perspective: employers and social policy in Denmark and Britain. *British Journal of Political Science*, 127-148.
- Medlingsinstituttet. (2015). *Avtalerørelsen och lönebildingen 2014*. Medlingsinstituttets årsrapport. Medlingsinstituttet.
- Medlingsinstituttet. (2020). *Avtalerørelsen och lönebildingen 2019*. Medlingsinstituttets årsrapport. Medlingsinstituttet.
- Navrbjerg, S. E. & Ibsen, C. L. (2017). *Solidarity Among Employers: From Mechanic to Organic Solidarity?* 29th Annual Meeting,
- Nergaard, K. (2016). *Framvekst og etablering av en offentlig meklingsinstitusjon*. i N. Dalseide (red.), *Fred er dog det beste*. Riksmekleren gjennom hundre år. Pax Forlag, Oslo, 12, 11-44.
- Nergaard, K. (2020). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2018/2019* (FAFO-notat 2020:12. Fafo).

- Nergaard, K., Alsos, K. & Seip, Å. A. (2016). Koordinering av lønnsdannelsen innen de nordiske frontfagsmodellene. FAFO Notat, 25.
- Seip, Å. A. (1996). Arbeidsgiverorganisering i den offentlige randsonen: Apo og NAVO. Oslo: Fafo.
- Seip, Å. A. (1998). Organisering og avtaler i finanssektoren. Fafo.
- Sisson, K. (1987). The management of collective bargaining: An international comparison. Blackwell.
- Stokke, T. A. (1996). Estimering av tariffavtaledekningen i Norge-s'b" ategier og foreløpige makrotall.
- Stokke, T. A. (2000a). Norske arbeidsgiverorganisasjoner–stabil sentralisering? I C. S. Jensen (Red.), Arbejdsgivere i Norden. En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganisering i Norge, Sverige, Finland og Danmark (s. 9-81). Nordisk Ministerråd.
- Stokke, T. A. (2000b). Organisasjonsgrader i norsk arbeidsliv 1945–1998. Oslo: Fafo.

# Vedlegg 1 Arbeidsgiver-organisasjoner over tid

Tabell V1.1 NHO – landsforeningsstruktur 1992 til 2020. Utgangspunkt er landsforeninger per 1992.

Opprinnelig organisasjon	Endringer	Nåværende tilknytning
Avisenes Arbeidsgiverforening	Norske Avisers Landsforbund (NAL) (fusjon med bransjeorganisasjonen, 1992) Skiftet navn til Mediebedriftenes Landsforening (MBL) 2001 Arbeiderpressens Tarifforening gikk inn i 2000.	Mediebedriftenes Landsforening (MBL)
Baker- og konditormesternes landsforening	Inn i Næringsmiddelindustriens Landsforening 1996/1997, i dag NHO Mat og Drikke	NHO Mat og Drikke
Bergindustriens landsforening	Inn i PIL 1995/1996	Norsk Industri
Betongindustriens landsforening	Inn i PIL ca. 1992	Norsk Industri
Byggeindustriens landsforening	Byggenæringens Landsforening (BNL) 1998 (nyopprettelse)	Byggenæringens Landsforening (BNL)
Bygghåndverksfagernes landsforening	Byggenæringens Landsforening (BNL) 1998 (nyopprettelse)	Byggenæringens Landsforening (BNL)
Energiverkenes Landsforening	Fusjon med EnFo til Energi Norge i 2001	Energi Norge
Emballasjeindustriens landsforening	Prosessindustriens Landsforening (PIL) 1992 (nyopprettelse)	Norsk Industri
Fiskerinæringens landsforening (opprettet 1991)	Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening (1994). Skiftet navn og endret vedtektene for å omfatte flere typer bedrifter (2015)	Sjømat Norge
Flyselkapenes landsforening	Navneskifte til NHO Luftfart i 2006	NHO Luftfart
Grafiske Bedrifters Landsforening	Skiftet navn til Visuell Kommunikasjon (VISKOM) i 2000 og til NHO Grafisk (2007). Inn i Norsk Industri fra 2013	Norsk Industri
Kjemisk industris landsforening	Prosessindustriens Landsforening (PIL) 1992 (nyopprettelse)	Norsk Industri
Kjøttindustriens Fellesforening, KIFF (opprettet 1991)	Skiftet navn til NHO Mat og Bio (2008), NHO Mat og Landbruk (2011), NHO Mat og Drikke (fusjon, 2015)	NHO Mat og Drikke
Kunnskaps- og forskningsbedriftenes Landsforening (KFL)	Skiftet navn til Kunnskapsbedriftens Landsforening. Inn i Abelia ved stiftelsen i 2001	Abelia
Landsforeningen for Bygg og Anlegg	Byggenæringens Landsforening (BNL) 1998 (nyopprettelse)	Byggenæringens Landsforening (BNL)
Metallurgisk industris landsforening	Prosessindustriens Landsforening (PIL) 1992(nyopprettelse)	Norsk Industri
Møbel- og innredningsprodusentenes landsforening	Inn i Teknologibedriftenes Landsforening i 1998	Norsk Industri



Opprinnelig organisasjon	Endringer	Nåværende tilknytning
Norges bilbransjeforbund	-	Norges bilbransjeforbund
Norges elektroentreprenørforbund, NELFO	Inn i TELFO/ Norsk Teknologi (1998). Gikk ut igjen og ble egen landsforening (NELFO) i 2015. Norsk Teknologi er nedlagt, en bransje (VKE) gikk til BNL, de øvrige til NELFO.	Nelfo
Norsk Hotell- og Restaurantforbund	Reiselivsbedriftens Landsforening (1997) gjennom fusjon med Forbundet for Overnatting- og Serveringsnæringen (FOS). NHO Reiseliv (Navneendring 2006)	NHO Reiseliv
Norske Transportbedrifters Landsforening	Transportbedriftenes landsforening (1996), NHO Transport (2011) (Navneendringer)	NHO Transport
Næringsmiddelindustriens Landsforening	Næringsmiddelbedriftenes Landsforening (1997) Skiftet navn til NHO Mat og Drikke (2008). Denne ble etter hvert fusjonert med NHO Mat og Landbruk til «nye» NHO Mat og Drikke (2015).	NHO Mat og Drikke
Oljeindustriens Landsforening	Skiftet navn til Norsk olje og gass (2012)	Norsk olje og gass
Prosessindustriens Landsforening (PIL)	Opprettet 1992 gjennom fusjon mellom fire landsforeninger. Fusjonerte med TBL og dannet Norsk Industri (1.1.2006)	Norsk Industri
Rederienes landsforening	Skiftet navn til NHO Sjøfart i 2012	NHO Sjøfart
Servicebedriftens landsforening	Skiftet navn til NHO Service i 2007 Fusjon med NHO Handel og skiftet navn til NHO Service og Handel i 2017	NHO Service og Handel
Teknologibedriftenes Landsforening (TBL)	Fusjon med PIL til Norsk Industri (1.1.2006)	Norsk Industri
TEKO landsforening	Gikk til TBL i 1998	Norsk Industri
Terminaloperatørens forening	Skiftet navn til Havne og Terminaloperatørens landsforening i 1994. Logistikk- og Transportindustriens Landsforening ble opprettet 2001 gjennom fusjon Logistikk- og Transportindustriens Landsforening mellom med Norges Speditørforbund.	NHO Logistikk og Transport
Treforedlingsindustriens landsforening	Prosessindustriens Landsforening (PIL) 1992 (nyopprettelse)	Norsk Industri
Ukepressens Arbeidsgiverforening	Gikk inn i Mediebedriftenes Landsforening (MBL) 1.1.2004	Mediebedriftenes Landsforening
Oljeserviceselskapenes Landsforening (OSSL)	Fusjonerte med Oljeindustriens Landsforening (OLF) i 1998	Norsk olje og gass
Håndverksbedriftenes Landsforening	Opprettet som egen landsforening i 1993. Skiftet navn til NHO Håndverk i 2007. Del av NHO Handel i 2014. I dag del av NHO Service og Handel (fra 2017)	NHO Service og Handel
NHO Idrett	Opprettet 1987. Opprinnelig plassert på sentralt nivå i NHO (avdeling for lønn og tariff), etter hvert under navnet NHO Idrett. Gikk inn i Abelia fra 2017.	Abelia
Skogbrukets arbeidsgiverforening	Tilsluttet NHO i 1994. Gikk inn i NHO Mat og Bio (fusjon, 2008)	NHO Mat og Drikke
Bensinforhandlernes Bransjeforening	Egen landsforening 1997, tidligere del av Norsk Bilbransjeforbund. Endret navn til NHO KBS (Kiosk Bensin Service) i 2012 og åpnet for kiosker og servicehandel. Gikk til Virke i 2014.	I dag i Virke

Opprinnelig organisasjon	Endringer	Nåværende tilknytning
Byggebransjens Landsforening (BNL)	Opprettet 1998 gjennom en sammenslåing av Bygghåndverksfagernes Landsforening (BHLF), Byggeindustriens landsforening (BL) og Landsforeningen for bygg og anlegg (LBA)	Byggenæringens Landsforening (BNL)
Abelia	Opprettet 2001 med utgangspunkt i Kunnskapsbedriftens Landsforening og IT-næringens Forening i TBL	Abelia
Norsk Industri	Opprettet 2000 ved en sammenslåing av PIL og TBL. I etterkant har NHO Grafisk gått inn i Norsk Industri.	Norsk Industri
NHO Mat og Bio	Skiftet navn til NHO Mat og Landbruk i 1.1 2012 etter at store deler av medlemsmassen i Landbrukets Arbeidsgiverforening (LA) gikk til NHO.	NHO Mat og Drikke
NHO Mat og Landbruk	Ny landsforening 1.1 2012 med utgangspunkt NHO Mat og Bio og LA, nå del av NHO Mat og Drikke (2015)	NHO Mat og Drikke
NHO Handel	Opprettet 2013, inn i NHO Service og Handel 2015	NHO Service og Handel
NHO Kiosk Bensin Service (KBS)	Tidligere Bensinforhandlernes Bransjeforening, navneskifte 2012. Gikk til Virke i 2014	I Virke
NHO Mat og Drikke	Opprettet gjennom fusjon 2015 mellom NHO Mat og Landbruk og «gamle» NHO Mat og Drikke	NHO Mat og Drikke
NHO Service og Handel	Opprettet gjennom fusjon mellom NHO Service og NHO Handel	NHO Service og Handel

Kilder: SSB (tabellen over arbeidsgiverorganisasjoner i Statistisk årbok), NHOs årsberetninger, organisasjonenes hjemmesider og fagblader, Store norske leksikon (SNL), medieomtale (Retriever), Grytli og Stokke (1998), (Stokke, 1996).

Tabell V1.2 HSH/Virke fra og med 2000. Innmelding av bransjeforeninger eller arbeidsgiverorganisasjoner.

År	Organisasjon	Status i Virke
1999	Apo Arbeidsgiverforening for Private virksomheter i Offentlig sektor	Fusjon. I dag organisert som bransjer med egne styrer.
2001	Norges Apotekerforening (arbeidsgiverdelen)	Gikk inn med arbeidsgiverdelen. Noen apoteker gikk til NAVO (Spekter). HSH (Virke) og Norges Apotekerforening inngikk næringspolitisk avtale.
2001	Den norske reisebransjeforening	Fusjon, egen seksjon
(2001)	Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF)	Næringspolitisk samarbeidsavtale.
2002	Begravelsesbyråenes Forening	Fusjon 1.1.2002
2004	Import- og Eksportagenters Forening	
2011	Treningsforbundet	Fusjon 1.1.2011
2014	NHO Kiosk Bensin Service	Virke Servicehandel
2015	Distansehandel Norge	
2015	Norske Film-, TV- og spillprodusenters forening (Produsentforeningen)	Fusjon 1.1.2015. Virke Produsentforeningen
2016	Norske Inkassobedrifters Forening	Virke Inkasso
2020	Samfo	Gikk inn i Virke 2020

Note: I tillegg har studentsamskipnader, meningsmålingsbyråer, bedrifter innen brukerstyrt personlig assistanse (BPA) gått mer eller mindre samlet inn. Kilde: Virke, HSHs årsberetninger, medieomtale (Retriever).

Tabell v1.3 Arbeidsgiverorganisasjoner utenfor NHO og Virke. Utgangspunkt 1992 og organisasjoner som er kommet til etterpå.

Navn	Bakgrunn	Endringer	Status i dag
Landbrukets Arbeidsgiverforening	Opprettet i 1992, før dette paraply over tre selvstendige arbeidsgiverorganisasjoner innen landbruket	Overganger mellom LA og NHO på 1990-tallet (Felleskjøpet og innen kjøttsamvirket)	Oppløst (2011). Medlemmene gikk til NHO (NHO Mat og Drikke), noen også til Spekter
Arbeiderpressens Tarifforening	Opprettet 1955	Inn i Norske Avisers Landsforening i 2000 (NHO)	Mediebedriftenes Landsforening (MBL)
Arbeidsgiverforeningen for Skip og Offshorefartøyer (ASO)	Opprettet 1.1.1984 som sammenslutning av Skibsfartens Arbeidsgiverforening og Norsk Offshoreforening (arbeidsgiveravdelingen)	Inn i Norges Rederiforbund i 1997	Norges Rederiforbund
Arbeidsgiverforening for private virksomheter i offentlig sektor (Apo)	Opprettet som Private Helseinstitusjoners Landsforbund (PHL) i 1949, Apo fra 1992	Inn i HSH 1999 (HUK-området)	Virke
Bankenes Arbeidsgiverforening (BA)	Dannet 1.1.1988 gjennom fusjon av arbeidsgiverforeningene for sparebanker og forretningsbanker	Finansnæringens Arbeidsgiverforening (FA) gjennom fusjon med Forsikringsselskapenes Arbeidsgiverforening i 1999 Inn i Finans Norge 1.1.2013	Finans Norge
De norske teatres forening	Stiftet i 1962. Tidligere Norsk Teaterlederforening.	Skiftet navn til Norsk teater- og orkesterforening (NTO) i 1994. Samarbeidsavtale med NAVO i 1998. Spekter har overtatt forhandlingsansvaret fra 2014.	NTO (Spekter forhandler)
Den kooperative tarifforening	Opprettet 1946	Skiftet navn til Samvirkeforetakenes Forhandlingsorganisasjon (1996) og til Samfo (2003) Inn i Virke 1.2.2020	Virke
Forsikringsselskapenes Arbeidsgiverforening	Stiftet 1981 ved en sammenslåing av Livsforsikringsselskapenes Arbeidsgiverforening og Skadeforsikringsselskapenes Arbeidsgiverforening	Finansnæringens Arbeidsgiverforening (FA) gjennom fusjon med Bankenes Arbeidsgiverforening i 1999 Inn i Finans Norge 1.1.2013	Finans Norge
Norges Apotekerforening	Opprettet 1881	Ikke lenger arbeidsgiverorganisasjon. Arbeidsgiveransvaret overført til HSH eller NAVO (Spekter) i 2001	Ikke lenger arbeidsgiverorganisasjon (tariffansvar)
Norsk Taxiforbund	Opprettet 1919	--	Norsk Taxiforbund
Fiskebåtrederens forbund	Opprettet 1946. Tilknyttet Norges Fiskarlag (egen seksjon)	Skiftet navn til Fiskebåt	Fiskebåt
Norske Trålrederiers forening	Opprettet 1937. Tilknyttet Norges Fiskarlag.	Skiftet navn til Fiskebåt	Fiskebåt
Fraktestartøyenes	Stiftet 1947	Fusjon med Fraktestartøyenes	Kystrederiene

Navn	Bakgrunn	Endringer	Status i dag
Arbeidsgiverforening		Rederiforening i 2007 Skiftet navn til Kystrederiene i 2016	
Glassbransjeforbundet i Norge	Opprettet 1984 som Glassbransjens Arbeidsgiverforening (brøt ut av N.A.F.)	Inngår etter hvert i Glass- og fasadeforeningen (navneskifte 2008)	Glass- og fasadeforeningen
Norges Lastebileier-Forbund	Opprettet 1935, arbeidsgiverorganisasjon ca. 1995	Gikk inn i NHO 2000 og ut 2002. Samarbeidsavtale med NHO Transport (medlemskap i begge foreningene mulig)	Norges Lastebileier-Forbund
Norges Praktiserende Arkitekter (NPA)	Opprettet 1980	Navneendring i 2005	Arkitektbedriftene i Norge
Maskinentreprenørenes Forbund (MEF)	Opprettet 1948 som Bulldozereiernes Landsforbund	--	Maskinentreprenørenes Forbund (MEF)
Hurtigbåtenes Rederiforbund	Opprettet i 1988	Skiftet navn til Hurtigbåtforbundet HRF	Hurtigbåtforbundet
Studentsamskipnadens Arbeidsgiverforening (SSAF)	Opprettet 1985	Nedlagt 2005. Medlemmene gikk til Virke og Spekter.	Oppløst
Skogbrukets Arbeidsgiverforening	Opprettet 1928	Inn i NHO som Skogbrukets Landsforening 1994	NHO Mat og Drikke
Arbeidssamvirkenes Landsforening (ASVL)	Opprettet 1991 av Arbeidssamvirker, Arbeidssamvirker i offentlig regi og Produksjonsrettede verksteder (PV)		Arbeidssamvirkenes Landsforening (ASVL)
Arbeidsmarkedsbedriftenes Landsforening	Opprinnelig Landsforeningen for vernet industri (vernede bedrifter)	Inn i NHO (Servicebedriftenes Landsforening) 2002	NHO Service og Handel
Norsk Arbeidsgiverforening for virksomheter med offentlig tilknytning (NAVO)	Opprettet 1993	Navneendring 2007, til Arbeidsgiverforeningen Spekter	Spekter
Private Barnehagers Landsforbund (PBL)	Opprettet 1993. Stiftet av 72 private barnehager.	--	Private Barnehagers Landsforbund (PBL)
Kirkens arbeidsgiverforening	Opprettet 1990. Assosiert medlem i KS fram til 1997.	Skiftet navn i 2015	KA Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter
Arbeiderbevegelsens Arbeidsgiverforening (AAF)	Opprettet 1997	--	Arbeiderbevegelsens Arbeidsgiverforening (AAF)
Finansnæringens arbeidsgiverforening (FA)	Opprettet 1999 gjennom fusjon	Gikk inn i Finans Norge 1.1.2013	Finans Norge
KS Bedrift	Opprettet i 2001 (utskilt fra KS). Egen juridisk enhet fra 2014.	Endret navn til Samfunnsbedriftene 2020	Samfunnsbedriftene

Kilder: SSB (Statistisk årbok, tabellen over arbeidsgiverforeninger), ulike årganger av oppslagsboka *Norske organisasjoner*, organisasjonenes hjemmesider, Store norske leksikon (SNL).

## Vedlegg 2 Medlemstall i arbeidsgiverorganisasjonene

Tabell V2.1 Medlemsutviklingen i arbeidsgiverorganisasjonene fordelt på medlemsbedrifter med og uten tariffavtale. 2004 og 2019.

	NHO	Virke	Øvrige
<b>Alle medlemsbedrifter</b>			
Sysselsatte 2004	492 000	136 000	210 000
Sysselsatte 2019	674 411	254 491	278 000
Endring, i alt	182 411	118 491	68 000
<i>Prosentvis vekst 2004–2019</i>	37 %	87 %	32 %
<b>Tariffbundne bedrifter</b>			
Sysselsatte 2004	383 000	80 000	173 000
Sysselsatte 2019	479 506	82 779	207 000
Endring, tariffbundne bedrifter	96 506	2 779	34 000
<i>Prosentvis vekst 2004–2019</i>	25 %	3 %	20 %
<b>Bedrifter uten tariffavtale</b>			
Sysselsatte 2004	109 000	56 000	37 000
Sysselsatte 2019	194 905	171 712	71 000
Endring, i alt	85 905	115 712	34 000
<i>Prosentvis vekst 2004–2019</i>	79 %	207 %	92 %
<b>Veksten over tid fordelt på sysselsetting i tariffbundne og ikke-tariffbundne bedrifter</b>			
Andel av veksten i tariffbundne bedrifter	53	2	50
Andel av veksten i bedrifter uten tariffavtale	47	98	50
I alt	100	100	100
<b>Andel med tariffavtale (sysselsetting)</b>			
2004	78	59	82
2019	71	33	74

Kilde/note: SSB Arbeidsgiverorganisasjoner. Tallene er bearbejdet av Fafo. Manglende opplysninger er estimert, og enkelte tall er skjønsmessig korrigeret. Beregning av tall og dermed innrapporteringen til SSB vil ha endret seg over tid, og tallene må betraktes som estimater, se Nergaard 2020 for nærmere informasjon.

# Norske arbeidsgiverorganisasjoner på 2000-tallet?

Notatet gir en oversikt over norske arbeidsgiverorganisasjoner på 2000-tallet, og hvilke strukturendringer som har skjedd i denne perioden. Videre beskrives konkurranseflater mellom organisasjonene, og hvordan den norske organiseringen skiller seg fra den danske og svenske.



Borggata 2B  
Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-notat 2020:14  
ID-nr.: 10334