

Hovedavtalen i staten

Reell medbestemmelse og reelle utfordringer?

Inger Marie Hagen
Elin Moen Dahl

STORBYUNIVERSITETET
ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

AFI RAPPORT 2026:11



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer 2026:11

Tittel: Hovedavtalen i staten – reell medbestemmelse og reelle utfordringer?

Forfattere: Inger Marie Hagen og Elin Moen Dahl

Kvalitetssikrere: Per Bonde Hansen og Mari Holm Ingelsrud

Prosjekt: Evaluering av hovedavtalen i staten

Prosjektleder: Inger Marie Hagen

Finansiør: Digitalisering- og forvaltningsdepartementet (DFD)

Publiseringsdato: 19. oktober 2026

Antall sider: 155 ekskl. vedlegg

Forside-illustrasjon: Colourbox

Emneord: hovedavtalen i staten, medbestemmelse, partssamarbeid

Resymé: Partene i staten (hovedsammenslutningene og Avdeling for statlig arbeidsgiverpolitikk (i DFD) har bedt AFI fremskaffe et felles kunnskapsgrunnlag om praktisering av hovedavtalen i staten i forbindelse med revisjon av avtalen. Det er gjennomført en spørreundersøkelse blant ledere og tillitsvalgte og foretatt intervjuer i syv virksomheter. Rapporten gir et bredt bilde av samarbeidet: organisering av samarbeidet på ulike nivåer, møtevirksomhet og deltakelse, saker som behandles og uenigheter som oppstår. Funn i prosjektet sammenlignes med en tilsvarende undersøkelse fra 2020 (Hagen mfl., 2020). I hovedsak finner vi at samarbeidet preges av stabilitet. Partene er i stor grad fornøyd med samarbeidet, mens uenigheter knyttet til hvordan ledere og tillitsvalgte oppfatter innflytelsen og medbestemmelsen består.

ISBN 978-82-7609-511-1

ISSN 2703-836X

DOI: <https://doi.org/10.21378/9605-nc92>

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2026

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2026

© Forfatter(e)/Author(s)

Arbeidsforskningsinstituttet AFI
OsloMet – storbyuniversitetet
Pb. 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Work Research Institute AFI
OsloMet – Oslo Metropolitan University
P.O.Box 4 St. Olavs plass
N-0130 OSLO

Telefon: +47 93 29 80 30

E-post: postmottak-afi@oslomet.no

Nettadresse: oslomet.no/om/afi

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra [arkivet](#)

Publications are available for free download from the [archive](#)

Forord

Hovedavtalen i staten skal revideres, og partene i staten har gitt AFI i oppdrag å fremskaffe et kunnskapsgrunnlag. Rapporten bygger på en spørreundersøkelse blant ledere og tillitsvalgte i staten samt intervjuer i syv virksomheter. Fafos rapport fra 2020 (Hagen mfl., 2020) har vært viktig både som utgangspunkt og sammenligningsgrunnlag for våre funn.

Rapporten gir et bredt bilde av samarbeidet: organisering, saker som behandles og uenigheter som oppstår. Videre er vi opptatt av forhold som kan bidra til å etablere og videreføre et godt samarbeid. Avslutningsvis trekker vi opp forhold som forhåpentligvis kan bidra til en debatt om partssamarbeidet i staten og hvordan dette samarbeidet er en del av den norske modellen.

En viktig styrke ved rapporten ligger i at vi kan sammenligne med svar fra 2020 for å måle utvikling over tid, og at vi har data fra et stort utvalg av tillitsvalgte. Et nytt grep i denne rapporten er dessuten at vi har brukt virksomheter som analyseenheter i tillegg å se på svarandelene blant ledere og tillitsvalgte i alt. Det betyr at vi både kan si noe om hva tillitsvalgte og ledere i staten som helhet mener om ulike tema og vi kan si noe om hvordan det står til i statens virksomheter, eksempelvis at x har vært tema i y prosent av virksomhetene eller at ledere og tillitsvalgte er enige i så og så mange virksomheter. Usikkerhetene i rapporten er knyttet til lav svarprosent blant lederne.

AFI takker partene i staten for et svært interessant prosjekt. Takk også til referansegruppen som har bestått av Else-Anette Grannes, Bente-Langsrud Vive og André Löfkrantz (og pensjonist Reidun Slåen) fra Avdeling for statlig arbeidsgiverpolitikk i DFD og Atle Gullestad (Akademikerne), Vibecke Solhaug (LO Stat), Andrea Mandt (Unio) og Cora Fasting (YS Stat). Og endelig – og ikke minst – takk til alle informantene som har bidratt til prosjektet.

Fra AFI takker vi Per Bonde Hansen og Mari Holm Ingelsrud som har sørget for kvalitetssikring og Sarah Salameh som har ferdigstilt rapporten.

For å gjøre analyser med virksomheter som enheter i statistikkprogrammet Stata ba vi SIKT KI-chat om forslag til koder. Generativ KI er ikke brukt i noe annet arbeid med denne rapporten. Alle gjenværende feil og mangler er forfatterens ansvar.

Inger Marie Hagen (prosjektleder) og Elin Moen Dahl

Innhold

Forord	1
Sammendrag	4
1 Partssamarbeidet i staten	7
1.1 Tidligere undersøkelser	8
1.2 Rapportens formål	10
1.3 Noen sentrale begreper	11
1.4 Rapportens innhold	13
2 Data og metode	15
2.1 Spørreundersøkelse blant ledere og tillitsvalgte	15
2.2 Intervjuundersøkelse	21
3 Praktisering av hovedavtalen	23
3.1 Samarbeid på ulike nivåer	25
3.2 Samarbeid i driftsenhetene og arbeidsområdene	29
3.3 Omforent vurdering	31
3.4 Endring i samarbeidsforholdene på ulike nivåer	32
3.5 Endring i samarbeidsforholdene i driftsenhetene og arbeidsområdene	35
3.6 Organisering av samarbeidet	37
3.7 Frikjøp	46
3.8 Hovedpunkter	48
4 Kontakt mellom partene	49
4.1 Jevnlig kontakt	49
4.2 Formelle møter	52
4.3 Uformell kontakt	68
4.4 Deltakelsesgapet	73
4.5 Hovedpunkter	76
5 Grunnlag for god praktisering	78
5.1 Felles forståelse	79
5.2 Hovedavtalens egnethet	82
5.3 Kunnskap og opplæring	88
5.4 Tillitsvalgtes rolle	92
5.5 Tillitsvalgtes oppgaver	96

5.6 Hovedpunkter	99
6 Uenigheter, konflikter og endringsønsker.....	100
6.1 Vedvarende uenighet	100
6.2 Mer eller mindre uenigheter?.....	101
6.3 Tvisteløsninger	106
6.4 Uenighet og konfliktløsning	106
6.5 Uenig i sak eller saksbehandling?	108
6.6 Fullmakter	109
6.7 Beslutninger	112
6.8 Endringsønsker.....	114
6.9 Hovedpunkter	118
7 Et godt samarbeid	119
7.1 Et samarbeid i tråd med hovedavtalen?.....	120
7.2 Reell innflytelse.....	122
7.3 Mer eller mindre innflytelse?.....	125
7.4 Innflytelse i saker	127
7.5 Hovedpunkter	129
8 En stat i endring	130
8.1 Deltakelse i omstillingsprosesser	131
8.2 Innflytelse i omstilling.....	132
8.3 Statlig ledelse i endring	135
8.4 Hovedpunkter	139
9 Suksesskriteriene for et godt samarbeid?	140
9.1 Mer kontakt, bedre samarbeid?.....	141
9.2 Felles forståelse, bedre samarbeid?	142
9.3 Uenigheter	143
9.4 Endring i ledelsen	144
9.5 Mer kunnskap, bedre samarbeid?.....	145
9.6 Suksesskriterier?	145
9.7 Dagsorden og innflytelse	146
10 Økt demokratisering i staten?.....	148
10.1 Arbeidsmetode eller arbeidsoppgave?	151
Referanser	155

Sammendrag

Hovedavtalen i staten er, som de andre hovedavtalene i Norge, gjenstand for kontinuerlig reforhandling. Partene i staten (Unio, YS Stat, Akademikerne, LO Stat og staten ved Avdeling for statlig arbeidsgiverpolitikk (APA) i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD)) har gitt Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet i oppdrag å fremskaffe et felles kunnskapsgrunnlag for partene før neste runde med reforhandling.

Data er samlet inn gjennom kvalitative intervjuer i syv virksomheter og gjennom en spørreundersøkelse blant ledere og tillitsvalgte. Et tilsvarende prosjekt ble gjennomført i 2020 (Hagen mfl., 2020) og mange av spørsmålene er gjentatt i våre undersøkelser. Dette har gjort det mulig å se på utviklingen over tid og hvorvidt revisjonen fra 2023 har fått noen betydning. Vi ser både på svarprosentene blant ledere og tillitsvalgte i alt og bruker virksomhetene som analyseenheter. I dette sammendraget trekker vi frem noen sentrale funn. Hovedpunkter for analysene finnes i slutten av hvert kapittel.

Organisering av partssamarbeidet

Virksomhetene i staten varierer stort både med hensyn til oppgaver, størrelse og organisering. I den enkelte virksomhet skal det inngås en tilpasningsavtale. Svar fra HR-lederne tyder på at antallet virksomheter med avtale har økt noe fra 2020, men vi finner også at svært mange tillitsvalgte og ledere svarer «vet ikke» på spørsmål knyttet til avtalen. Dette tyder på at mange ikke bruker denne avtalen aktivt.

Avtalen skal angi hvilke nivåer i virksomheten hvor partssamarbeid etter hovedavtalen skal organiseres. Om lag en tredjedel av virksomhetene har samarbeid på to nivåer: virksomhets- og driftsenhetsnivå. Nesten en av seks virksomheter opererer også med arbeidsområder. Mange virksomheter i staten har valgt en divisjonsorganisering, og i noen av disse finner vi også samarbeidsordninger på lokasjonene. Organiseringen i ulike nivåer synes ikke å ha endret seg siden 2020, og det var lite i intervjuene som tydet på at aktørene var misfornøyde med organiseringen.

Samarbeid bare på virksomhetsnivå eller i driftsenhetene tilsier at mekanismer for å fange opp uenigheter lenger ned i organisasjonen må være på plass. Her synes det å være stor variasjon. I noen virksomheter – særlig der det finnes plasstillitsvalgte lenger ned – fungerer det tilfredsstillende, mens andre forteller at uenigheter blir liggende uløst lenger ned i virksomheten.

IDF-møter (informasjon (§ 17), drøfting (§ 18) og forhandling (§ 19)) synes å være den viktigste aktiviteten i partssamarbeidet, og i et klart flertall av virksomhetene finner slike møter sted minst hver måned eller oftere. Hvorvidt toppledelsen deltar på slike møter var et viktig tema i 2020, og vi finner en liten økning i enhetsleders deltakelse. Intervjuene tyder på at uformell kontakt er viktig, men vi finner en liten nedgang i tillitsvalgtes uformelle kontakt med ledelsen når vi sammenligner svarene fra 2020 og 2026. Andelen tillitsvalgte uten formell eller uformell kontakt med ledelsen holder seg stabil blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå, men har sunket blant tillitsvalgte på nivåene lenger ned.

Tilfredshet med partssamarbeidet

Partene er i stor grad tilfredse med samarbeidet i staten – blant ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå svarte over 70 prosent «bra» eller «svært bra» på vårt spørsmål. Denne tilfredsheten synes stabil, og vi finner bare ubetydelige endringer siden 2020. Andelen synker noe når det er spørsmål om samarbeidet i driftsenheter og arbeidsområder. Også i intervjuene ble det i stor grad uttrykt tilfredshet med samarbeidet. Men det ble også understreket at det er et vanskelig spørsmål fordi svaret vil variere både med hensyn til nivåer i virksomheten og hvilke saker man samarbeider om.

Tilfredshet kan også uttrykkes gjennom ønsker om endring. I intervjuene fikk vi få endringsønsker, mens vi i spørreundersøkelsen i stor grad fikk det vi kan betegne som ønsker om «prinsipielle» endringer: tillitsvalgte vil utvide forhandlingsretten, mens ledere vil begrense den. Vi finner ikke flertall for endringer på noen punkter bortsett fra at et flertall av de tillitsvalgte ønsker seg mer tid til tillitsvalgtarbeid. Andelene som har svart at de ikke vet om de ønsker endringer i hovedavtalen er gjennomgående svært høye, noe som styrker vår antagelse om at det ikke er sterkt grunnlag for store endringer i avtalen.

Enighet og uenighet

Når det gjelder enighet og uenighet mellom partene har vi vært opptatt av flere tema: Har partene en felles forståelse av hovedavtalens intensjoner og de enkelte bestemmelsene? Er avtalen egnet til å skape gode beslutningsprosesser, god drift og en rimelig maktfordeling i virksomheten? Hvilke uenigheter oppstår mellom partene? Og ikke minst, har partene en felles oppfatning av de tillitsvalgtes innflytelse?

Resultatene er i tråd med funnene fra 2020. Vi finner en liten positiv endring når det gjelder felles forståelse av intensjonene og enkeltbestemmelser i hovedavtalen, men det er fortsatt forskjeller mellom partene, og tillitsvalgte svarer gjennomgående at det sjeldnere er en felles forståelse. Vi har stilt en rekke spørsmål knyttet til uenigheter mellom partene. Andelen som rapporterer om vedvarende uenigheter har gått noe ned siden 2020 når det gjelder drøftings- og forhandlingssaker, men holder seg stabil når det gjelder «medbestemmelse generelt».

Partene er nokså enige om hovedavtalens egnethet når det gjelder å sørge for gode beslutningsprosesser, men andelen ledere og tillitsvalgte som ikke er enige ligger rundt en tredjedel. Vi finner heller ikke veldig store forskjeller når det gjelder hovedavtalens egnethet for god drift, men her er andelen ledere og tillitsvalgte som ikke er enig større. Enigheten forsvinner når vi spør om hovedavtalens egnethet til å gi innflytelse til arbeidstakere og tillitsvalgte. Her er forskjellen mellom partene stor og det er lederne som er mest fornøyd med dagens avtale.

Uenigheten fortsetter når tema er tillitsvalgtes mulighet til å bruke tid til tillitsvalgtarbeid og hvorvidt de tillitsvalgte får tilstrekkelig og tidsnok informasjon. Dette gjelder også når vi er opptatt av omstillingsprosesser. Videre er partene, som i 2020, svært uenige i vurderingen av de tillitsvalgtes innflytelse. Dette gjelder både når vi spør om innflytelse generelt og under omstilling. Opp mot 90 prosent av ledere svarer at tillitsvalgte har stor eller svært stor grad av innflytelse over beslutninger som er viktige for de ansatte, mens tilsvarende andel blant tillitsvalgte er 40 prosent.

Når det gjelder hvilke saker som behandles i partssamarbeidet er partene i stor grad enige. Vi kan dele sakene inn i tre kategorier: Flest har behandlet «tradisjonelle saker» som arbeidsmiljø, sykefravær eller organisering. I midten finner vi saker som omhandler god drift, tiltak for å øke produksjonen, kartlegging av kompetansebehov og tiltak for å bedre forholdet til brukerne.

Nederst finner vi klima og miljøtiltak, samt digital kontroll og overvåkning. Partene er ikke enige når det gjelder hvor mye innflytelse de tillitsvalgte har i de ulike sakene. Andelen ledere som svarte mye eller svært mye innflytelse ligger gjennomgående minst dobbelt så høyt som andelen blant de tillitsvalgte. Videre viser analysen til dels sterk sammenheng mellom innflytelse og dagsorden: Hvis saken har vært tema er sannsynligheten høyere for at de tillitsvalgte har svart at de har innflytelse. Sammenhengen er imidlertid langt sterkere for de tillitsvalgte enn for ledelsen.

Betingelser for et godt partssamarbeid

Mange av betingelsene for et godt partssamarbeid er på plass i staten: tariffavtale, et etablert regelverk, høy organisasjonsgrad og tillitsvalgte på plass i alle virksomheter. I rapporten har vi brukt funn fra 2020 og fra våre intervjuer til å finne frem til «suksesskriterier» for et godt partssamarbeid. Deretter har vi brukt svarene fra årets spørreundersøkelse til å lete etter sammenhenger. Vi bruker tilfredshet med samarbeidet og tillitsvalgtes medbestemmelse som mål på godt partssamarbeid. Kriteriene vi ser på er kontakt mellom partene, felles forståelse av hovedavtalen, uenigheter, ledelse (mer effektiv, byråkratisk og toppstyrt) og kunnskap.

Blant de tillitsvalgte finner vi at felles forståelse, uenigheter og endringer i ledelsen henger sammen med hvordan de vurderer samarbeidet. Kontakt med ledelsen har bare en svak betydning, og evaluering av egen kunnskap har ingen betydning for vurderingen. Blant lederne finner vi at felles forståelse og uenighet henger sammen med vurdering av samarbeidet, men ikke kontakt med tillitsvalgte, endringer i ledelsen eller kunnskap.

Når det gjelder sammenhengen mellom de fem kriteriene og tillitsvalgtes innflytelse er det bare blant de tillitsvalgte vi finner noen sammenheng. Sterkest sammenheng er det mellom felles forståelse og innflytelse, deretter kommer uenigheter og endringer i ledelsen med en moderat sammenheng. Kontakt og egen kunnskap har liten eller ingen betydning.

Ambisjoner med – og for – partssamarbeidet

I siste kapittel i rapporten er vi opptatt av partenes ambisjoner for partssamarbeidet i staten. Partssamarbeidet skal både bidra til gode arbeidsplasser og til gode tjenester – ofte omtalt som demokrati og produktivitet. Våre funn kan settes opp som et interessant paradoks: partene er tilfredse med samarbeidet, det er liten oppmerksomhet om endringer og heller ikke sterke ønsker om å si sin mening, vi har fått mange «vet ikke»-svar og lite misnøye, samtidig som grunnleggende uenigheter består. Dette knytter vi sammen med partssamarbeidets organisering og partenes ambisjoner. Vi stiller spørsmål om hvorvidt partssamarbeidet oppfattes som en arbeidsmetode eller en arbeidsoppgave. Vår undersøkelse finner, i likhet med flere andre nyere prosjekter, en tendens til at partsamarbeidet sees på som en arbeidsoppgave og at dette henger sammen med sentralisering og formalisering. Dette reiser et viktig spørsmål: er partsamarbeid som arbeidsoppgave forenlig med kjernepunkter i den norske modellen? Våre funn tyder ikke på at det er sterke endringsønsker på noe punkt i hovedavtalen. Men hvorvidt hovedavtalen i staten slik den står nå sørger for tilstrekkelig reell medbestemmelse og tilstrekkelig reell endring som kan bidra til økt demokratisering og bedre tjenester til borgerne, det er opp til partene selv å diskutere.

1 Partssamarbeidet i staten

Den norske arbeidslivsmodellen er tuftet på organiserte parter. Organisasjonsgraden i staten er 86 prosent (Nergaard, 2025, s. 11) og arbeidstakerne i staten er dermed den best organiserte gruppen arbeidstakere i Norge. Alle statens virksomheter er «medlem» av sin «arbeidsgiverorganisasjon», Avdeling for statlig arbeidsgiverpolitikk (APA) i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD). APA beskriver den statlige arbeidsgiverrollen slik: «Arbeidsgiverrollen er tuftet på den norske modellen, der medbestemmelse og involvering er sentralt» (DFD, 2024, s. 6). Utgangspunktet for et godt samarbeid mellom partene burde derfor være til stede. Et godt grunnlag gir også muligheter for å forbedre samarbeidet. Et godt samarbeid innebærer også at partene er uenige og tidvis også svært uenige om både prioriteringer, kvaliteten på samarbeidet og hvilke endringer som bør gjennomføres.

Men statlige virksomheter har også kjennetegn som kan gjøre praktiseringen av den norske modellen mer komplisert. Virksomhetene er underlagt politisk styring og partene står ikke fritt til å fatte avgjørelser slik som i et privat selskap – handlingsrommet for partssamarbeidet er rett og slett mindre. I privat sektor er forholdet mellom økt produktivitet og lønnsdannelse et kjernepunkt i modellen – partene skal samarbeide om produktivitetstiltak. Gevinsten av økt lønnsomhet skal være gjenstand for neste runde med lønnsforhandlinger. I staten – som i resten av offentlig sektor – er produktivitet svært vanskelig både å definere og måle, og det er svakere kobling mellom lokalt samarbeid og lønnsdannelsen.

Samtidig er grunnlaget for samarbeidet i staten – som i resten av arbeidslivet – preget av det arbeidslivsforskere ofte kaller for «de to perspektivene» (Trygstad mfl., 2021): samarbeidet skal i) sørge for gode arbeidsplasser og ii) gi virksomhetene grunnlag for lønnsomhet og videre drift. Denne doble målsettingen – ofte satt opp som demokrati og produktivitet – gjennomsyrrer lov- og avtaleverket i Norge. I hovedavtalen i staten er dette blant annet uttrykt i § 1 Formål og intensjoner, der det blant annet står at den skal ha som formål å

- gi arbeidstakerne en reell innflytelse på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles (punkt 2)
- utvikle samarbeidet slik at dette kan bidra til fleksibel og brukervennlig tjenesteyting med et godt arbeidsmiljø, god ledelse, bedre resultatoppgåelse og et godt forhold til innbyggerne (punkt 5)

Bestemmelsene i hovedavtalen er grunnlaget for det samarbeidet som skal sikre både et demokratisk arbeidsliv og sørge for at staten leverer gode tjenester til borgerne og bruker statens inntekter på en effektiv måte. Begge målsettingene har verdi i seg selv, men det er også viktig å se sammenhengen mellom dem: Økt demokrati er et redskap for å forbedre tjenestene.

Bestemmelsene – og praktiseringen av dem – er tema for denne rapporten. Alle hovedavtaler i Norge er, i motsetning til i de andre landene i «den nordiske modellen», gjenstand for kontinuerlig revisjon. Denne revisjonen er en av styrkene ved den norske modellen – det muliggjør kontinuerlige og nødvendige endringer og bidrar til økt bevissthet om avtaleverkets rolle, partenes prioriteringer og virksomhetenes utfordringer. Hovedavtalen i staten ble inngått i 1980. Siste revisjon fant sted i 2022 og den nye avtalen dekket perioden 01.01.2023–01.01.2025. Avtalen er nå prolongert ut 2026.

Ambisjonene i denne rapporten er å tilby partene et kunnskapsgrunnlag som kan være nyttig i den kommende revisjonen ved å belyse noen sentrale spørsmål:

- Hvordan står det til med partssamarbeidet i staten?
- Er samarbeidet i tråd med hovedavtalens bestemmelser?
- I hvilken grad evner partene å ivareta hensynet til både de ansatte og til god drift i virksomhetene?
- Hvilke endringer i samarbeidet og praktisering av avtalen, om noen, har funnet sted siden 2020?

1.1 Tidligere undersøkelser

Partssamarbeid i staten har vært gjenstand for flere undersøkelser. Felles for undersøkelsene er at de finner mye stabilitet. Verken noen krise eller kraftig forbedring i samarbeidet blir identifisert. Det er også viktig å understreke at undersøkelsene finner stor variasjon i partssamarbeidet både mellom virksomhetene og innad i virksomhetene.

Før revisjonen i 1997 gjennomførte Fafo en evaluering av hovedavtalen på oppdrag for LO Stat (Hagen og Pape, 1997). Evalueringen bygget på en spørreundersøkelse blant ledere og tillitsvalgte, samt intervjuer i et utvalg virksomheter. To spørsmål dannet utgangspunktet for rapporten: i) hvor tilfreds er man med medbestemmelsen i staten og ii) i hvilken grad er avtalen egnet til å sikre hensynet til ansattes medbestemmelse og god drift i virksomheten? Samarbeid om omstilling var også et viktig tema. Flere av de statlige virksomhetene hadde gjennomgått grunnleggende endringer i årene forut for undersøkelsen. Dette gjaldt f.eks. Posten med nedleggelse av postkontor, nedbygging av Forsvaret og skillet mellom drift og forvaltning i flere av virksomhetene. Utskilling, fristilling og etablering av Spekter (da NAVO) i 1993 var et viktig bakteppe. Endringene gjorde at spørsmålet om hvorvidt fagforeningene skulle tilpasse egne organisasjoner til virksomhetens struktur sto sentralt i flere forbund. En slik problemstilling føles nok fremmed for de fleste i dag. Rapporten bruker aktivt skillet mellom «daglig drift» og «omstilling», et skille som er mindre relevant i dag fordi endring og omstilling i stor grad er en del av den daglige driften. Observasjonen av at ledere og tillitsvalgte i hovedsak kunne karakteriseres som middelaldrene menn (Hagen og Pape, 1997, s.10) har nok heller ikke særlig gyldighet. I rapporten konkluderes det med følgende:

- «Arbeidsgiverne er svært tilfreds med ansattes medbestemmelse og de tillitsvalgte er nokså tilfreds.
- Begge parter anser hovedavtalen som et viktig redskap og avtalen brukes til å fastsette beslutningsprosedyrer i rimelig stor grad både i daglig drift og i omstillingsprosesser.
- Alle arbeidsgivere mener at ansattes medbestemmelse i rimelig grad utøves i tråd med avtalen, mens 3/4 av de tillitsvalgte mener det samme.
- Det er rimelig stor grad av interessefellesskap mellom partene i de sakene som inngår i hovedavtalens saksområde.
- Verken arbeidsgivere eller de tillitsvalgte er spesielt interessert i å løfte sakene ut av virksomhetene. Det er sterke interessefellesskap i forhold til overordnet arbeidsgiver.
- Begge parter viser stor vilje til interne forhandlinger og kompromisser i omstillingssaker fremfor å la politikerne gripe inn.» (Hagen og Pape, 1997, s. 15).

Forfatterne konkluderte på bakgrunn av sine funn at medspillerrollen var langt mer fremtredende enn motspillerrollen.

Også forut for revisjonen i 2022 gjennomførte Fafo en evaluering av hovedavtalen (Hagen mfl., 2020), denne gangen på oppdrag for de sentrale partene. Det er ingen hemmelighet at partene

var uenige om hvilke endringer som burde foretas og at forhandlingsretten (§ 19) var et sentralt punkt i diskusjonen. Forskerne knyttet denne uenigheten til forståelsen av «likeverdige parter». Tillitsvalgte opplevde et manglende engasjement fra ledelsen, at partssamarbeidet i økende grad ble «overlatt til HR» og at medbestemmelsen ikke var reell. Funn knyttet til oppfatninger om reell medbestemmelse var særlig fremtredende i forbindelse med omstilling og endring. Undersøkelsen viste også at ledere og tillitsvalgte ga uttrykk for forskjellig forståelser av situasjon – dette gjaldt både graden av tillitsvalgtes innflytelse på ulike nivåer i virksomheten og hvordan avtalen ble tolket og praktisert. Bedre praktisering snarere enn radikale endringer i Hovedavtalens bestemmelser var en gjenganger i den kvalitative delen av undersøkelsen.

Frustrasjon over HRs rolle som ansvarlig for partssamarbeidet var også et viktig funn i en kvalitativ undersøkelse i fire statlige virksomheter fra 2024 (Hagen og Dahl, 2024). De tillitsvalgte opplevde at dersom toppledelsen engasjerte seg i samarbeidet ble drøftingene mer reelle og partssamarbeidet mer effektivt. Et annet sentralt funn i denne undersøkelsen var en økende byråkratisering og «rettsliggjøring» av partssamarbeidet. Forskerne knyttet dette funnet til HRs ansvar for partssamarbeidet og mangel på uformell kontakt mellom partene. Som de skriver: «De tillitsvalgte opplever manglende deltakelse fra toppledelsen som et problem. Sakene tar lenger tid dersom avgjørelsen ikke kan tas på stedet, men må avklares med ledelsen. Tillitsvalgte er også usikre på hvilke budskap HR bringer videre til ledelsen. I tilfeller hvor det oppstår konflikt mellom tillitsvalgte og HR blir toppledelsen en 'ankeinstans'» (Hagen og Dahl, 2024, s. 62). Et annet viktig funn i rapporten var forskjellen mellom de ulike nivåene:

HR er ansvarlig for å drifte partssamarbeidet, men det er varierende om det er øverste HR-leder som er gitt dette ansvaret, i noen virksomheter er det snakk om ansatte i HR avdelingen. På driftsenhetsnivå finner vi at partssamarbeidet i større grad er i tråd med hovedavtalen. HR er fortsatt ansvarlig for drift av partsamarbeidet, men øverste leder møter oftere enn på nivået over [...] Vi finner sterkere engasjement i partssamarbeidet fra driftsenhetslederne enn lenger opp. HR som mellommann – mellom tillitsvalgte og ledelsen – er altså mest uttalt på sentralt nivå. I tråd med økende sentralisering er det altså på nivået hvor de viktigste beslutningene fattes at engasjementet fra ledelsen oppleves som svakest (Hagen og Dahl, 2024, s. 62).

Ressursbruk var også et tema i rapporten og flere var opptatt av hvorvidt samarbeidet var organisert på en effektiv måte. Dette gjaldt både tid som ble brukt og hvordan møtene var organisert. Flere av informantene fortalte om månedlige møter på en til to dager og stilte spørsmål om ikke hyppigere og kortere møter ville vært en bedre modell.

Hovedavtalen er innrettet mot at partene skal møtes på det samme nivået og med de samme fullmakter. I Fafos undersøkelse (Hagen mfl., 2020) var også tilpasningsavtalen et tema, og funnene viste stor variasjon mellom virksomhetene i staten. Mens noen virksomheter rutinemessig gjennomgikk tilpasningsavtalen etter hver revisjon av hovedavtalen, var det også mange som svarte at det ikke var inngått noen avtale. Partssamarbeid på alle nivåer er viktig for å virkeliggjøre avtalens intensjoner. Det gjelder både målet om gode arbeidsplasser og mulighetene for kontinuerlig forbedring av tilbudet til innbyggerne. Hvor langt ned i virksomheten vi finner partssamarbeid er derfor et svært sentralt spørsmål. For eksempel viste Fafos evaluering av medbestemmelsen på NTNU (Svalund mfl., 2020) at partssamarbeidet slutter på fakultetsnivå. Dette innebærer at vi ikke finner samarbeid etter hovedavtalen nede i instituttene. Med få unntak er situasjonen den samme på OsloMet. Fafos evaluering av hovedavtalen (Hagen mfl., 2020) viste også at mange tillitsvalgte sjelden eller aldri møtte ledelse, dette var særlig merkbart på lavere nivåer.

1.1.1 Fra 1997 til 2020

Flere av funnene fra 1997 var gjenkjennelige også i 2020, men det var også viktige forskjeller. Partene var fortsatt rimelig fornøyde med partssamarbeidet, men forskjellen mellom partene fremsto som større. Som de skriver:

Mange ledere og tillitsvalgte er uenige om grunnleggende forhold som hvorvidt hovedavtalen er egnet til å sikre ansatte og tillitsvalgte innflytelse. Undersøkelsen viser også at partene kan se ulikt på hva man skal oppnå med partssamarbeidet. Bare halvparten av de tillitsvalgte svarer at partene alltid eller nesten alltid har en felles forståelse av intensjonene i hovedavtalen. Lederne synes ikke å ha fanget opp samme type sprik i forståelsen. På mange områder kan vi konkludere med at tillitsvalgte opplever større uenighet i praktiseringen av partssamarbeidet enn det ledelsen gjør, dette gjelder eksempelvis hvor ofte man er uenige i saker, og det gjelder når partene blir bedt om å vurdere de tillitsvalgtes innflytelse. (Hagen mfl., 2020, s. 140).

Fellesskapet mellom partene knyttet til partssamarbeid og medbestemmelse synes altså å være noe svekket siden 1997. I Hagen mfl. (2020) knyttes dette sammen med den doble styringsstrukturen vi finner i statlige virksomheter – den administrative og den politiske. I 1997 konkluderte forskere med at det «finnes sterke elementer av fellesinteresser mellom partene ... Aktiv bruk av hovedavtalen gir legitimitet til beslutninger hos overordnede umyndigheter og det blir lettere å få politikere til å medvirke til at beslutningen gjennomføres» (Hagen og Pape, 1997, s. 275).

I 2020 konkluderte forskerne med at et tilsvarende fellesskap var vanskelig å få øye på, og i intervjuene ble det understreket at ledernes lojalitet gikk oppover mot politikerne (Hagen mfl., 2020, s. 142). I rapporten ble det satt opp en hypotese om at «virksomhetsledelsen har fått mer makt, og at dette har skiftet maktforholdet og interessefellesskapet mellom partene internt i virksomheten». Dette knyttet de til økende press på virksomhetsledelsen gjennom økt bruk av målstyring.

1.2 Rapportens formål

Konklusjonene fra 1997 og 2020 danner et viktig bakteppe for denne rapporten. Oppdragsgiver ønsker å sikre et felles kunnskapsgrunnlag om hovedavtalen og praktiseringen av denne, herunder også å kartlegge om virksomhetene har vurdert og foretatt tilpasninger i egen virksomhet som følge av endringene i hovedavtalen med virkning fra 1. januar 2023. Vi har fokusert på de følgende endringene i denne rapporten:

- Forsterket formulering om tillitsvalgtes medbestemmelse: (...) slik at medbestemmelsen blir reell (§ 1.6).
- Presisering av lederes rolle i partssamarbeid: Virksomhetens øverste leder skal engasjere seg i og støtte opp om partssamarbeidet i virksomheten (...) Ledere som er arbeidsgiverpart, jf. § 13, skal engasjere seg i partssamarbeidet og legge til rette for reell medbestemmelse (§ 1.8).
- Bestemmelsene knyttet til tilpasningsavtalen ble samlet i ett kapittel. Bestemmelsen om hva tilpasningsavtalen skal inneholde fikk følgende tilføyinger g) inneholde bestemmelser om når og hvordan organisasjonenes medlemmer skal telles (jf. § 14) og h) regulere samarbeidet for å ivareta aktivitets- og redegjørelsesplikten (jf. § 31). I tillegg skal følgende tre elementer inkluderes i tilpasningsavtalen hvis en av partene krever det: frist for utsendelse av saksdokumenter i forkant av møter, regulering av hvordan det skal legges til rette for utøvelsen av vervet og bestemmelser for tiltak for felles opplæring.

Revisjonen innebar også endringer i kapittelet om personalpolitikk, blant annet vektlegging av systematisk kompetanseutvikling og tilpasninger til den nye likestillings- og diskrimineringsloven.

Videre er det tatt inn bestemmelser om kunstig intelligens (§ 1.9.) og en styrket formulering om bærekraft, natur og klima (§ 1.11).

I rapporten vil vi derfor

- kartlegge status for partssamarbeidet
- sammenligne status med funn fra Fafos evaluering fra 2020
- lete etter endringer i samarbeidet som kan knyttes til endringer i hovedavtalen
- analysere forhold som kan bidra til å forstå variasjonen i partssamarbeidet og partenes tilfredshet med praktisering og forståelse av avtalen

Fokus er rettet mot hovedavtalen og ikke de andre lovene/avtalene som dekker ansatte i staten. Det betyr blant annet at vi ikke har vært opptatt av tariffavtalene og diskusjonene knyttet til antall avtaler i staten. Vi har heller ikke vært opptatt av arbeidsmiljøloven/statsansatteloven.

1.3 Noen sentrale begreper

Partssamarbeid er et område hvor begrepsbruken varierer både mellom sektor og mellom virksomheter. I dette avsnittet kommenterer vi kort noen av de mest brukte begrepene.

1.3.1 Medbestemmelse og medvirkning

Hovedavtalen i staten ble inngått i 1980 og markerer (sammen med hovedavtalen i kommunal sektor) slutten på den store reformperioden for bedriftsdemokratiske ordninger i Norge. Omfattende endringer i hovedavtalen mellom LO og NAF (nå NHO) fant sted i 1966 (innføring av del B), ansattes rett til å velge styremedlemmer i aksjeselskap ble innført i 1972 og den nye arbeidsmiljøloven ble vedtatt i 1977. Flere forskere (se f.eks. Heiret, 2003) har pekt på at dette reformtiåret ble fulgt av et 1980-tall hvor produktivitetshensyn fikk forrang. Lægneid (1989) viser hvordan medbestemmelse bygger på et sett av verdier som stadig konfronteres med andre verdier om hvordan staten bør styres. Styrken i verdiene varierer over tid, mellom organisasjonsformer, oppgavetyper og omgivelser. Dette minner oss om at revisjoner av hovedavtalen i staten finner sted i ulike verdiklima og at debatter som sto sterkt på ett tidspunkt ikke på langt nær er like viktige i dag. Et eksempel er revisjonen av hovedavtalen i 1997. I Fafos evaluering (Hagen og Pape, 1997) var forholdet mellom individuelle og representative ordninger for ansattes deltakelse oppe til diskusjon. Til tross for at temaet var viktig for partene innebar revisjonen i 1996 ingen endring på dette området, og hovedavtalens § 1, punkt 6 slår fortsatt fast at «Partene er enige om at medbestemmelsesretten best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte».

Skillet mellom og definisjonen av medbestemmelse og medvirkning har vært gjenstand for omfattende diskusjon opp gjennom årene, men det har vært lite utvikling, og heller ikke i dag finner vi noen omforent begrepsbruk. I intervjuene i dette prosjektet brukte informantene i all hovedsak uttrykket medbestemmelse. I forrige revisjon var *reell* medbestemmelse et viktig tema. I et annet prosjekt (Dahl og Hagen, 2023) understreket partene sentralt at de knyttet begrepet medbestemmelse til representasjon og begrepet medvirkning til individuell deltakelse. I dette prosjektet har vi i hovedsak konsentrert oss om de tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse, og vi går derfor ikke inn på denne diskusjonen. Interesserte lesere henvises til Engelstad mfl. (2003), Hagen og Trygstad (2007), Falkum mfl. (2009), Trygstad mfl. (2020) eller Dahl og Hagen (2023). En lengre gjennomgang finnes også i Hagen mfl. (2020).

1.3.2 Likeverdige parter

Forut for revisjonen i 2020 var oppmerksomheten til partene særlig rettet mot forhandlingsretten (§ 19). Hovedavtalen i staten er den eneste avtalen hvor de tillitsvalgte har forhandlingsrett. I de andre avtalene er det utelukkende snakk om drøftingsrett. Forhandlingsretten må forstås i lys av hovedavtalens forhistorie (se Hagen og Pape (1997) for en lengre gjennomgang). I 1972 fikk ansatte i aksjeselskap rett til å velge representanter til bedriftens styre, og samme år ble det satt ned et offentlig utvalg for å vurdere ordninger i offentlig sektor. Utgangspunktet var ønsket om å etablere ordninger som skulle gi offentlig ansatte den samme retten til medbestemmelse som ansatte i privat sektor hadde fått. Men ansattes rett til medbestemmelse skulle ikke begrense det politiske demokratiet. En rekke utredninger (og Stortingsmeldinger) ble utarbeidet før avtalen endelig kom på plass i 1980. Et viktig stridsspørsmål var om man skulle velge en utvalgsordning (representanter av og blant alle ansatte – som i arbeidsmiljøutvalgene eller valg av ansattrepresentanter) eller om rettighetene skulle gis til fagforeningene, altså det som ble kalt «forhandlingslinjen». Som Hagen og Pape (1997, s. 32) skriver:

Saken ender med at forhandlingslinjen får gjennomslag. Organisasjonene fikk også gjennomslag for prinsippet om likeverdige parter med tilhørende uavhengig tvistenemnd. Til gjengjeld ble man nødt til å akseptere at den politiske ledelsen fikk en ensidig rett til å bestemme hvilke saker som skal defineres som politiske. Saksområdet for de 'likeverdige partene' ble dermed innskrenket.

En diskusjon om forhandlingsretten handler dermed også om hvordan og hvorvidt en sak defineres som politisk og hvordan vi kan forstå likeverdige parter. Her er det flere innganger. Den første viser nettopp til forhandlingsretten fastsatt i § 19 – i en forhandling er partene like. Den neste finner vi uttrykt i § 1.5 hvor det slås fast at partene skal møte med de nødvendige fullmakter. Partene skal dermed møtes på samme nivå – virksomhetens ledelse skal møte de øverste tillitsvalgte, og ledere på lavere nivåer skal møte tillitsvalgte på disse nivåene. Også den tredje inngangen til likeverdige parter finner vi i § 1.5: «Det er videre en forutsetning at partene møter med vilje til å finne løsninger, selv om de har ulike roller og derfor kan ha ulike interesser å ivareta.» Partene skal møtes som likeverdige og ha respekt for hverandre og hverandres argumenter og interesser.

I evalueringen fra 2020 (Hagen mfl., 2020) var likeverdige parter et viktig tema. Forskerne la vekt på at ulike former for likeverdighet bygger på ulike logikker. Likeverdighet i forhandlingssituasjoner bygger en forhandlingslogikk hvor vinnere og tapere etableres. Likeverdighet som at partene er «like mye verd» bygger på en rollebasert logikk hvor deltakelse og vinn-vinn-situasjoner er målet. Manglende deltakelse fra toppledelsen i partssamarbeidet ble oppfattet som et brudd med prinsippet om likeverdige parter. Som Hagen mfl. (2020) legger vekt på er det ikke nødvendigvis misnøye med HR som gjør at man er misfornøyd med at HR representerer ledelsen, det er fordi arbeidsgiver ikke tar «likeverdige parter» på alvor. Videre knyttet forskerne tillitsvalgtes forsvar for forhandlingsretten til at de tillitsvalgte ikke følte seg som en likeverdig part. Forhandlingsretten ble av mange oppfattet som en type «siste skanse» og kan sees på som et uttrykk for generell misnøye med medbestemmelsen.

I denne rapporten er vi opptatt av alle de tre forståelsene av «likeverdige parter»: forhandling, nivåer og respekt.

1.3.3 Innflytelse

Hovedavtalen har som et av sine formål å «gi arbeidstakerne reell innflytelse på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles» (§ 1.1.2). Som vist ovenfor slo revisjonen i 2023 fast at de tillitsvalgte skal ha reell medbestemmelse.

Men å måle innflytelse og medbestemmelse er ingen enkel sak. Det er heller ikke enkelt å måle om partene er tilfredse med samarbeidet. Svaret den enkelte gir vil variere langs flere dimensjoner. Hva er det riktige nivået på innflytelse? En tillitsvalgt som forventer mye vil sannsynligvis gi en lavere skår enn en tillitsvalgt som forventer lite. Forventinger er altså et svært viktig punkt. Det samme er erfaringer. En tillitsvalgt som er vant til å ha innflytelse vil gi en lavere skår enn en tillitsvalgt som er vant til å bli oversett – selv om de begge deltar like mye. En erfaren tillitsvalgt kan gi en lavere skår enn en nybegynner fordi hen har bedre kunnskap om rettighetene – og begrensningene – som ligger i avtalen. Det er også viktig å søke å kartlegge aktørenes ambisjoner: Hvor mye innflytelse bør de tillitsvalgte ha? Hva er rett nivå og hva oppfattes som legitime grenser for medbestemmelsen? Partene i samme virksomhet vil derfor kunne velge forskjellige svar til tross for at de refererer til samme virkelighet. Dersom nivået for innflytelse overstiger ambisjonene, vil lederen velge en høy skår, men være svært misfornøyd. Tillitsvalgte som mener at grensen for tillitsvalgtes innflytelse skal være svært høy vil velge en lav skår. Begge parter er altså misfornøyde med situasjonen.

Vi bruker innsikt fra intervjuene (se neste kapittel) til å tolke de funnene vi finner i spørreundersøkelsen. Samtidig vil vi understreke verdien av å spørre om endringer – eksempelvis om tillitsvalgte i dag har mer eller mindre innflytelse enn for tre år siden. Dette kan gi verdifull informasjon uavhengig av hvordan den enkelte aktør forholder seg til hva som er et riktig nivå av innflytelse.

1.4 Rapportens innhold

Rapporten har ti kapitler. Kapittel 2 presenterer data og metode. Kapittel 3 starter med rapportens hovedspørsmål: Hvordan vurderer partene partssamarbeidet i virksomhetene og hvordan har samarbeidet utviklet seg de siste årene? Deretter ser vi på organiseringen av samarbeidet – på hvilke nivåer møtes partene? Her er tilpasningsavtalen viktig. Kapittelet avsluttes med funn knyttet til tillitsvalgtes frikjøp. I kapittel 4 går vi nærmere inn i praktiseringen: Hvor ofte møtes partene, hvem deltar på møtene og hvor mye uformell kontakt har ledere og tillitsvalgte? Hvilke saker behandles i partssamarbeidet?

I kapittel 5 rettes fokus på grunnlaget for en god praktisering av hovedavtalen. Vi er opptatt av hvordan partene oppfatter og forstår de ulike bestemmelsene og hvorvidt de oppfatter disse som egnet for å gjennomføre gode beslutningsprosesser, utvikling og drift av virksomhetene samt regulere maktforholdet mellom partene. Deretter er vi opptatt av aktørenes kunnskap om avtalen, før vi til slutt i kapittelet ser på hvordan det tilrettelegges for at de tillitsvalgte skal utøve sitt verv. Kapittelet avsluttes med funn knyttet til tillitsvalgtes oppgaver i forbindelse med medlemmene og meningsdannelsen. Kapittel 6 er viet uenigheter, konflikt og konflikthåndtering. Her presenterer vi også aktørenes ønsker om endringer i avtalens bestemmelser.

I kapittel 7 er vi opptatt av resultater: I hvilken grad er praktiseringen av avtalen i tråd med intensjoner og bestemmelser? Og videre, i hvilken grad har de tillitsvalgte innflytelse på driften av virksomheten? Egner partssamarbeidet seg til å ivareta både hensynet til de ansatte og hensynet til god drift og et godt tilbud til brukerne? I kapittel 8 er tema omstilling og endring. Har ledelsen av de statlige virksomhetene endret seg, og i hvilken grad deltar de tillitsvalgte og har innflytelse i de ulike delene av en omstillingsprosess? Kapittel 3–8 er i stor grad basert på deskriptive funn.

I kapittel 9 er vi opptatt av å finne sammenhenger. Vi setter opp to mål – gode samarbeidsforhold og reell medbestemmelse – og undersøker hva som kan påvirke aktørenes vurdering av disse to målene. Kontakt mellom partene, felles forståelse av avtalens bestemmelser og intensjoner, konflikter, endringer og kunnskap er sentrale punkter. I kapittel 10 samles trådene. Hensikten er å

stimulere til debatt om de mer grunnleggende spørsmålene: Hva er demokrati i arbeidslivet og hva betyr det i staten? Hvilke ambisjoner har man for partssamarbeidet? Er partssamarbeid i ferd med å bli en arbeidsoppgave snarere enn en arbeidsmetode i de statlige virksomhetene?

1.4.1 Hvordan lese rapporten

Rapporten er basert på en omfattende spørreundersøkelse blant ledere og tillitsvalgte på ulike nivåer i de statlige virksomhetene og en intervjuundersøkelse blant de sentrale parter og i syv virksomheter. En stor mengde data er samlet inn, og vi har derfor valgt å la rapporten få et omfattende vedlegg hvor de detaljerte funnene fremgår. Hvert av kapitlene avsluttes med hovedpunkter.

En viktig oppgave i dette prosjektet har vært å undersøke om partssamarbeidet har endret seg siden forrige gang en evaluering ble gjennomført (Hagen mfl., 2020). Mange av spørsmålene fra forrige evaluering er blitt gjentatt, og det preger fremstillingen i denne rapporten. Vi starter med funn knyttet til dagens situasjon og er deretter opptatt av endringer. Sammenligningen med 2020 må nødvendigvis basere seg på et tilsvarende utvalg (eksempelvis bare tillitsvalgte på virksomhetsnivå) som ble brukt da. Når vi sammenlikner behandler vi også «vet ikke»- og «ikke aktuelt»-svar likt som i analysene fra 2020. I slike tilfeller finnes utfyllende data om de andre gruppene og «vet ikke/ikke aktuelt»-andelene i vedlegget. Noen ganger går vi direkte på sammenligningen, og også i disse tilfellene finnes detaljer knyttet til årets undersøkelse i vedlegget.

I kapittel 2 presenteres metoden og analysene. Vi bruker tre mål når vi vurderer funnene. Det første målet er andelen ledere og/eller tillitsvalgte: hvor stor andel av lederne og av de tillitsvalgte har A eller B. Utgangspunktet er dermed alle arbeidstakere i staten og hvordan deres ledere og tillitsvalgte ser på ulike saker. Her vil store virksomheter med mange tillitsvalgte og mange ledere i stor grad påvirke totalsvarene. Det andre målet er andelen virksomheter hvor noe forekommer – minst en leder (og/eller tillitsvalgt) har eksempelvis svart at partene har diskutert livsfasepolitikk eller er enig i en påstand. Dette målet gir oss informasjon om hvor utbredt noe er i statlige virksomheter, uavhengig av hvor mange ledere og tillitsvalgte det er i virksomheten.

En viktig konklusjon fra evalueringen i 2020 var at ledere og tillitsvalgte fremstår som uenige i en rekke saker – fra konkrete spørsmål som hvor ofte man møtes til spørsmål knyttet til felles forståelse og uenigheter. I 2020 var denne konklusjonen knyttet til totaltallene, og det var ingen mulighet for å sjekke om slik uenighet også fantes innad i de enkelte virksomhetene. I årets evaluering har vi mulighet til å undersøke dette nærmere gjennom et tredje mål – grad av uenighet. Her ser vi på andelen virksomheter hvor tillitsvalgte og ledere er enige eller uenige i sine beskrivelser av situasjonen. I virksomheter hvor vi har svar fra mer enn én leder eller tillitsvalgt bruke vi gjennomsnittet i gruppen. I disse analysene inngår bare virksomheter hvor vi har svar fra begge parter.

I rapporten finnes det en rekke sitater fra intervjuene. For å bevare anonymiteten bruker vi ikke virksomhetsnavn eller andre betegnelser på enheter eller oppgaver som kan gjenkjennes. Navn på personer eller virksomheter nevnt i sitatene er byttet ut med en «X» eller «Y». Videre bruker vi pronomenet «hen» og betegnelsen driftsenhet også i de virksomhetene som selv bruker divisjoner. Vi bruker gjennomgående «IDF-møte» som betegnelse selv om noen bruker andre betegnelser på møter etter hovedavtalen. I enkelte tilfeller har vi forenklet språket i sitatene.

2 Data og metode

Rapporten bygger på tre datagrunnlag. For det første bruker vi aktivt Fafos rapport fra 2020 (Hagen mfl., 2020). Nye data har vi samlet inn gjennom en spørreundersøkelse og intervjuer. I dette kapittelet presenterer vi fremgangsmåte og metoder.

2.1 Spørreundersøkelse blant ledere og tillitsvalgte

2.1.1 Tema og utsending

Målgruppen for spørreundersøkelsen var ledere og tillitsvalgte på ulike nivåer i virksomhetene innenfor det statlige tariffområdet. Vi lagde en versjon til tillitsvalgte og en til ledere slik at vi kunne tilpasse spørsmålene og ordlyden til målgruppene. Hovedtemaene var de samme i begge versjonene. Undersøkelsen inkluderte blant annet spørsmål om organisering og praktisering av partssamarbeid i virksomhetene, hvilke tema som diskuteres, håndtering av tvister og uenigheter og partenes kunnskap om hovedavtalen. Spørreskjemaet ble utformet av AFI med innspill fra en referansegruppe bestående av representanter fra APA i DFD og hovedsammenslutningene.

Målet med undersøkelsen var å innhente erfaringer og oppfatninger fra så mange ledere og tillitsvalgte som mulig. DFD var ansvarlig for å fremskaffe e-postlister til ledere og HR-ledere i statlige virksomheter, mens hovedsammenslutningene var ansvarlige for at de enkelte forbundene sendte oss lister over så mange tillitsvalgte som mulig innenfor det statlige tariffområdet. AFI inngikk dataoverføringsavtale med DFD og alle forbundene som sendte oss lister. Vi mottok lister fra 34 forbund. Listene inneholdt ikke informasjon om hvilke nivåer de tillitsvalgte befant seg på, men vi spurte om dette i undersøkelsen.

Lenke til et elektronisk spørreskjema ble sendt ut via e-post til virksomhetsledere, HR-ledere og tillitsvalgte. Lenkene som ble sendt ut var unike og tillot bare ett svar per lenke. Dataene ble samlet inn i perioden 22. april til 12. juni 2026. Det ble sendt ut tre påminnelser om å svare på undersøkelsene.

Ett av forbundene i målgruppen ønsket ikke å dele e-postadressene til sine tillitsvalgte. Her fikk vi hjelp av forbundet til å sende ut en generell lenke til undersøkelsen som tillot at flere kunne svare via den samme lenken. Vi sendte forespørsel om å sende ut påminnelse to ganger, men fikk ingen bekreftelse på at det ble gjort.

DFD kunne bare fremskaffe lister med e-postadresser til virksomhetsledere, personalledere og ekspedisjonssjefer i enkelte av departementene. For å innhente svar fra ledere på driftsenhetsnivå og arbeidsområdenivå ba vi personallederne om å videresende undersøkelsen til lederne i deres virksomheter. Vi sendte ut to påminnelser til HR-lederne om å videresende undersøkelsen.

2.1.2 Utvalg og svarprosent

Vi fikk lister med e-postadresser til virksomhetsledere og HR-ledere i staten av DFD. Listen over virksomhetslederne inneholdt adresser til 188 virksomhetsledere. For 16 av virksomhetene fikk vi ikke direkte e-postadresse, men adressen til et postmottak. Vi har mottatt 64 svar fra personer som sto på lista over virksomhetsledere. På inngangsspørsmålet i undersøkelsen svarte 50 av disse at de var virksomhetsledere, én svarte at hen var leder for en driftsenhet og 13 svarte at de var HR-ledere. I nesten alle de virksomhetene hvor HR-leder har svart for virksomhetsleder ble

invitasjonen til undersøkelsen sendt til et postmottak. I rapporten vil vi ta utgangspunkt i rollen respondentene har svart at de har og ikke hvilken liste e-postadressene deres kom fra.

Listen inneholdt også e-postadresser til 106 ekspedisjonssjefer i enkelte av departementene. Vi fikk inn svar fra 22 av dem, hvorav 15 svarte at de var ledere på driftsenhetsnivå, fem svarte at de var ledere på arbeidsområdenivå og to svarte av de var ledere på virksomhetsnivå. Selv om det er en mulighet for at disse lederne både har fått tilsendt undersøkelsen direkte og fått den videresendt av HR-leder er det liten grunn til å tro at disse har svart på undersøkelsen mer enn én gang.

Listen over HR-ledere i staten inneholdt adresser til 197 personalledere fra 194 virksomheter. For 11 av virksomhetene fikk vi adressen til et postmottak. 60 av personene på lista svarte at de var HR-ledere, fire svarte virksomhetsleder, fem svarte leder for driftsenhet, seks svarte leder for arbeidsområde og 14 svarte ingen av disse.

Vi hadde ikke tilgang til en fullstendig oversikt over ledere på driftsenhetsnivå og arbeidsområdenivå i statlige virksomheter. Bruttoutvalget (populasjonen) for denne gruppen er derfor ukjent. Totalt fikk vi inn 815 svar via lenken som ble videresendt fra HR-lederne til ledere på lavere nivåer, hvorav 32 svarte at de var virksomhetsledere, 70 svarte at de var HR-ledere, 152 svarte at de ledet en driftsenhet, 395 svarte at de var leder for et arbeidsområde og 166 svarte ingen av disse. Dette tyder på at enkelte virksomhetsledere og HR-ledere har valgt å svare via denne lenken fremfor den unike lenken de fikk tilsendt. Det endelige utvalget består av 87 virksomhetsledere og 144 HR-ledere. Basert på svarene fra både den videresendte lenken og den unike lenken finner vi at 46 prosent av virksomhetslederne og 73 prosent av HR-lederne har svart på undersøkelsen.

I undersøkelsen som ble sendt ut i forbindelse med den forrige evalueringen av hovedavtalen i staten mottok forskerne svar fra 101 virksomhetsledere og 192 HR-ledere og undersøkelsen hadde en samlet svarprosent på 80 (Hagen mfl., 2020). Vår undersøkelse har både færre svar og lavere svarprosent for disse gruppene. Til gjengjeld inneholder undersøkelsen vår svar fra 174 ledere på driftsenhetsnivå og 407 ledere på arbeidsområdenivå. Ledere på disse nivåene var ikke med i undersøkelsen fra 2020.

Det finnes ingen fullstendig oversikt over alle tillitsvalgte innenfor det statlige tariffområdet. Vi har derfor ikke noe bruttoutvalg (populasjon) å sammenlikne med. Vi sendte ut invitasjoner til å delta i undersøkelsen til 7561 tillitsvalgte. Forbundet som ønsket å sende ut undersøkelsen selv sendte invitasjon til 591 tillitsvalgte. Totalt fikk 8151 tillitsvalgte fordelt på 35 forbund invitasjon til å delta i undersøkelsen. Vi mottok 2618 svar fra tillitsvalgte, som tilsvarer en svarprosent på 32. Ettersom 198 av de tillitsvalgte var utenfor målgruppen (jobbet ikke i staten, hadde ikke tillitsverv eller var organisasjonstillitsvalgte), består det endelige utvalget av 2419.

I forespørselen til forbundene ba vi om e-postadresser til tillitsvalgte på alle nivåer i virksomhetene innenfor statlig tariffområde. I forbindelse med den forrige evalueringen av hovedavtalen ble en tilsvarende undersøkelse sendt til 6855 tillitsvalgte (Hagen mfl., 2020). Det er lite sannsynlig at det har blitt mer enn 1000 flere tillitsvalgte i staten. Mulige årsaker til at våre lister inneholder flere tillitsvalgte enn sist kan være at de inkluderer e-postadresser til tidligere tillitsvalgte eller tillitsvalgte utenfor det statlige tariffområdet. Invitasjonsteksten som fulgte lenken inneholdt informasjon om hvem som var i målgruppen. Selv om noen tillitsvalgte utenfor målgruppen har svart på inngangsspørsmålet i undersøkelsen, for deretter å ha blitt sluset ut, kan mange ha skjønt at de ikke var i målgruppen og latt være å trykke på lenken.

2.1.3 Kjennetegn ved respondentene

Lederne

I undersøkelsens inngangsspørsmål ble lederne spurt om hva slags type lederrolle de hadde. For å veilede dem hadde vi med følgende hjelpetekst og eksempel i forkant av spørsmålet:

Vi trenger å vite hvilket nivå du er leder på. Statlige virksomheter er ulikt organisert og bruker ulike betegnelser på sine ledere. I denne undersøkelsen skiller vi mellom tre nivåer: Virksomhet, driftsenhet og arbeidsområde.

Eksempler		
Nivå	Eksempel 1	Eksempel 2
Virksomhet	OsloMet	Skatteetaten
Driftsenhet	Fakultet	Divisjon
Arbeidsområde	Institutt	Lokasjon

Spørsmålet var: Med dette som utgangspunkt, hvilken av betegnelseene nedenfor passer best for deg? Alternativene var: 1) Virksomhetsleder, 2) HR-direktør / øverste personalleder i virksomheten, 3) Leder av driftsenhet og 4) Leder av arbeidsområde. Respondentene fikk også mulighet til å svare «Ingen av disse» og ble da sluset ut av undersøkelsen. Svarfordelingen per ledernivå er vist i tabell 2-1.

Tabell 2-1: Ledere etter type/nivå. Prosent og antall.

	Prosent	Antall
Virksomhetsleder	11	87
HR-leder	18	144
Leder av driftsenhet	21	174
Leder av arbeidsområde	50	407
Total	100	812

Tabell V2.1(i vedlegget) viser hvor lang ansiennitet de ulike lederne har. Totalt finner vi at om lag halvparten av lederne har hatt sin nåværende stilling i mist fem år, mens 1 prosent har mindre enn ett år i stillingen.

De tillitsvalgte

De tillitsvalgte ble spurt om hvilket nivå de var tillitsvalgt på i undersøkelsens første spørsmål. Spørsmålsformuleringen var lik som i lederundersøkelsen, og de fikk en tilsvarende hjelpetekst med det samme eksempelet til veiledning. Alternativene var:

1. Tillitsvalgt for hele virksomheten (sentral tillitsvalgt, hovedtillitsvalgt eller tilsvarende)
2. Tillitsvalgt for en driftsenhet (geografisk spredte og/eller administrative selvstendige enheter eller distriktskontorer)
3. Tillitsvalgt for et arbeidsområde (arbeidsplassstillitsvalgt eller tilsvarende)
4. Jeg har ingen verv der jeg er ansatt, men er organisasjonstillitsvalgt i et av forbundets organer
5. Jeg jobber ikke i staten
6. Jeg er ikke tillitsvalgt

Respondentene som svarte alternativ 4, 5 eller 6 ble sluset ut av undersøkelsen. Tabell 2-2 viser svarfordelingen for tillitsvalgte per nivå. Rundt 30 prosent er tillitsvalgte for hele virksomheten. Omtrent like mange er tillitsvalgte for en driftsenhet, mens rundt 40 prosent er tillitsvalgte for et arbeidsområde. Fordelingen på nivåene er tilnærmet lik som i Hagen mfl. (2020, tabell 2.1). I resten av rapporten vil vi bruke betegnelsene som står i parentes i tabell 2-2.

Tabell 2-2: Tillitsvalgte etter nivå. Prosent og antall.

	Prosent	Antall
Tillitsvalgt for hele virksomheten (TV virksomhet)	31	759
Tillitsvalgt for en driftsenhet (TV driftsenhet)	30	727
Tillitsvalgt for et arbeidsområde (TV arbeidsområde)	39	933
Total	100	2419

Blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå tilhører 47 prosent Akademikerne, 18 prosent LO, 28 prosent Unio, 6 prosent YS og 1 prosent frittstående forbund (se tabell V2.2). På driftsenhetsnivå har Akademikerne og Unio høyest andel tillitsvalgte. På arbeidsområdenivå har LO og Unio høyest andel tillitsvalgte. YS har den minste andelen tillitsvalgte på alle nivåene. Sammenliknet med Fafo sin undersøkelse har vi totalt litt høyere andel tillitsvalgte fra Akademikerne og Unio, litt lavere andel fra LO og lik andel fra YS (Hagen mfl., 2020, tabell 2.2).

Også de tillitsvalgte fikk spørsmål om ansiennitet (se tabell V2.3). 42 prosent av de tillitsvalgte har hatt vervet i mer enn 5 år. Andelen «nye» tillitsvalgte (2 år eller mindre) er på 30 prosent. Tabell V2.2 viser også ansiennitet i de ulike hovedsammenslutningene. Andelen tillitsvalgte med over 5 års ansiennitet er høyest blant YS sine tillitsvalgte. Akademikerne har den høyeste andelen med tillitsvalgte som har hatt vervet kortere enn 2 år.

Virksomheter

I undersøkelsene spurte vi om hvilken virksomhet lederne og de tillitsvalgte jobbet i. Spørsmålet var ikke obligatorisk, men bare 7 prosent av lederne og 8 prosent av de tillitsvalgte valgte å ikke svare på spørsmålet. Respondentene kunne velge fra en liste med 194 statlige virksomheter som vi hadde fått av DFD. I tillegg kunne de velge «Annet» og oppgi virksomhetsnavnet i fritekst. Fritekstsvarene ble manuelt sortert av AFIs forskere og enten lagt til en av de opplistede virksomhetene eller lagt til som egen virksomhet. Ett fritekstsvar ble lagt til som egen virksomhet og vi tar derfor utgangspunkt i at det totalt er 195 statlige virksomheter. Tabell 2-3 viser antall virksomheter hvor minst en leder/tillitsvalgt har svart, hvor begge parter har svart og hvor minst én av partene har svart. I 183 virksomheter har minst én av partene svart på spørsmålet om hvilken virksomhet. Dette tilsvarer 94 prosent av statlige virksomheter. I 69 prosent av virksomhetene har vi svar fra minst én tillitsvalgt og minst én leder i samme virksomhet. Ettersom ikke alle respondentene har svart på alle spørsmålene vil andel statlige virksomheter som er dekket av de ulike analysene variere. Antall virksomheter som er med i analysene vil være oppgitt i tabellteksten.

Med informasjon om hvor respondentene jobber kunne vi legge til informasjon om antall ansatte i virksomhetene. Informasjon om antall ansatte i statlige virksomheter per 1. oktober 2025 fikk vi fra DFD. For de seks virksomhetene hvor det manglet informasjon om antall ansatte i listen fra DFD fant vi informasjonen hos SSB eller på virksomhetenes nettsider. Basert på informasjonen om antall ansatte i de ulike virksomhetene og totalt antall statlige ansatte hentet fra SSB viser tabell 2-3 at materialet vårt dekker virksomheter hvor 93 prosent av statlige ansatte jobber. Vi

minner igjen om at ikke alle respondentene har svart på alle spørsmålene og at dekningsgraden vil variere avhengig av analysen.

Tabell 2-3: Oversikt over andel og antall virksomheter og ansatte i statlig tariffområde som dekkes av spørreundersøkelsen.

	Antall virksomheter	Andel av virksomheter	Antall statlig ansatte	Andel av statlige ansatte
Svar fra minst én tillitsvalgt	167	86	168 426	93
Svar fra minst én leder	150	77	151 086	83
Svar fra begge partene	134	69	150 305	83
Svar fra minst én av partene	183	94	169 207	93
Totalt	195*		181 197**	

*Totalt antall virksomheter basert på listen fra DFD pluss fritekstsvaret som ble lagt til som egen virksomhet.

**Totalt antall ansatte hentet fra SSB (2026).

Informasjonen om antall ansatte ble videre brukt til å lage kategorier for virksomhetsstørrelse. Tabell 2-4 viser tillitsvalgte fordelt etter virksomhetsstørrelse og hovedorganisasjon. Totalt jobber 70 prosent av de tillitsvalgte i virksomheter med mer enn 1000 ansatte. YS har den høyeste andelen tillitsvalgte i de største virksomhetene, mens Akademikerne har den laveste andelen.

Tabell 2-4: Tillitsvalgte etter virksomhetsstørrelse og hovedsammenslutning / frittstående forbund. Prosent og N.

	Akademikerne	LO	Unio	YS	Frittstående forbund	Total
Opptil 50 ansatte	2	1	1	0	0	1
51–100	3	2	1	0	7	2
101–500	27	15	14	9	18	18
501–1000	13	6	11	1	21	9
Mer enn 1000 ansatte	56	77	73	90	54	70
Total	100	100	100	100	100	100
N	734	523	645	238	28	2168

Tabell 2-5 viser ledere fordelt etter virksomhetsstørrelse og nivå/rolle. Totalt jobber 56 prosent av lederne i virksomheter med mer enn 1000 ansatte. Tre fjerdedeler av arbeidsområdelederne jobber i de største virksomhetene, mens tilsvarende andel blant HR-ledere og virksomhetsledere ligger rundt en fjerdedel. Sammenliknet med de tillitsvalgte i utvalget vårt jobber lederne oftere i mindre virksomheter.

Tabell 2-5: Ledere etter virksomhetsstørrelse og nivå/rolle. Prosent og N.

	Virksomhetsleder	HR-leder	Leder driftsenhet	Leder arbeidsområde	Totalt
Opptil 50 ansatte	18	9	4	0	4
51–100	5	12	5	3	5
101–500	40	42	33	16	27
501–1000	10	12	4	7	7
Mer enn 1000 ansatte	28	25	55	75	56
N	83	138	159	378	758

2.1.4 Deskriptive analyser og korrelasjon

Vi har prioritert å gjøre deskriptive analyser av svarene fra spørreundersøkelsen. Dette innebærer at vi presenterer svarfordelingen på enkeltspørsmål eller lager krystabeller basert på svarfordelingene på to spørsmål. Vi sammenlikner gjennomgående svar fra tillitsvalgte og ledere. Vi ser på variasjon mellom ledere og tillitsvalgte samlet og mellom ulike typer ledere og tillitsvalgte. Dersom forskjellene mellom ledere og tillitsvalgte på ulike nivåer er små, presenterer vi resultatene for hele gruppen. For å kunne si noe om endring over tid sammenlikner vi resultatene våre med Fafos undersøkelse fra 2020 (heretter referert til som Hagen mfl., 2020) der det er mulig.

Det er vanlig at forskere setter et krav om et signifikansnivå på 0,05 før vi kommenterer forskjeller mellom grupper. Dette kravet relaterer seg til utvalgsundersøkelser hvor man trekker et representativt utvalg på for eksempel 1000 personer og bruker dette til å si noe om hele befolkningen. Vår spørreundersøkelse er ikke en utvalgsundersøkelse og vi tillater oss derfor å legge mer vekt på forskjellene mellom ulike grupper.

I analysekapitlene har vi brukt korrelasjonsanalyser for å måle styrken på sammenhengen mellom to variabler. Vi bruker Pearsons' korrelasjonskoeffisienter hvor 0 indikerer ingen sammenheng og 1 perfekt sammenheng. Hvis det står et minustegn foran koeffisienten, er sammenhengen negativ. Dette betyr at høye skår på den ene variabelen korrelerer med lave skår på den andre. Vi kommenter hovedsakelig bare sammenhenger som er større enn 0,2 og signifikante på 0,01-nivå.

2.1.5 Virksomhetsanalyser og paranalyser

Analyser som bygger på svar fra alle respondentene er nyttige når vi ønsker å si noe om hvordan det står til i staten som helhet. I disse analysene vil virksomheter med mange ansatte få større vekt. Når vi i stedet ønsker å si noe om hvor utbredt noe er i statlige virksomheter, eller grad av enighet mellom partene innad i samme virksomhet, bruker vi virksomhetsanalyser og paranalyser.

Både i virksomhetsanalysene og paranalysene er det virksomhetene som er analyseenhetene i stedet for respondentene. I noen av analysene slår vi sammen svar fra alle ledere og alle tillitsvalgte i virksomheten, mens andre ganger bruker vi bare svar fra virksomhetsledere/HR-ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå. Merk at vi alltid slår sammen svar fra virksomhetsledere og HR-ledere og behandler dette som ledelsens felles stemme på virksomhetsnivå.

Virksomhetsanalysene viser andelen virksomheter hvor minst én tillitsvalgt/leder har gitt et spesifikt svar. Dette gjør det eksempelvis mulig å finne ut av hvor mange virksomheter som har hatt livsfasepolitikk på agendaen i partssamarbeidet eller hvor mange virksomheter hvor minst én av representantene på virksomhetsnivå vurderer samarbeidet som bra.

Paranalysene er nyttige når vi vil si noe om hvordan det står til i de statlige virksomhetene, eksempelvis andelen virksomheter hvor ledere og tillitsvalgte er enige om hvor godt samarbeidet er. I analysene har vi regnet ut ett gjennomsnitt for lederne og ett gjennomsnitt for de tillitsvalgte per virksomhet.

Målet med paranalysene er å kunne si noe om hvorvidt oppfatningene varierer mellom tillitsvalgte og ledere i samme virksomhet. Men hensyn til anonymitet viser vi ikke variasjonen i enkeltvirksomheter, men andel virksomheter hvor 1) tillitsvalgte har høyere skår enn ledelsen på den aktuelle variabelen, 2) skåren er omtrent lik for tillitsvalgte og ledere og 3) tillitsvalgte har lavere skår enn ledelsen. Resultatene kan også leses den andre veien, altså at ledelsen har høyere/lavere skår enn de tillitsvalgte. For de spørsmålene som hadde en fempunktssvarskala

har vi delt skalaen for differanse i fem like store deler (se tabell 2-6). For spørsmål med tre- eller firepunkts svarskala har vi delt skalaen for differanse i tre like store deler.

Tabell 2-6: Eksempel på paranalysetabell.

	Differanse	Prosent	N virksomheter
Tillitsvalgt mye høyere skår	-4,00 til -2,40		
Tillitsvalgt litt høyere skår	-2,39 til -0,80		
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79		
Tillitsvalgt litt lavere skår	0,80 til 2,39		
Tillitsvalgt mye lavere skår	2,40 til 4,00		
Totalt			

Hvordan man deler opp skalaen for differanse, altså hvilke kuttpunkter man bruker, vil ha betydning for hvilken kategori virksomhetene blir plassert. For eksempel er kuttpunktene for kategorien «omtrent lik skår», som tolkes som enighet eller konsensus mellom partene, -0,79 og 0,79. Det betyr at gjennomsnittet blant tillitsvalgte og gjennomsnittet blant ledere i samme virksomhet kan variere med 0,79 skalapoeng og fortsatt regnes som likt. Man kan alltid diskutere om denne forskjellen er stor eller liten i seg selv, men relativt til forskjellene som svarskalaen muliggjør tolker vi dette som konsensus.

2.2 Intervjuundersøkelse

Vi har gjennomført individuelle intervjuer på sentralt nivå og på virksomhets- og driftsenhetsnivå i syv virksomheter. På sentralt nivå ble det totalt gjennomført åtte intervjuer (alle hovedsammenslutningene, tre representanter for APA i DFD, samt en representant for arbeidsgiverrådet i staten). AFI valgte ut virksomheter etter diskusjoner i referansegruppen og det ble lagt vekt på at virksomhetene skulle variere i oppgaver, størrelse og geografisk plassering, samt at alle hovedsammenslutningene skulle være godt representert. Tabell 2-7 viser hvordan samarbeidet er organisert i de syv virksomhetene.

Tabell 2-7: Organisering av partssamarbeidet i virksomhetene.

	Modell 1	Modell 2	Model 3	Modell 4	Modell 5
Virksomhet	X	X	X	X	X
Driftsenheter	X	X	X	Delvis	
Arbeidsområder	X	Lokasjon/kontormøte			
Antall virksomheter	1	2	1	2	1

De syv virksomhetene har fem ulike modeller. Modell 1 – partssamarbeid etter hovedavtalen på alle tre nivåer – fant vi i én av virksomhetene. Dette er en stor virksomhet med mange avdelinger. Modell 2 fant vi i to av virksomhetene. Dette er virksomheter hvor det – i tillegg til samarbeid på virksomhetsnivå og i driftsenhetene – er etablert det som ble kalt lokasjons- eller kontormøter. Begge virksomhetene er organisert i divisjoner og ansatte fra ulike divisjoner har felles kontor. Dette samarbeidet følger dermed ikke hovedavtalens regler, men samarbeidet omfatter saker som er felles for de ansatte på kontoret. Modell 3 – samarbeid på de to øverste nivåene – fant vi i en stor virksomhet med flere tusen ansatte og en rekke enheter på arbeidsområdenivå. Modell 4 – som vi fant i to av virksomhetene – innebærer at det var etablert samarbeid i en eller to driftsenheter, men ikke i de andre. Dette ble begrunnet med at disse driftsenhetene hadde mange

nok ansatte til at en slik løsning ga mening. Samarbeid bare på virksomhetsnivå – modell 5 – fant vi i én virksomhet.

Vi fant ingen sterke ønsker om å endre selve modellen for partssamarbeidet i virksomhetene blant informantene. Flere fortalte om lengre prosesser knyttet til tilpasningsavtaler, men nivåer for partssamarbeid var ikke noe konfliktpunkt i noen av dem. I stor grad overlapper våre fem modeller med funnene fra Hagen mfl. (2020) og det viser at selv med et så lite utvalg finner vi mange måter å organisere partssamarbeidet på.

Organiseringen av partssamarbeidet var utgangspunktet for rekruttering av informanter. I hver virksomhet tok vi først kontakt med virksomhetsleder og tillitsvalgte på virksomhetsnivå fra ulike hovedorganisasjoner. Etter flere purringer fikk vi bare intervju med tre av virksomhetslederne, i tillegg snakket vi med to ledere med ansvar for partssamarbeidet. Disse er også merket virksomhetsleder i teksten fordi de representerte det øverste nivået. I utgangspunktet var tanken å fortelle hvilke virksomheter vi innlemmet i undersøkelsen. Utfordringer knyttet til å få intervjuer med ledere på ulike nivåer gjorde at vi valgte å anonymisere virksomhetene.

I alle virksomhetene har vi intervjuet en eller flere tillitsvalgte med ansvar for hele virksomheten. I intervjuene ba vi om tips til informanter blant ledere og tillitsvalgte i driftsenhetene der dette var aktuelt. På driftsenhetsnivå ble det totalt gjennomført syv intervjuer. Enkelte av de tillitsvalgte på virksomhetsnivå deltok også i partssamarbeidet på driftsenhetsnivå og vi fikk informasjon fra tillitsvalgtsiden i alle aktuelle virksomheter. På ledersiden var det vanskeligere, og etter purringer klarte vi bare å få noen få intervjuer. I en av virksomhetene var det etablert samarbeid også i arbeidsområdene. Av kapasitetshensyn valgte vi å ikke intervju partene på dette nivået. Vi vil likevel understreke at de tillitsvalgte fra driftsenhetene ga oss viktig informasjon om samarbeidet i arbeidsområdene.

Totalt har vi gjennomført 40 intervjuer. Arbeidet med å avtale intervjuer var langt tyngre og tok lenger tid enn hva som var tilfelle i 2020 (Hagen mfl., 2020). Selv om vi fikk bedre respons fra tillitsvalgtsiden var det også her mange som unnlot å svare på våre henvendelser. Sammen med lavere svarprosent fra lederne på spørreundersøkelsen kan dette tolkes som at det er mindre interesse rundt revisjonen av hovedavtalen denne gangen.

Intervjuene ble gjennomført etter en felles mal, men vi la stor vekt på å fange opp saker og holdninger også utenfor malen og å la informantene snakke fritt. Hensikten var – som ved all kvalitativ analyse – å fange opp ulike erfaringer og holdninger. Gjennom sitatene viser vi dermed eksempler på hvordan partssamarbeidet kan oppfattes, og enkeltsitater skal ikke leses som et representativt uttrykk for ledere eller tillitsvalgtes holdninger. De representative funnene kommer frem gjennom spørreundersøkelsen. Videre har vi ikke gjort noen helhetlig analyse av virksomhetenes partssamarbeid eller sammenlignet dem med hverandre. I flere av virksomhetene ble det understreket at samarbeidet varierte både avhengig av hvilket nivå det var snakk om og mellom de ulike driftsenhetene. Det var heller ikke alltid enighet blant de tillitsvalgte om samarbeidets tilstand. Hovedinntrykket er likevel at vi – med ett unntak – i liten grad fikk historier om store konflikter mellom partene eller at partene var svært misfornøyde med hverandre.

3 Praktisering av hovedavtalen

I dette og neste kapittel er vi opptatt av hvordan partene vurderer samarbeidet og de enkelte aktivitetene som inngår. I Hovedavtalens § 1, punkt 1 (Hovedformål) kan vi lese at «Staten og hovedsammenslutningene for de statsansatte har inngått denne hovedavtalen med det formål å skape et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom partene på alle nivåer». Og videre i punkt 4 (Likeverdige parter) slås det fast at: «Partene har et felles ansvar for å utvikle en god, åpen og løsningsorientert samarbeidskultur.»

Samarbeidsgrunnlag og samarbeidskultur er et felles ansvar. I intervjuene på sentralt plan ble det understreket at forholdet mellom de sentrale partene er godt, men også at man tror det er stor variasjon i partssamarbeidet i de ulike virksomhetene:

Sentralt er det godt. Vi er ikke alltid enige, men det er en god tone og vi har respekt for hverandre. I virksomhetene er det ikke mulig å gi et samlet svar, noen steder står samarbeidet til terningkast 5, andre steder til 2 (tillitsvalgt, sentralt nivå).

På arbeidsgiversiden la man også vekt på variasjonen, men man var også opptatt av hvordan samarbeidet blir omtalt:

Jeg må jo si at alt kan bli bedre, men vi må huske at staten har veldig velfungerende partssamarbeid. Vi skal ikke snakke det ned, med tanke på hvordan andre sektorer har det. Så har staten et veldig velfungerende både avtaleverk og partssamarbeid [...] Jeg syns veldig ofte at vi bare får høre de negative tingene som skjer. Jeg har ingen forutsetninger for å si om dette gjelder 10 eller 2 prosent av statens virksomheter, men det foregår mye veldig bra i resten av virksomhetene. Jeg tror vi har en hovedavtale som vi kan være veldig stolt av og som har fungert veldig bra i mange tiår (arbeidsgiver, sentralt nivå).

Fra virksomhetene fikk vi fortellinger både om velfungerende og mer krevende samarbeid. Dette gjaldt både på tvers av virksomhetene og innad i virksomhetene.

For selv om vi ikke alltid ser likt på ting så opplever vi at det blir veldig tilrettelagt for at vi skal være en part og det er et godt utgangspunkt da. Og det er rom for å ta opp ting og spille inn ting til agendaen, så ja, så stort sett så synes jeg det fungerer ganske bra (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Andre la vekt på at samarbeidet er krevende:

Vi får ingen informasjon. Den har vi jo etterspurt i flere år, altså å få informasjon som vi har absolutt krav på. Jeg synes det er krevende i møter når vi først møtes [...] Vi er veldig slitne. Det er blitt dårligere [...] Det er mye mer fokus på arbeidsgivers styringsrett. Og hvis du starter med det, så dreper du enhver diskusjon. Og det rapporteres fra lenger ned at det ikke er så tett kontakt lenger, det er ikke de litt uformelle samtalene (tillitsvalgt, driftsenhet).

Av enkelte beskrives samarbeidet som generelt krevende, mens andre steder knyttes det til sak:

Vi har jo en stor sak nå med X i virksomheten. Når de begynner å tulle med det, i en tid der vi ikke får folk på jobb. Vi har ikke nok folk, så setter de i gang noe sånt tull og begynner å surre med bestemmelser som vi er fornøyde med, og sier opp avtaleverket og nesten lager krig. Da tenker jeg, har de ikke skjønnet det? Det er ikke sånn man rekrutterer folk (tillitsvalgt, driftsenhet).

Det ble også lagt vekt på at å vurdere partssamarbeidet under ett kan være vanskelig fordi mye kommer an på hvilken sak det dreier seg om:

Jeg opplever nok i stor grad at det varierer litt altså. Av og til i noen saker kan det fungere veldig godt, og våre innspill blir tatt med. Noen ganger merker man jo at de vil bare ha det innom oss for at vi skal stå sammen på noe som vi ikke har bestemt. Så varierer det jo når man kommer inn i prosessen. For det er jo klart når det er fiks ferdig, så er det ikke så mye å gjøre (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Flere trekker frem at situasjonen for de tillitsvalgte varierer og at tillitsvalgte på virksomhetsplan har flere ressurser enn tillitsvalgte lenger ned:

Det er nok et veldig godt partssamarbeid på virksomhetsnivå, mens jeg tror partssamarbeidet kan bli bedre. Det er ikke dårlig på noen måter, men det er nok en kvalitetsforskjell på driftsenhetene og på virksomheten. Det er jo mer profesjonelle parter (på virksomhetsnivå). Vi har jo frikjøpte tillitsvalgte, så de er jo mer profesjonelle enn de som gjør det i en ellers presset arbeidssituasjon, for å si det sånn. Det andre er nok også arbeidsgiversiden og interessene rundt dem. Det å kunne prioritere partssamarbeidet. Jeg tror det er mange ting som gjør det. Vi har nok flere saker og jeg tror det der med at vi er mer profesjonelle, at vi bruker mer tid sammen, og at vi har mer å snakke om, for å si det sånn. Vi kjenner hverandre godt (virksomhetsleder).

Denne virksomhetslederen er dermed også opptatt av at lederne må prioritere samarbeidet. Andre trekker frem at erfaring er veldig viktig:

Vi har god dialog, det er masse som fungerer og alt det der. Vi kjenner hverandre godt, utrolig godt. Men det blir kanskje, hvis du kommer inn ny, så kan det sikkert være krevende. For det er litt for mye uformelle prosesser, litt ad hoc-prosesser (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Flere trekker også frem at selve behandlingen av sakene varierer:

Ja, det varierer litt, altså. Noen prosesser er veldig gode, man tar det i to trinn – man tar først en orienteringsrunde, nå er dette på gang, vi vurderer sånn og sånn, og så kommer vi med inn i prosessen. Og så kommer det minst en gang til før den formelle drøftingen, da. Det kan bli ganske gode prosesser, da. Da kan vi påvirke resultatet. Nei, så jeg har ikke noe godt svar, det kommer litt an på. Noen saker er bra, og noen er bare sånn passe, altså (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

I senere kapitler skal vi gå grundigere inn på hvorfor partssamarbeidet går bra eller dårlig. Nå skal vi først se på hva respondentene i spørreundersøkelsen svarte på spørsmål om samarbeid før vi presenterer funn knyttet til tilpasningsavtale og frikjøp.

3.1 Samarbeid på ulike nivåer

Vi har bedt respondentene gi en vurdering av samarbeidsforholdene. Partene på virksomhetsnivå har fått spørsmål både om eget nivå og om nivåene lenger ned. Hensikten var å kartlegge deres informasjon om lavere nivåer i virksomheten. De som svarte «vet ikke» eller «ikke aktuelt» er tatt ut av alle analysene.

Tabell 3-1: Hvordan vurderer du samarbeidsforholdet mellom partene på de ulike nivåene i virksomheten? Svar fra ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå. Prosent og N.

	Svært dårlig	Dårlig	Verken eller	Bra	Svært bra	Det varierer	Total	N
På virksomhetsnivå								
Virksomhetsleder	0	4	4	33	54	5	100	57
HR-leder	1	1	1	27	66	4	100	113
TV virksomhet	1	5	8	48	27	12	100	618
I driftsenhetene								
Virksomhetsleder	0	0	0	58	28	14	100	36
HR-leder	0	2	4	46	35	14	100	57
TV virksomhet	1	7	16	43	14	19	100	430
I arbeidsområdene								
Virksomhetsleder	0	4	4	39	35	17	100	23
HR-leder	0	3	16	39	26	16	100	31
TV virksomhet	2	10	21	35	11	21	100	305

Tabell 3-1 viser partenes vurdering av samarbeidsforholdene på eget nivå og på nivåene under. På sitt eget nivå vurderte tre fjerdedeler av de tillitsvalgte samarbeidet som bra eller svært bra. Andelene blant virksomhetsledere og HR-ledere ligger rundt 90 prosent. Ledelsen har oftere svart «svært bra» enn «bra», mens det er omvendt blant de tillitsvalgte. Få svarte «vet ikke» eller «ikke aktuelt» på dette spørsmålet.

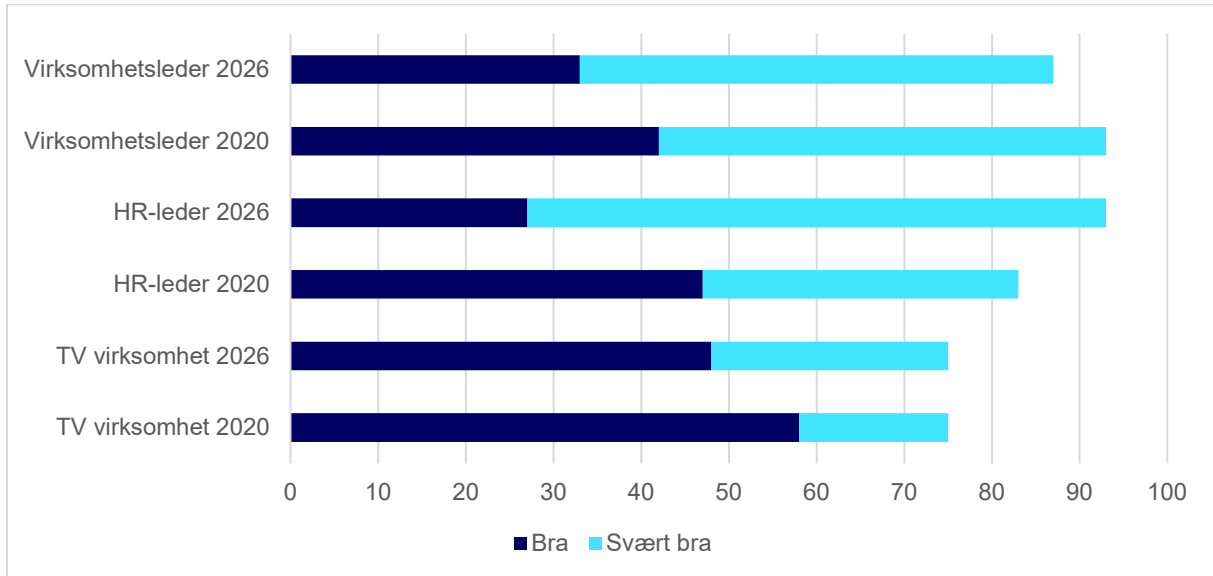
Angående samarbeidet i driftsenhetene vurderte 57 prosent av de tillitsvalgte dette som bra eller svært bra. Også på dette nivået er andelen blant virksomhetsledere på i underkant av 90 prosent. Andelen blant HR-ledere er noe lavere enn for virksomhetsnivå, men fortsatt høy. For alle gruppene er andelene som svarte «bra» høyere enn andelene som svarte «svært bra». Flere svarte at samarbeidet varierer på dette nivået sammenliknet med på virksomhetsnivå, og særlig andelene blant virksomhetsledere og HR-ledere er høyere for vurderingen av dette nivået.

Andelene som har svart at samarbeidet i arbeidsområdene er bra eller svært bra er lavere enn for spørsmålene om nivåene over. I underkant av halvparten av tillitsvalgte svarte dette, 65 prosent av HR-ledere og tre fjerdedeler av virksomhetsledere. Mens andelen som har svart «bra» er tilnærmet lik på tvers av gruppene, finner vi store forskjeller i andelene som har svart «svært bra», fra 11 prosent blant de tillitsvalgte til 35 prosent blant virksomhetslederne. Andelene som svarte at samarbeidet varierer ligger på mellom 16 og 21 prosent og er omtrent like store som for vurderingen av samarbeidet i driftsenhetene.

Både på spørsmålet om driftsenhetene og arbeidsområdene var det langt flere som svarte vet ikke eller ikke aktuelt enn for spørsmålet om virksomhetsnivå. «Ikke aktuelt»-svar gjenspeiler sannsynligvis at det i mange av virksomhetene ikke er etablert partssamarbeid på driftsenhets- og arbeidsområdenivå (se avsnitt 3.6.2). «Vet ikke»-svar kobler vi til at representantene nok kan ha bedre oversikt over forholdene på sitt eget nivå enn på nivåene under.

Tilsvarende spørsmål om vurderingen av samarbeidet på de ulike nivåene ble stilt til partene på virksomhetsnivå i Hagen mfl. (2020). For å kunne undersøke utvikling over tid har vi sammenstilt andelene som svarte «bra» og «svært bra» i 2020 og 2026 i figurene 3-1 til 3-3.

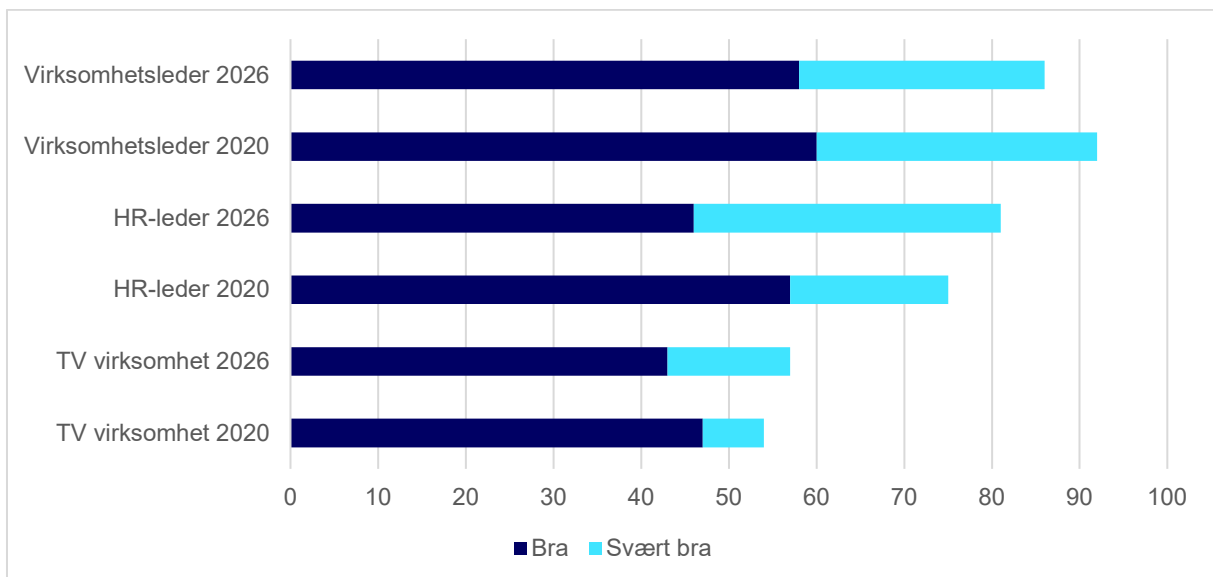
Figur 3-1: Vurdering av partssamarbeidet på virksomhetsnivå. Sammenlikning av svar fra ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå i 2020* og 2026. Prosent.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 4.3.

Blant virksomhetsledere har andelen som vurderte samarbeidet på eget nivå som bra eller svært bra hatt en nedgang fra 93 prosent i 2020 til 87 prosent i 2026. Blant HR-ledere finner vi en økning på 10 prosentpoeng og en forskyvning i svarene fra «bra» til «svært bra». Både i 2020 og 2026 vurderte tre fjerdedeler av de tillitsvalgte samarbeidet som bra eller svært bra. Også blant de tillitsvalgte finner vi en forskyvning fra «bra» til «svært bra».

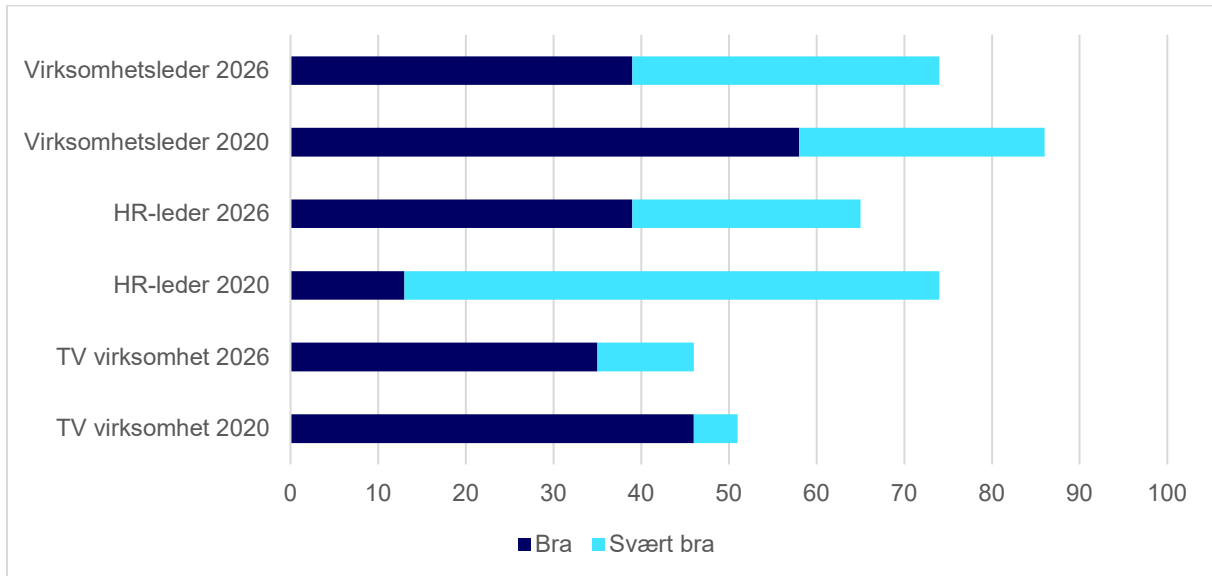
Figur 3-2: Vurdering av partssamarbeidet på driftsenhetsnivå. Sammenlikning av svar fra ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå i 2020* og 2026. Prosent.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 4.3.

Vi finner det samme mønsteret for vurderingen av samarbeidet i driftsenhetene. Andelen virksomhetsledere som vurderte samarbeidet som bra eller svært bra har hatt en nedgang, andelen blant HR-ledere har økt og andelen blant de tillitsvalgte er tilnærmet uendret. Også her finner vi en forskyvning i svarene fra «bra» til «svært bra» blant HR-ledere og tillitsvalgte.

Figur 3-3: Vurdering av partssamarbeidet i arbeidsområdene. Sammenlikning av svar fra ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå i 2020* og 2026. Prosent.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 4.3.

Når det gjelder vurderingen av samarbeidet i arbeidsområdene finner vi en nedgang i andelen som har svart «bra» eller «svært bra» både blant virksomhetsledere og HR-ledere fra 2020 til 2026. For vurderingen av dette nivået finner vi en motsatt forskyvning i svarene til HR-lederne, hvor færre har svart «svært bra» i vår undersøkelse. Blant de tillitsvalgte har andelen hatt en liten nedgang, fra 51 prosent i 2020 til 46 prosent i 2026.

I tillegg til å undersøke svarfordelingen blant alle respondentene, har vi gjort «virksomhetsanalyser» for de tre spørsmålene om samarbeidsforholdene stilt til partene på virksomhetsnivå. Tabell 3-2 viser andelen virksomheter hvor minst en leder/tillitsvalgt på virksomhetsnivå har svart at samarbeidet mellom partene er bra eller svært bra på de ulike nivåene.

Tabell 3-2: Virksomheter hvor minst en leder/tillitsvalgt har vurdert samarbeidet som bra eller svært bra på ulike nivåer. Svar fra ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå.

	Prosent	N virksomheter
På virksomhetsnivå		
Tillitsvalgte	93	152
Ledere	94	119
Minst én part	96	167
I driftsenhetene		
Tillitsvalgte	76	110
Ledere	93	67
Minst én part	84	122
I arbeidsområdene		
Tillitsvalgte	66	104
Ledere	72	46
Minst én part	74	118

Vi finner lite variasjon i partenes oppfatninger om utbredelsen av et godt samarbeid på virksomhetsnivå. I 96 prosent av virksomhetene vurderer minst én av partene samarbeidet som godt eller veldig godt. Det er større variasjon i partenes oppfatninger om utbredelsen av et godt samarbeid i driftsenhetene. Minst én representant fra ledelsen (virksomhetsleder eller HR-leder) vurderte samarbeidet som bra i 9 av 10 virksomheter, mens minst én tillitsvalgt svarte det samme i tre fjerdedeler av virksomhetene. Variasjonen i partenes oppfatninger om samarbeidet i arbeidsområdene er mindre enn for driftsenhetsnivå, men større enn for virksomhetsnivå. I 72 prosent av virksomhetene vurderte minst én leder samarbeidet som bra, mens minst én tillitsvalgte i to tredjedeler av virksomhetene svarte det samme.

Vi har videre gjort en paranalyse for å sammenlikne lederes og tillitsvalgtes vurderinger av samarbeidet i virksomheter hvor begge parter har svart. Vi har bare gjort analysen for partenes vurdering av samarbeidet på virksomhetsnivå ettersom det er der vi har svar som dekker flest virksomheter. Tabell 3-3 viser andel virksomheter hvor 1) tillitsvalgte har en høyere gjennomsnittsskår enn ledelse på spørsmålet om vurderingen av samarbeidsforholdet (tillitsvalgte er mer positive til situasjonen), 2) partenes gjennomsnittsskår er omtrent lik (partene er samstemte), og 3) tillitsvalgte har en lavere gjennomsnittsskår enn ledelsen (tillitsvalgte er mindre positive til situasjonen).

Tabell 3-3: Vurdering av samarbeidsforholdet på virksomhetsnivå. Basert på svar fra tillitsvalgte (n = 392) og virksomhetsledere/HR-ledere (n = 140) i virksomheter hvor begge parter har svart.

	Differanse gj.snitt	Prosent	N virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	1	1
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	8	8
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	66	65
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	25	25
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	0	0
Totalt		100	99

Tabell 3-3 viser at partene vurderer samarbeidsforholdet likt i 66 prosent av virksomhetene. I en fjerdedel av virksomhetene har tillitsvalgte en mindre positiv oppfatning av samarbeidsforholdet enn ledelsen, mens i 9 prosent av virksomhetene har de en mer positiv oppfatning enn ledelsen.

Hovedavtalen inneholder også en bestemmelse om evaluering av partssamarbeidet. § 7 beskriver hvor ofte slike evalueringer skal gjennomføres og hva de skal inneholde:

Det skal avholdes minst ett evalueringsmøte årlig mellom partene i virksomheten. I evalueringen skal det gjennomføres erfaringsdiskusjoner om samarbeidet mellom partene og praktiseringen av hovedavtalen og tilpasningsavtalen i den enkelte virksomhet.

Evaluering er også relevant for partssamarbeidet på lavere nivåer, men i vår undersøkelse var det bare de tillitsvalgte på virksomhetsnivå som fikk spørsmål om det. 64 prosent svarte at det hadde blitt gjennomført en evaluering av samarbeidet mellom partene. Blant disse svarte 81 prosent at det var mindre enn ett år siden evalueringen og ytterligere 15 prosent at det var mellom ett og tre år siden. Funnene tyder på at de fleste virksomhetene som evaluerer samarbeidet følger hovedavtalens krav om årlige møter, men det tyder også på at i overkant av en tredjedel ikke evaluerer i det hele tatt.

3.2 Samarbeid i driftsenhetene og arbeidsområdene

Partene på driftsenhetsnivå fikk spørsmål om samarbeidet i sin egen driftsenhet og om samarbeidet i arbeidsområdene som hørte inn under deres driftsenhet. Partene på arbeidsområdenivå fikk bare spørsmål om samarbeidet i det arbeidsområdet hvor de er leder eller tillitsvalgt. Tabell 3-4 viser svarfordelingene for disse spørsmålene. De som svarte «vet ikke» eller «ikke aktuelt» er tatt ut av alle analysene.

Tabell 3-4: Hvordan vurderer du samarbeidsforholdet mellom partene? Svar fra leder og tillitsvalgte i driftsenheter og arbeidsområder. Prosent og N.

	Svært dårlig	Dårlig	Verken eller	Bra	Svært bra	Det varierer	Total	N
I den driftsenheten hvor du er leder/tillitsvalgt								
Leder driftsenhet	1	2	7	35	53	3	100	129
TV driftsenhet	1	4	10	49	23	13	100	638
I arbeidsområdene som hører inn under denne driftsenheten								
Leder driftsenhet	1	2	7	35	53	3	100	115
TV driftsenhet	1	4	18	44	16	17	100	570
I den enheten hvor du er leder/tillitsvalgt								
Leder arbeidsområde	1	3	6	47	43		100	148
TV arbeidsområde	1	6	14	51	29		100	739

Når det gjelder vurderingen av samarbeidet i driftsenhetene svarte 88 prosent av lederne at samarbeidet var bra eller svært bra mens tilsvarende andel blant tillitsvalgte var 72 prosent. Lederne svarte oftere «svært bra» enn «bra», mens det var motsatt blant de tillitsvalgte. Tillitsvalgte svarte oftere enn ledelsen at samarbeidet varierer.

En like stor andel driftsenhetsledere som vurderte samarbeidet som bra på sitt eget nivå, har vurdert det likeledes i arbeidsområdene under. 60 prosent av de tillitsvalgte på driftsenhetsnivå vurderte samarbeidet i arbeidsområdene som bra eller svært bra, altså litt færre enn for spørsmålet om sitt eget nivå. Både blant ledere og tillitsvalgte er andelen som svarte «vet ikke» eller «ikke aktuelt» større for dette spørsmålet enn for det forrige. Igjen tolker vi «ikke aktuelt» som at det ikke er etablert samarbeid lenger ned, mens «vet ikke» nettopp tyder på at de ikke vet.

På arbeidsområdenivå vurderte 90 prosent av lederne og 80 prosent av de tillitsvalgte samarbeidet som bra eller svært bra. Sammenliknet med virksomhetsnivå og driftsenhetsnivå kan det virke som at tillitsvalgte på dette nivået oftere er fornøyde med samarbeidet. Vi må likevel ta forbehold når det gjelder denne tolkningen ettersom partene på arbeidsområdenivå ikke kunne velge svaralternativet «det varierer».

Spørsmålene om vurdering av samarbeidet i driftsenhetene og arbeidsområdene ble også stilt til tillitsvalgte i Hagen mfl. (2020) sin undersøkelse. Figur 3-4 viser en sammenlikning av svarene fra tillitsvalgte i vår undersøkelse og Hagen mfl. (2020).

Figur 3-4: Hvordan vurderer du samarbeidsforholdet mellom partene? Svar fra tillitsvalgte i driftsenheter og arbeidsområder i 2020* og 2026. Prosent.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 4.4. **Tillitsvalgte i arbeidsområder i 2026 fikk ikke alternativet 'det varierer'.

Vi finner ingen endring i andelen tillitsvalgte på driftsenhetsnivå som svarte at samarbeidet på deres nivå er bra eller svært bra fra 2020 til 2026. Videre har det bare vært en liten nedgang i andelen tillitsvalgte på driftsenhetsnivå som svarte at samarbeidet i underliggende arbeidsområder er bra. Når det gjelder tillitsvalgte på arbeidsområdenivå sine egne vurderinger av samarbeidet finner vi at andelen som svarte «svært bra» har økt fra 17 prosent i 2020 til 29 prosent i 2026.

3.3 Omforent vurdering

I tabell 3-5 har vi sammenstilt vurderingene fra partene på virksomhetsnivå og partenes egne vurderinger av samarbeidet i driftsenhetene og arbeidsområdene.

Tabell 3-5: Samarbeidsforholdene i driftsenheter og arbeidsområder. Sammenstilling av svar fra partene på virksomhetsnivå og partene på nivåene lenger ned. Prosent og N.

	Svært dårlig	Dårlig	Verken eller	Bra	Svært bra	Det varierer	Total	N
Virksomhetsledere om driftsenhetene	0	4	4	33	54	5	100	57
Leder driftsenhet	1	2	7	35	53	3	100	129
Virksomhetsledere om arbeidsområde	0	4	4	39	35	17	100	23
Leder driftsenhet om arbeidsområdene	1	4	18	44	16	17	100	570
Leder arbeidsområde	1	3	6	47	43		100	148
Tillitsvalgte virksomhet om driftsenhetene	1	7	16	43	14	19	100	430
Tillitsvalgte driftsenhet	1	4	10	49	23	13	100	638
Tillitsvalgte virksomhet om arbeidsområdene	2	10	21	35	11	21	100	305
Tillitsvalgte driftsenhet om arbeidsområde	1	4	18	44	16	17	100	570
Tillitsvalgte arbeid	1	6	14	51	29		100	739

Sammenstillingen av svarene viser at virksomhetsledere og driftsenhetsleder i all hovedsak har den samme vurderingen av partssamarbeidet i driftsenhetene. Lederne er i stor grad samstemte også når det gjelder vurderingen av partssamarbeidet i arbeidsområdene. Vi minner om at ledere og tillitsvalgte på det laveste nivået ikke fikk alternativet «det varierer» fordi de jo svarer ut fra en enkelt enhet.

Blant de tillitsvalgte er det også stor grad av enighet, men vi ser at tillitsvalgte på lavere nivåer gir en litt mer positiv vurdering av samarbeidet enn tillitsvalgte på virksomhetsnivå.

I intervjuundersøkelsen ble det påpekt at tid til tillitsvalgtarbeid er helt sentralt. Tid henger i stor grad sammen med antall medlemmer. Det ble også påpekt at partssamarbeid i store virksomheter med mange enheter kan være komplisert. Vi har derfor sett på sammenhengen mellom hhv. antall medlemmer den tillitsvalgte har ansvar for og antall ansatte i virksomheten og vurdering av partssamarbeidet. For å undersøke dette har vi gjort korrelasjonsanalyser av svarene til tillitsvalgte på virksomhetsnivå. Vi finner ingen sammenhenger bortsett fra en svak tendens til at tillitsvalgte med mange medlemmer er litt mindre fornøyd med partssamarbeidet i arbeidsområdene (-0,25**).

Blant de tillitsvalgte på driftsenhetsnivå og i arbeidsområdene finner vi ingen sammenheng mellom antall medlemmer eller antall ansatte og vurderingen av samarbeidet.

3.4 Endring i samarbeidsforholdene på ulike nivåer

Spørsmål om endring gir verdifull informasjon uavhengig av hvordan den enkelte aktør forholder seg til hva som er et godt samarbeidsforhold. I denne delen ser vi derfor på hvordan ledere og tillitsvalgte har vurdert endringer i samarbeidsforholdet. I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å vurdere i hvilken grad samarbeidsforholdet har blitt bedre eller dårligere de siste tre årene. Respondentene på virksomhetsnivå fikk både spørsmål om endringer på sitt eget nivå og på nivåene lenger ned. Svarene på disse spørsmålene er vist i tabell 3-6. De som svarte «vet ikke» er tatt med i beregningsgrunnlaget for disse analysene, mens de som svarte «ikke aktuelt» er tatt ut.

Tabell 3-6: Vil du si at samarbeidsforholdet mellom partene på de ulike nivåene i virksomheten har blitt bedre eller dårligere de siste tre årene? Svar fra ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå. Prosent og N.

	Mye dårligere	Dårligere	Verken eller	Bedre	Mye bedre	Det varierer	Vet ikke	Total	N
På virksomhetsnivå									
Virksomhetsleder	0	3	35	43	9	3	7	100	58
HR-leder	0	4	37	36	16	4	4	100	110
TV virksomhet	1	15	30	28	8	5	13	100	626
I driftsenhetene									
Virksomhetsleder	0	0	38	30	5	10	18	100	40
HR-leder	0	0	30	37	5	9	19	100	57
TV virksomhet	1	8	36	21	5	9	20	100	467
I arbeidsområdene									
Virksomhetsleder	0	0	36	29	0	7	29	100	28
HR-leder	0	0	38	19	8	11	24	100	37
TV virksomhet	1	7	37	15	2	8	30	100	386

Drøyt halvparten av virksomhetslederne og HR-lederne svarte at samarbeidsforholdet har blitt bedre eller mye bedre på deres eget nivå. Litt over en tredjedel av de tillitsvalgte mente det samme. Det er videre verdt å merke seg at andelen tillitsvalgte som har svart at samarbeidet har blitt dårligere er høyere for spørsmålet om eget nivå enn for nivåene under.

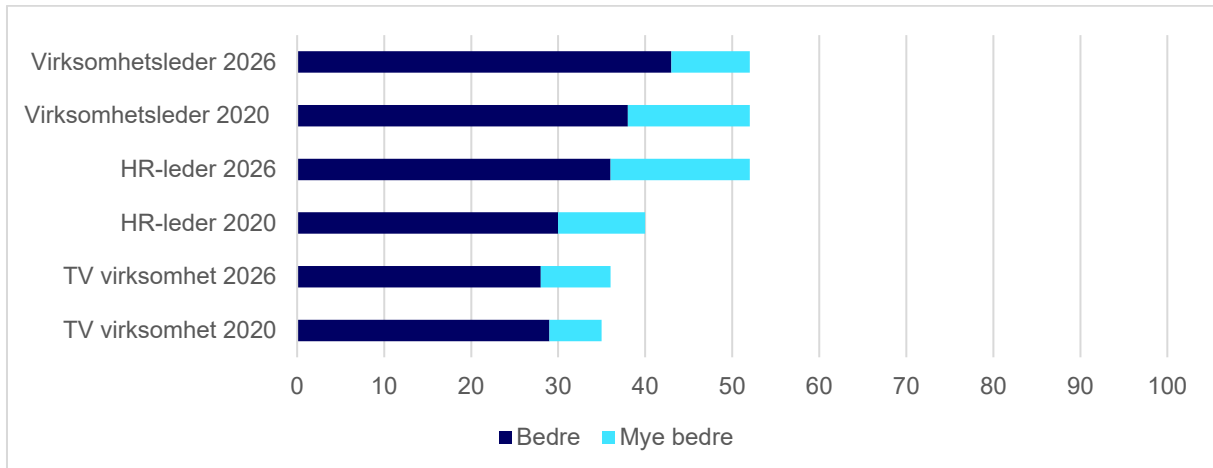
Angående endring i samarbeidsforholdene i driftsenhetene, svarte 44 prosent av virksomhetslederne og 52 prosent av HR-lederne at samarbeidet har blitt bedre. Litt færre tillitsvalgte svarte det samme. På spørsmålet om samarbeidet i arbeidsområdene svarte om lag 4 av 10 av virksomhetslederne og HR-lederne at samarbeidet har blitt bedre, mens rundt en fjerdedel av de tillitsvalgte svarte det samme.

I likhet med for spørsmålene om vurdering av samarbeidsforholdene, finner vi at andelen som har svart «vet ikke» er minst for spørsmålet om eget nivå og øker med nivåene lenger ned (se tabell V3.1). Dette gjelder både for ledere og tillitsvalgte. For spørsmålet om endring i samarbeidet i driftsenhetene var andelen om lag en femtedel. For arbeidsområdene var andelen som svarte «vet ikke» om lag en fjerdedel blant HR-lederne og rundt 30 prosent blant virksomhetslederne og de tillitsvalgte. Dette funnet tyder på at partene har best oversikt over utviklingen i samarbeidet på sitt eget nivå.

Vi finner videre at andelen som har svart «ikke aktuelt» også øker for spørsmålene om driftsenhets- og arbeidsområdenivå. Dette kan skyldes at ikke alle virksomheter er delt opp i driftsenheter og arbeidsområder.

Spørsmålene om endring i samarbeidsforholdet på eget nivå og nivåene under ble også stilt i Hagen mfl. (2020). I figurene 3-5 til 3-7 har vi sammenstilt svarene fra 2020 og 2026.

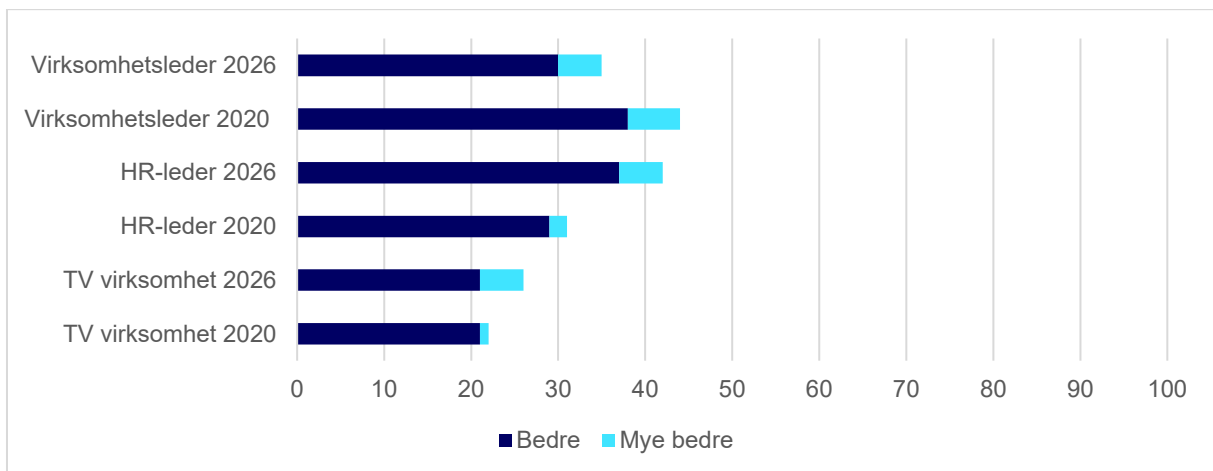
Figur 3-5: Endring i samarbeidet på virksomhetsnivå. Andel ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå som svarte «bedre» og «mye bedre» i 2020* og 2026. Prosent.



*Kilde: Hagen m.fl. (2020), figur 4.3.

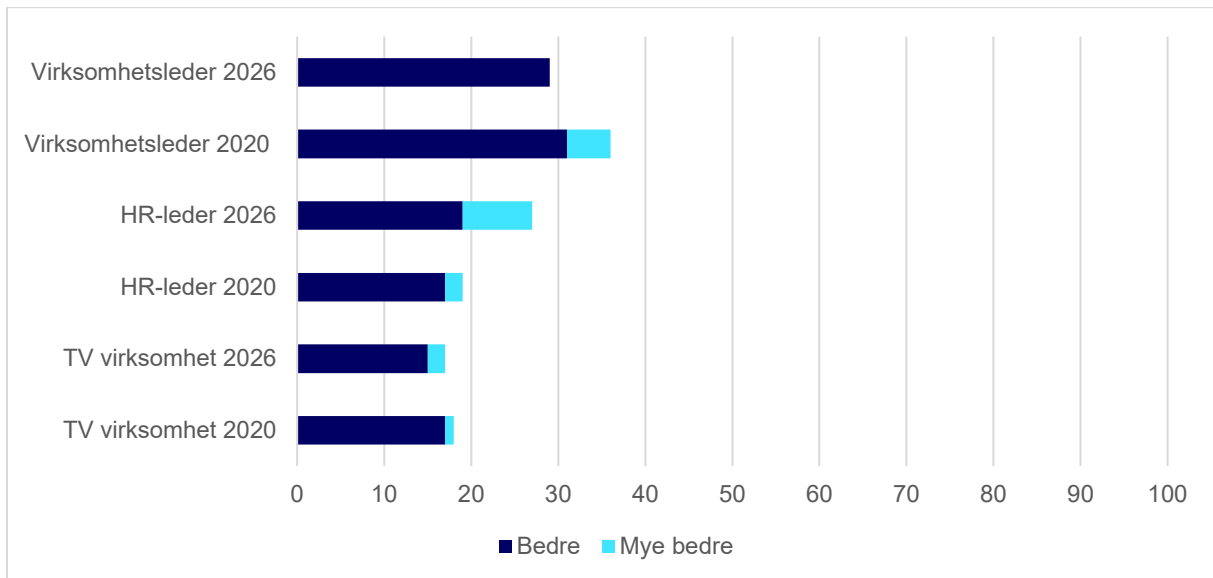
Både i 2020 og 2026 svarte om lag halvparten av virksomhetslederne at samarbeidet på virksomhetsnivå har blitt bedre eller mye bedre. Vi ser imidlertid en forskyvning fra «mye bedre» til «bedre» i vår undersøkelse. Blant HR-ledere har andelen økt fra 40 til 52 prosent. Andelen blant de tillitsvalgte har ligget ganske stabilt på litt over en tredjedel.

Figur 3-6: Endring i samarbeidet på driftsenhetsnivå. Andel ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå som svarte «bedre» og «mye bedre» i 2020* og 2026. Prosent.



*Kilde: Hagen m.fl. (2020), tabell 4.3.

Angående vurderingen av endring i samarbeidsforholdene i driftsenhetene finner vi en nedgang i andelen virksomhetsledere som har svart at det har blitt bedre eller mye bedre, fra 44 prosent i 2020 til 35 prosent i 2026. Blant HR-ledere har andelen økt fra 31 til 42 prosent. Andelen tillitsvalgte som svarte at samarbeidet har blitt bedre er lik som i 2020, men vi finner en liten økning i andelen som har svart at det har blitt mye bedre.

Figur 3-7: Endring i samarbeidet på arbeidsområdenivå. Andel ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå som svarte «bedre» og «mye bedre» i 2020* og 2026. Prosent.

*Kilde: Hagen m.fl. (2020), tabell 4.3.

For spørsmålet om arbeidsområdene svarte 36 prosent av virksomhetslederne at samarbeidet hadde blitt bedre eller mye bedre i 2020. Vi finner en liten nedgang i denne andelen, som særlig skyldes at ingen av virksomhetslederne i vår undersøkelse har svart «mye bedre». Blant HR-ledere finner vi en økning fra 19 til 27 prosent. Både i 2020 og 2026 svarte i underkant av en femtedel av tillitsvalgte at samarbeidet i arbeidsområdene har blitt bedre eller mye bedre.

Med en virksomhetsanalyse kan vi undersøke hvor utbredt oppfatningene om en positiv utvikling i partssamarbeidet er blant virksomhetene. Tabell 3-7 viser andelen virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt på virksomhetsnivå har svart at samarbeidsforholdet har blitt bedre eller mye bedre på de ulike nivåene. I denne analysen har vi tatt ut de som svarte «vet ikke».

Tabell 3-7: Virksomheter hvor minst en leder/tillitsvalgt på virksomhetsnivå har svart at samarbeidet har blitt bedre eller mye bedre på de ulike nivåene. «Vet ikke»- og «ikke aktuelt»-svar er utelatt i beregningen.

	Prosent	N virksomheter
På virksomhetsnivå		
Tillitsvalgte	69	146
Ledere	64	115
Minst én part	78	165
I driftsenhetene		
Tillitsvalgte	56	99
Ledere	53	59
Minst én part	63	111
I arbeidsområdene		
Tillitsvalgte	43	92
Ledere	43	42
Minst én part	51	106

Når det gjelder vurderingen av endring på sitt eget nivå har minst en av partene svart at samarbeidet har blitt bedre i 78 prosent av virksomhetene. For driftsenhetsnivå er andelen 63 prosent og for arbeidsområdenivå har minst en av partene svart at samarbeidet har blitt bedre i halvparten av virksomhetene. For alle de tre nivåene er det liten forskjell i oppfatningene til tillitsvalgte og ledere.

Vi har videre sammenliknet lederes og tillitsvalgtes vurdering av endring i samarbeidsforholdet i virksomheter hvor begge parter har svart. For å kunne dekke flest mulig virksomheter er analysen bare gjort for partenes vurdering av endring i samarbeidet på virksomhetsnivå. Ettersom analysen er basert på gjennomsnitt har vi utelatt «vet ikke» og «ikke-aktuelt»-svar.

Tabell 3-8: Vurdering av endring i samarbeidsforholdet på virksomhetsnivå. Basert på svar fra tillitsvalgte og virksomhetsledere/HR-ledere i virksomheter med svar fra begge parter. «Vet ikke»- og «ikke aktuelt»-svar er utelatt fra analysen.

	Differanse	Prosent	N virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	0	0
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	14	13
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	57	54
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	28	26
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	1	1
Totalt		100	94

I 57 prosent av virksomhetene er virksomhetsledelsen og de tillitsvalgte enige om retningen på samarbeidets utvikling. I 14 prosent av virksomhetene mener tillitsvalgte i større grad enn ledelsen at samarbeidet har blitt bedre, mens de i 29 prosent av virksomhetene i mindre grad enn ledelsen mener at samarbeidet har blitt bedre.

3.5 Endring i samarbeidsforholdene i driftsenhetene og arbeidsområdene

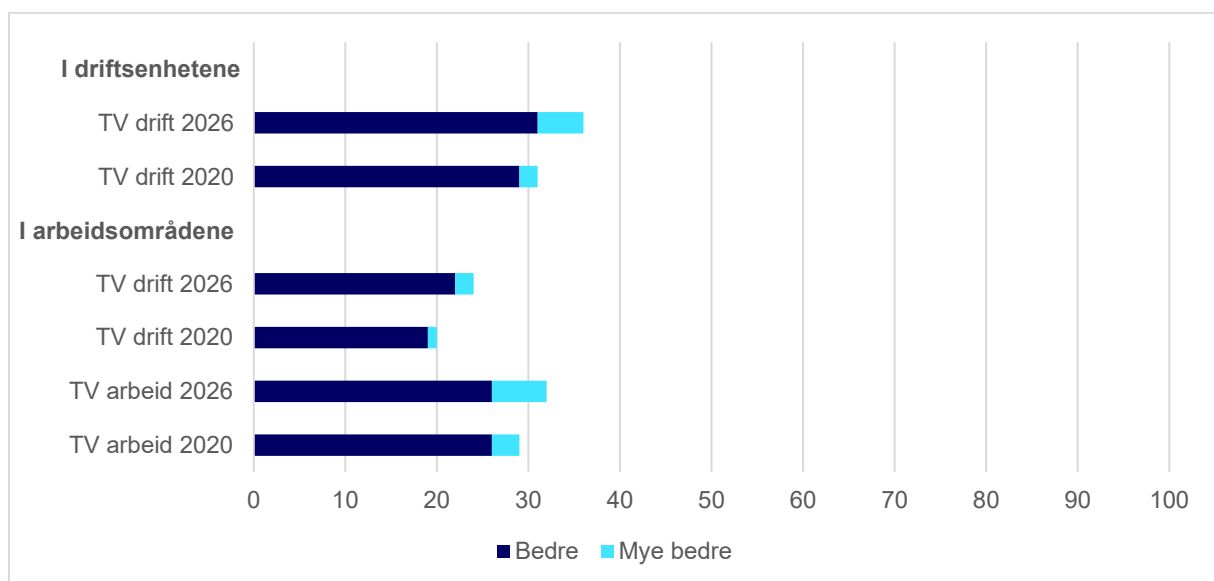
Partene på driftsenhets- og arbeidsområdenivå fikk spørsmål om i hvilken grad samarbeidsforholdet på deres nivå har blitt bedre eller dårligere de siste tre årene. Ledere og tillitsvalgte på driftsenhetsnivå fikk i tillegg spørsmål om endring i samarbeidsforholdet i arbeidsområdene under egen driftsenhet. Tabell 3-9 viser svarfordelingene for disse tre spørsmålene. Her har vi tatt med de som svarte «vet ikke» i analysene, men utelatt de som svarte «ikke aktuelt».

Tabell 3-9: Vi du si at samarbeidsforholdet har blitt bedre eller dårligere de tre siste årene? Svar fra ledere og tillitsvalgte i driftsenheter og arbeidsområder. Prosent og N.

	Mye dårligere	Dårligere	Verken eller	Bedre	Mye bedre	Det varierer	Vet ikke	Total	N
I den driftsenheten hvor du er leder/tillitsvalgt									
Leder driftsenhet	0	5	38	36	11	1	10	100	126
TV driftsenhet	2	12	31	31	5	6	13	100	626
I arbeidsområdene som hører inn under denne driftsenheten									
Leder driftsenhet	0	5	39	32	11	2	11	100	112
TV driftsenhet	1	11	37	24	3	9	16	100	581
I den enheten hvor du er leder/tillitsvalgt									
Leder arbeidsområde	3	7	29	39	11		11	100	153
TV arbeidsområde	1	10	43	27	7		13	100	737

Blant driftsenhetslederne svarte i underkant av halvparten at samarbeidet på eget nivå har blitt bedre eller mye bedre. I overkant av en tredjedel av de tillitsvalgte mener det samme. Når det gjelder samarbeidet i arbeidsområdene under, svarte 43 prosent av lederne at det hadde blitt bedre eller mye bedre. Blant de tillitsvalgte er andelen 27 prosent. Halvparten av arbeidsområdelederne har svart at samarbeidet på deres nivå har blitt bedre eller mye bedre, mens en tredjedel av de tillitsvalgte mener det samme.

Spørsmålene om endring i samarbeidsforholdene i driftsenhetene og arbeidsområdene ble også stilt til tillitsvalgte på disse nivåene i Hagen mfl. (2020). I figur 3-8 har vi sammenstilt andelene som svarte «bedre» og «mye bedre» i 2020 og 2026.

Figur 3-8: Endring av samarbeidsforholdene i driftsenhetene og arbeidsområdene. Andel tillitsvalgte i driftsenheter og arbeidsområder som svarte «bedre» og «mye bedre» i 2020* og 2026. Prosent.

*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 4.6.

Både på driftsenhets- og arbeidsområdenivå finner vi en økning i andelen tillitsvalgte som mener at samarbeidet har blitt bedre eller mye bedre fra 2020 til 2026. Det har også vært en økning i andelen tillitsvalgte på driftsenhetsnivå som mener at samarbeidet har blitt bedre i arbeidsområdene under. Dette tyder på at tillitsvalgte på disse nivåene er litt mer positive til utviklingen i samarbeidsforholdet nå enn i 2020. Vi må imidlertid igjen minne om at tillitsvalgte i arbeidsområdene ikke fikk alternative «det varierer».

3.6 Organisering av samarbeidet

I hovedavtalens § 8.1 heter det at:

Partene i den enkelte virksomhet skal inngå en avtale om medbestemmelse som er tilpasset virksomhetens og de ansattes behov. Det skal legges vekt på ordninger som gir de ansatte, gjennom deres organisasjoner, muligheter for reell medbestemmelse på de forskjellige nivåer i virksomheten og slik at de får delta så tidlig som praktisk mulig i beslutningsprosessen.

Bestemmelsen innebærer dermed at virksomhetens organisasjonsstruktur er svært viktig. I utgangspunktet opererer avtalen med virksomheten, driftsenheter og arbeidsområder (§ 8.1b). Videre heter det at:

Ved inndeling i arbeidsområder bør det legges vekt på hva som vil være mest hensiktsmessig for å gjennomføre medbestemmelsen. I denne sammenheng bør det tas hensyn til om det innenfor et aktuelt arbeidsområde finnes klare arbeidsgiverplikter etter Del 1.

Arbeidsgiverplikter er et viktig stikkord, i departementets kommentar (note 16) heter det at:

Dersom virksomheten er inndelt i driftsenheter og arbeidsområder, skal det finnes partsrepresentanter (både tillitsvalgte og arbeidsgiverrepresentant) også på dette nivået. Det skal gå klart frem av tilpasningsavtalen hvor forhandlingsfullmaktene er plassert. Det gjelder også dersom forhandlingsfullmaktene er delegert fra virksomhetsnivå til driftsenhetsnivå, eventuelt også til arbeidsområder.

Tilpasningsavtalen skal altså både beskrive nivåer for partssamarbeid og plassering av forhandlingsfullmakter. I revisjonen ble alle bestemmelsene knyttet til tilpasningsavtalen samlet i ett kapittel (kapittel 2). Bestemmelse om innhold i tilpasningsavtalen ble utvidet med to punkter: g) inneholde bestemmelser om når og hvordan organisasjonenes medlemmer skal telles (jf. § 14) og h) regulere samarbeidet for å ivareta aktivitets- og redegjørelsesplikten (jf. § 31). I tillegg ble det fastslått at følgende tre elementer inkluderes i tilpasningsavtalen hvis en av partene krever det: frist for utsendelse av saksdokumenter i forkant av møter, regulering av hvordan det skal legges til rette for utøvelsen av vervet og bestemmelser for tiltak for felles opplæring.

3.6.1 Tilpasningsavtale

Intervjurunden på sentralt plan viste en klar forventning om at revisjonen skulle føre til økt oppmerksomhet om tilpasningsavtalen, og dermed også at flere virksomheter skulle inngå slik avtale. I spørreundersøkelsen stilte vi derfor spørsmål om det var inngått tilpasningsavtale i virksomhetene hvor respondentene jobber. Tabell 3-10 viser svarene fra vår undersøkelse og andelen som svarte «ja» på samme spørsmål i Hagen mfl. (2020).

Tabell 3-10: Er det inngått tilpasningsavtale i virksomheten der du jobber? Prosent og N.

	Ja	Nei	Vet ikke	Totalt	N	Andel ja i 2020*
Virksomhetsleder	69	15	15	100	78	62
HR-leder	96	2	2	100	126	69
Tillitsvalgt virksomhet	69	8	23	100	709	69
Leder driftsenhet	48	10	42	100	157	
Tillitsvalgt driftsenhet	56	8	36	100	666	55
Leder arbeidsområde	58	6	36	100	164	
Tillitsvalgt arbeidsområde	40	8	52	100	817	35

*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 3.3.

I vår undersøkelse svarte 69 prosent av virksomhetslederne og de tillitsvalgte på virksomhetsnivå at virksomheten de jobber i har inngått en tilpasningsavtale. Andelen blant tillitsvalgte er lik som i 2020, mens andelen blant virksomhetsledere har økt litt. Blant HR-ledere finner vi en stor økning i andelen som svarte at virksomheten deres har tilpasningsavtale, fra 69 prosent i 2020 til 96 prosent i 2026.

Omtrent halvparten av driftsenhetslederne svarte at virksomheten de jobber i har tilpasningsavtale. Blant de tillitsvalgte på driftsenhetsnivå er andelen 56 prosent, omtrent lik som i 2020. I arbeidsområdene svarte 58 prosent av lederne bekreftende på spørsmålet, mens 40 prosent av de tillitsvalgte på dette nivået gjorde det samme. Fra 2020 til 2026 finner vi en liten økning i andelen blant de tillitsvalgte på arbeidsområdenivå som svarte at virksomheten har tilpasningsavtale.

Andelen som har svart «vet ikke» kan si oss noe om hvor mye oppmerksomhet – og dermed betydning – tilpasningsavtalen har i virksomhetene. Med unntak av for HR-lederne er «vet ikke»-andelen stor i alle gruppene. Andelene varierer fra 15 prosent blant virksomhetslederne til 42 prosent blant driftsenhetslederne, noe som kan tyde på at tilpasningsavtalen ikke brukes aktivt i en rekke virksomheter.

Sannsynligheten for at respondentene har svart «ja» på spørsmålet om tilpasningsavtale øker noe med virksomhetens størrelse (se tabell V3.2 og V3.2), men vi finner også en del variasjon i de ulike respondentgruppene. Vi har altså ikke grunnlag for å si at det er veldig mye større sjanse for å finne en tilpasningsavtale i en stor virksomhet.

Ved å gjøre en virksomhetsanalyse kan vi undersøke andelen virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt har svart at det er inngått en tilpasningsavtale. Tabell 3-11 viser andelen virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt har svart at de har tilpasningsavtale.

Tabell 3-11: Virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt (alle nivåer) har svart at det er tilpasningsavtale i virksomheten. «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen.

	Prosent	N virksomheter
Tillitsvalgt	87	164
Leder	90	145
Minst én part	91	180

Når vi legger sammen svarene fra ledere og tillitsvalgte på alle nivåer finner vi at i 91 prosent av virksomhetene har minst én av partene, på minst ett nivå, svart at det er inngått tilpasningsavtale.

For å oppsummere: Hvis vi tar utgangspunkt i at HR-lederne er gruppen som har best kunnskap om hvorvidt virksomheten har tilpasningsavtale finner vi at nesten alle virksomheter har en slik

avtale. Hvis vi snur på spørsmålet og spør om virksomheten har en tilpasningsavtale som brukes aktivt i virksomheten, og legger svar og ikke minst andelen «vet ikke» fra også de andre gruppene til grunn, blir svaret at andelen virksomheter med tilpasningsavtale er langt lavere.

I utgangspunktet skal revisjoner av hovedavtalen også føre til revisjon av tilpasningsavtalen i de enkelte virksomheter.

Tabell 3-12: Når ble avtalen sist revidert? Prosent og N.

	HR-leder	Tillitsvalgt virksomhet
Mindre enn ett år siden	25	27
Ett til tre år siden	59	42
Mer enn tre år siden	9	11
Husker ikke	7	20
Total	100	100
N	118	485

Tabell 3-12 viser at revisjon finner sted hos mange virksomheter. Flest tillitsvalgte og HR-ledere svarte at en slik revisjon ble gjort for mellom ett og tre år siden, eller altså etter siste revisjon av avtalen. Andelen blant de tillitsvalgte er hele 20 prosent.

3.6.2 Tilpasningsavtalens inndeling av virksomheten

Tilpasningsavtalen skal beskrive hvilke nivåer man finner partssamarbeid på i en virksomhet. Både i 2020 og 2026 inneholdt spørreundersøkelsene spørsmål om hvorvidt tilpasningsavtalen inneholder en inndeling av virksomheten i driftsenheter og av driftsenhetene i arbeidsområder. Tabell 3-13 viser andelen som svarte bekreftende på disse spørsmålene i 2020 og 2026. Full svarfordeling finnes i tabell V3.4. For å kunne sammenligne med Hagen mfl. (2020) har vi tatt ut de respondentene som svarte «vet ikke» i beregningen av «ja»-andelen.

Tabell 3-13: Inneholder tilpasningsavtalen en inndeling av ... Prosent og N.

	2026	2020*	N 2026	Andel «vet ikke» 2026
... virksomheten i driftsområder				
Virksomhetsleder	49	53	45	14
HR-leder	35	41	113	5
Tillitsvalgt virksomhet	52	54	373	23
Leder driftsenhet	67		54	26
Tillitsvalgt driftsenhet	80	72	263	29
... driftsområdene i arbeidsområder				
Virksomhetsleder	21	48	42	19
HR-leder	14	20	111	7
Tillitsvalgt virksomhet	32	30	345	29
Leder driftsenhet	44		48	34
Tillitsvalgt driftsenhet	57	51	219	41

*Hagen mfl. (2020), tabell 3.6.

Både i 2020 og 2026 har om lag halvparten av virksomhetslederne og de tillitsvalgte på virksomhetsnivå svart at tilpasningsavtalen inneholder en inndeling av virksomheten i driftsområder. Blant HR-lederne er andelen litt lavere i vår undersøkelse enn i 2020. Blant

driftsenhetslederne svarte 67 prosent at virksomheten er delt opp i driftsenheter. 80 prosent av de tillitsvalgte svarte det samme, en andel som er litt større enn i 2020.

Rundt en femtedel av virksomhetslederne har svart at driftsenhetene er delt inn i arbeidsområder i begge undersøkelsene. Blant de tillitsvalgte har andelen vært stabil rundt 30 prosent. Andelen blant HR-lederne har økt fra 7 til 14 prosent. Blant driftsenhetslederne svarte 44 prosent at tilpasningsavtalen delte opp i arbeidsområder, mens 57 prosent av de tillitsvalgte svarte det samme. Andelen blant tillitsvalgte har økt litt siden 2020.

I tabellen har vi også satt inn «vet ikke»-andelene i 2026. Med unntak av blant HR-lederne er disse andelene store. Andelene er størst blant partene på driftsenhetsnivå. Usikkerheten er størst når det gjelder hvorvidt tilpasningsavtalen inneholder en inndeling av driftsenhetene i arbeidsområder. En femtedel av virksomhetslederne var usikre på dette og det samme var 29 prosent av de tillitsvalgte på virksomhetsnivå. Dette støtter opp under vår antagelse over – mange virksomheter har en tilpasningsavtale uten at den har særlig betydning.

Vi finner en klar sammenheng mellom hvorvidt tilpasningsavtalen deler inn i driftsenheter og arbeidsområder og virksomhetens størrelse. I de største virksomhetene, med over 1000 ansatte, svarte 77 prosent av HR-lederne at tilpasningsavtalen deler inn i driftsenheter og 34 prosent at driftsenhetene er delt inn i arbeidsområder.

Hovedavtalen sier at partene skal møte på samme nivå og med de samme fullmaktene. Samarbeid på ulike nivåer var et viktig tema i 2020 og vi skal også bruke noe plass på det her.

De store virksomhetene er i stor grad inndelt i divisjoner, og ansatte på et geografisk arbeidssted tilhører ofte ulike divisjoner og dermed også ulike lederlinjer. I de syv virksomhetene som inngår i intervjuundersøkelsen fant vi bare én som opererte med tre nivåer for partssamarbeid. I tre av virksomhetene fant vi to klare nivåer. I to av virksomhetene var det etablert et samarbeid knyttet til geografiske arbeidssteder eller lokasjoner.

Vi har ikke noen linjeleder på hvert kontor. Vi har en utpekt arbeidsgiverrepresentant som skal ivareta arbeidsgivers ansvar for lokalene. Men vi har ikke én leder som har ansvar for en lokasjon på noen av dem (virksomhetsleder).

Denne representanten skal møte de tillitsvalgte om aktuelle saker. Her synes det å være stor variasjon både mellom virksomheter og innad i virksomhetene:

Det er lokale møter på lokasjonene. Det er en kjempeforskjell – noen har et kjempesamarbeid, mens andre hører aldri noe. Vi prepper de plasstillitsvalgte på at de skal pushe på, be om møter slik at det i hvert fall er to møter i året. Partssamarbeidet går strålende enkelte steder og eksisterer ikke andre steder [...] Det er som med ledere flest, at noen ledere er gode til å involvere, synes det er bra å få tilbakemeldinger. Mens andre ledere kjører sololøpet, er ikke så gode ledere (tillitsvalgt, driftsenhet).

Gjennomgående er likevel inntrykket at det er få viktige saker som behandles på lokasjonene:

Der skjer det ingenting ... Det går bare på kontor, HMS og sånne ting, da. Alt annet skjer i divisjonene – omstilling av arbeidsgrupper, drøfting, informasjon, forhandling [...] Det skjer kun på divisjonsnivå eller på etatsnivå (tillitsvalgt, driftsenhet).

Informantene var klare på at det ikke var samarbeid etter hovedavtalens regler på lokasjonene. Det er dermed ingen «likeverdige parter» til stede på lokasjonene.

Bruker vi svarene knyttet til tilpasningsavtalene fra HR-lederne (n = 119) som utgangspunkt, finner vi følgende inndeling:

- 11 prosent av virksomhetene har partssamarbeid på tre nivåer.
- 20 prosent har partssamarbeid på to nivåer (virksomhet og driftsenhet).
- 60 prosent har partssamarbeid på ett nivå (virksomhet).
- 2 prosent har partssamarbeid på virksomhetsnivå og i arbeidsområdene.
- 7 prosent har svart «vet ikke».

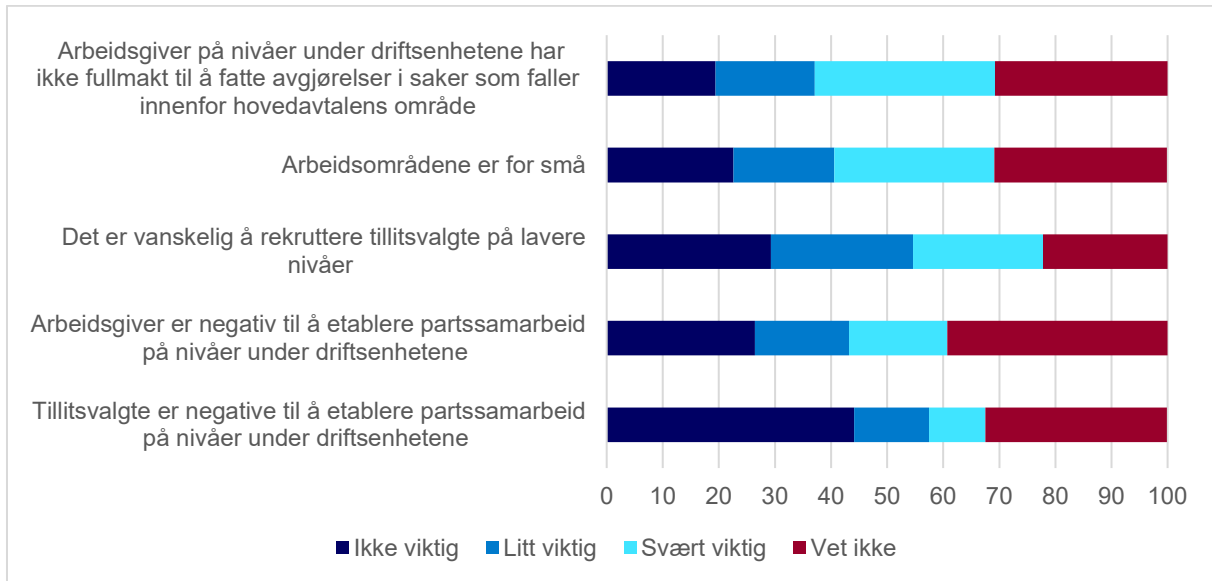
Statens virksomheter varierer mye i størrelse. De 11 prosentene med partssamarbeid på tre nivåer (13 virksomheter) har til sammen 55 000 ansatte. Størrelse er imidlertid ikke den eneste forklaringen på manglende partssamarbeid på lavere nivåer i virksomheten. Utgangspunktet er som vi har nevnt hvorvidt det finnes klare arbeidsgiverplikter etter hovedavtalen. Virksomhetens beslutningsstruktur er altså avgjørende. Samtidig er hovedavtalens «driftsenhet» i liten grad dekkende for den måten statens virksomheter er organisert i dag.

Men selv om tilpasningsavtalen ikke fastsetter arbeidsområder, kan det likevel finnes tillitsvalgte på lavere nivåer. Her finner vi ulike modeller. I noen virksomheter er det etablert et system av plasstillitsvalgte som fungerer som kontaktpersoner for medlemmene og som kan sende saker til tillitsvalgte på nivåene lenger opp. I intervjuene fikk vi eksempler fra tillitsvalgte på virksomhetsnivå med et stort og organisert tillitsvalgtskorps under seg til tillitsvalgte som fortalte om at de var alene eller en av veldig få fra sitt forbund i virksomheten.

Hvorvidt manglende partssamarbeid etter hovedavtalen på lavere nivåer er et problem vil derfor både avhenge av hvor stor virksomheten er, hvordan virksomhets- og beslutningsstrukturen ser ut og hvordan forbund/hovedorganisasjoner har organisert seg. En utfordring oppstår dersom manglende samarbeid fører til at man ikke klarer å løse konflikter der de oppstår. En annen utfordring kan være at det blir vanskeligere å skape oppslutning om beslutninger som er fattet på et høyere nivå i virksomheten og de ansatte ikke føler at deres representanter har deltatt i beslutningen. En tredje utfordring kan være at stor avstand mellom medlem og tillitsvalgt som deltar i samarbeidet gir mindre insentiver for den enkelte til å engasjere seg i saker og diskusjoner om driften i virksomheten. En fjerde utfordring er at dersom et medlem i en avdeling som ønsker hjelp fra «sin» tillitsvalgt må gå til drifts- eller virksomhetsnivå, kan dette bidra til at vedkommende sin sak formaliseres. Enkelt saker må nødvendigvis gjøres prinsipielle dersom de skal behandles i partssamarbeidet på et høyere nivå.

I det følgende vil vi se nærmere på ulike grunner til hvorfor tilpasningsavtalen ikke deler inn i arbeidsområder. I spørreundersøkelsen ble tillitsvalgte bedt om å vurdere viktigheten av ulike årsaker. Spørsmålet ble bare stilt til tillitsvalgte på virksomhets- og driftsenhetsnivå som svarte avkreftende på spørsmålet om tilpasningsavtalen deler inn i arbeidsområder. Svarfordelingen vises i figur 3-9.

Figur 3-9: Nedenfor har vi listet opp noen årsaker til at tilpasningsavtalen ikke deler inn i arbeidsområder. Hvor viktig tror du disse årsakene er i din virksomhet? Svar fra tillitsvalgte på virksomhets- og driftsenhetsnivå (n = 297–305). Prosent.



Den årsaken som flest tillitsvalgte oppga som viktig var at arbeidsgiver på nivåene under driftsenhetene ikke har fullmakt til å fatte avgjørelser i saker som faller innenfor hovedavtalens område. Nesten like mange svarte at arbeidsområdenes størrelse var en viktig årsak. Omtrent en fjerdedel av de tillitsvalgte oppga vanskeligheter med å rekruttere tillitsvalgte som en viktig årsak. Mens en femtedel oppga arbeidsgivers negative holdning til å etablere partssamarbeid på lavere nivåer som grunn, svarte ti prosent at tillitsvalgtes negative holdning var en viktig grunn. Også for disse spørsmålene er «vet ikke»-andelene store.

På spørsmål om det ville være en fordel med partssamarbeid i arbeidsområdene svarer en informant:

Det ville vært noen fordeler med det, men det ville vært uhyre komplisert. I dag så har vi et 30-talls tillitsvalgte bare i vår fagforening, og arbeidsområdene kommer og går, og er store og små. [...] Hvis vi skulle ha tillitsvalgte i arbeidsområdene, så ville det vært en uhyrlig mengde mennesker. Rett og slett. Bare vi ville jo liksom ha hundre til, eller noe sånt. Det tror jeg ville vært helt uoverkommelig, så det har vi ikke hatt noen seriøs diskusjon på (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Fra arbeidsgiversiden fikk vi et annet inntrykk:

Det er klart, hvis vi ikke hadde hatt et medbestemmelsesapparat på virksomhetsnivå, så måtte vi funnet opp. Men da hadde vi antagelig funnet opp noe som var litt mindre regelstyrt, vil jeg tro. [...] Jeg er nok usikker på om vi ville hatt et lokalt medbestemmelsesapparat for 50 mennesker. Fordi det er i realiteten de samme diskusjonene som føres. Så jeg tror det brukes mye tid både av ledere og hos tillitsvalgte til å diskutere saker som egentlig hører hjemme i enheten, og som også faktisk, hvor det viktigste er at det håndteres i enheten. Men så blir det et litt sånt lag på toppen, hvor man også diskuterer det i medbestemmelsesapparatet, fordi det er sånn det skal være. Om det gir merverdi eller ikke, det er jeg helt sikker på at i en del sammenhenger gir merverdi. Men om det gir merverdi nok til å forsvare kostnaden, om du vil, i tid og formalitet, det er jeg mer usikker på (virksomhetsleder).

Lederen er altså opptatt av hvor saken egentlig bør høre hjemme. I hovedavtalens § 13.1 står det at:

Arbeidsgiverpart i den enkelte virksomhet er det administrative ledd som har ansvaret for behandlingen av saker etter hovedavtalen eller tilpasningsavtalen. Forhandlingssaker må foregå på det arbeidsgivernivå som har myndighet til å slutte avtale om de saker som er til behandling.

Saken skal altså behandles på det nivået hvor leder har ansvar for saken. I avsnitt 5.4 er vi opptatt av tillitsvalgtes rolle. Her fremgår det at 62 prosent av de tillitsvalgte på driftsenhetsnivå har sendt saker videre til tillitsvalgte på nivået over. Blant tillitsvalgte i arbeidsområdene er andelen 55 prosent.

I intervjuene fant vi stor variasjon mellom virksomhetene – i noen skjer alle forhandlinger på virksomhetsnivå, i andre er det både forhandlinger og drøfting i arbeidsområdene. Uansett modell oppstår spørsmålet om hvilke saker som skal behandles på hvilket nivå.

Vi har to nivåer med medbestemmelse og det virker bra fra arbeidsgivers ståsted. Og så er det helt sikkert litt delte meninger om det rundt om i organisasjonen. Vi har klare prinsipper for når det skal løftes opp til IDF-møtet på sentralt nivå. Og det er blant annet hvis det er på tvers av flere divisjoner. Hvis det er noe som gjelder for hele etaten og en del sårne ting. Men vi har alltid en diskusjon knyttet til både når noe skal løftes, om det er de riktige sakene som løftes, og også om hvordan vi skal koble på divisjonene. [...] Så det er alltid noen ting vi må forbedre og justere her (virksomhetsleder).

Andre har helt ulike erfaringer:

Jeg har snakket en del om gapet mellom lokalt og driftsenhetsnivå. Når ledelsen i driftsenheten ikke skjønner lokalt nivå [...] De skjønner egentlig ikke hva de driver med. Det er min påstand. Og så har du gapet mellom driftsenhetene og virksomhetsnivå. Det er så lett å sitte på de kontorene sine og så skrive ut eller skrive uten å skjønne hva som egentlig skjer der nede. Så det har blitt en sånn skikkelig mismatch mellom de nivåene der (tillitsvalgt, driftsenhet).

Uenigheter i samarbeidet på lavere nivåer kan løftes opp til et høyere nivå dersom saken inneholder prinsipielle sider som kan sies å gjelde hele virksomheten. Informantene ble spurt om dette var vanlig:

Ja, en sak [fra lavere nivå] kan gjøre det, men vi har nesten aldri sårne saker. [...] Jeg tror nok at hvis saken hadde blitt uløst, så hadde vi nok fått den på vårt bord for det er jo god kontakt mellom tillitsvalgte på de forskjellige nivåene. De har jo tett kontakt, så de vet mye om hva som rører seg i de forskjellige divisjonene her på virksomhetsnivå (virksomhetsleder).

Informanten fremhever altså rollen til de lokale tillitsvalgte.

Det blir ikke hovedavtalebehandlet, men blir bare liggende der nede og ledelsen fatter avgjørelsen. Noe av utfordringen vår da, når driftsenhetene er så store, og vi har ett nivå på medbestemmelse i enhetene og det er mye som delegeres nedover linja, så er det nesten umulig for våre tillitsvalg til å fange opp alt som skjer. Det er intensjonen at alt skal kunne behandles på divisjonsnivå. Og hvis vi fanger det opp, så vil det nok antageligvis bli drøftet, hvis vi krever drøfting på det i divisjonen, men det er en utfordring med å fange det opp. Og det har også vært en utfordring med at noen saker vi har meldt opp har blitt oppfattet som så bagatellmessige for en divisjonsdirektør at denne egentlig ikke har ønsket å bruke sin tid på dette i det hele tatt. Sakene kommer ikke opp, de. De blir ikke meldt opp av ledelsen i hovedavtalemøtene. [...] Og da er det også opp til oss på fagforeningssiden å finne dem. Og når vi da mangler et tillitsapparat videre nedover. I de største avdelingene har vi avdelingstillitsvalg som strengt tatt ikke har en motpart på ledelsesiden, men som vi trenger som

et bindeledd nedover, for nettopp å kunne være med å fange opp saker. Det fungerer i beste fall litt sånn halvveis (tillitsvalgt, driftsenhet).

Også når saken gjelder et enkeltmedlem kan det bli diskusjon om hvor saken hører hjemme:

Et medlem som kommer i konflikt med sin sjef må ta dette opp med tillitsvalgte i divisjonen. Det skjer nesten alltid at saken blir løftet. Fordi de som er tillitsvalgte på kontorene – enten har de for nær tilknytning til de som er på kontorene, at de ikke vil representere dem, eller de har ikke erfaringen som trengs for å være tillitsvalgt i personalsaker. Så vi pleier stort sett alltid å løfte det opp til den som er ansvarlig i de ulike driftsenhetene (tillitsvalgt, driftsenhet).

Konklusjonen må bli at statens virksomheter varierer mye når det gjelder organisering av samarbeidet. Vi finner videre at det er uenighet mellom partene, men også innad hos ledere og tillitsvalgte om manglende partssamarbeid lenger ned er et problem. Om vi bruker svarene fra HR-lederne som informasjonskilde, fordi vi antar at de har best oversikt og fordi vi bare har én HR-leder per virksomhet, kan vi slå fast at andelen virksomheter som deler inn i driftsområder har sunket fra 41 til 35 prosent og andelen som deler inn i arbeidsområder har sunket fra 20 til 14 prosent.

3.6.3 Bestemmelser i tilpasningsavtalene

Partene på virksomhetsnivå fikk videre spørsmål om hvorvidt ulike bestemmelser var inkludert i tilpasningsavtalen. Ifølge hovedavtalen § 9 nr. 2 skal en tilpasningsavtale inneholde bestemmelser knyttet til de seks første områdene i tabell 3-14. Bestemmelser om de tre siste områdene, markert i kursiv, skal inngå i avtalen hvis en av partene krever det (§ 9 nr. 3). I tillegg til disse områdene ble krav om bestemmelser som fastslår telling av organisasjonenes medlemmer og regulerer samarbeidet for å tilrettelegge for aktivitets- og redegjørelsesplikten lagt til i den forrige revisjonen. De «nye» områdene er markert med en stjerne i tabellen.

Tabell 3-14: Inneholder tilpasningsavtalen bestemmelser som ... Andel som svarte «ja». «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen.

	Virksomhetsleder	HR-leder	Tillitsvalgt virksomhet
...regulerer arbeidsfordelingen mellom arbeidsmiljøutvalget og fora for medbestemmelse	92	85	65
...angir hvilken medbestemmelsesordning og hvilke samarbeidsformer som skal velges	89	91	75
...regulerer tillitsvalgtes adgang til gradert informasjon	36	24	28
...fastslår når og hvordan en sak skal løftes fra et lavere til et høyere nivå	62	48	47
...fastslår når og hvordan organisasjonenes medlemmer skal telles*	61	57	50
...regulerer samarbeidet for å ivareta aktivitets- og redegjørelsesplikten*	86	76	62
...gir informasjonsrutiner, samt frist for utsendelse av saksdokumenter i forkant av møter*	94	87	71
...regulerer hvordan det skal legges til rette for utøvelse av vervet som tillitsvalgt*	89	91	61
...fastslår tiltak for felles opplæring*	63	55	42
Laveste N	34	110	436
«Vet ikke»-andel varierer fra	5–21	3–9	17–34

Vi begynner med de områdene som var nevnt i hovedavtalen allerede før forrige revisjon. Når det gjaldt arbeidsfordelingen mellom arbeidsmiljøutvalget og medbestemmelsesfora og valg av medbestemmelsesordning og samarbeidsformer svarte rundt 90 prosent av virksomhetslederne at tilpasningsavtalen inneholdt bestemmelser om dette. Andelen blant HR-lederne var omtrent den samme, mens andelen var lavere blant de tillitsvalgte.

Det er relativt få som har svart at tilpasningsavtalen inneholder bestemmelser som regulerer tillitsvalgtes adgang til gradert informasjon. Blant virksomhetslederne har i overkant av en tredjedel svarte bekreftende på dette spørsmålet, mens andelen blant HR-lederne og de tillitsvalgte ligger nærmere en fjerdedel. Angående når og hvordan en sak skal løftes fra et lavere til et høyere nivå svarte 62 prosent av virksomhetslederne at tilpasningsavtalen inneholder bestemmelser om dette. I underkant av halvparten av HR-lederne og de tillitsvalgte har svart det samme.

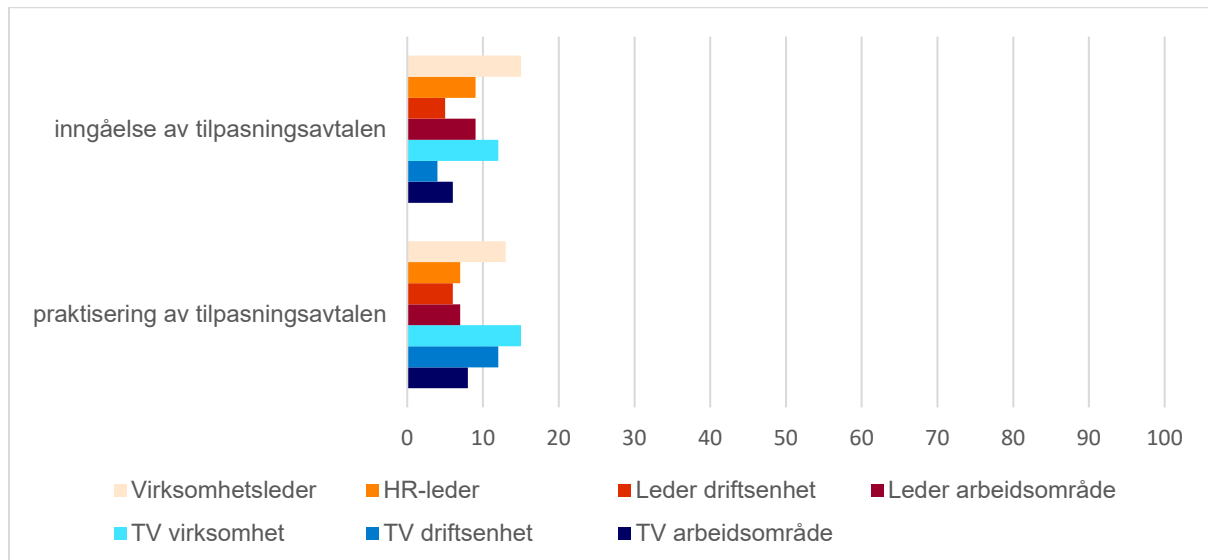
Til tross for at regulering av samarbeidet for å ivareta aktivitets- og redegjørelsesplikten var et punkt som ble lagt til i forrige revisjon av hovedavtalen, er det mange som har svart at tilpasningsavtalen deres inneholder bestemmelser om dette. 86 prosent av virksomhetslederne svarte bekreftende, sammen med en fjerdedel av HR-lederne og 62 prosent av de tillitsvalgte. Det andre nye punktet, når og hvordan organisasjonenes medlemmer skal telles, inngår i litt færre tilpasningsavtaler. 61 prosent av virksomhetslederne svarte at det var inkludert, mens litt færre HR-ledere og tillitsvalgte svarte det samme.

Om lag 90 prosent av virksomhetslederne og HR-lederne svarte at tilpasningsavtalen inneholder bestemmelser om informasjonsrutiner og hvordan det skal tilrettelegges for utøvelse av vervet som tillitsvalgt. Andelen blant de tillitsvalgte er en god del lavere. Færre har svart at tilpasningsavtalen inneholder bestemmelser om tiltak for felles opplæring. 63 prosent av virksomhetslederne svarte bekreftende på dette spørsmålet, mens andelen blant HR-ledere og tillitsvalgte er lavere.

Blant virksomhetslederne og de tillitsvalgte er det store «vet ikke»-andeler for alle spørsmålene, mens andelen er mindre blant HR-lederne. Lav andel «vet ikke»-svar hos HR-lederne støtter vår antagelse om at det er de som har mest kunnskap om avtalen. Store «vet ikke»-andeler blant virksomhetslederne og de tillitsvalgte støtter vår andre antagelse om at mange virksomheter ikke bruker tilpasningsavtalen aktivt.

Det er videre interessant å undersøke hvorvidt inngåelse og praktisering av tilpasningsavtalen er gjenstand for konflikt mellom partene. Spørsmål om i hvilken grad det er vedvarende uenighet mellom partene rundt ulike temaer presenteres hovedsakelig i kapittel 6, men vi har valgt å presentere de to spørsmålene som gjelder tilpasningsavtalen her. Figur 3-10 viser andelen som har svart at det alltid eller ofte er uenighet rundt inngåelse og praktisering av tilpasningsavtalen i de ulike gruppene. Full svarfordeling finnes i tabell V3.5.

Figur 3-10: Vedvarende uenighet knyttet til inngåelse og praktisering av tilpasningsavtalen. Andel som svarte alltid eller ofte uenig. «Vet ikke» og «ikke aktuelt» utelatt i beregningen. Prosent. N i tabell V3.5.



Funnene i figur 3-10 tyder på at inngåelse og praktisering av tilpasningsavtalen ikke er noe stort konflikttema mellom partene. Når det gjelder inngåelse av tilpasningsavtalen er det flest virksomhetsledere som har svart at det alltid eller ofte er uenighet (15 prosent). Omtrent like mange virksomhetsledere som tillitsvalgte har svart at det er uenighet rundt praktiseringen (hhv. 13 og 15 prosent).

Det er imidlertid svært mange som har svart «vet ikke» på disse to spørsmålene (se tabell V3.5). Andelen blant de tillitsvalgte er hhv. 22, 28 og 36 prosent (virksomhet, driftsenhet og arbeidsområde) når det gjelder praktiseringen. Blant virksomhetsledere og HR-ledere er andelen som har svart at de ikke vet rundt ni prosent, mens rundt 25 prosent har svart «vet ikke» på lavere ledernivåer.

Oppsummert tyder resultatene i denne delen på at det er lite oppmerksomhet og kunnskap om tilpasningsavtalen. Det var i stor grad også konklusjonen i Hagen mfl. (2020).

3.7 Frikjøp

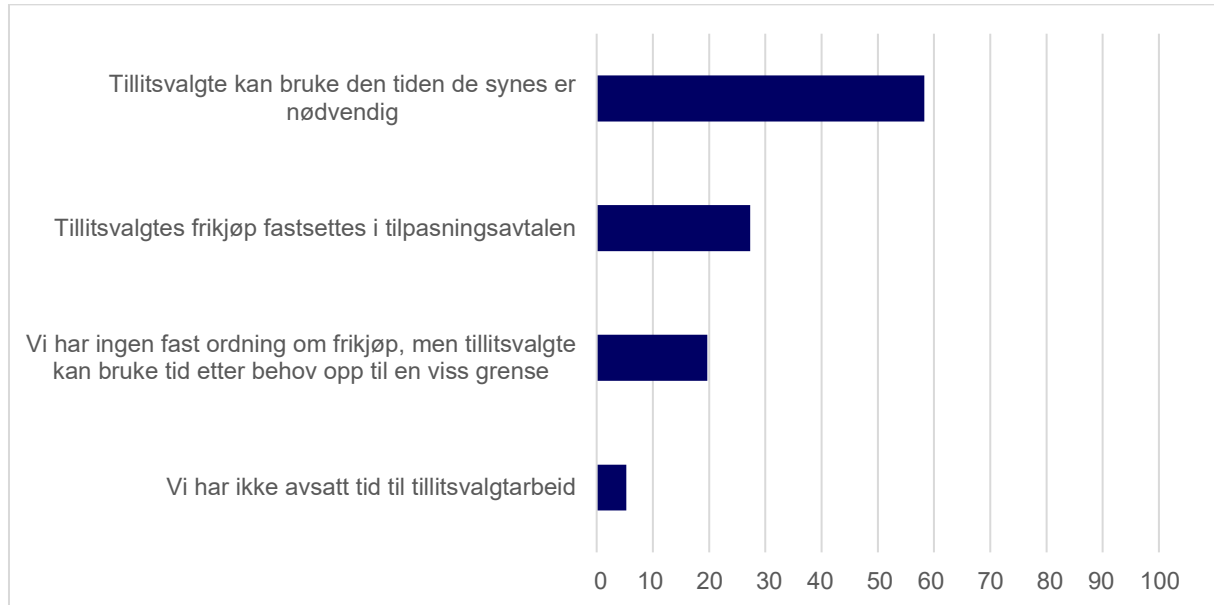
Tid til tillitsvalgte arbeid er et tema som går igjen i de fleste undersøkelser om partssamarbeid i Norge. I hovedavtalens § 37.1 heter det at «Tillitsvalgte har rett til tjenestefri med lønn under utøvelsen av sitt tillitsverv». Møter med arbeidsgiver er en fastsatt del av denne utøvelsen, mens tid til forberedelser er et område som arbeidsgiver «kan» gi fri til. I departementets kommentarer (note 66) sies det at: «Om det skal gis fri med lønn til nødvendig forberedende arbeid, er underlagt arbeidsgivers styringsrett. Å nekte tjenestefri må likevel være saklig begrunnet.»

I neste kapittel går vi nærmere inn på vurderinger knyttet til tillitsvalgtes tidsbruk. Her er vi mest opptatt av praktisering av § 37.3:

Innenfor store og/eller vanskelige områder kan det etableres ordninger hvor årsverk eller deler av årsverk avsettes til arbeid som tillitsvalgt i den enkelte virksomhet. Ved vurderingen tas hensyn til antall ansatte og deres spredning på yrkes- eller personalgrupper og/eller områdets geografiske utstrekning. Partene i virksomheten skal drøfte omfang av ordningen og fordeling av rammer mellom organisasjonene.

I spørreundersøkelsen fikk HR-lederne spørsmål om hva slags ordning for frikjøp virksomheten har. Respondentene kunne krysse av for flere av alternativene og svarene er presentert i figur 3-11.

Figur 3-11: Hvilke alternativer passer for din virksomhet? Flere kryss var mulig. Svar fra HR-ledere (n = 132). Prosent.



Figur 3-11 viser at den vanligste ordningen er at de tillitsvalgte bruker den tiden de synes er nødvendig. Rundt en fjerdedel av HR-lederne svarte at frikjøpet er fastsatt i tilpasningsavtalen. En femtedel svarte at de ikke hadde noen fast ordning, men at tillitsvalgte kan bruke tid etter behov opp til en viss grense. Bare fem prosent svarte at det ikke var avsatt tid til tillitsvalgtarbeid i virksomheten.

De tillitsvalgte fikk et tilsvarende spørsmål om hva slags frikjøp de selv har. Her ble respondentene bedt om å velge det alternativet som passet best. Svarfordelingen er vist i tabell 3-15.

Tabell 3-15: Hvilket alternativ passer best for deg? Svar fra tillitsvalgte per nivå og i alt. Prosent.

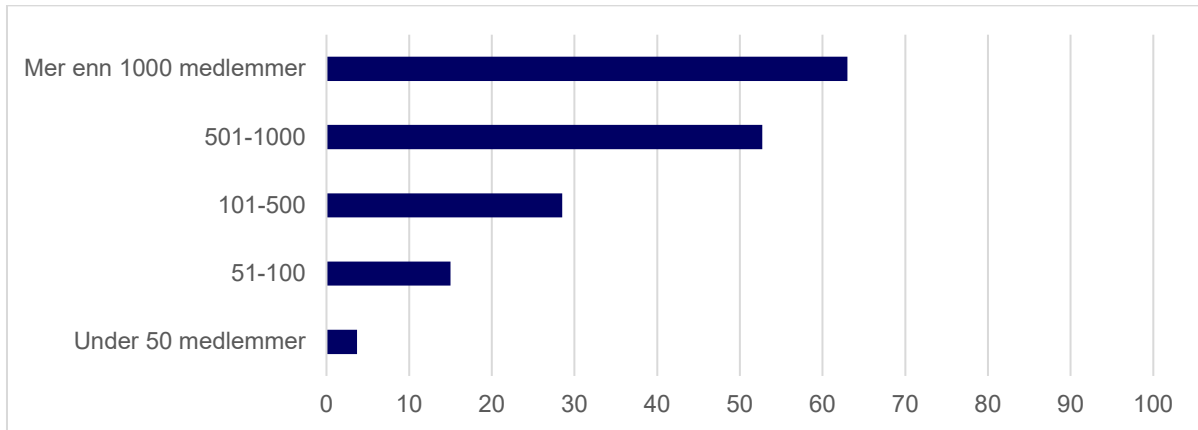
	TV virksomhet	TV driftsenhet	TV arbeidsområde	TV totalt
En fast prosent av stillingen min er avsatt til tillitsvalgtarbeid	19	14	2	11
Et fast antall timer er avsatt til mitt tillitsvalgtarbeid	3	4	3	4
Jeg har ikke noen fast ordning, men kan bruke den tiden som er nødvendig til tillitsvalgtarbeidet	73	75	87	79
Alt tillitsvalgtarbeid skjer på fritiden min	2	4	5	4
Annet	3	3	3	3
Total	100	100	100	100
N	732	684	856	2272

Hvis vi slår sammen de som svarte at de har en fastsatt prosent og de som svarte at de har et fast antall timer satt av til tillitsvalgtarbeid, finner vi at 15 prosent av de tillitsvalgte har en fast ordning for frikjøp. Dette samsvarer med Hagen mfl. (2020) som fant at 14 prosent av alle tillitsvalgte var helt eller delvis frikjøpt. I likhet med Hagen mfl. (2020) finner vi også at andelen

frikjøpte er høyest blant virksomhetstillitsvalgte, mindre blant tillitsvalgte på driftsenhetsnivå og minst blant tillitsvalgte i arbeidsområdene.

Frikjøp henger ofte sammen med antall medlemmer. Figur 3-12 viser andelen tillitsvalgte som har en fast ordning for frikjøp etter hvor mange medlemmer de representerer.

Figur 3-12: Andel tillitsvalgte som har en fast ordning for frikjøp etter hvor mange medlemmer de representerer. Svar fra tillitsvalgte. Prosent. Under 50 (n = 1245), 51–100 (n = 413), 101–500 (n = 425), 501–1000 (n = 74) og mer enn 1000 (n = 100).



Vi finner det samme mønsteret som Hagen mfl. (2020). Jo flere medlemmer de tillitsvalgte representerer, jo vanligere er det at de har en fast frikjøpsordning. Blant de tillitsvalgte som har mer enn 500 medlemmer har over halvparten en fast ordning for frikjøp.

3.8 Hovedpunkter

- Partssamarbeidet vurderes som godt. Lederne totalt er noe mer positive enn de tillitsvalgte, men i to tredjedeler av virksomhetene er partene rimelig enige om tilstanden.
- Det er lite endring i vurderingen av samarbeidet fra 2020 til 2026, men vi finner en liten tendens til at lederne vurderer det mer positivt nå enn i 2020.
- Flere tillitsvalgte og ledere vurderer at samarbeidsforholdene er blitt bedre enn dårligere de tre siste årene.
- Gjennomgående er lederne mest positive, men i nesten 60 prosent av virksomhetene er partene rimelig enige om utviklingen.
- Andelen som svarer at det er tilpasningsavtale i virksomheten har økt. Blant HR-lederne er andelen 96 prosent og i ni av ti virksomheter er det én eller flere ledere som har svart ja på spørsmålet. Dette er en betydelig økning siden 2020.
- Det er høye andeler som svarer at de ikke vet om virksomheten har tilpasningsavtale: 15 prosent blant virksomhetsledere og mellom 36 og 52 prosent blant tillitsvalgte på de ulike nivåene.
- Om lag to tredjedeler svarer at det er mindre enn tre år siden tilpasningsavtalen sist ble revidert.
- Om lag en tredjedel av HR-lederne svarer at tilpasningsavtalen deler virksomheten inn i driftsområder og om lag 15 prosent svarer at den er delt inn i arbeidsområder. Blant de andre lederne og tillitsvalgte er andelen som svarer «vet ikke» høye.
- Små enheter og enhetsledernes manglende fullmakter oppgis som de viktigste grunnene til at tilpasningsavtalen ikke deler inn i arbeidsområder.
- Rundt en fjerdedel av HR-lederne svarer at tilpasningsavtalen har bestemmelser om frikjøp.

4 Kontakt mellom partene

I revisjonen i 2023 ble ledelsens rolle i partssamarbeidet presisert:

Virksomhetens øverste leder skal engasjere seg i og støtte opp om partssamarbeidet i virksomheten [...] Ledere som er arbeidsgiverpart, jf. § 13, skal engasjere seg i partssamarbeidet og legge til rette for reell medbestemmelse (§ 1.8).

Engasjement i partsamarbeid er ikke mulig uten at partene har kontakt med hverandre. I dette kapittelet stiller vi derfor spørsmål om hvor mye kontakt det er mellom ledere og tillitsvalgte på de ulike nivåene i virksomhetene. Videre er vi opptatt av formelle møter og uformell kontakt. Hvem som ivaretar rollen som arbeidsgiverpart er et sentralt spørsmål både på grunn av endringene i hovedavtalen og på grunn av funn fra tidligere forskning. Hagen mfl. (2020) og Hagen og Dahl (2023) viser at tillitsvalgte er langt mer fornøyde med samarbeidet dersom den øverste ledelsen engasjerer seg.

I de fleste statlige virksomheter brukes uttrykket «IDF-møte» om den formelle kontakt etter hovedavtalen på virksomhetsnivå. IDF viser til hhv. § 17 (informasjon), § 18 (drøfting) og § 19 (forhandlinger). På lavere nivåer brukes ofte – og avhengig av hvordan ledelsens fullmakter er fordelt – andre betegnelser. I kapittelet ser vi på hvordan aktørene vurderer møtene og videre hvilke saker som havner på partenes bord. Til slutt i kapittelet er vi opptatt av den uformelle kontakten.

4.1 Jevnlig kontakt

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om hvorvidt det er jevnlig kontakt mellom partene. Partene på virksomhetsnivå fikk spørsmål både om sitt eget nivå og nivåene lenger ned. Spørsmålene er dels ment å kartlegge nivåer for partssamarbeid og dels å finne ut om partene i det hele tatt snakker med hverandre. Tillitsvalgte har oppgaver også utover bestemmelsene i hovedavtalen og dette kan innebære kontakt med ledelsen. Svarene til partene på virksomhetsnivå angående jevnlig kontakt på de ulike nivåene er vist i tabell 4-1.

Tabell 4-1: Er det jevnlig kontakt mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte på følgende nivåer i virksomheten? Svar fra representanter på virksomhetsnivå. Prosent og N.

	Ja	Det varierer	Nei	Vet ikke	Total	N
Virksomhetsnivå						
Virksomhetsleder	96	3	1	0	100	77
HR-leder	98	2	0	0	100	125
TV virksomhet	92	6	1	1	100	656
I driftsenhetene						
Virksomhetsleder	56	23	20	1	100	71
HR-leder	57	22	17	5	100	108
TV virksomhet	49	22	16	13	100	633
I arbeidsområdene						
Virksomhetsleder	34	30	27	9	100	64
HR-leder	31	33	30	7	100	104
TV virksomhet	24	30	28	19	100	626
På lavere nivåer (grupper e.l.)						
Virksomhetsleder	31	16	34	19	100	62
HR-leder	16	31	40	14	100	96
TV virksomhet	15	28	33	25	100	628

På virksomhetsnivå svarte over 90 prosent av respondentene at det er jevnlig kontakt mellom partene. Færre svarte at det er jevnlig kontakt i driftsenhetene. Halvparten av de tillitsvalgte svarte at det er jevnlig kontakt på dette nivået, mens andelen blant virksomhetsledere og HR-ledere er nærmere 60 prosent. Sammenliknet med for spørsmålet om eget nivå (virksomhetsnivå) er det langt flere, rundt en femtedel, som har svart at jevnlig kontakt varierer på driftsenhetsnivå.

Det er enda færre som har svart at det er jevnlig kontakt mellom partene i arbeidsområdene. Rundt en fjerdedel av de tillitsvalgte svarte bekreftende på dette, mens andelen blant virksomhetslederne og HR-lederne ligger rundt en femtedel. Angående jevnlig kontakt på nivåer under arbeidsområdene har 31 prosent av virksomhetslederne og 15 prosent av de tillitsvalgte svart at dette forekommer. Her finner vi også store andeler som har svart at kontakten varierer eller at de ikke vet. Generelt ser vi at andelen som har svart «det varierer», «vet ikke» eller latt være å svare er høyere jo lavere nivå spørsmålet gjelder.

Når vi har sett på sammenhengen mellom virksomhetsstørrelse og jevnlig kontakt, finner vi at antall ansatte har lite å si for kontakt på virksomhetsnivå. På nivåene lenger ned finner vi imidlertid klare sammenhenger. Jo flere ansatte en virksomhet har, jo hyppigere kontakt er det mellom partene på lavere nivåer.

Ledere og tillitsvalgte på driftsenhets- og arbeidsområdenivå fikk også mulighet til å svare på hvorvidt det er jevnlig kontakt mellom partene i deres enhet. Svarfordelingen er vist i tabell 4-2.

Tabell 4-2: Er det jevnlig kontakt mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte i den enheten hvor du er tillitsvalgt? Svar fra representanter i driftsenheter og arbeidsområder. Prosent og N.

	Ja	Nei	Vet ikke	Totalt	N
Leder driftsenhet	84	15	1	100	156
TV driftsenhet	93	6	1	100	652
Leder arbeidsområde	73	22	6	100	365
TV arbeidsområde	91	6	3	100	791

Andelen som har svart at det er kontakt på disse nivåene er langt høyere enn hva vi fant i svarene fra partene på virksomhetsnivå. På driftsenhetsnivå har 84 prosent av lederne og 93 prosent av de tillitsvalgte svart at det er jevnlig kontakt. Også på arbeidsområdenivå svarte rundt 90 prosent av de tillitsvalgte at det er jevnlig kontakt, mens i underkant av tre fjerdedeler av lederne svarte det samme. På begge nivåene er det få som har svart at de ikke vet.

Bare 50 tillitsvalgte på arbeidsområdenivå svarte at det ikke var jevnlig kontakt mellom partene i deres enhet. Som begrunnelse oppga halvparten at arbeidsgiver ikke hadde tatt kontakt, 12 oppga at de ikke hadde tatt kontakt med arbeidsgiver og 38 prosent svarte «annet».

Ved hjelp av en virksomhetsanalyse kan vi finne ut av hvor utbredt jevnlig kontakt mellom partene er i statlige virksomheter. Analysen er basert på svarene fra partene på virksomhetsnivå. Tabell 4-3 viser andelen virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt har svart at partene har kontakt.

Tabell 4-3: Virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt har svart ja på at det er jevnlig kontakt mellom partene. Svar fra virksomhetsledere/HR-ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå. «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen.

	Prosent	N virksomheter
Kontakt på virksomhetsnivå		
TV virksomhet	99	152
Virksomhetsleder/HR-leder	98	133
Minst én part	98	172
Kontakt i driftsenhetene		
TV virksomhet	50	147
Virksomhetsleder/HR-leder	56	116
Minst én part	56	165
Kontakt i arbeidsområdene		
Tillitsvalgte	42	147
Ledere	37	111
Minst én part	48	165

Tabell 4-3 tyder på at det er jevnlig kontakt mellom partene på virksomhetsnivå i nesten alle statlige virksomheter. På driftsenhetsnivå er det ifølge minst én av partene jevnlig kontakt i 56 prosent av virksomhetene. På arbeidsområdenivå er det jevnlig kontakt i 48 prosent. Ettersom det er store «vet ikke»-andeler for spørsmålene om driftsenhets- og arbeidsområdenivå og partene på disse nivåene selv har svart at kontakten er hyppigere (se tabell 4-2), bør disse resultatene tolkes som at det er jevnlig kontakt på drifts- og arbeidsområdenivå i *minst* halvparten av virksomhetene.

Dette er langt høyere tall enn vi fant når vi forsøkte å kartlegge organiseringen av partssamarbeidet i forrige kapittel. Funnene her er derfor både en påminnelse om at tilpasningsavtalen ikke nødvendigvis gjenspeiler virkeligheten og at tillitsvalgte og ledere kan ha kontakt om mange saker uten at dette oppfattes som et formalisert samarbeid etter hovedavtalen.

4.2 Formelle møter

Jevnlig kontakt kan både innebære uformelle samtaler og formelle møter. I denne delen ser vi nærmere på de formelle møtene. Tabell 4-4 viser svarfordelingen på et spørsmål om hvor ofte partene på ulike nivåer deltar i formelle møter om temaer som angår medlemmene eller virksomheten.

Tabell 4-4: Omtrent hvor ofte deltar du i formelle møter (IDF- eller ID-møter) med ledelsen/tillitsvalgte på ditt nivå om temaer som angår medlemmene eller virksomheten? Prosent og N.

	Virksomhets- leder	HR- leder	Tillitsvalgt virksomhet	Leder driftsenhet	Tillitsvalg t drifts- enhet	Leder arbeids- område	Tillitsvalgt arbeids- område
Aldri	4	0	14	27	14	25	23
Årlig eller noen få ganger i året	26	9	19	26	19	32	24
Stort sett hver måned	68	85	59	44	62	43	46
Stort sett hver uke	2	5	4	0	2	0	0
Vet ikke	0	1	4	2	3	1	6
Total	100	100	100	100	100	100	100
N	57	113	623	124	618	148	726

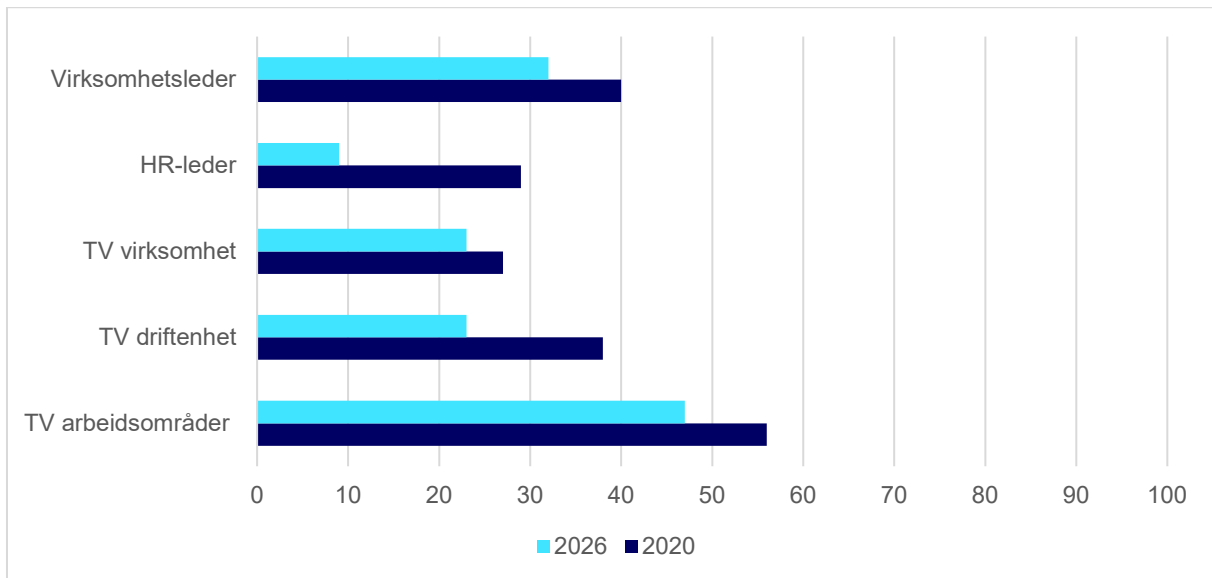
Tabell 4-4 viser at det vanligste i statlige virksomheter er å avholde formelle møter mellom ledere og tillitsvalgte månedlig. Dette gjelder på alle nivåer. Antall ansatte i virksomheten har ingen betydning for hvor ofte de tillitsvalgte deltar i formelle møter.

Blant virksomhetslederne svarte 4 prosent at de aldri deltar i formelle møter med de tillitsvalgte, mens 14 prosent av de tillitsvalgte svarte at de aldri deltar i møter med ledelsen. Ingen av HR-lederne svarte at de aldri møter tillitsvalgte i formelle møter. En fjerdedel av virksomhetslederne svarte at de deltar i formelle møter årlig eller noen få ganger i året, mens en femtedel av de tillitsvalgte svarte det samme. Blant HR-lederne deltar 9 prosent i årlige møter.

På nivåene lenger ned er det vanligere at partene aldri møtes eller at de bare møtes årlig. En fjerdedel av driftslederne svarte at de aldri deltar i formelle møter og en annen fjerdedel svarte at de deltar årlig. Blant de tillitsvalgte på driftsenhetsnivå er det 14 prosent som aldri deltar og en femtedel som deltar årlig. På arbeidsområdenivå svarte om lag en fjerdedel blant lederne og de tillitsvalgte at de aldri deltar i formelle møter. En fjerdedel av de tillitsvalgte på arbeidsområdenivå svarte at de deltar i årlige møter, mens om lag en tredjedel av lederne svarte det samme.

I figur 4-1 sammenlikner vi andelene som svarte at de aldri eller årlig deltar i formelle møter i vår undersøkelse og i Hagen mfl. (2020).

Figur 4-1: Andel som svarte at de aldri eller årlig/noen få ganger i året deltar på formelle møter, 2020* og 2026. «Vet ikke» utelatt i beregningen. Prosent.



*Hagen mfl. (2020), tabell 5.1.

Vi finner gjennomgående at færre har svart at de aldri eller årlig deltar i formelle møter i vår undersøkelse enn i 2020. Vi finner de største endringene blant HR-ledere og tillitsvalgte på driftsenhetsnivå. Resultatene tyder på at partene deltar hyppigere i formelle møter enn tidligere, noe som kan tolkes som en økt formalisering av partssamarbeidet.

En virksomhetsanalyse gir oss muligheten til å finne andelen virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt deltar i formelle møter månedlig eller ukentlig. Tabell 4-5 viser andelen virksomheter per nivå.

Tabell 4-5: Virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt på ulike nivåer har svart at de deltar på IDF hver måned eller uke. «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen.

	Prosent	N virksomheter
Virksomhetsnivå		
TV virksomhet	87	151
Virksomhetsleder/HR-leder	86	121
Minst én part	86	168
Driftsenhet		
TV driftsenhet	66	74
Leder driftsenhet	47	49
Minst én part	61	94
Arbeidsområde		
TV arbeidsområde	57	95
Leder arbeidsområde	52	33
Minst én part	58	106

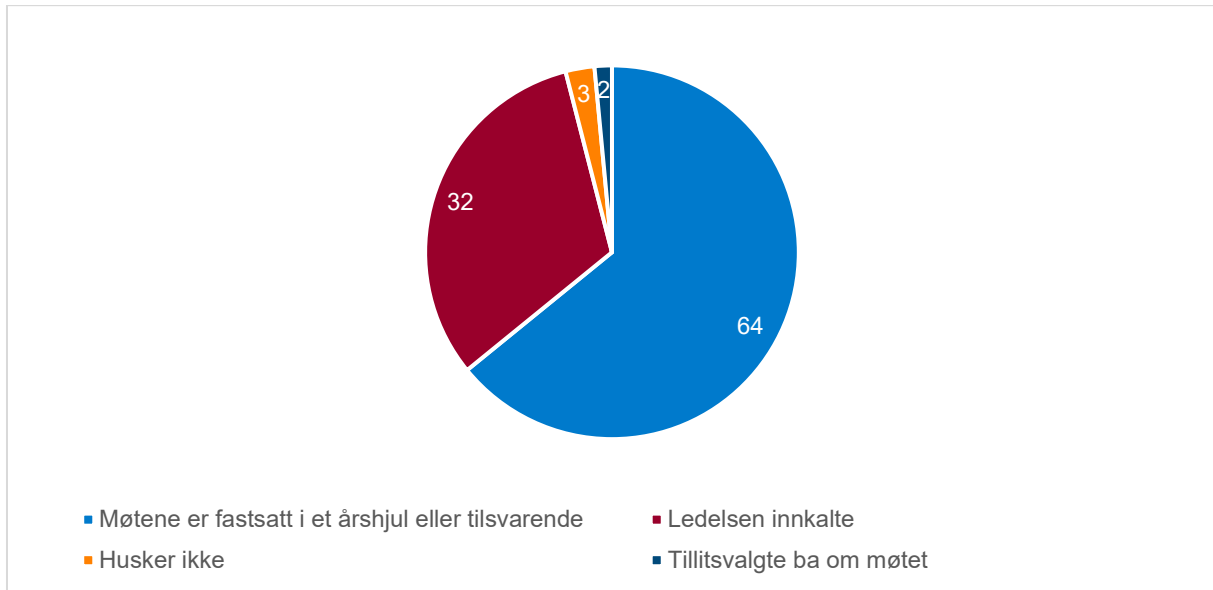
Tabell 4-5 tyder på at det er relativt vanlig å delta i formelle møter én gang i måneden eller én gang i uka på virksomhetsnivå i statlige virksomheter. I 86 prosent av virksomhetene svarte minst én av partene at de deltok i formelle møter månedlig eller ukentlig. Færre virksomheter har formelle møter like ofte på nivåene lenger ned. På driftsenhets- og arbeidsområdenivå svarte minst én av partene at de deltok i månedlige eller ukentlige møter i rundt 60 prosent av

virksomhetene. På driftsenhetsnivå er det større forskjell i partenes svar enn på de to andre nivåene. Dette kan enten skyldes ulike oppfatninger om hva som regnes som et formelt møte eller at ledere og tillitsvalgte på dette nivået i større grad kommer fra ulike virksomheter.

4.2.1 Organisering av møtene

Formelle møter kan komme i stand på ulike måter. Figur 4-2 viser svarfordelingen på et spørsmål om hvordan det siste IDF-møtet respondentene deltok på kom i stand.

Figur 4-2: Hvordan kom det siste IDF-møtet du deltok på i stand? Svar fra tillitsvalgte og ledere som deltar i IDF minst årlig. Prosent. N = 1878.



Figur 4-2 tyder på at de fleste IDF-møter kommer i stand fordi de er fastsatt i et årshjul. 64 prosent av respondentene svarte at møtet var fastsatt i et årshjul eller tilsvarende. Videre svarte 32 prosent at møtet kom i stand fordi ledelsen kalt inn, mens bare et fåtall svarte at de tillitsvalgte ba om møtet.

Det samme spørsmålet ble stilt i Hagen mfl. (2020, se figur 5.3). I 2020 svarte 52 prosent at møtet var fastsatt i en møteplan, 41 prosent at ledelsen innkalte og 7 prosent at tillitsvalgte ba om møte. Alternativet «husker ikke» var ikke med i Hagen mfl. (2020) sin undersøkelse, men ettersom andelen som svarte dette i vår undersøkelse er lav, anser vi resultatene som sammenliknbare. Økningen i andelen som svarte at møtet inngikk i en møteplan eller et årshjul fra 2020 til 2026 tolker vi som et tegn på økt formalisering.

4.2.2 Hvem deltar på møtene?

Som nevnt flere ganger allerede – ledelsens deltakelse er et tema de tillitsvalgte er opptatt av. Her er det i prinsippet to forhold som er viktig: i) hvorvidt leder deltar personlig og ii) hvorvidt arbeidsgiverrepresentanten i møtet er utstyrt med de nødvendige eller relevante fullmakter.

Manglende deltakelse fra ledelsen oppfattes som et brudd på prinsippet om likeverdige parter, mens manglende fullmakter kan føre til frustrasjon over saksbehandlingen. I dette kapittelet er vi først og fremst opptatt av ledernes deltakelse, mens manglende fullmakter er tema for avsnitt 6.6.

Ønsket om at virksomhetsleder og øverste leder for driftsenheter og arbeidsområder skal delta på IDF-møter var et gjennomgående ønske i 2020. Dette fant vi også i årets undersøkelse:

Ja, vi mener jo at møtet som likeverdige parter på samme nivå, når vi sender våre øverste tillitsvalgte, så bør de se sin øverste leder (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Ønsket gjelder også lenger ned:

Selvfølgelig hadde det vært fint hvis alle avdelingsdirektørene var der hele tiden. Det hadde jo vært det optimale (tillitsvalg, driftsenhet).

Blant lederne vi intervjuet ble det fremhevet av man deltar der det er nødvendig:

I hovedsak så vil det jo være arbeidsgiver som legger frem sakene. Så vil det være andre enn meg som legger det fram, men da får jeg med meg diskusjonen. Jeg får med meg hva tillitsvalgte er opptatt av, og står jo ansvarlig for de konklusjoner som arbeidsgiver trekker, selvfølgelig ... Det er ikke alle temaer jeg er like aktiv deltaker i, for å si det sånn. Det kan være virksomhetsstabsleder hvis vi skal drøfte en budsjettrevisjon. Det kan være HR hvis vi diskuterer noe som de har ansvar for. Det kan være sikkerhetsleder hvis vi diskuterer endringer i X. Det er helt naturlig, det er det ingen som forventer heller, fordi vi snakker om ting som jeg ikke nødvendigvis har en veldig tett på i diskusjonen (virksomhetsleder).

Men, som sitatet nedenfor gir uttrykk for, lederne har ikke tid til å delta på alt:

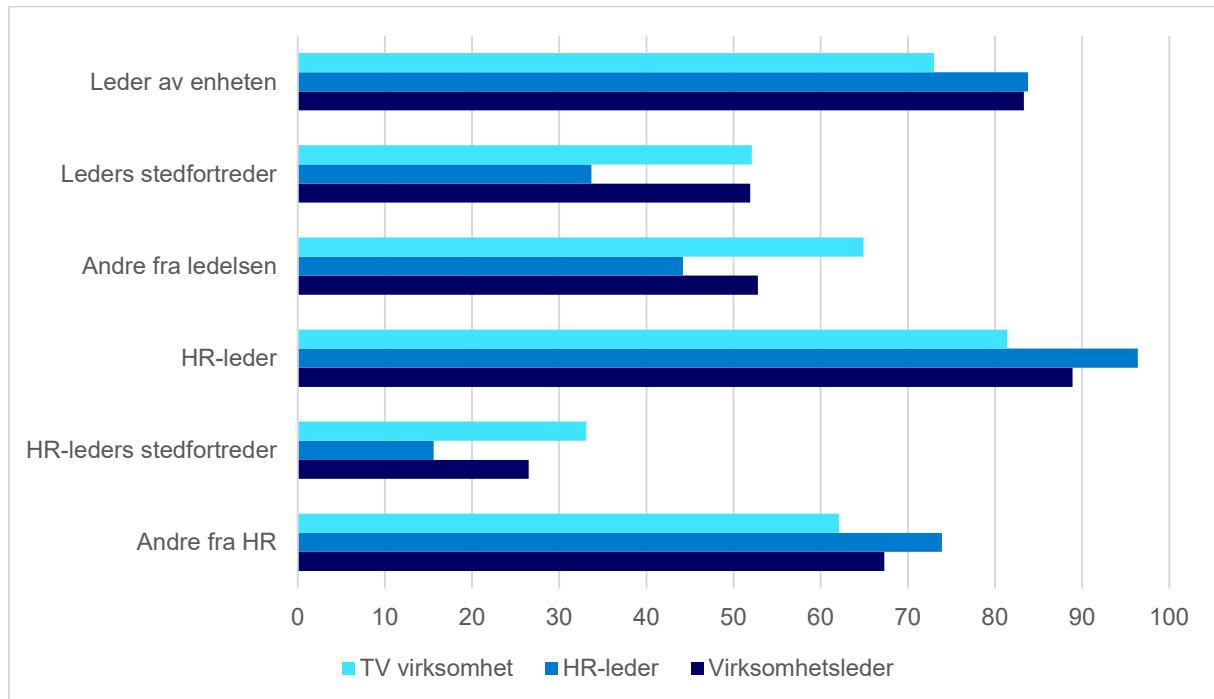
Fullmaktene gis fra sak til sak. Men det er jo noe av det som er opplegget. Altså alt som har med siste runde på budsjett, siste runde på styringsdokumenter [...] Alle de tingene er jeg med på, men det kan jo være underveisdrøfting som leder for X tar. Det blir jo alltid dilemmaet hvis han opplever at han er nødt til å gå lenger enn det han har fått fullmakt til, da. Så den møter vi jo av og til. Men det har jo ikke jeg kapasitet til å være med på. Det går ikke (virksomhetsleder).

Også de tillitsvalgte var opptatt av manglende kapasitet på ledersiden:

Så jeg skulle veldig gjerne ha ønsket mer kapasitet hos arbeidsgiver. Jeg bruker mye tid på å få dem i tale på forskjellige ting. Vi skulle gjerne ha hatt mer kapasitet, tenker jeg (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

I spørreundersøkelsen spurte vi om hvor ofte ulike personer fra arbeidsgiversiden deltar i formelle møter med de tillitsvalgte. Spørsmålet ble bare stilt til respondenter som svarte at de deltok i IDF-møter minst årlig. Figur 4-3 viser andelen ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå som svarte at de ulike arbeidsgiverrepresentantene deltok ofte eller alltid.

Figur 4-3: Hvor ofte deltar følgende personer fra arbeidsgiversiden på møtene? Andel virksomhetsledere (n = 49–54), HR-ledere (n = 102–111) og tillitsvalgte på virksomhetsnivå (n = 483–500) som svarte «ofte» eller «alltid», og som har deltatt på IDF-møter minst årlig. Prosent. «Ikke aktuelt»-svar inkludert i beregningen.



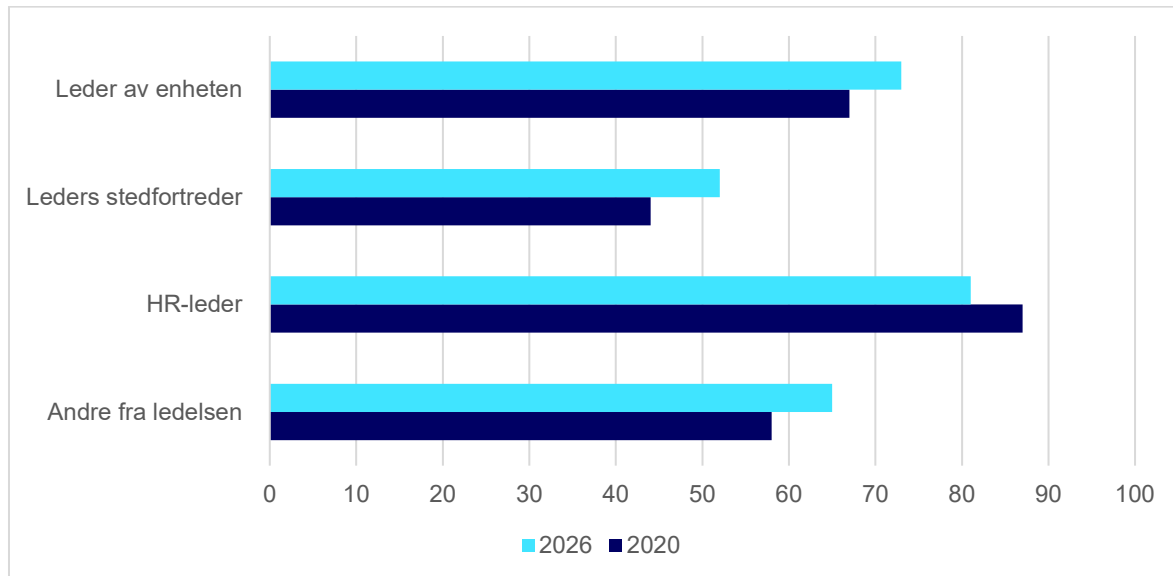
Om lag tre fjerdedeler av de tillitsvalgte svarte at lederen av enheten ofte eller alltid deltar i de formelle møtene. Andelen som svarte det samme blant virksomhetslederne og HR-lederne er litt høyere. Videre svarte 81 prosent av de tillitsvalgte at HR-leder pleier å delta, mens andelen er hhv. 89 og 96 prosent blant virksomhetsledere og HR-ledere. Dette kan tyde på at det er vanligere at HR-leder deltar enn at virksomhetsleder deltar.

Om lag halvparten av virksomhetslederne og de tillitsvalgte svarte at lederens stedfortreder pleier å delta, mens 65 prosent av de tillitsvalgte svarte at andre fra ledelsen pleier å delta. Bare en tredjedel av de tillitsvalgte svarte at HR-leders stedfortreder pleier å delta, mens 62 prosent har svart at det er vanlig at andre fra HR deltar.

Det er få som svarte «ikke aktuelt» på spørsmålene om enhetsleder og HR-leder. For de andre spørsmålene var andelen høyere. Det var spesielt mange som svarte «ikke aktuelt» på spørsmålet om HR-leders stedfortreder (mellom 26 og 46 prosent).

På virksomhetsnivå har virksomhetens størrelse ingen betydning for hvor ofte leder deltar i møtene. På driftsenhets- og arbeidsområdenivå finner vi en svak tendens til at jo større virksomheten er jo større sjanse er det for at leder oftere deltar i møtene.

Spørsmålet i Hagen mfl. (2020) sin undersøkelse hadde en litt annen form enn årets undersøkelse. Der ble det spurt om hvorvidt ulike personer fra arbeidsgiversiden deltok i formelle møter. I figur 4-4 har vi sammenstilt andelen tillitsvalgte som svarte bekreftende på at personene deltok i 2020 og andelen som svarte at personene ofte eller alltid deltar i 2026. Selv om formen på spørsmålet er forskjellig i de to undersøkelsene, behandler vi begge spørsmålene som mål på arbeidsgiverrepresentantenes deltakelse i møter.

Figur 4-4: Hvem deltar på IDF-møtene? Svar fra tillitsvalgte på virksomhetsnivå i 2020* og 2026. Prosent.


Kilde: Hagen mfl. (2020), figur 5.1.

Figur 4-4 tyder på at lederen av enheten, leders stedfortreder og andre fra ledelsen deltar på formelle møter på virksomhetsnivå i litt større grad i 2026 enn i 2020. Motsatt er det litt færre av de tillitsvalgte i vår undersøkelse som har svart at HR-leder deltar på møtene.

Tabell 4-6 viser andel virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt på virksomhetsnivå har svart at leder deltar ofte eller alltid. Her har vi tatt ut de som svarte «ikke aktuelt».

Tabell 4-6: Andel virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt på virksomhetsnivå har svart at leder ofte eller alltid deltar på møtene. «Ikke aktuelt»-svar utelatt i beregningen.

	Prosent	N virksomheter
Tillitsvalgte	85	148
Ledere	89	118
Minst én part	91	164

I 91 prosent av virksomhetene har minst én av partene på virksomhetsnivå svart at leder ofte eller alltid deltar på møtene. Andelen er omtrent lik hvis vi ser på antall virksomheter hvor minst én leder har svart dette, mens andelen er noe lavere hvis vi tar utgangspunkt i svarene fra de tillitsvalgte.

Resultatene i figur 4-3 viser at tillitsvalgte og ledere i stor grad har den samme oppfatningen om leders deltakelse. Funnene fra intervjuene viser at det nok er mer variasjon ute i virksomhetene:

Alle hovedorganisasjonene er med. Og så er det selvfølgelig toppledelsen da, og HR. Direktøren er i prinsippet med på alle møter, og så har det skjedd noen ganger at det kommer noe i veien, og da må det delegeres til assisterende direktør, noen ganger også til divisjonsdirektør for virksomhetsstyring (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Fra arbeidsgiversiden fikk vi blant annet høre at:

Det er egentlig en annen leder som har de møtene fast. Også er jeg med innimellom når det for eksempel er litt større saker, eller at det har vært uttrykt ønske om at jeg skal være med, eller at jeg ser at jeg gjerne vil være med (leder, driftsenhet).

Toppleders tidsbruk var tema i flere intervjuer:

Noen ganger kan det være hensiktsmessig at toppleder kommer inn når de ikke blir enige, men kan også oppleves som at toppleder ikke engasjerer seg. Tror ikke man kan forvente at toppleder skal engasjere seg i det daglige partssamarbeidet, heller ikke nødvendigvis møtene. Ikke bare HR, men administrativ sjef bør være med (arbeidsgiver, sentralt nivå).

Ved hjelp av en paranalyse kan vi undersøke om det er mer systematiske forskjeller i oppfatningene til ledere og tillitsvalgte i de samme virksomhetene når det gjelder leders deltakelse i formelle møter. Analysen bygger på svar fra ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå. Tabell 4-7 viser andelen virksomheter hvor partene er samstemte og har ulike oppfatninger.

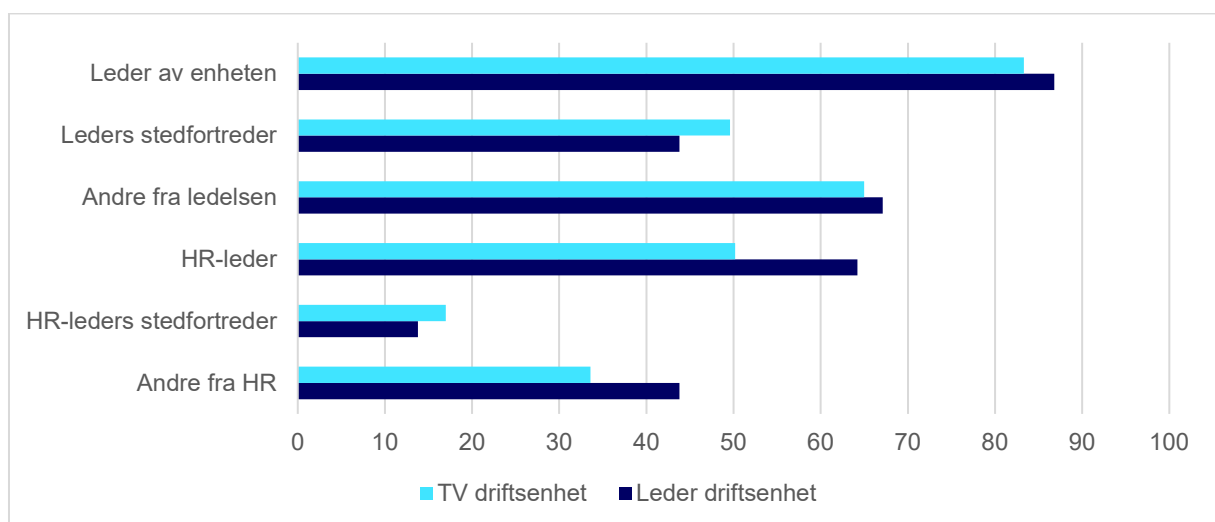
Tabell 4-7: Hvor ofte deltar leder av enheten? Basert på svar fra virksomhetsledere/HR-ledere (n = 147) og tillitsvalgte på virksomhetsnivå (n = 391) i virksomheter hvor begge parter har svart. Bare representanter som har deltatt på IDF-møter minst årlig.

	Differanse gj.snitt	Prosent	N virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	0	0
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	8	8
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	66	67
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	25	25
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	2	2
Totalt		100	102

Tabell 4-7 viser at partene er samstemte når det gjelder hyppigheten av leders deltakelse i møter i to tredjedeler av virksomhetene. I litt over en fjerdedel av virksomhetene har tillitsvalgte en oppfatning om at øverste leder sjeldnere deltar enn det ledelsen har. I åtte prosent av virksomhetene har de tillitsvalgte en oppfatning av at øverste leder deltar oftere enn det ledelsen selv rapporterer.

Ledere og tillitsvalgte på driftsenhets- og arbeidsområdenivå fikk også spørsmål om hvor ofte ulike personer fra arbeidsgiversiden deltar i formelle møter. Figur 4-5 viser andel ledere og tillitsvalgte som har svart at ulike arbeidsgiverrepresentanter ofte eller alltid deltar i møtene på driftsenhetsnivå.

Figur 4-5: Hvor ofte deltar følgende personer fra arbeidsgiversiden på møtene? Andel ledere (n = 79–83) og tillitsvalgte (n = 502–510) på driftsenhetsnivå som svarte «ofte» eller «alltid». Bare representanter som har deltatt på IDF-møter minst årlig. «Ikke aktuelt»-svar inkludert i beregningen. Prosent.

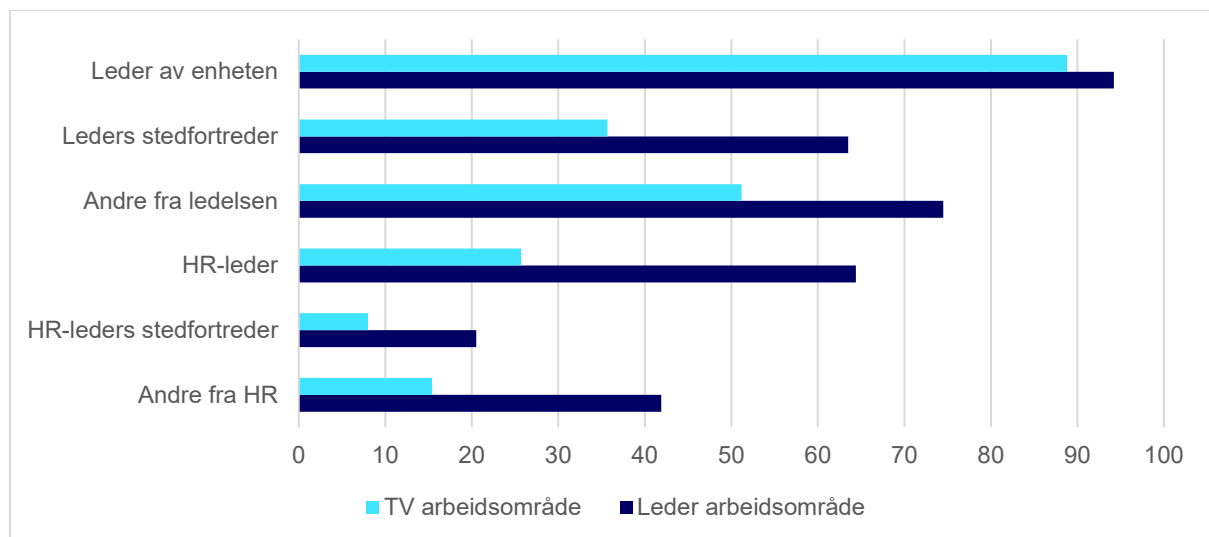


På driftsenhetsnivå svarte 83 prosent av de tillitsvalgte at leder av enheten ofte eller alltid deltar i møtene. Andelen er større enn på virksomhetsnivå. På driftsenhetsnivå er det også vanlig at HR-leder deltar. Bare halvparten av de tillitsvalgte svarer at HR-leder pleier å delta. Det er også langt mindre vanlig at HR-leders stedfortreder og andre fra HR-deltar i møtene på driftsenhetsnivå sammenliknet med på virksomhetsnivå. Når det gjelder leders stedfortreder og andre fra ledelsen svarte hhv. 50 og 65 prosent av de tillitsvalgte at disse pleier å delta.

Også her finner vi at andelen som har svart «ikke aktuelt» varierer mellom de ulike spørsmålene. Få svarer dette på spørsmålene om enhetsleder og andre fra ledelsen, mens andelen er større for spørsmålene om de andre arbeidsgiverrepresentantenes deltakelse. Særlig høy er andelen for spørsmålet om HR-leders stedfortreder (48 prosent blant lederen og 32 blant de tillitsvalgte).

Figur 4-6 viser andelen ledere og tillitsvalgte som har svart at lederen av enheten deltar på møter på arbeidsområdenivå.

Figur 4-6: Hvor ofte deltar følgende personer fra arbeidsgiversiden på møtene? Andel ledere (n = 93–104) og tillitsvalgte (n = 488–500) på arbeidsområdenivå som svarer «ofte» eller «alltid». Bare representanter som har deltatt på IDF-møter minst årlig. «Ikke aktuelt»-svar inkludert i beregningsgrunnlaget. Prosent.



Om lag 90 prosent av tillitsvalgte og ledere på arbeidsområdenivå har svart at lederen av enheten pleier å delta i de formelle møtene. Andelen er større enn på nivåene over. Når det gjelder HR-leders deltakelse, svarte en fjerdedel av de tillitsvalgte at vedkommende pleier å delta, mens 64 prosent av lederne svarte det samme.

Litt over en tredjedel av de tillitsvalgte svarte at leders stedfortreder pleier å delta, mens halvparten svarte at andre fra ledelsen ofte deltar. Det er få tillitsvalgte som har svart at HR-leders stedfortreder eller andre fra HR deltar i møtene på dette nivået.

For alle vurderingen, med unntak av enhetsleders deltakelse, er andelen som har svart «ofte» eller «alltid» høyere blant lederne enn blant de tillitsvalgte. Dette kan enten skyldes at partene har ulik grad av oversikt eller at de kommer fra ulike virksomheter. Også for disse spørsmålene var det få som svarte «ikke aktuelt» på spørsmålet om enhetsleders deltakelse, mens andelen var høyere for de andre spørsmålene, særlig det om HR-leders stedfortreder.

4.2.3 Dagsorden

Inntrykket fra intervjurunden er at aktørene er opptatt av hva slags sak det er snakk om – ofte er sakene merket med I(nformasjon), D(røfting) eller F(orhandling) på dagsorden. I en av virksomhetene tok man et annet utgangspunkt:

Nei, vi gjør det aldri klart. Å ha fokus på hva slags sakstype det er, det synes vi, og vi er veldig enige om det, at det er veldig bortkastet energi. Poenget må jo være å snakke om saken uavhengig av hvilken bokstav du setter på den. Når det tas en beslutning og vi er enige så skriver vi da en møtebok som da visker ut hva slags sak det er, men bare det fremgår da at vi er enige. [...] Hvis vi bruker protokoll, så er det jo uenighetsprotokoll. [...] Vi fikk det kanskje ikke som vi ville akkurat når vi startet drøftingene eller forhandlingene, men vi endte opp med å få en løsning som ble beriket underveis, og som antagelig ble bedre (arbeidsgiver, virksomhetsnivå).

Også på sentralt nivå var man opptatt av dette:

Kan hende tillitsvalgte legger for stor vekt på forskjeller mellom I, D og F. Burde ikke være så viktig i starten – det er i det øyeblikket det blir uenighet at det er viktig (tillitsvalgt, sentralt nivå).

Hvorvidt partene er uenige om definisjonen av ulike saker er tema i kapittel 6. Vi vil i denne delen se på hvor ofte ulike typer saker blir behandlet på møtene, men først vise noen svar fra intervjuene.

Vi vil – på basis av intervjuene og funn fra Dahl og Hagen (2024a) – anta at det er HR som står for saksforberedelsene til møtene og dermed også i stor grad dagsorden. Men som sitatet viser, det finnes også virksomhetsledere som engasjerer seg:

Jeg tror i stor grad vi klarer å få de riktige sakene på dagsorden, men det er jo veldig mye som rører seg, og det er jo veldig mye som er av interesse, for å si det sånn. Vi er jo veldig lydhøre for innspill, hvis det er temaer som de ansatte ønsker å ta opp. Det vanskeligste er jo å få sakene til oss som skal til oss. Sakene oppstår ikke hos meg, de oppstår et annet sted, så skal vi håndtere det inn i formaliteter og realitet. Når vi skal sette opp dagsorden så går vi jo gjennom alle ledermøter som har vært i mellomtiden, og ser på dagsorden der. Og så er det jo også litt på hva som skjer i de forskjellige divisjoner, om det er noe som er av felles interesse (arbeidsgiver, virksomhetsnivå).

Andre er mer skeptiske til at de rette sakene blir diskutert:

Nei, det [riktige saker] er jeg jo ikke alltid helt sikker på. Men det er jo et sånt evig dilemma. Jeg syns vi bruker for mye tid på småting istedenfor å diskutere de store dilemmaene, de store utfordringene våre. Og det må jeg nok si at det er mye de tillitsvalgte som drar opp nye bagateller. Som er krevende å avvise. For de har jo ofte rett i at vi skal informere, eller vi skal drøfte. Det er saker som blir store, når de egentlig er veldig små (virksomhetsleder).

Også tillitsvalgte etterlyser mer overordnede saker:

Det var veldig mange ting jeg kunne tenkt meg å ta konkret opp. Altså saker som ikke driftsenhetene forstår. Vi trenger noen mer overordnet blick på det, en som ser over hele virksomheten (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

En tillitsvalgt på lavere nivå forteller at jevnlig kontakt med HR-leder gjør at færre saker havner på dagsorden:

Også kunne sikkert vi også vært flinkere til å spille inn saker, det glemmer vi litt bort. For vi tar en telefon til HR-leder, eller vi tar det mellom møtene (tillitsvalgt, driftsenhet).

Saker i partssamarbeidet er tema senere i dette kapittelet. Foreløpig nøyer vi oss med å slå fast at møtene enten er fastsatt lenge på forhånd eller at det er ledelsen som innkaller. Videre kan vi slå fast at HR er ansvarlig for alt det praktiske rundt møtene, her illustrert ved svaret vi fikk av en virksomhetsleder på spørsmålet om HR har overtatt partssamarbeidet:

Det er veldig forskjellig. Virksomhetsleder møter og forhandling. Men i det daglige så forholder de seg til HR. Men hvis de ikke kan svare går det til meg. Alle har direktelinje til meg. Jeg er nøye på at driftsenhetslederne skal engasjere seg. Så jeg tror nok at i de små virksomhetene er direktøren tett på de tillitsvalgte. I de store har HR mye av ansvaret. Noen steder har HR overtatt, noen steder har de ikke (virksomhetsleder).

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om hvor ofte informasjons-, drøftings- og forhandlingssaker er på dagsorden i møtene. Tabellene 4-8 til 4-10 viser svarfordelingen i de ulike gruppene for disse tre spørsmålene.

Tabell 4-8: Dagorden på møtene. Hvor ofte behandles informasjonssaker på møtene? Svar fra ledere og tillitsvalgte på ulike nivåer. Prosent og N.

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid	Ikke aktuelt	Totalt	N
Virksomhetsleder	0	2	4	24	69	2	100	55
HR-leder	0	0	1	23	77	0	100	111
TV virksomhetsnivå	0	1	6	33	59	1	100	492
Leder driftsenhet	0	0	4	27	66	4	100	82
TV driftsenhet	0	1	7	36	55	0	100	502
Leder arbeidsområde	0	1	3	27	66	3	100	103
TV arbeidsområde	0	1	13	37	47	2	100	483

Tabell 4-8 tyder på at behandling av informasjonssaker er noe som ofte forekommer på møtene. Både på virksomhets- og driftsenhetsnivå svarte over 90 prosent av respondentene at de ofte eller alltid behandler informasjonssaker. På arbeidsområdenivå er andelen blant ledere 93 prosent og blant tillitsvalgte 84 prosent.

Tabell 4-9: Dagorden på møtene. Hvor ofte behandles drøftingssaker på møtene? Svar fra ledere og tillitsvalgte på ulike nivåer. Prosent og N.

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid	Ikke aktuelt	Totalt	N
Virksomhetsleder	0	2	16	67	13	2	100	55
HR-leder	0	2	19	50	30	0	100	111
TV virksomhetsnivå	0	5	26	52	17	1	100	491
Leder driftsenhet	1	9	32	43	12	4	100	82
TV driftsenhet	1	10	35	41	14	1	100	499
Leder arbeidsområde	0	7	23	51	17	3	100	103
TV arbeidsområde	1	11	40	34	11	4	100	480

Tabell 4-9 tyder på at også drøftingssaker ofte behandles på møtene på virksomhetsnivå. 80 prosent av virksomhetslederne og HR-lederne svarte at slike saker behandles ofte eller alltid, mens tilsvarende andel blant de tillitsvalgte er 69 prosent. På driftsenhetsnivå svarte litt over halvparten av respondentene at drøftingssaker ble behandlet på møtene. På arbeidsområdenivå er andelen 68 prosent blant ledere og 45 prosent blant tillitsvalgte. Resultatene tyder på at drøftingssaker sjeldnere behandles på de lavere nivåene enn på virksomhetsnivå.

Tabell 4-10: Dagorden på møtene. Hvor ofte behandles forhandlingssaker på møtene? Svar fra ledere og tillitsvalgte på ulike nivåer. Prosent og N.

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid	Ikke aktuelt	Totalt	N
Virksomhetsleder	0	26	55	16	2	2	100	55
HR-leder	2	31	52	13	2	1	100	111
TV virksomhetsnivå	1	23	47	21	6	1	100	491
Leder driftsenhet	7	34	39	9	2	9	100	82
TV driftsenhet	8	32	38	16	3	4	100	501
Leder arbeidsområde	7	33	36	14	7	4	100	103
TV arbeidsområde	6	38	36	9	3	8	100	479

Forhandlingssaker behandles sjeldnere på alle de tre nivåene. Dette er naturlig da det er langt færre saker det er forhandlingsrett på. På virksomhetsnivå svarte 18 prosent av virksomhetslederne, 15 prosent av HR-lederne og 27 prosent av de tillitsvalgte at forhandlingssaker ofte eller alltid behandles i møtene. På driftsenhetsnivå svarte 11 prosent av lederne og 19 prosent av de tillitsvalgte det samme. 23 prosent av de tillitsvalgte på arbeidsområdenivå svarte at de pleier å behandle forhandlingssaker, mens andelen blant de tillitsvalgte var 12 prosent.

En virksomhetsanalyse lar oss undersøke andelen virksomheter som har behandlet de ulike sakstypene på møter. I tabell 4-11 har vi slått sammen svarene fra ledere og tillitsvalgte på ulike nivåer.

Tabell 4-11: Virksomheter hvor minst en av partene har svart at sakstypen behandles på møtene ofte eller alltid. Alle nivåer. «Ikke aktuelt»-svar inkludert i beregningen.

	Prosent	N
Informasjonssaker	97	173
Drøftingssaker	86	173
Forhandlingssaker	54	173

Tabell 4-11 tyder på at nesten alle statlige virksomheter behandler informasjonssaker i møtene på et eller flere nivåer. I 86 prosent av virksomhetene svarte minst en av partene at de ofte eller alltid behandler drøftingssaker. I litt over halvparten av virksomhetene blir forhandlingssaker behandlet ofte eller alltid.

4.2.4 Tidsbruk

I en tidligere studie fortalte ledere og tillitsvalgte i statlige virksomheter om møter på én til to dager (Hagen og Dahl, 2023). I spørreundersøkelsen inkluderte vi derfor et spørsmål om lengden på det siste IDF-møtet respondentene deltok på. Tabell 4-12 viser svarfordelingen i de ulike gruppene.

Tabell 4-12: Hvor lenge varte det siste IDF-møtet du deltok på? Svar fra ledere og tillitsvalgt på ulike nivåer. Prosent og N.

	Virksomhets- leder	HR- leder	TV virksomhet	Leder driftsenhet	TV driftsenhet	Leder arbeids- område	TV arbeids- område
1 time	13	24	22	33	24	22	35
2 timer	60	55	46	38	42	50	43
En halv dag	18	14	18	19	18	14	15
1 dag	4	5	9	5	13	11	2
Mer enn 1 dag	0	2	2	0	1	0	0
Husker ikke	6	0	3	6	3	4	5
Totalt	100	100	100	100	100	100	100
N	55	111	492	80	499	101	477

Tabell 4-12 tyder på at møter mellom partene i statlige virksomheter som oftest varer i to timer. Det er også mange av respondentene som har svart at det siste møtet de deltok på bare varte i én time. Mellom 14 og 18 prosent har svart at det siste møtet varte en halv dag. Bare et fåtall har svart at det siste møtet varte en hel dag og nesten ingen svarte at det varte i mer enn én dag.

Tillitsvalgte på driftsenhetsnivå og ledere på arbeidsområdenivå er de som oftest har svart at møtet varte i én dag. Dette kan henge sammen med at det noe sjeldnere er møter på lavere nivå (se tabell 4-4).

I intervjuundersøkelsen var det flere som fortalte at møtene varte én dag, men tabell 4-12 tyder på at dette var unntak. Fra ledersiden fikk vi hjertesukk om at møtene tok mye tid:

Jeg syns jo det tar uforholdsmessig mye tid i perioder. Jeg bruker mer tid i perioder på de tillitsvalgte enn på mine egne ledere. Det sier jeg til dem òg. Det er saker som kan ta et kvarter til 20 minutter med ganske store meningsutvekslinger i min ledergruppe, det kan ta halvannen time i IDF-møtet. Så jeg syns jo det er krevende (virksomhetsleder).

Informantene våre trakk frem ulike ting når de fikk spørsmål om de oppfattet møtene som effektive:

Jeg tenker at møtene kunne vært enda mer nyttig. For vi opplever vel at det ikke er så stort engasjement i de møtene. Møtene må være på Teams (ulike geografiske enheter) – det kan være det som gjør at det er lite engasjement. Eller så er det blitt en sånn kultur i ID-møte, at det ikke er spesielt mye engasjement. Jeg er usikker på hvorfor det er sånn – vi presenterer ulike saker som jeg tenker at det her bør jo gi engasjement. Men så får en ikke så veldig mye engasjement tilbake (leder, driftsenhetsnivå).

Lederen ønsket seg altså mer aktive tillitsvalgte og hen ønsket seg flere saker fra de tillitsvalgte. Flere tillitsvalgte mente også at de kunne være flinkere til å ta opp saker, mens andre la vekt på at ikke alle sakene var like relevante:

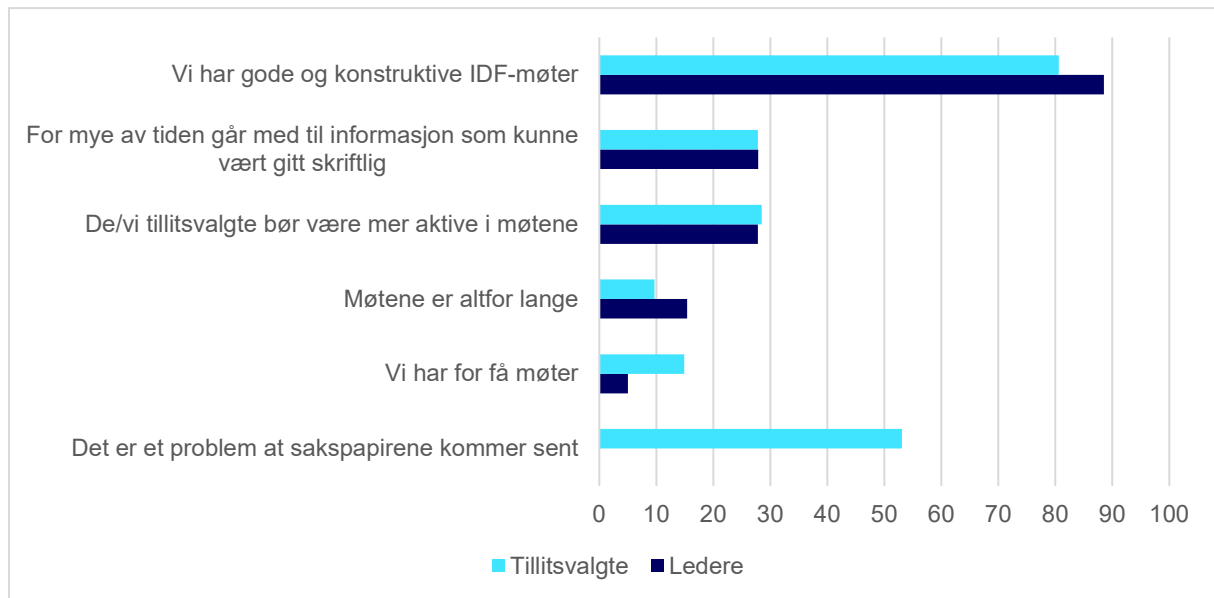
Det er liksom, det er ikke så mye som tas opp, og så er det en del saker som går på X, og den biten som ikke gjelder noen av mine medlemmer. [...] Noen ganger synes jeg det er mye lite

relevant informasjon, og andre ganger så hadde jeg savna kanskje litt sårne større perspektiv og litt sårn langsiktig tenking, enn litt sårne ad hoc-saker som kanskje ikke er så relevant (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Her etterlyses det altså at partene løfter blikket og diskuterer de langsiktige sakene. Flere av lederne fortalte at dette kunne være tema for uformelle samtaler (se nedenfor).

Spørreundersøkelsen inneholdt noen påstander om IDF-møtene som ledere og tillitsvalgte ble bedt om å vurdere. Andelene som sa seg delvis eller helt enige i påstandene er presentert i figur 4-7. Vi har her slått sammen svarene fra ledere og tillitsvalgte på alle nivåer. Alle tall finnes i tabell V4.2.

Figur 4-7: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? Andel ledere og tillitsvalgte som svarte «delvis enig» eller «helt enig». Prosent. N i tabell V4.2 i vedlegget.



Blant lederne oppfatter 89 prosent at IDF-møtene er gode og konstruktive. 81 prosent av de tillitsvalgte mener det samme. I underkant av 30 prosent av ledere og tillitsvalgte var enige i at for mye tid ble brukt på informasjon som kunne vært gitt skriftlig. Omtrent like mange var enige i at tillitsvalgte burde være mer aktive i møtene. 15 prosent av lederne mente at møtene er for lange, mens tilsvarende blant tillitsvalgte er 10 prosent. Størst forskjell finner vi for påstanden om at det er for få møter. 15 prosent av de tillitsvalgte var enige i dette sammenliknet med bare 5 prosent blant lederne.

Partene er i stor grad enige i sin oppfatning av møtene. De tillitsvalgte ble i tillegg bedt om å vurdere i hvilken grad det er et problem at sakspapirene til møtene kommer for sent. Over halvparten sa seg enige i denne påstanden. Dette er lite overraskende, og vi går næyere inn på spørsmål knyttet til tidsbruk og informasjon i avsnitt 5.4.

De lederne vi intervjuet var klare på at partssamarbeidet krever ressurser, men også at det er umulig å måle hvor mye tid som brukes:

Det er helt umulig. Vi er jo delt opp i flere nivåer, så jeg har prøvd å sitte og tenke på det noen ganger, men det blir egentlig ganske umulig spørsmål å svare på. Jeg vet rett og slett ikke hvor mye tid, og det er nok varierende hvor mye tid vi også bruker i driftsenhetene våre (virksomhetsleder).

Men – som en annen leder uttrykte, det er ikke et viktig spørsmål:

Vi driver med det (partssamarbeidet) hele tiden. Kan anslå hovedinnholdet, det formelle, hvor mange årsverk i sentral HR som er satte av. Men det vil variere veldig når det gjelder, saker, samtaler og telefoner. Vet ikke hvor interessant det er å finne det ut, hva det skal brukes til (virksomhetsleder).

4.2.5 Saker i partssamarbeidet

Hvilke saker er det så som havner på partenes bord? I utgangspunktet kan vi snakke om to tilnærminger til en god avtale: i) avtalen bør ha en overordnet bestemmelse som slår fast at partene skal samarbeide om viktige saker eller ii) avtalen bør inneholde en liste over saker som skal behandles. Forskjellen mellom hovedavtalen mellom LO og NHO og hovedavtalen i staten kan illustrere dette. I § 9-6.1 (Nærmere om drøftelse og informasjon) i førstnevnte står det at: «Før ledelsen treffer sine beslutninger i saker som angår arbeidstakernes sysselsetting og arbeidsforhold skal dette drøftes med de tillitsvalgte.» I § 18 i den statlige avtalen er sakene listet opp a-h.

Disse ulike tilnærmingene til avtalen var tema i intervjuene, og det virker som at partene har inntatt ulike posisjoner:

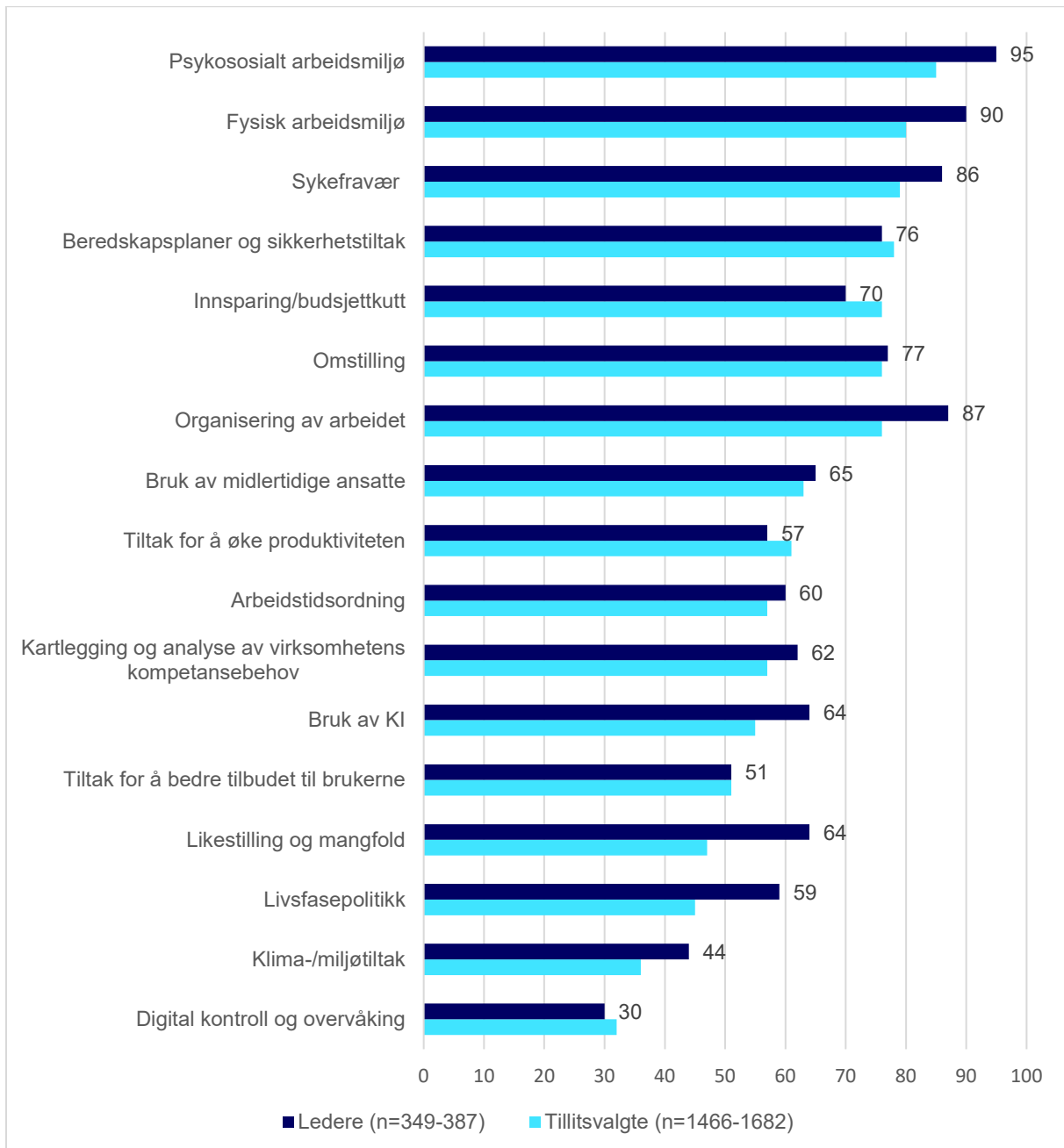
Saksområder? Den lista blir bare lenger og lenger, tar aldri ut noe. Kunne tenkt på det som innsatsområder for den neste fireårs perioden. Mer dynamisk. Alt handler om å legge til. Veldig redd for å miste rettigheter. Handler ikke om at vi skal få en mer arbeidsgiverbestemt hverdag, men se på hvordan den kan tilpasses best mulig (arbeidsgiver, sentralt nivå).

Samfunnssikkerhet og totalberedskap? Om man først skal ha en avtale som ramser opp så bør det med. Men tror det er mer hensiktsmessig med en nøytral avtale som ikke ramser opp. På lang sikt den beste løsningen (arbeidsgiver, sentralt nivå).

Blant de tillitsvalgte vi intervjuet var det ingen som mente at avtalen nevnte for mange saker. I spørreundersøkelsen fikk respondentene spørsmål om hvorvidt 17 ulike saker hadde vært tema i partssamarbeidet de siste 12 månedene. Her har vi også inkludert de sakene som kom inn eller ble forsterket i den siste revisjonen. Dette gjelder personalpolitikken (kunnskapskartlegging og livsfasepolitikk), tilpasningene til likestillings- og diskrimineringsloven (likestilling og mangfold), kunstig intelligens (KI) og klima og miljø.

Det var svært liten eller ingen forskjell i svarene avhengig av hvilket nivå aktørene tilhører. I figur 4-8 har vi derfor slått sammen svarene fra tillitsvalgte på alle nivåer og ledere på alle nivåer. Andelen som svarte «vet ikke» er ikke tatt med i beregningen av «ja»-andelen. Full fordeling finnes i tabell V4.1.

Figur 4-8: Ta utgangspunkt i de siste 12 månedene. Har følgende vært tema i partssamarbeidet? Andel som svarte «ja». «Vet ikke»-svar er utelatt i beregningen. Prosent.



Figur 4-8 er sortert etter andel tillitsvalgte som svarte at saken har vært tema i partssamarbeidet. Gjennomgående er det liten forskjell på de to gruppene. Det synes altså som om ledere og tillitsvalgte er enige om hva de har snakket om.

De sakene som flest ledere og tillitsvalgte svarte at har vært tema i partssamarbeidet er psykososialt arbeidsmiljø, fysisk arbeidsmiljø, sykefravær, beredskapsplaner og sikkerhetstiltak, innsparinger/budsjettkutt, omstilling og organisering av arbeidet. Over tre fjerdedeler av lederne svarte at disse temaene har vært på agendaen det siste året. De sakene færrest har snakket om i partssamarbeidet er klima- og miljøtiltak og digital kontroll og overvåking.

For to av sakene fant vi noe forskjell i svarene til ledere og tillitsvalgte på ulike nivåer. Det er langt større sannsynlighet for at partene har snakket om bruk av KI på virksomhetsnivå enn på nivåene under. 73 prosent av de tillitsvalgte på virksomhetsnivå har svart bekreftende på at saken har

vært tema i partssamarbeidet, mens andelen blant tillitsvalgte på driftsenhets- og arbeidsområdenivå er hhv. 49 og 44 prosent. Også likestilling og mangfold er et vanligere tema på virksomhetsnivå enn på nivåene under. På virksomhetsnivå svarte 64 prosent av de tillitsvalgte bekreftende på at dette hadde vært tema, mens tilsvarende andeler på nivåene under var 44 prosent (driftsenhetsnivå) og 34 prosent (arbeidsområdenivå). Vi finner et tilsvarende mønster blant lederne.

I spørreundersøkelsen Medbestemmelsesbarometeret 2022 ble tillitsvalgte og ledere bedt om å vurdere hvor viktig det var at de tillitsvalgte jobbet med ulike saker (Dahl og Hagen, 2023, figur 4-7). Flere av de samme sakene som ledere og tillitsvalgte ble bedt om å vurdere i Medbestemmelsesbarometeret går igjen i listen som ble presentert for respondentene i denne undersøkelsen. Arbeidsmiljø og organisering av arbeidet er saker som havner høyt oppe på listene i begge undersøkelsene. Et annet fellestrekk mellom undersøkelsene er at klima og digital overvåkning kommer langt ned på listen.

Hagen mfl. (2020) stilte også et spørsmål om saker i partssamarbeidet, men de valgte en annen spørsmålsformulering. I stedet for å ta stilling til hvilke saker som hadde vært tema i partssamarbeidet, ble respondentene bedt om å krysse av for de sakene på listen de mente burde vært tatt opp i partssamarbeidet, men som ikke hadde blitt tatt opp på daværende tidspunkt. På grunn av ulike spørsmålsformuleringer er det vanskelig å sammenlikne resultatene fra denne undersøkelsen med resultatene fra 2020.

Ved hjelp av en virksomhetsanalyse kan vi finne andel virksomheter som har hatt de ulike sakene på agendaen i partssamarbeidet det siste året. Tabell 4-13 viser andelen virksomheter hvor minst en av partene har svart ja på at saken har vært tema. Vi har slått sammen svar fra respondenter på alle nivåer.

Tabell 4-13: Virksomheter hvor minst én av partene har svart at temaet har vært på agendaen i partssamarbeidet. Alle nivåer. «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen.

	Prosent	N virksomheter
Psykososialt arbeidsmiljø	97	175
Fysisk arbeidsmiljø	97	175
Organisering av arbeidet	93	173
Sykefravær	91	175
Bruk av KI	90	174
Beredskapsplaner og sikkerhetstiltak	90	174
Bruk av midlertidig ansatte	89	175
Omstilling	88	173
Kartlegging og analyse av virksomhetens kompetansebehov	85	174
Likestilling og mangfold	85	174
Innsparinger/budsjettkutt	83	174
Livsfasepolitikk	78	174
Arbeidstidsordning	77	175
Tiltak for å øke produktiviteten	76	174
Tiltak for å bedre tilbudet til brukerne	74	174
Klima-/miljøtiltak	70	174
Digital kontroll og overvåking	67	174

Figur 4-13 viser at nesten alle virksomhetene har snakket om psykososialt og fysisk arbeidsmiljø i partssamarbeidet på ett eller flere nivåer. I rundt 90 prosent av virksomhetene har organisering av arbeidet, sykefravær, bruk av KI, beredskapsplaner og sikkerhetstiltak, bruk av midlertidig ansatte og omstilling vært på agendaen. Rundt 85 prosent av virksomhetene har snakket om kartlegging og analyse av virksomhetens kompetansebehov, likestilling og mangfold og innsparinger/budsjettkutt. Videre har 74 til 78 virksomheter hatt livsfasepolitikk, arbeidstidsordning, tiltak for å øke produktiviteten og tiltak for å bedre tilbudet til brukerne som sak i partssamarbeidet. Klima- og miljøtiltak og digital kontroll og overvåkning kommer igjen nederst på listen, men det har likevel vært tema i partssamarbeidet i hhv. 70 og 67 prosent av statlige virksomheter.

4.3 Uformell kontakt

Verdien av uformell kontakt kan betraktes fra flere synsvinkler. Kunnskap og kjennskap til motparten er viktig for å bygge opp tillit og respekt mellom partene. Her kan uformell kontakt være svært viktig. En leder svarte slik på hva som er det viktigste av formell og uformell kontakt:

Det er litt vanskelig å rangere. Det er klart at den formelle er viktig å gjennomføre, ikke minst fordi den er lovpålagt og regulert og så videre. Det er jo helt avgjørende for partssamarbeidet at man gjør det på en god og ryddig måte. Men det er klart at de mest strategiske, langsiktige tematikene, de kommer jo ikke inn i et IDF-møte som sådan. Så når vi snakker om finansiering og hvordan det kommer til å påvirke vår virksomhet fremover, som da eventuelt kommer til uttrykk gjennom mulige nedskalering etter hvert, så er det jo ganske så viktige samtaler. Og å prøve å finne ut hva vi tenker felles om det, og hvor vi har forskjellig syn og ikke minst hvordan kan vi arbeide i hver vår retning med disse tingene (virksomhetsleder).

Flere informanter trakk frem betydningen av at partene kjente hverandre godt:

Jeg er veldig tydelig ute om den uformelle kontakten. Jeg sier at hvis du er nyvalgt tillitsvalgt så gjør en ting: Gå og bank på døra til sjefen eller lederen og så si hei du, jeg er blitt valgt til tillitsvalgt har du ti minutter? Hvordan skal vi samarbeide? Ja, da har du løst 90 prosent av jobben din sånn i praksis. Og denne lederen er sannsynligvis akkurat like usikker som deg og så blir dere tryggere for hverandre. Men det er nok blitt mindre tid til det, en travlere hverdag for de tillitsvalgte (tillitsvalgt, sentralt nivå).

Flere la også vekt på det rent sosiale:

Og så inviterer vi direktøren eller hens folk med oss på noe sosialt av og til, og det gjør at vi som sagt får et tillitsforhold, og at vi kjenner hverandre ganske godt. Og da tør man også å være både seg selv, og det å ta opp de ting man ønsker å ta opp, enten det er uformelle eller formelle møtene (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Flere av de tillitsvalgte vi intervjuet hadde lang ansiennitet og fremhevet at dette var viktig. Det å kjenne hverandre godt ble flere ganger trukket frem som en fordel for partssamarbeidet. Det var imidlertid også noen som var opptatt av at det kan være et problem at tillitsvalgte blir i vervet i mange år:

Kanskje et større problem for medlemsmassen enn arbeidsgiver. Fordel at de ikke skiftes for hyppig. Viktig med erfaring og robusthet. Kan bli fornyelsesutfordringer (virksomhetsleder).

Uformell kontakt kan også være viktig for informasjonsflyten i virksomheten. Her kan tillitsvalgte være viktige kilder:

Hvis jeg får en personalsak på bordet eller sånn, så ringer jeg over og spør de tillitsvalgte om de har hørt noe om den konflikten som pågår der, om de har vært involvert, og så videre. Det gjør jeg, og direktøren ringer også til dem om hvordan ledere fungerer – ringer og spør om er det noe jeg bør tenke? Også om det er signaler eller ting som kommer som hun kjapt ønsker en respons på, som hun blir litt usikker på hvordan organisasjonen reagerer på. Hun har lett for å ta opp telefonen for å få litt respons på noen tanker som hun tenker at de kan være nær til å mene om (leder, driftsenhet).

I Hagen og Dahl (2024) fant vi at tillitsvalgte i stor grad samarbeidet med HR og dette foregikk i uformelle former. Det samme fant vi i årets undersøkelse:

I virksomheten så er det jo ca. 50 avdelingsledere med variabel kompetanse på ledelse og sånt. Det er nok ofte sånn at HR må veilede dem litt og sånt. HR setter pris på at vi sier fra om at her ser vi at denne lederen gjør mange feil. Jeg vil ikke si at jeg blir som en HR-arbeider. Det er mer det at vi har dialog med HR for å få høre litt om det er ting som er relevant for oss, om det er ting som er bestemt. Hvordan type mandat en avdelingsleder har hatt for å bestemme noe. Altså om det er forankra i noe, eller om det bare er et soloutspill fra aktuell leder. Og der kan vi ha litt så uformelle samtaler med HR. Og det er veldig nyttig, tror jeg. Jeg tror det er nyttig gjensidig. HR er alltid veldig raskt til å si ja til sånne forespørsler. For de vet at alternativet er jo at vi bare slår på stortrommen med en gang og ber om et møte med avdelingsleder. Jeg har jo nå hatt med meg bistand fra forbundet sentralt og alt sånt. Og en sånn type eskalering er de ikke i utgangspunktet lystne på (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Her ser vi dermed at den tillitsvalgte ser på uformelle samtaler med HR som et alternativ til formell behandling av en sak. Formell behandling er ikke alltid det foretrukne alternativet.

Det er jo ikke nødvendigvis feil, men partene er mye flinkere til å løse opp problemer hvis de får gjort det som parter og at de ikke kobler inn jussen. For partene har mye mer handlingsrom innenfor hovedavtalen. Med en gang du begynner å lage juss av det så får du plutselig mindre handlingsrom – da handler det mer om sånn rett og galt. Og partene er også opptatt av rett og galt, men vi er faktisk opptatt av å finne løsninger i større grad (tillitsvalgt, sentralt nivå).

I intervjuene ble det også trukket frem at tillitsvalgte kan spille en konstruktiv rolle i saker som ikke egner seg for møtebehandling:

Vi hadde en helt fastlåst sak og tillitsvalgte har realitetsorientert medlemmet sitt, så nå tror jeg vedkommende blir både frisk og skal begynne å levere. Jeg synes vi har veldig konstruktive tillitsvalgte på det området der. Det hører jeg også fra de HR-folkene som er ute i organisasjonen. Når tillitsvalgte kommer på banen, så er det veldig konstruktivt. Ting lar seg løse. Så det er vi veldig fornøyd med (virksomhetsnivå, arbeidsgiver).

Dette gjelder også når det er ledelsen som er utfordringen:

Så jeg tror nok vi ses på som en ressurs, men av og til så blir vi vaktbikkjer. Og av og til så er jo det nødvendig også. Av og til er det ledere som er nærmest uegna til å sitte i den posisjonen de har, og skape bråk og misnøye og dårlige leveranser. Og da tror jeg kanskje noen ganger at for eksempel HR eller toppledelsen kan også tenke at vi spiller en viktig rolle. For de kan jo øg sitte med en avdelingsleder som de ikke får gjort noe med (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Og videre, den uformelle kontakten er viktig for å unngå konflikter. Dette var flere opptatt av:

Men det er klart, vi har jo både formelle møter, og så har vi uformelle samtaler. Personlig så liker jeg å kunne ha uformelle samtaler også, om vi kan finne løsninger. Gjerne før møtet avholdes, at vi på en måte har diskutert litt i noen ting, og det handler jo om at alle skal på en

måte gi og ta litt. Å finne gode løsninger handler ikke bare om å stå på steile fronter (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Uformelle samtaler som en type konfliktløsningsmekanisme fant vi også hos ledelsen:

Det kommer jo an på, partene i en konflikt er jo som regel to enkeltpersoner. Det du trenger er å finne mekanismer for å støtte opp løsninger. En av suksessfaktorene for å få til det, er jo at du har et fortløpelig og godt forhold til tillitsvalgte, slik at det finnes kanaler for å diskutere nettopp de tingene. For å bidra til å roe ned en konfliktsituasjon så vil jo noen i HR eller en arbeidsgiverrepresentant ta en prat med representanten for den ene av partene og si - ok, hva skal til for å få til ting her? Så poenget er at det finnes kanaler å drøfte, men det er ikke nødvendigvis noe som trekkes inn i det formelle (virksomhetsleder).

En tillitsvalgt peker imidlertid på at uformell kontakt og et tett forhold til tillitsvalgte kan være krevende, særlig der hvor flere forbund er representert:

En del steder har det gått i retning av mer formalisering. Men så er det jo én side hos oss da, som en unnskyldning for arbeidsgiver. Fordi at vi skal være klar over at arbeidsgiveren møter et litt sånn mangehoda troll ... Hvis du har fem–seks organisasjoner som representerer ulike kategorier på andre sida av bordet så blir det jo veldig mye å investere veldig mye uformelt i alle. Da blir det kanskje en mekanisme å behandle alle likt (tillitsvalgt, sentralt nivå).

I spørreundersøkelsen spurte vi om hvor ofte partene har uformell kontakt med hverandre om temaer som angår ansatte eller virksomheten. De tillitsvalgte har fått spørsmål om hvor ofte de har kontakt med lederen på sitt nivå, mens lederne og HR-lederne har fått spørsmål om hvor ofte de har kontakt med de tillitsvalgte på sitt nivå. Tabell 4-14 viser svarfordelingen for de ulike gruppene.

Tabell 4-14: Omtrent hvor ofte har du uformelle samtaler med tillitsvalgte/ledelsen på ditt nivå om temaer som angår ansatte eller virksomheten? Prosent og N.

	Virksomhets- leder	HR- leder	Tillitsvalgt virksomhet	Leder driftsenhet	Tillitsvalgt driftsenhet	Leder arbeids- område	Tillitsvalgt arbeids- område
Aldri	2	1	16	12	17	7	15
Årlig eller noen få ganger i året	39	27	41	44	38	34	33
Stort sett hver måned	46	54	29	26	28	39	35
Stort sett hver uke	11	15	9	12	11	16	9
Vet ikke	4	3	5	6	6	4	8
Total	100	100	100	100	100	100	100,1
N	57	111	601	116	593	138	681

Tabell 4-14 tyder på at det vanligste er at partene har uformell kontakt med hverandre årlig eller månedlig. Svært få virksomhetsledere har svart at de aldri har uformell kontakt med tillitsvalgte, mens blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå er det 16 prosent som har svart at de aldri har uformell kontakt med ledelsen. På driftsenhets- og arbeidsområdenivå er det vanligere både blant ledere og tillitsvalgte at partene aldri har uformell kontakt.

Når det gjelder uformell kontakt årlig eller noen få ganger i året, oppgir rundt 40 prosent av virksomhetslederne og de tillitsvalgte på virksomhetsnivå dette. Blant HR-lederne er andelen 27 prosent. Videre har over halvparten av dem svart at de har kontakt med tillitsvalgte månedlig. På

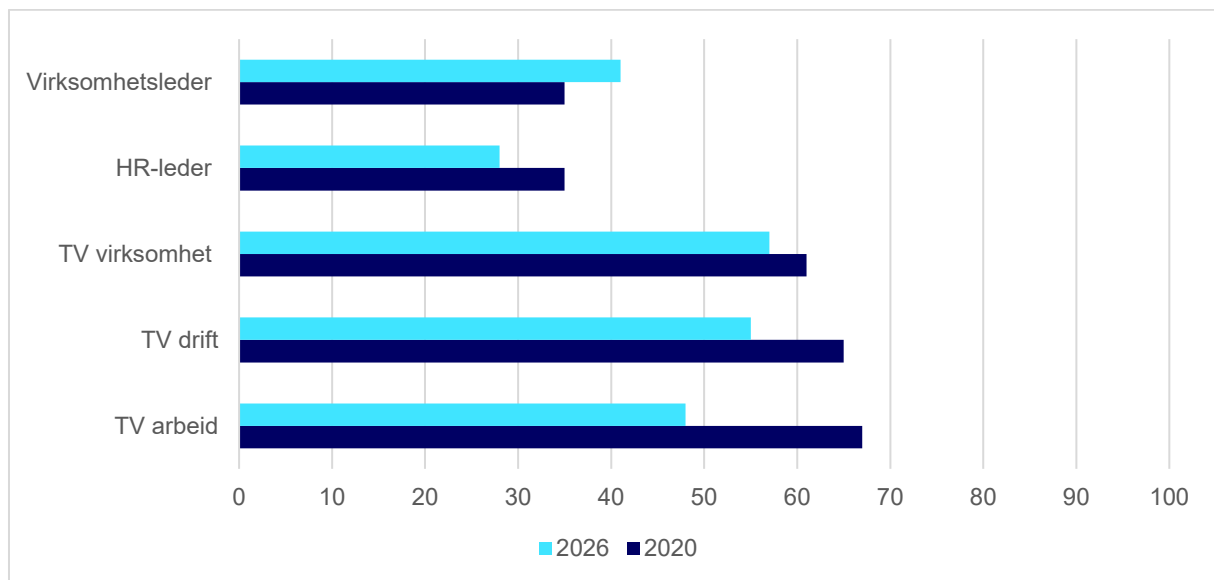
driftsenhetsnivå svarte 44 prosent av lederne og 38 prosent av de tillitsvalgte at de har årlig kontakt. På arbeidsområdenivå var andelen en tredjedel både blant ledere og tillitsvalgte.

Analyser av sammenhengen mellom virksomhetsstørrelse og uformell kontakt viser at antall ansatte øker sannsynligheten for at de tillitsvalgte på virksomhetsnivå oftere har kontakt med ledelsen. Antall medlemmer den tillitsvalgte representerer øker også sannsynligheten. Vi finner videre at både virksomhetsstørrelse og antall medlemmer øker sannsynligheten for at tillitsvalgte på virksomhetsnivå har uformell kontakt med HR.

For tillitsvalgte på driftsenhetsnivå øker sannsynligheten for uformell kontakt med ledelsen med antall medlemmer, men ikke med virksomhetsstørrelse. For tillitsvalgte på arbeidsområdenivå påvirker verken antall medlemmer eller virksomhetens størrelse sannsynligheten for å ha uformell kontakt med ledelsen.

Spørsmålene om uformell kontakt ble også stilt i Hagen mfl. (2020) sin undersøkelse. Figur 4-9 viser andelen som svarte «aldri» eller «årlig» i 2020 og 2026.

Figur 4-9: Uformell kontakt. Andel som har svart aldri eller årlig i 2020* og 2026. «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen. Prosent. N i tabell 4-14.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 5.2.

Blant virksomhetsledere finner vi en nedgang i andelen som har svart aldri eller årlig fra 2020 til 2026. Blant HR-ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå er det færre som har svart at de aldri eller årlig har uformell kontakt med sin motpart. Ettersom det er færre virksomhetsledere, men flere tillitsvalgte som har svart at de har lite kontakt sammenliknet med i 2020, er det vanskelig å si hvilken retning utviklingen har gått.

Både blant tillitsvalgte på driftsenhets- og arbeidsområdenivå har andelen som har svart aldri eller årlig hatt en nedgang fra 2020 til 2026. Økningen er størst blant de tillitsvalgte på arbeidsområdenivå. Dette kan tyde på at tillitsvalgte på disse nivåene har noe mer uformell kontakt med ledelsen nå enn i 2020.

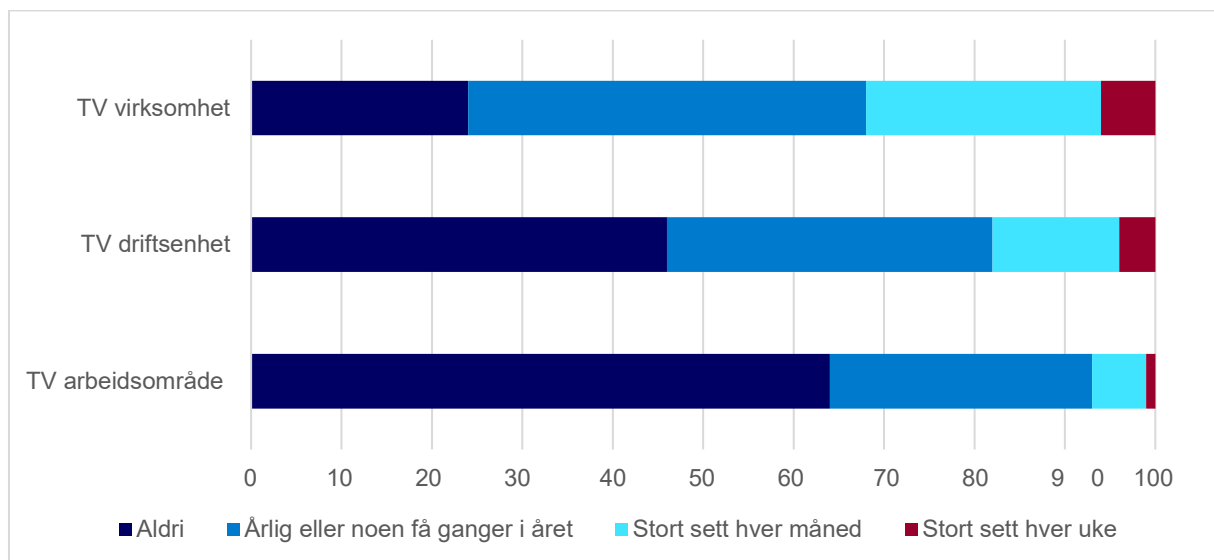
Ved hjelp av en virksomhetsanalyse kan vi finne andelen virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt har svart at de har uformell kontakt med sin motpart månedlig eller ukentlig. Tabell 4-15 viser denne andelen for de ulike nivåene.

Tabell 4-15: Virksomheter hvor minst én tillitsvalgt/leder på ulike nivåer har svart at det er uformell kontakt mellom partene stort sett hver måned eller uke. «Vet ikke» tatt med.

	Prosent	N virksomheter
Virksomhetsnivå		
Tillitsvalgte	68	151
Ledere	69	121
Minst én part	78	168
Driftsenhetsnivå		
Tillitsvalgte	59	73
Ledere	50	48
Minst én part	58	93
Arbeidsområde		
Tillitsvalgte	53	91
Ledere	59	32
Minst én part	55	103

I 78 prosent av virksomhetene har minst én av partene på virksomhetsnivå hatt kontakt med sin motpart månedlig eller ukentlig. På driftsenhetsnivå svarte minst én av partene at de hadde uformell kontakt i 58 prosent av virksomhetene. I 55 prosent av virksomhetene har minst én av partene svart at det er uformell kontakt på arbeidsområdenivå.

De tillitsvalgte fikk også spørsmål om hvor ofte de har kontakt med HR. Svarene for de ulike nivåene er vist i figur 4-10.

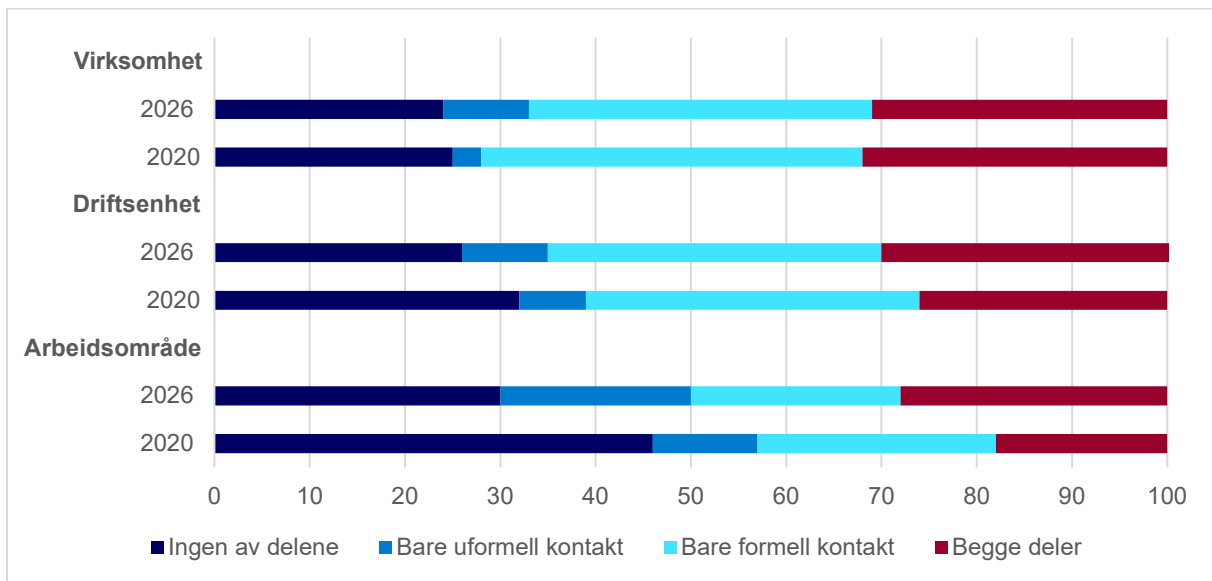
Figur 4-10: Omtrent hvor ofte har du uformelle samtaler med HR om temaer som angår medlemmene eller virksomheten? «Vet ikke»-svar utelatt i beregningen. Tillitsvalgt (TV) virksomhet (n = 608), TV driftsenhet (n = 555) og TV arbeidsområde (n = 564).

Figur 4-10 viser at det er de tillitsvalgte på virksomhetsnivå som oftest har kontakt med HR. Rundt en tredjedel svarte at de har kontakt med HR minst månedlig, mens tilsvarende andel blant tillitsvalgte i driftsenhetene og arbeidsområdene er hhv. 18 og 7 prosent.

4.4 Deltakelsesgapet

Uttrykket deltakelsesgap er hentet fra Trygstad mfl. (2015) og måler avviket mellom det lov- og avtaleverket sier skal praktiseres og det som faktisk praktiseres. For å undersøke deltakelsesgapet har vi i likhet med Hagen mfl. (2020) laget en firedeling som skiller mellom: 1) de som verken har formell eller uformell kontakt, 2) de som bare har uformell kontakt, 3) de som bare har formell kontakt, og 4) de som både har formell og uformell kontakt med sin motpart. Kravet for kontakt – både formell og uformell – er at respondentene har svart «stort sett hver måned» eller oftere. Analysen er basert på svar fra tillitsvalgte på ulike nivåer. «Vet ikke»-svar er tatt ut av beregningen. I figur 4-11 sammenligner vi våre funn med resultatene fra 2020.

Figur 4-11: Deltakelsesgap i 2020* og 2026. Basert på svar fra tillitsvalgte på virksomhetsnivå (n = 556), driftsenhetsnivå (n = 544) og arbeidsområdenivå (n = 601). Prosent.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), s. 141–142.

Blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå finner vi få endringer. Om lag en fjerdedel av de tillitsvalgte har verken formell eller uformell kontakt med ledelsen, mens drøyt 30 prosent har begge deler. Andelen som bare har formell kontakt (40 prosent i 2020 og 36 prosent i 2026) er langt høyere enn andelen som bare har uformell kontakt. Andelen som bare har uformell kontakt er imidlertid noe høyere i 2026 (9 prosent) enn i 2020 (3 prosent). Blant de tillitsvalgte i driftsenhetene ser vi en liten økning i kontakten. I 2026 havner 26 prosent i kategorien for ingen kontakt, mens tilsvarende andel i 2020 var 32 prosent. Samtidig har andelen som både har formell og uformell kontakt økt fra 26 til 33 prosent. Når det gjelder de tillitsvalgte i arbeidsområdene er endringene større. Andelen uten kontakt har sunket fra 46 til 30 prosent og andelen med begge typer kontakt har økt fra 18 til 28 prosent.

Ved vurdering av størrelsen på deltakelsesgapet er det tre forhold som må trekkes inn. For det første at det faktisk ikke er noen kontakt mellom partene. For det andre at en del av de tillitsvalgte har oppgaver som ikke medfører kontakt med ledelsen etter hovedavtalen. Kasserer i en lokal klubb vil være et typisk eksempel, vedkommende finnes i de listene vi har fått fra forbundene (jf. avsnitt om metode), men hen har ingen plikter etter hovedavtalen. For det tredje at den tillitsvalgte tilhører en fagforening som ikke møter hovedavtalens krav til deltakelse. Det er ingen hemmelighet at det er uenighet her:

Vi mener at avtalen i dag er udemokratisk når det gjelder hvem som har medbestemmelse, vi bør se på 10 prosentregelen og det kan gjøres gjennom tilpasningsavtalen. Vi har fått tilbakemeldinger om at det strammes inn og at man ikke kan avtale noe annet – det handler jo om kunnskap. Dette ville ikke være noen stor omveltning (tillitsvalgt, sentralt nivå).

Hovedavtalens § 14 inneholder bestemmelsene om deltakelse. Her det det tre veier inn:

§ 14.1 Arbeidstakerpart er:

- a. de organisasjoner som organiserer minst 10 % av de ansatte i vedkommende virksomhet, driftsenhet, arbeidsområde som er berørt av saken. Organiserer eksempelvis NTL 10 prosent av de ansatte i et arbeidsområde er NTL arbeidstakerpart.
- b. primærorganisasjoner under samme hovedsammenslutning som har slått sammen sine medlemstall, slik at de til sammen oppnår minst 10 %. Eksempelvis dersom NTL organiserer 6 prosent av de ansatte og FO organiserer 6 prosent i en driftsenhet kan disse slå seg sammen under LO Stat-paraplyen og bli arbeidstakerpart.
- c. hovedsammenslutninger som har medlemmer i virksomheten, driftsenheten eller arbeidsområdet der primærorganisasjonen(e) ikke fyller kravet til 10 %. Vedkommende hovedsammenslutning kan da peke ut én representant med rettigheter etter tilpasningsavtalen som de andre tillitsvalgte. På virksomhetsnivå må hovedsammenslutningene ha minst 2 medlemmer. Eksempelvis – dersom NTL har to medlemmer i virksomheten kan LO Stat peke ut en representant.

Kravet om 10 prosent i a og b gjelder altså for de ulike nivåene. I undersøkelsen var vi opptatt av a og b. I intervjuene fikk vi eksempler på ulike strategier:

Hos oss er det de fire største fagforeningene som har, eller fagforeninger som har mer enn 10 prosent av de ansatte som får ett års frikjøp (virksomhetsleder).

På spørsmål om vedkommende føler seg som representant for forbund eller hovedsammenslutning svarer hen:

Jeg er forbundet, vi har ikke et formelt hovedsammenslutningssamarbeid her, vi møter som primærforeninger. Så lenger man har 10 prosent, så velger man å møte som enkeltforening. X (hovedsammenslutning) har jo mindre enn 10 prosent, så de møter som hovedsammenslutning (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Informanten legger vekt på at enkeltforbund varierer mye i størrelse og at hen ønsker å ivareta interessene til sin forening. Man ønsker ikke «å ta krigen på kammerset» eller bli enige som hovedsammenslutning. Andre legger mer vekt på hovedsammenslutningen:

På IDF-møtene er vi med i kraft av at vi leder hovedsammenslutningen og der er de andre hovedorganisasjonene med også (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Vi fikk imidlertid også eksempler på at man ikke la særlig vekt på reglene i § 14 og lot alle foreningene delta i møtene:

Alle er invitert, og så er det litt ulikt hvor mange fra de mindre forbundene som faktisk stiller i møtet (leder, driftsenhet).

Så vi følger hovedavtalen når det gjelder den 10 prosentregelen. Men så har vi en avtale om at de andre får være med på møtene, men vi er tydelige på at de har ikke drøftings- eller forhandlingsrett. Men de er jo til stede når sakene behandles og de kan melde saker (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

§ 14 var også tema i spørreundersøkelsen. Dette var et av svaralternativene tillitsvalgte kunne velge på et spørsmål om hvorfor de ikke deltar i IDF-møter. Tabell 4-16 viser også de andre svaralternativene.

Tabell 4-16: Hva er grunnene til at du ikke deltar i IDF-møter? Flere kryss var mulig. Svar fra tillitsvalgte på ulike nivåer som svarte at de aldri deltok i IDF-møter. Prosent og N.

	TV virksomhet	TV driftsenhet	TV arbeidsområde
Det arrangeres ikke IDF-møter på mitt nivå	14	46	58
Mitt forbund oppfyller ikke kravene i § 14 (10-prosentsregelen)	39	21	10
Min hovedsammenslutning oppfyller ikke kravene i § 14 (10-prosentsregelen)	0	1	3
N	87	87	220

Blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå er forbundets oppslutning (oppfyller ikke kravene i § 14) den klart viktigste grunnen. Oppslutningen er også en viktig grunn på nivåene under, men her er det flest som oppgir manglende IDF-møter som grunn.

De ulike hovedsammenslutningene er ulikt fordelt i statens virksomheter. I tabell 4-17 ser vi på hvordan kontakten med ledelsen fordeler seg etter hvilken hovedsammenslutning den tillitsvalgtes forbund er medlem av og vi bruker de samme definisjonene som i figur 4-11. Figuren viser andelen som ikke har formell kontakt, dette kan vi knytte sammen med manglende IDF-møter. I tillegg har vi satt inn andelen som verken har formell eller uformell kontakt med arbeidsgiver.

Tabell 4-17: Kontakt etter hovedorganisasjon. Svar fra tillitsvalgte på ulike nivåer. Prosent og N.

	Akademikerne		LO		Unio		YS	
	Ikke formell kontakt	Verken eller	Ikke formell kontakt	Verken eller	Ikke formell kontakt	Verken eller	Ikke formell kontakt	Verken eller
Virksomhetsnivå	42	33	23	16	32	17	29	22
Driftsenheter	44	32	25	15	39	24	16	13
Arbeidsområder	57	45	38	21	66	34	40	23
N	526		431		491		211	

Tabell 4-17 viser store forskjeller mellom de ulike hovedorganisasjonene. Mens 42 prosent av Akademikernes tillitsvalgte på virksomhetsnivå ikke har formell kontakt med arbeidsgiver, gjelder dette bare 23 prosent av LOs tillitsvalgte. Forskjellen er også betydelig når vi ser på andelen som verken har formell eller uformell kontakt hvor andelen er 33 hos Akademikerne og 16 hos LO. I driftsenhetene ser vi noe av det samme mønsteret. Blant Akademikernes og Unios tillitsvalgte er det mange som ikke har kontakt, mens andelen hos LO og YS er langt lavere. Dette ser vi også i arbeidsområdene, hvor eksempelvis 66 prosent av Unios tillitsvalgte ikke har formell kontakt mens andelen hos LO er 38.

Hvorvidt de enkelte forbund eller hovedorganisasjoner oppfyller 10-prosentsregelen handler, som nevnt over, om hvordan medlemsmassen fordeler seg. Tabell 4-18 illustrere dette.

Tabell 4-18: Andel tillitsvalgte på ulike nivåer som har ansvar for mindre enn 100 medlemmer. Prosent.

	Akademikerne	LO	Unio	YS
TV virksomhet	66	48	50	29
TV driftsenhet	78	62	64	61
TV arbeidsområde	94	93	90	95
N	749	553	655	252

Tabell 4-18 må tolkes med forbehold fordi svarprosenten varierer mellom hovedsammenslutningene og nivåene. Resultatene indikerer likevel at tillitsvalgte fra Akademikerne på virksomhetsnivå og i driftsenhetene har færre medlemmer bak seg enn de andre hovedorganisasjonene, og særlig sammenliknet med YS. I arbeidsområdene er forskjellene små.

Med de samme reservasjonene knyttet til svarprosent har vi sett på hvor vi finner tillitsvalgte fra de ulike virksomhetene. Svarene er gitt i tabell 4-19.

Tabell 4-19: Andel virksomheter med tillitsvalgte fra de ulike hovedorganisasjonene. Prosent og N virksomheter.

	Akademikerne	LO	Unio	YS	N virksomheter
Virksomhetsnivå	81	49	50	10	155
Driftsenheter	67	43	45	14	76
Arbeidsområder	66	25	50	14	103

Vi har svar fra tillitsvalgte på virksomhetsnivå i 155 virksomheter. I 81 prosent av disse finner vi tillitsvalgte fra Akademikerne, mens YS bare er representert i 10 prosent av virksomhetene. LO og Unio har tillitsvalgte på virksomhetsnivået i halvparten av virksomhetene. Også på lavere nivå skiller Akademikerne seg ut ved at de i to tredjedeler av virksomhetene har tillitsvalgte i driftsenheter og arbeidsområder.

4.5 Hovedpunkter

- På virksomhetsnivå er det kontakt mellom ledere og tillitsvalgte i nesten alle virksomhetene.
- På driftsenhets- og arbeidsområdenivå svarte rundt 90 prosent av de tillitsvalgte at de hadde kontakt med arbeidsgiver. Andelen blant lederne var litt lavere.
- Blant virksomhetslederne deltar 70 prosent i IDF-møter hver måned eller oftere, blant HR-lederne er andelen 90 prosent. Blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå er andelen 63 prosent. Den viktigste grunnen til manglende deltakelse er at kravene i § 14 (10-prosentregelen) ikke er oppfylt.
- Andelen ledere og tillitsvalgte som ikke deltar i IDF-møter har sunket siden 2020.
- Drøyt 70 prosent svarer at leder av enheten alltid deltar på møtene og det er liten forskjell på svarene til ledere og tillitsvalgte. Andelen er litt høyere på driftsenhetsnivå og i arbeidsområdene.
- Andelen enhetsledere som deltar i IDF-møter har økt litt siden 2020, men endringen er ikke stor.
- Møtene arrangeres i tråd med et årshjul eller at ledelsen innkaller til møte. Tillitsvalgte ber sjelden om møter.
- Informasjonssaker står på dagsorden i tilnærmet alle IDF-møter, drøftingssaker i de aller fleste møter, mens forhandlingssaker behandles mer sjelden. Dette gjelder særlig i arbeidsområdene.

- Møtene får gode vurderinger: minst 80 prosent er enige i at de er konstruktive og bare 28 prosent mener at for mye tid går med til informasjon som kunne vært gitt skriftlig. 25 prosent blant både ledere og tillitsvalgte mener at de tillitsvalgte kunne vært mer aktive i møtene.
- Tradisjonelle saker (arbeidsmiljø og sykefravær) topper listen over saker som behandles i partssamarbeidet.
- 86 prosent av virksomhetene har hatt «kartlegging og analyse av virksomhetens kompetansebehov» og «likestilling og mangfold» på dagsorden på ett eller flere nivåer.
- I 70 prosent av virksomhetene har partene diskutert klima-/miljøtiltak.
- 60 prosent av virksomhetslederne og 70 prosent av HR-lederne har uformell kontakt med tillitsvalgte, mens andelen er lavere blant ledere på nivåene lenger ned. Blant de tillitsvalgte er det motsatt, her er det tillitsvalgte på lavere nivå som har mest uformell kontakt med ledelsen.
- Andelen tillitsvalgte som har uformell kontakt med ledelsen har gått litt ned siden 2020.
- Andel med begge typer kontakt – altså både formell og uformell – er uendret siden 2020.

5 Grunnlag for god praktisering

Hva skal til for å etablere et godt partssamarbeid og en god praktisering av hovedavtalens bestemmelser? I Hagen og Dahl (2023) er vi opptatt av fem betingelser for et godt samarbeid:

Kollektiv interessedannelse må finne sted: Fagforeningene må kunne tiltrekke seg medlemmer og det må finnes tillitsvalgte som organiserer interessene – det må finnes frivillige som kan ta på seg verv. Disse må møte de riktige lederne – det handler om virksomhetens organisasjons- og beslutningsstruktur. Lov- og avtaleverket må være på plass og partene må ha kunnskap om det – dette innebærer opplæringstiltak. Og endelig, partene må ha vilje til å ivareta både hovedavtalens intensjoner og de ulike enkeltbestemmelsene. Viljen handler både om tillit og om faktisk prioritering av samarbeidet og de aktivitetene dette innebærer. Flere studier (se f.eks. Falkum mfl., 2010 eller Trygstad mfl., 2015) fremhever at dersom partene tar intensjonene i avtaleverket på alvor, bidrar dette i høy grad til et godt partssamarbeid.

Dette er betingelser som også ble fremhevet i intervjuene:

Jeg tror det (partssamarbeidet) varierer der ute – jeg tror det er noen som får det til godt og så tror jeg det er steder hvor det ikke fungerer så god. Jeg tror en vesentlig faktor er kunnskapen om reglene i hovedavtalen. Jeg tror også det er forståelsen av intensjonen i hovedavtalen – altså den første bestemmelsen om hva dette er til for. Jeg tror ikke den forståelsen er likt fordelt på noen av sidene av bordet. Du har tillitsvalgte som tror at dette er et våpen for å ta arbeidsgiver og du har arbeidsgivere som tror at intensjonen her er å komme med tilbud (tillitsvalgt, sentralt nivå).

Felles forståelse er helt sentralt og blir også fremhevet av ledere:

Når du har ledere som skjønner verdien av det, altså det her er jo en del av den norske modellen, det er del av demokratiet på arbeidsplassen. Når du har ledere som skjønner at det er nyttig å ha med seg de tillitsvalgte både for at du får prosessene til å bli bedre, men også for at du kan få bedre resultater av å lytte til flere. At man har skjønnet intensjonene med medbestemmelsen – det er altså ikke en rundingsbøye eller noe du skal hake av på et skjema at du har gjort, men at det har en verdi i seg sjøl. Og hvis du skjønner det så kommer du mye lenger enn hvis du ser på det som et hår i suppa eller noe som du bare må gjennom. Det handler mye om hvilken holdning lederne har (tillitsvalgt, sentralt nivå).

Mangel på felles forståelse av intensjoner ble trukket frem som et av de viktigste punktene i evalueringen fra 2020:

Sterk vekt på intensjonene i avtalen og mindre på de konkrete bestemmelsene er nettopp et argument for mer dialog mellom partene. Felles tolkning av intensjonen peker mot et interessefelleskap i virksomhetene, mens uenighet om tolkningen er tegn på interessemotsetninger. Slik sett er det interessant å merke at tillitsvalgte i stor grad knyttet intensjonene sammen med ønsket om reell medbestemmelse, mens ledelsen er opptatt av dialog for å fremme utvikling i virksomhetene. (Hagen mfl., 2020, s. 103–104).

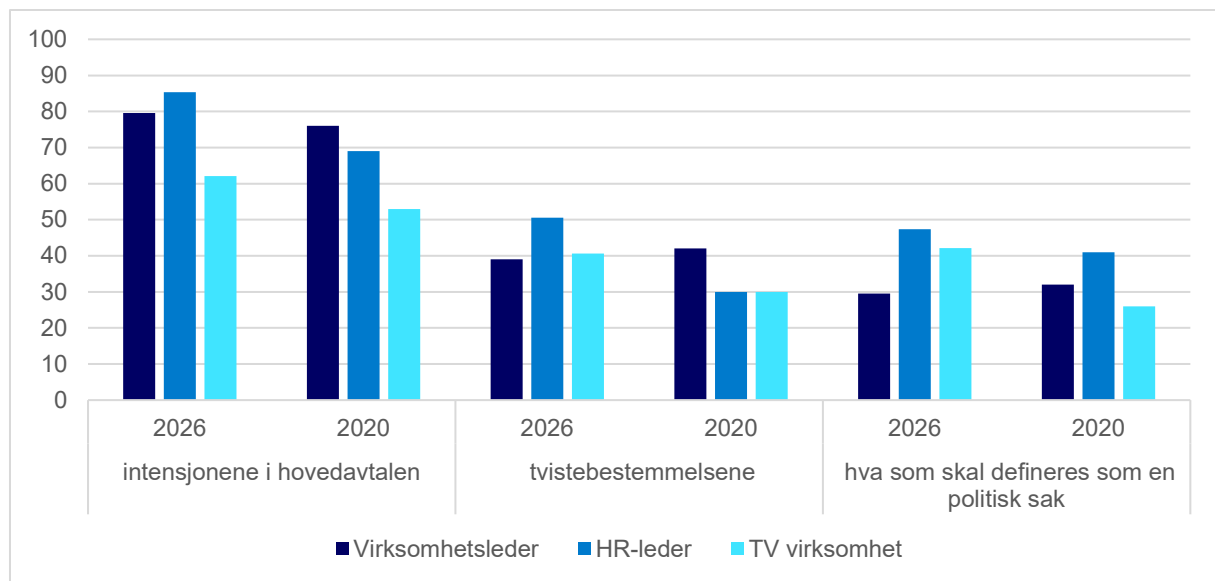
Felles forståelse er den første betingelsen for et godt partssamarbeid som vi skal studere i dette avsnittet. Vi ber først respondentene svare direkte på spørsmål om hvorvidt partene har en felles forståelse av hovedavtalens intensjon og bestemmelser, før vi ser på (eventuelle) forskjeller i synet på hvorvidt bestemmelsene er egnet til å sikre gode beslutningsprosesser, god drift og maktfordelingen i virksomheten. Deretter er vi opptatt av kunnskap om avtalen før vi avslutter med å sette de tillitsvalgte i sentrum.

5.1 Felles forståelse

I spørreundersøkelsen ba vi respondentene ta stilling til den følgende påstanden: «Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av...» etterfulgt av en liste med bestemmelser.

Svaralternativene var «sjelden eller nesten aldri», «det varierer mye», «alltid eller nesten alltid» og «ikke aktuelt». Med hensyn til plass presenterer vi bare andelen som har svart «alltid eller nesten alltid» blant respondentene på virksomhetsnivå i figurene 5-1 til 5-2. Tabeller som viser full svarfordeling finnes i tabell V5.1–V5.3.. Ettersom de samme påstanden ble stilt i Hagen mfl. (2020) har vi også tatt med deres resultater for å kunne undersøke utvikling over tid.

Figur 5-1: Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av ... Andelen representanter på virksomhetsnivå som har svart alltid eller nesten alltid i 2020* og 2026. «Vet ikke»- og «ikke aktuelt»-svar utelatt i beregningen. Prosent. N i tabell V5.1.

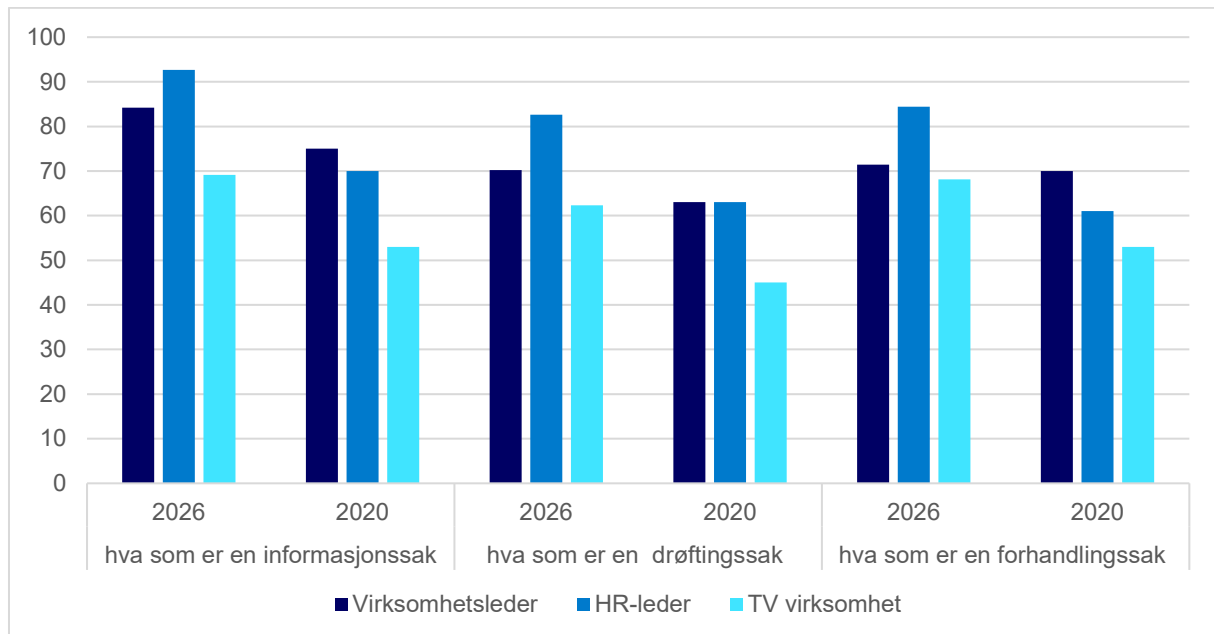


*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 7.11.

Figur 5-1 viser andelen som har svart at partene alltid eller nesten alltid har en felles forståelse av intensjonene i hovedavtalen, tvistebestemmelsene og hva som skal defineres som en politisk sak. Både i 2020 og 2026 har flest svart at partene har en felles forståelse av intensjonene av hovedavtalen, mens litt færre har svart at de har en felles forståelse av tvistebestemmelsene og hva som skal defineres som en politisk sak. Når det gjelder intensjonene i hovedavtalen, finner vi en liten økning i andelen som mener at partene har en felles forståelse fra 2020 til 2026. Dette gjelder både blant ledere og tillitsvalgte. Både for tvistebestemmelsene og hva som skal defineres som en politisk sak finner vi en økning i andelen tillitsvalgte som mener at partene har en felles forståelse. Andelen blant lederne har endret seg lite siden 2020 for disse områdene.

For spørsmålet om felles forståelse av intensjonene i hovedavtalen var det få som svarte «sjelden eller nesten aldri» og «ikke aktuelt». Disse andelen er større når det gjelder vurderingen av tvistebestemmelsene og hva som er en politisk sak. Andelen som har svart «ikke aktuelt» for tvistebestemmelser varierer fra 16 til 22 prosent og andelen for hva som er en politisk sak varierer fra 24 til 35 prosent.

Figur 5-2: Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av ... Andelen representanter på virksomhetsnivå som har svart alltid eller nesten alltid i 2020* og 2026. «Vet ikke»- og «ikke aktuelt»-svar utelatt i beregningen. Prosent. N i tabell V5.2.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 7.11.

Utbredelsen av felles forståelse er nokså lik for hva som er en informasjons-, drøftings- og forhandlingssak. For alle de tre bestemmelsene finner vi en økning i andelen tillitsvalgte som har svart at partene har en felles forståelse fra 2020 til 2026. Andelen blant ledere har økt når det gjelder hva som er en informasjonssak og drøftingssak, mens den er uendret når det gjelder forhandlingssak. Få har svart «sjelden eller nesten aldri» og «ikke aktuelt».

I 2026 har vi sammenliknet svarene fra ledere og tillitsvalgte innenfor de samme virksomhetene når det gjelder vurderingen av felles forståelse av intensjonene i hovedavtalen. Tabell 5-1 viser andelen virksomheter hvor vurderingene er like og ulike mellom partene på virksomhetsnivå.

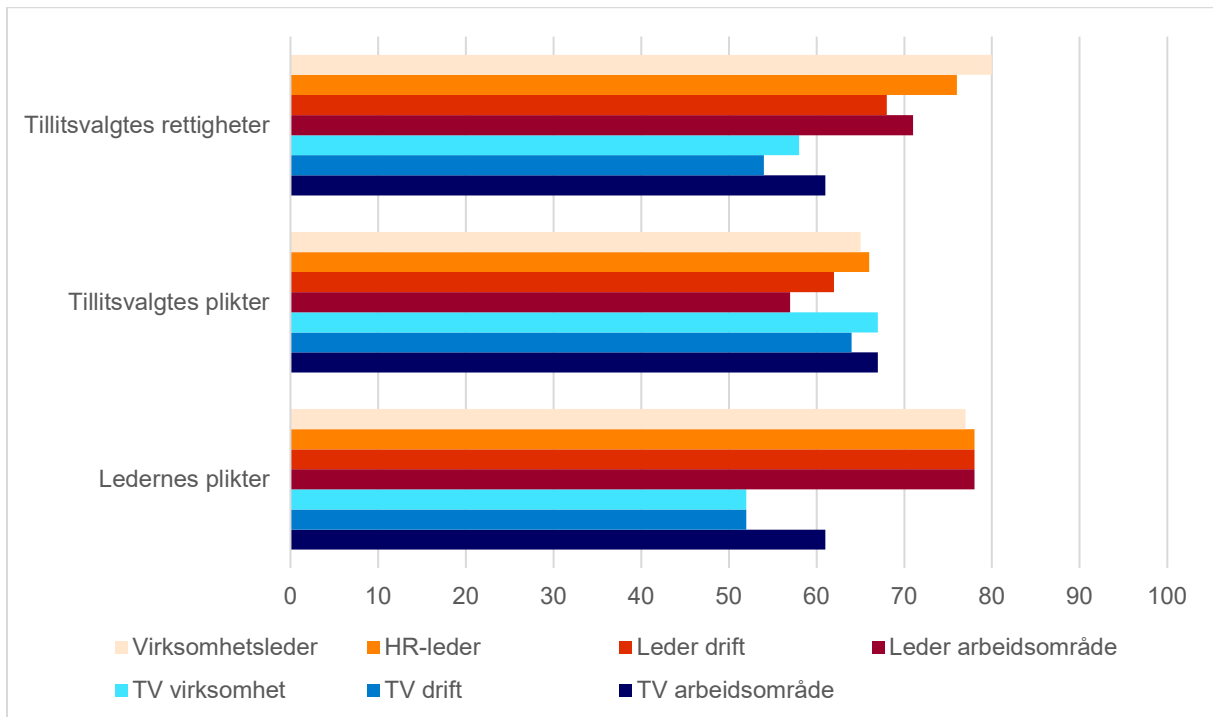
Tabell 5-1: Hvor ofte har tillitsvalgte og ledere felles oppfatning av intensjonene i hovedavtalen? Basert på svar fra virksomhetsledere/HR-ledere (n = 334) og tillitsvalgte på virksomhetsnivå (n = 1281) i virksomheter hvor begge parter har svart.

	Differanse gj.snitt	Prosent	N virksomheter
Tillitsvalgte høyere skår	-2,00 til -0,67	3	4
Omtrent lik skår	-0,66 til 0,66	91	107
Tillitsvalgte lavere skår	0,67 til 2,00	5	6
Totalt		100	117

Tabell 5-1 viser at det er bred enighet om hvor ofte partene har en felles forståelse av intensjonene i hovedavtalen. Ledere og tillitsvalgte er samstemte i sine vurderinger i 91 prosent av virksomhetene. I 3 prosent av virksomhetene har tillitsvalgte en mer positiv oppfatning av situasjonen enn ledelsen, mens i 5 prosent av virksomhetene har tillitsvalgte en mindre positiv oppfatning enn ledelsen.

Hittil har vi presentert vurderingen av felles forståelse for de samme bestemmelsene som ble vurdert i Hagen mfl. (2020) sin undersøkelse. I figur 5-3 viser vi andelen som har svart at partene alltid eller nesten alltid har en felles forståelse av fem andre bestemmelser. Her har vi tatt med svar fra partene på alle de ulike nivåene.

Figur 5-3: Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av... Andelen som har svart alltid eller nesten alltid. «Vet ikke» og «ikke aktuelt» utelatt i beregningen. Prosent. N i tabell V5.3.

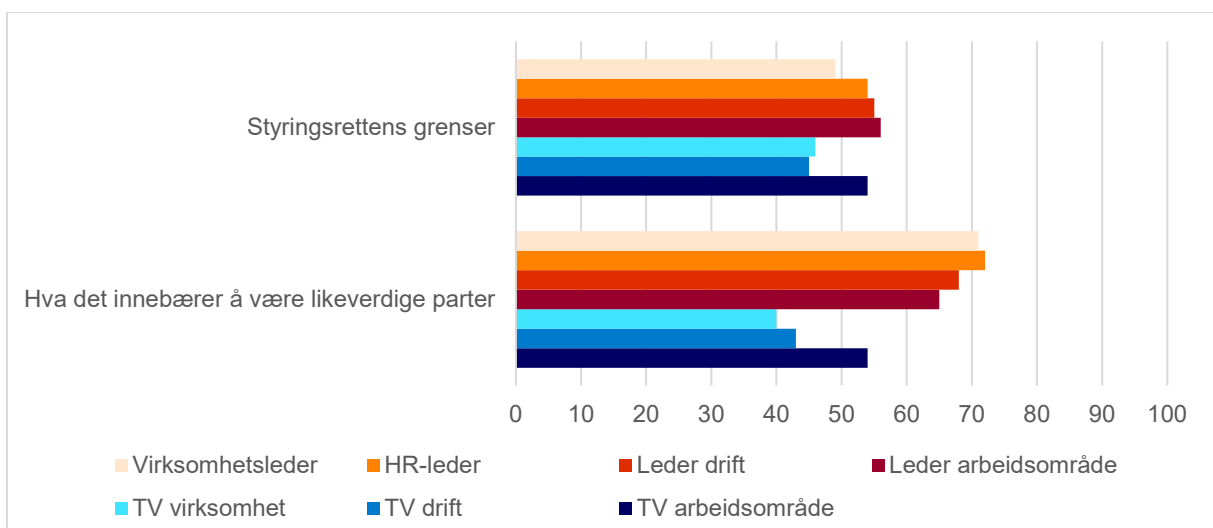


Når det gjelder tillitsvalgtes rettigheter har 80 prosent av virksomhetslederne og tre fjerdedeler av HR-lederne svart at partene alltid eller nesten alltid har en felles forståelse. Andelen er noe lavere blant ledere på nivåene lenger ned. Blant tillitsvalgte ligger andelen mellom 54 og 61 prosent.

Rundt to tredjedeler av tillitsvalgte og HR-ledere har svart at partene har en felles forståelse av tillitsvalgtes plikter. Andelen er litt lavere blant andre ledere.

Vurderingene spriker mer når det kommer til spørsmålet om ledelsens plikter. Her oppfatter tre fjerdedeler av ledere at partene har en felles forståelse, mens bare halvparten av tillitsvalgte på virksomhets- og driftsenhetsnivå gjør det samme. Andelen blant tillitsvalgte på arbeidsområdenivå er litt høyere.

Figur 5-4: Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av ... Andelen som har svart alltid eller nesten alltid. «Vet ikke» og «ikke aktuelt» utelatt i beregningen. Prosent. N i tabell V5.3.



På spørsmålet om styringsrettens grenser har rundt halvparten av HR-lederne, lederne på lavere nivåer og de tillitsvalgte på arbeidsområdenivå svart at partene alltid eller nesten alltid har en felles forståelse. Andelen blant virksomhetslederne og tillitsvalgte på virksomhets- og driftsenhetsnivå er litt lavere. Blant virksomhetsledere og driftsenhetsledere er det hhv. 11 og 12 prosent som har svart at det sjelden eller nesten aldri er en felles forståelse rundt styringsrettens grenser. Tilsvarende andeler blant ledere og tillitsvalgte i arbeidsområdene ligger i underkant av 10 prosent.

Vi finner også forskjeller i vurderingene av hvorvidt partene har en felles forståelse av hva det innebærer å være likeverdige. Mellom 62 og 73 prosent av lederne mener at partene alltid eller nesten alltid har en felles forståelse av dette. Andelene er høyest blant virksomhetslederne og HR-lederne. Andelen blant de tillitsvalgte på virksomhets- og driftsenhetsnivå ligger rundt 40 prosent, men halvparten av de tillitsvalgte på arbeidsområdenivå mener at partene har en felles forståelse av hva det innebærer å være likeverdige parter. Andelene som svarte «sjelden eller nesten aldri» er høyere blant tillitsvalgte enn blant ledere. Forskjellen er størst på virksomhetsnivå (4 prosent blant virksomhetsledere og 14 prosent blant tillitsvalgte).

Vi har sammenliknet svarene fra ledere og tillitsvalgte i de samme virksomhetene når det gjelder vurderingen av felles forståelse av hva det innebærer å være likeverdige parter og tillitsvalgtes rettigheter. Tabell 5-2 viser andelen virksomheter hvor partene er enige og uenige i sine vurderinger. Informasjon om hvilke kutt punkter vi har brukt for å skille mellom enighet og uenighet finnes i tabell V5.4 i vedlegget.

Tabell 5-2: Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av... Basert på svar fra virksomhetsledere/HR-ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå i virksomheter hvor begge parter har svart. Prosent. Virksomheter (N = 109/111).

	TV høyere skår	Omtrent lik skår	TV lavere skår	Totalt
Likeverdige parter	5	72	24	100
Tillitsvalgtes rettigheter	6	77	17	100

Tabell 5-2 viser at tillitsvalgte og ledere er samstemte om hvor ofte de har en felles forståelse i 72 prosent av virksomhetene. I rundt en fjerdedel av virksomhetene vurderer tillitsvalgte situasjonen som mindre positiv enn ledelsen, mens i 5 prosent har de tillitsvalgte en mer positiv oppfatning av situasjonen.

De er enda oftere samstemte om hvor ofte de har en felles forståelse av tillitsvalgtes rettigheter. Dette er tilfellet i 77 prosent av virksomhetene. I 17 prosent av virksomhetene har de tillitsvalgte en mer negativ oppfatning av situasjonen enn ledelsen, mens det er motsatt i 6 prosent av virksomhetene.

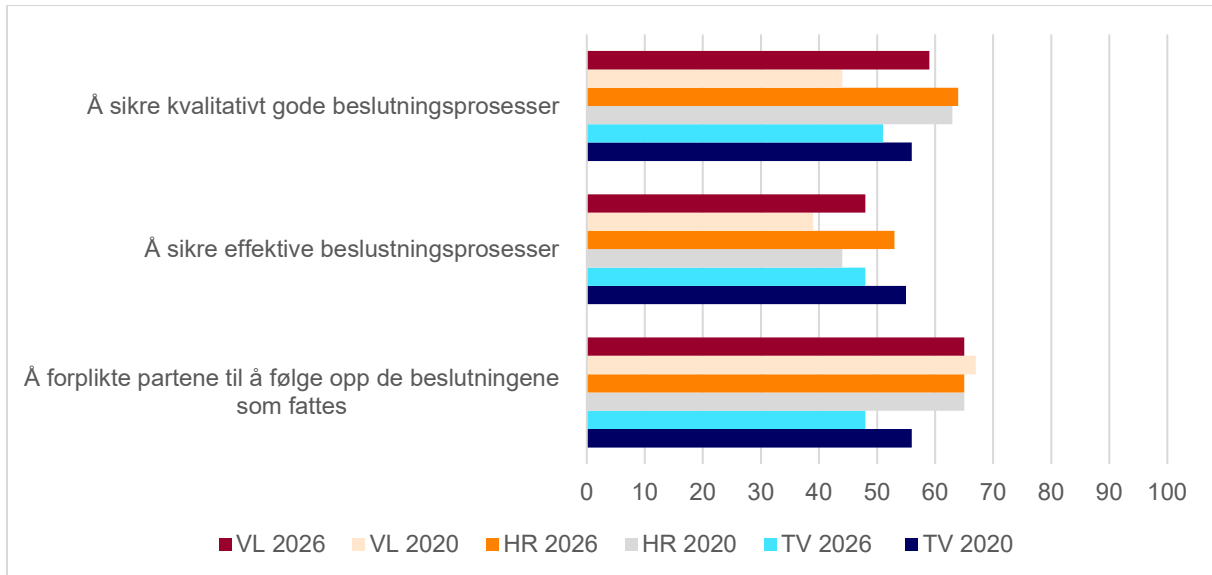
Vi finner altså at partene er samstemte om hvor ofte de har en felles forståelse av hva det innebærer å være likeverdige parter og tillitsvalgtes rettigheter i rundt tre fjerdedeler av statlige virksomheter.

5.2 Hovedavtalens egnethet

Hovedavtalen kan sies å ha to formål: sikre de ansatte innflytelse på eget arbeid og at virksomhetene er produktive. I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å vurdere hovedavtalens egnethet for å oppnå tolv ulike utfall. Vi kan skille mellom utfall som sikrer gode beslutningsprosesser, god drift og maktfordeling.

Figur 5-5 viser andelen som har svart at hovedavtalens bestemmelser er godt eller svært godt egnet til å sikre gode beslutningsprosesser. Av plasshensyn har vi bare tatt med svar fra partene på virksomhetsnivå. «Vet ikke»-svar inngår i beregningsgrunnlaget. Full svarfordeling finnes i tabell V5.5. For å kunne undersøke utvikling over tid inneholder figur 5-5 både resultatene fra vår undersøkelse og fra Hagen mfl. (2020).

Figur 5-5: Hvor godt egnet synes du bestemmelsene i hovedavtalen er når det gjelder ... Andel som svarte «godt» eller «svært godt» blant representanter på virksomhetsnivå 2020* og 2026. Prosent. N i tabell V5.5.



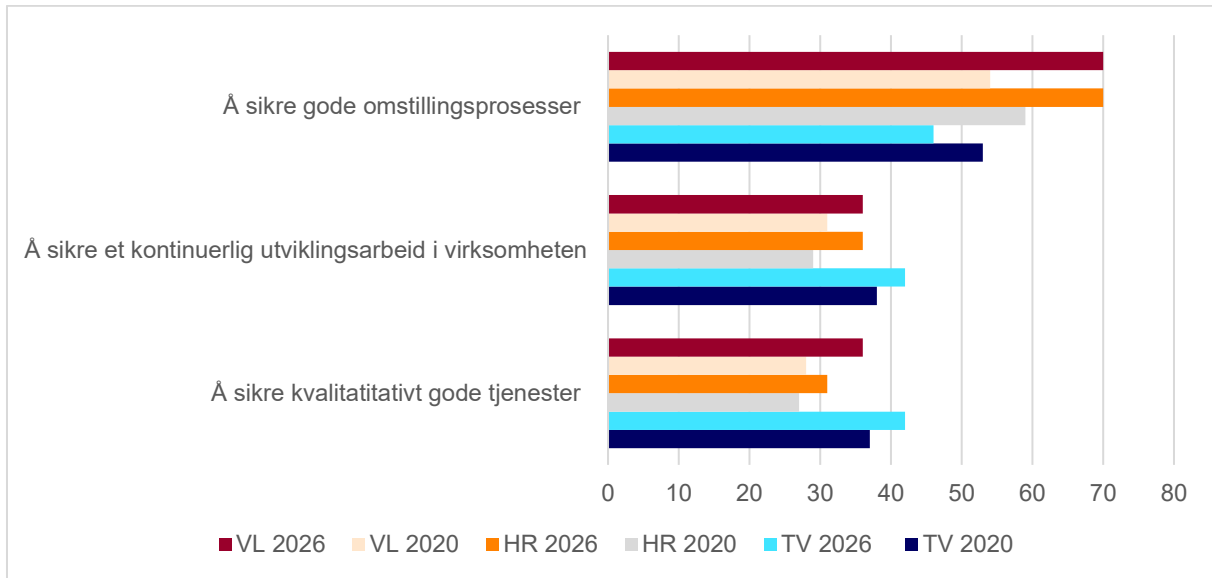
*Kilde: Hagen m.fl. 2020, figur 7.1.

Vi bruker tre mål for å undersøke om hovedavtalen bidrar til å sikre gode beslutningsprosesser: at de er kvalitativt gode, at de er effektive og at partene følger opp de beslutningene som fattes. Figur 5-5 viser at andelen virksomhetsledere (VL) som mener at hovedavtalen er godt egnet for å sikre kvalitativt gode beslutningsprosesser har økt fra 44 prosent i 2020 til 59 prosent i 2026. Andelen blant HR-ledere er uendret, mens vi finner en liten nedgang i andelen blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå.

Nå det gjelder å sikre effektive beslutningsprosesser finner vi en økning i andelen som mener at hovedavtalen er godt egnet både blant virksomhetsledere og HR-ledere. Blant de tillitsvalgte finner vi en nedgang i andelen fra 2020 til 2026. Andelen virksomhetsledere og HR-ledere som mener at avtalen er godt egnet til å forplikte partene til å følge opp beslutninger som fattes, er uendret fra 2020 til 2026. Blant de tillitsvalgte finner vi også her en nedgang.

Vi bruker tre ulike mål på god drift: gode omstillingsprosesser, kontinuerlig utviklingsarbeid og kvalitativt gode tjenester. Figur 5-6 viser andelen som har vurdert hovedavtalens egnethet for å sikre disse utfallene som god eller svært god.

Figur 5-6: Hvor godt egnet synes du bestemmelsene i hovedavtalen er når det gjelder ... Andel som svarte «godt» eller «svært godt» blant representanter på virksomhetsnivå 2020* og 2026. Prosent. N i tabell V5.6.

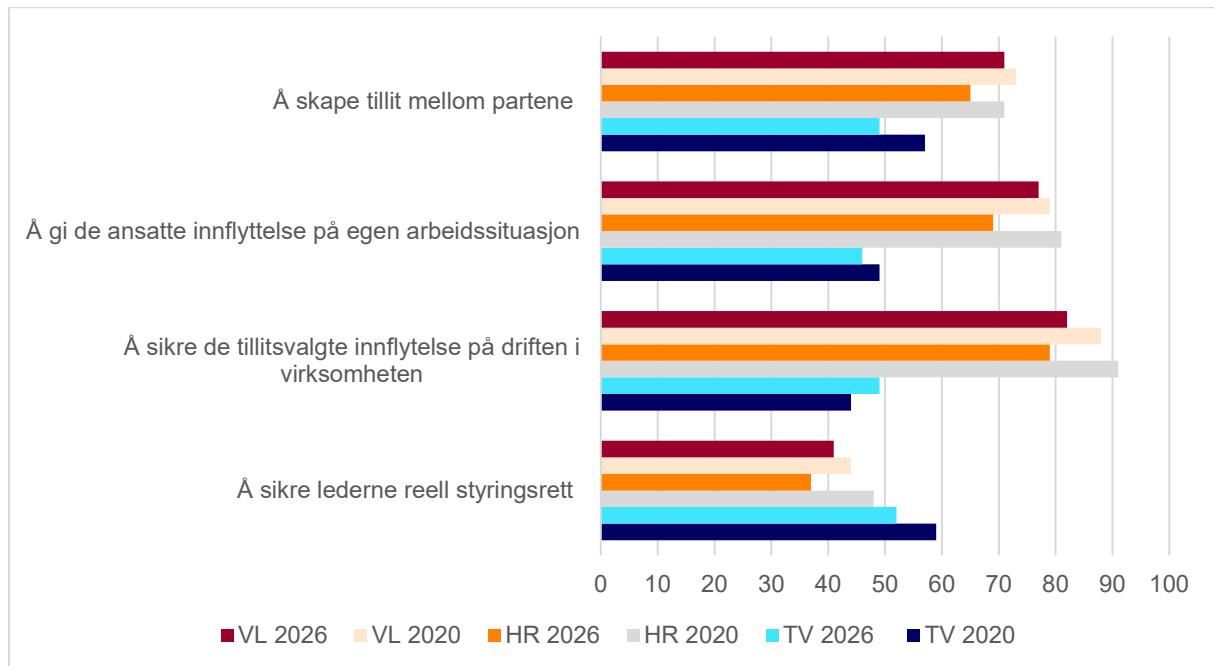


*Kilde: Hagen m.fl. 2020, figur 7.1.

Når det gjelder gode omstillingsprosesser finner vi en økning i andelen virksomhetsledere og HR-ledere som mener at hovedavtalen er godt egnet fra 2020 og 2026. 70 prosent mener dette i 2026. Blant de tillitsvalgte finner vi en nedgang fra 53 prosent i 2020 til 46 prosent i 2026. Vi finner en økning i alle gruppene både når det gjelder vurderingen av hovedavtalen som godt egnet for å sikre et kontinuerlig utviklingsarbeid i virksomheten og for å sikre kvalitativt gode tjenester.

Figur 5-7 viser vurderingen av hovedavtalens egnethet for å sikre fire utfall som kan knyttes til maktfordelingen i virksomheten: tillit mellom partene, ansattes innflytelse på egen arbeidssituasjon, tillitsvalgtes innflytelse på virksomhetens drift og ledernes reelle styringsrett.

Figur 5-7: Hvor godt egnet synes du bestemmelsene i hovedavtalen er når det gjelder... Andel som svarte «godt» eller «svært godt» blant representanter på virksomhetsnivå 2020* og 2026. Prosent. N i tabell V5.7.



*Kilde: Hagen m.fl. 2020, figur 7.1.

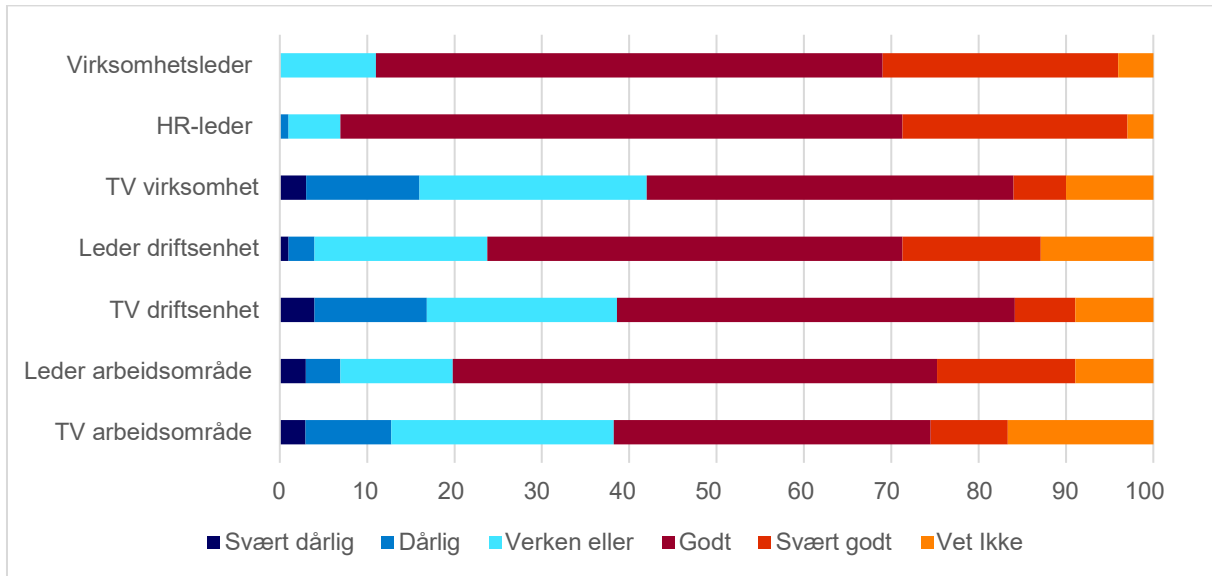
I 2026 svarte 71 prosent av virksomhetslederne at hovedavtalen er godt egnet til å skape tillit mellom partene. Andelen er omtrent lik i 2020. Blant HR-lederne finner vi en liten økning, mens blant de tillitsvalgte har andelen gått litt ned. 77 prosent av virksomhetslederne mener at hovedavtalen er godt egnet for å sikre de ansatte innflyttelse på egen arbeidssituasjon, mens andelen er 46 prosent blant de tillitsvalgte. Andelene har endret seg lite siden 2020. Blant HR-lederne finner vi imidlertid en økning.

Når det gjelder tillitsvalgtes innflyttelse på virksomhetens drift mener 82 prosent av virksomhetslederne at hovedavtalen sikrer dette. Andelen er litt lavere enn i 2020. Rundt halvparten av de tillitsvalgte mener at hovedavtalen er godt egnet til å sikre innflyttelse på driften, og her ser vi en liten økning fra 2020. Andelen blant HR-lederne har også økt.

Angående ledernes styringsrett mener 41 prosent av virksomhetslederne at hovedavtalen er godt egnet for å sikre dette. Andelen har endret seg lite siden 2020. Rundt halvparten av de tillitsvalgte mener at avtalen er egnet for å sikre styringsretten og andelen er litt lavere inn i 2020. Blant HR-lederne har andelen økt.

I tillegg til utfallene som inngikk i Hagen mfl. (2020) sin undersøkelse, ba vi respondentene om å vurdere hovedavtalens egnethet til å sikre de tillitsvalgte reell medbestemmelse. Dette utfallet ble lagt til på grunn av den forsterkede formuleringen fra forrige revisjon. Tabell 5-8 viser svarfordelingen for de ulike gruppene.

Figur 5-8: Hvor godt egnet synes du bestemmelsene i hovedavtalen er når det gjelder reell medbestemmelse? Svarfordeling for ulike grupper i 2026. Prosent. N i tabell V5.8.



På virksomhetsnivå finner vi stor forskjell i partenes vurdering av hvorvidt hovedavtalen er godt egnet for å sikre de tillitsvalgte reell medbestemmelse. Mens 85 prosent av virksomhetslederne og 91 prosent av HR-lederne mener at avtalen er godt eller svært godt egnet for å sikre reell medbestemmelse, mener bare rundt halvparten av de tillitsvalgte det samme.

Vi finner også stor forskjell i vurderingen til partene i arbeidsområdenivå. Andelen som mener at hovedavtalen sikrer reell medbestemmelse for de tillitsvalgte er 72 prosent blant ledere og 46 prosent blant tillitsvalgte. Forskjellen mellom partene er noe mindre i driftsenhetene, men også her vurderer lederne avtalen som mer egnet enn de tillitsvalgte. Andelen blant ledere i driftsenhetene er 64 prosent, mens den er 53 prosent blant tillitsvalgte.

Vi har videre gjort paranalyser for alle de tolv utfallene. Tabell 5-3 viser andelen virksomheter hvor partene er samstemte i sine vurderinger av hovedavtalens egnethet og hvor de er uenige. Analysene er basert på svar fra ledere og tillitsvalgte på alle nivåer. Se informasjon om kuttpunkter i tabell V5.9 i vedlegget.

Tabell 5-3: Hvor godt egnet synes du bestemmelsene i hovedavtalen er når det gjelder... Basert på svar fra ledere og tillitsvalgte i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer). Prosent. Virksomheter (N = 105–113).

	TV mye høyere skår	TV litt høyere skår	Omtrent lik skår	TV litt lavere skår	TV mye lavere skår	Totalt
Å sikre effektive beslutningsprosesser	3	22	67	8	0	100
Å sikre kvalitativt gode tjenester	3	12	68	18	0	100
Å sikre kvalitativt gode beslutningsprosesser	2	16	68	14	0	100
Å sikre et kontinuerlig utviklingsarbeid i virksomheten	2	28	60	11	0	100
Å sikre gode omstillingsprosesser	1	9	68	21	1	100
Å sikre lederne en reell styringsrett	2	37	55	6	0	100
Å gi de ansatte innflytelse på egen arbeidssituasjon	0	3	65	32	1	100
Å sikre de tillitsvalgte innflytelse på driften i virksomheten	0	4	57	39	1	100
Å forplikte partene til å følge opp de beslutninger som fattes	0	7	69	24	0	100
Å skape tillit mellom partene	0	11	70	19	0	100
Å sikre de tillitsvalgte reell medbestemmelse	0	2	61	35	2	100

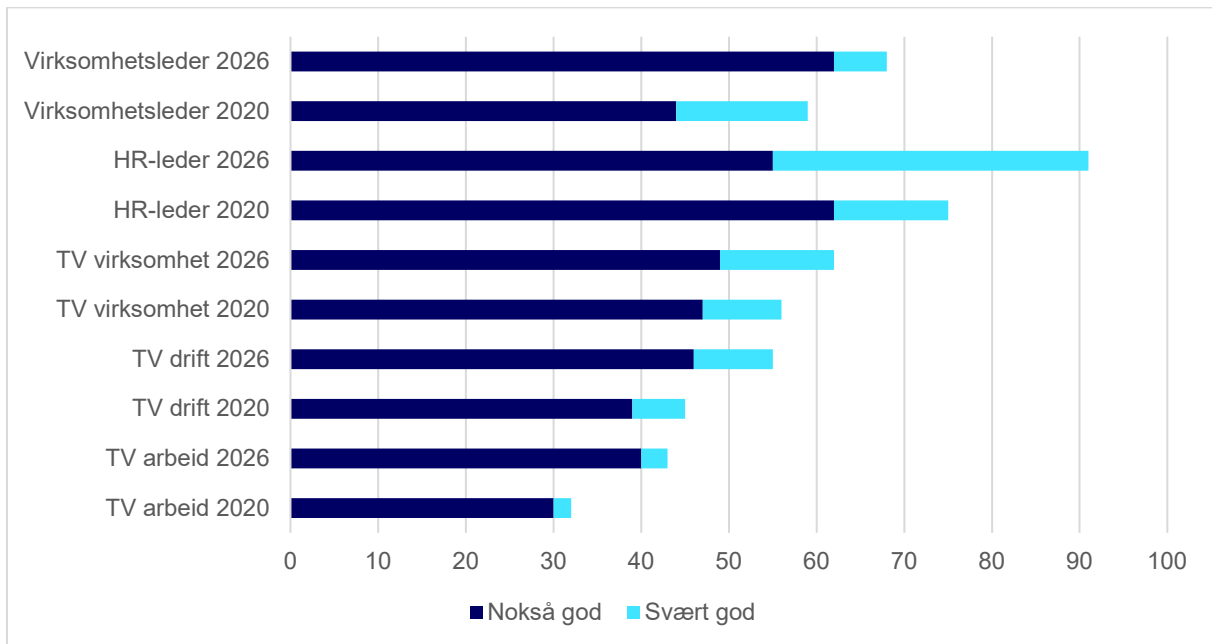
Tabell 5-3 viser at partene er samstemte i rundt 70 prosent av virksomhetene når det gjelder hovedavtalens egnethet til å skape tillit mellom partene, forplikte partene til å følge opp beslutninger, sikre gode omstillingsprosesser, sikre kvalitativt gode beslutningsprosesser og sikre gode tjenester. I 61 til 67 prosent av virksomhetene er partene samstemte om avtalens evne til å sikre reell medbestemmelse, ansattes innflytelse og effektive beslutningsprosesser. De utfallene partene er samstemte om i færrest virksomheter er avtalens egnethet for å sikre lederne reell styringsrett og de tillitsvalgte innflytelse på virksomhetens drift. De er likevel samstemte i over halvparten av virksomhetene

Vi finner videre at tillitsvalgte oftere er mer fornøyde enn ledelsen med hovedavtalens evne til å sikre ledelsen reell styringsrett, effektive beslutningsprosesser og et kontinuerlig utviklingsarbeid i virksomheten. Motsatt er lederne oftere mer fornøyde enn de tillitsvalgte når det gjelder å sikre tillitsvalgte reell medbestemmelse og innflytelse på driften, å sikre ansatte innflytelse på egen arbeidssituasjon og å forplikte partene til å følge opp beslutninger som har blitt fattet.

5.3 Kunnskap og opplæring

Økt kunnskap om den norske modellen, partssamarbeid, arbeidsmiljøloven og tariffavtaler blir rutinemessig påpekt av både partene selv og av forskere. Særlig har det blitt påpekt at organisasjons- og lederstudiene legger for lite vekt på dette. Tillitsvalgte forteller at de har nye ledere «på opplæring». Hvordan står det så til med kunnskapsnivået blant partene i staten? Og i hvilken grad satses det på opplæring i hovedavtalen? Figur 5-9 viser andelen som vurderer sin kunnskap om hovedavtalen som nokså god og svært god i 2020 og 2026. Fullstendig svarfordeling finnes i tabell V5.10 i vedlegget.

Figur 5-9: Hvordan vurderer du din egen kunnskap om hovedavtalen? Andel som har svart nokså god og svært god i 2020* og 2026. Prosent. N i tabell V5.10.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 7.1.

Vi finner en økning i andelen virksomhetsledere som vurderer sin kunnskap om hovedavtalen som nokså eller svært god, fra 59 prosent i 2020 til 68 prosent i 2026. Vi ser likevel en forskyvning ved at færre svarte «svært god» i vår undersøkelse enn i 2020 (6 vs. 15 prosent). Blant HR-ledere finner vi det motsatte, hvor andelen som svarte «svært god» har økt fra 13 til 36 prosent. Også blant de tillitsvalgte finner vi en økning i andelen som vurderer sin kunnskap om hovedavtalen som nokså eller svært god. Økningen er minst på virksomhetsnivå (56 til 62 prosent) og større på driftsenhetsnivå (45 til 55 prosent) og i arbeidsområdene (32 til 43 prosent). Om man bare sammenlikner nivåene er det fortsatt de tillitsvalgte på virksomhetsnivå som vurderer sin kunnskap som best.

Vi har sett på hvorvidt vurdering av egen kompetanse varierer med ansiennitet (se V5.11 og V5.12 i vedlegg). Ikke overraskende finner vi at erfarne tillitsvalgte vurderer sin kunnskap som bedre. Blant tillitsvalgte med mindre enn ett års ansiennitet er andelen som svarte nokså god og god 25 prosent, mens i gruppen med mer enn 5 års ansiennitet er andelen 74 prosent. Blant lederne har ansiennitet liten betydning for vurderingen av egen kunnskap om hovedavtalen.

Respondentene fikk videre spørsmål om hvordan de vurderer andre representanters kunnskap om hovedavtalen. Tabell 5-4 viser andelen virksomhetsledere, HR-ledere og tillitsvalgte på

virksomhetsnivå som har vurdert de andres kunnskap som nokså eller svært god. «Vet ikke»- og «ikke aktuelt»-svar er tatt med i beregningene. Full svarfordeling finnes i tabell V5.13-V5-16.

Tabell 5-4: Hvordan vurderer du kunnskapen om hovedavtalen blant ledere/tillitsvalgte/HR. Andel som svarte nokså god eller svært god blant representanter på virksomhetsnivå. Prosent. N i tabell V5.13-V5.16 i vedlegget.

	VL	HR	TV virksomhet	Leder driftsenhet	TV driftsenhet	Leder arbeidsområde	TV arbeidsområde
Virksomhetsleder (VL)		96	83	62	77	61	67
HR-leder		97	89	42	56	16	32
TV virksomhet	63	76		32	72	14	43

Det er bare de tillitsvalgte på virksomhetsnivå som har vurdert virksomhetsledernes kunnskap om hovedavtalen. 63 prosent av de tillitsvalgte mener at virksomhetsledernes kunnskap er god. Videre mener tre fjerdedeler av de tillitsvalgte at HR har god kunnskap om hovedavtalen. Både HR-ledere og virksomhetsledere er svært fornøyde med HRs kunnskap om hovedavtalen. Over 95 prosent har svart at den er nokså eller svært god. Angående tillitsvalgte på virksomhetsnivå sin kunnskap om hovedavtalen svarte 83 prosent av virksomhetslederne og 89 prosent av HR-lederne at denne er god. Flere virksomhetsledere er altså fornøyde med de tillitsvalgtes kunnskap enn motsatt.

Av alle representantene på virksomhetsnivå vurderes de tillitsvalgtes kunnskap om hovedavtalen som bedre enn ledelsens på driftsenhetsnivå. Bare 32 prosent av de tillitsvalgte vurderte driftsenhetslederens kunnskap som god, mens 72 prosent vurderte de tillitsvalgte på dette nivået sin kunnskap som god. Det er mindre forskjell i virksomhetsledernes og HR-ledernes vurdering av partenes kunnskap på driftsenhetsnivå, men det er fortsatt betydelig flere som vurderte de tillitsvalgtes kunnskap som god sammenliknet med ledernes.

Vi finner det samme mønsteret når det gjelder vurdering av partenes kunnskap i arbeidsområdene. Her er det imidlertid bare litt flere virksomhetsledere som vurderte tillitsvalgtes kunnskap som god sammenliknet med ledernes. Blant tillitsvalgte er det bare 14 prosent som vurderte arbeidsområdeledernes kunnskap som god, mens 43 prosent vurderte de tillitsvalgte på dette nivået sin kunnskap som god. Også i svarene fra HR-lederne finner vi stor forskjell.

Ledere og tillitsvalgte på nivåene lenger ned fikk færre spørsmål. De ble bedt om å vurdere motparten på sitt nivå sin kunnskap om hovedavtalen. De tillitsvalgte ble i tillegg bedt om å vurdere HRs kunnskap. Resultatene er presentert i tabell V5.16 i vedlegget. Vi finner at 72 prosent av lederne på driftsenhetsnivå og 75 prosent av lederne på arbeidsområdenivå vurderte kunnskapen til de tillitsvalgte på deres nivå som nokså eller svært god.

Blant tillitsvalgte på driftsenhetsnivå er det 57 prosent som vurderte ledernes kunnskap om hovedavtalen som god. Halvparten av de tillitsvalgte på arbeidsområdenivå vurderte kunnskapen til lederne på sitt nivå som god. Når det gjelder HRs kunnskap om hovedavtalen svarte to tredjedeler av de tillitsvalgte på drifts- og arbeidsområde at de vurderte kunnskapen som god.

Partene fikk videre spørsmål om hvem de henvender seg til hvis de er i tvil om tolkningen av hovedavtalen. Respondentene hadde mulighet til å krysse av for flere svaralternativer. Tabell 5-5 viser hvordan lederne i undersøkelsen vår har svart.

Tabell 5-5: Hvem henvender du deg til hvis du er i tvil om tolkningen av hovedavtalen? Flere kryss mulig. Prosent og N.

	Virksomhetsleder	HR-leder	Leder driftsenhet	Leder arbeidsområde
Andre ledere i virksomheten	25	16	46	44
HR	79	30	80	79
Fagdepartement	23	29	3	5
Arbeidsgiverpolitisk avdeling i DFD	26	62	8	5
DFØ	34	72	7	9
N	53	104	101	111

Blant virksomhetslederne og enhetslederne var det vanligste å gå til HR hvis de var i tvil om tolkningen av hovedavtalen. Rundt 80 prosent av lederne på de ulike nivåene har svart dette. Blant virksomhetslederne var det nest vanligste å henvende seg til DFØ, mens lederne på driftsenhets- og arbeidsområdenivå oftere svarte at de gikk til andre ledere i virksomheten. Blant HR-lederne svarte flest at de henvendte seg til DFØ, men det var også vanlig å henvende seg til arbeidsgiverpolitisk avdeling (Avdeling for statlig arbeidsgiverpolitikk) i DFD. Bare 16 prosent ba om hjelp fra andre ledere i virksomheten.

Det samme spørsmålet ble stilt til de tillitsvalgte, men med andre svaralternativer. Respondentene kunne fortsatt krysse av for flere av dem. Svarene er presentert i tabell 5-6.

Tabell 5-6: Hvem henvender du deg til hvis du er i tvil om tolkningen av hovedavtalen? Flere kryss mulig. Prosent og N.

	TV virksomhet	TV driftsenhet	TV arbeidsområde
Andre tillitsvalgte i virksomheten	75	78	76
Forbundet	89	76	75
HR	29	15	11
N	509	510	548

Blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå svarte de fleste (89 prosent) at de henvendte seg til forbundet sitt hvis de var usikre på tolkningen av hovedavtalen. Tre fjerdedeler svarte at de spurte andre tillitsvalgte i virksomheten. 29 prosent spurte HR. På nivåene lenger ned var det omtrent like vanlig å spørre andre tillitsvalgte i virksomheten som å spørre forbundet. Rundt tre fjerdedeler av de tillitsvalgte på driftsenhets- og arbeidsområdenivå svarte dette. Få svarte at de spurte HR om hjelp.

En måte å øke kunnskapen om hovedavtalen på, er ved å delta på kurs. I spørreundersøkelsen ble både ledere og tillitsvalgte spurt om de hadde deltatt i skoling/kurs i hovedavtalen i løpet av de tre siste årene. Respondentene kunne krysse av for om de hadde deltatt på kurs bare for ledere/tillitsvalgte, felleskurs eller ingen av delene. Det var mulig å krysse av for begge typene kurs. Tabell 5-7 viser svarene til de ulike gruppene.

Tabell 5-7: Ta utgangspunkt i de tre siste årene. Har du deltatt på skolering/kurs i hovedavtalen? Andel som har svart ja. Prosent og N.

	Kurs for tillitsvalgte/ledere	Kurs for både ledere og tillitsvalgte	N
Virksomhetsleder	21	42	53
HR-leder	14	57	105
TV virksomhet	60	28	494
Leder driftsenhet	19	34	98
TV driftsenhet	65	24	497
Leder arbeidsområde	16	45	109
TV arbeidsområde	65	19	531

Blant lederne er det flere som har deltatt på felleskurs enn på kurs bare for ledere. Dette gjelder for alle typer ledere. HR-ledere er de som i størst grad svarer at de har deltatt på felleskurs, mens andelen er lavest blant driftsenhetsledere. Ledernes svar må her vurderes ut fra at de kan ha blitt invitert til samlinger i de ulike forbundene som er representert i virksomheten.

Blant de tillitsvalgte er det vanligst å ha deltatt på kurs bare for tillitsvalgte. Dette kan skyldes at de fleste forbund har skolering for sine tillitsvalgte. På virksomhetsnivå har 60 prosent av de tillitsvalgte deltatt i kurs bare for tillitsvalgte, mens på driftsenhets- og arbeidsområdenivå er andelen på 65 prosent. Andelen som har svart at de har deltatt på felleskurs er 28 prosent på virksomhetsnivå, 24 prosent i driftsenhetene og 19 prosent i arbeidsområdene.

Basert på svarene fra ledere på alle nivåer finner vi at minst én leder har deltatt på kurs bare for ledere i 25 prosent av virksomhetene, mens minst én leder har deltatt på felleskurs i 60 prosent av virksomhetene

Fra intervjuene er det vårt inntrykk at lederne i mindre grad enn de tillitsvalgte deltar på opplæring:

Hovedsammenslutninger, forbund og nedover skolerer sine tillitsvalgte på alle nivåer og det må jeg jo innrømme at på arbeidsgiversiden så gjør vi jo ikke det (arbeidsgiver, sentralt nivå).

Felles evaluering og opplæring og sånt, det har vi ikke hatt på årevis, for det er helt umulig å få lederne til å prioritere det. Vi har ønsket at det skal bli en del av lederopplæringen, en del av de her ledersamlingene, men det blir aldri prioritert. Så derfor er det ganske mange ledere, vi har utrolig mange ledere som ikke har kunnskap om medbestemmelse og hovedavtalen og hvordan det her fungerer. Så det er et lite gnagsår da (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

En av lederne fortalte videre at hen deltar på andre samlinger for tillitsvalgte enn ren kursing:

Og så blir jo vi på arbeidsgiversiden invitert inn i fagforeningssamlinger, som de har med tillitsvalgte. Så er vi på kanskje titalls samlinger i året, og som kan gå over flere dager, og hvor vi er invitert til å være med på alt vi ønsker å være med på (virksomhetsleder).

Alt i alt kan vi nok konkludere med at våre aktører er på linje med hva vi har funnet i tidligere undersøkelser – kunnskap og opplæring er svært viktig.

5.4 Tillitsvalgtes rolle

Tillitsvalgte har en rekke roller. Sitatene nedenfor illustrerer dette godt:

Altså, det er så personavhengig. Hvordan de håndterer den rollen. Hvordan de ivaretar [...] Hvordan de klarer å sortere i alle medlemmenes innspill og lokaltillitsvalgtes innspill. Hvordan de håndterer det å stå i den kryssilden som de gjør ofte. Det er jo krevende lederjobber. Og det er ikke noe for enhver, altså. Det å forstå at du må velge dine kamper med omhu, det å være litt strategisk. Det å skjønne når du skal gi deg, når du kan gå videre [...] Noen er så kloke at de er imøtekommende og sier at det er kanskje ikke sånn vi ønsker oss, men vi kan gå med på dette (virksomhetsleder).

Og det er ikke bare forholdet til ledelsen som kan være krevende:

Noen ganger kan jeg jo faktisk være litt usikker sjøl på hvem som er problemet [lokal leder eller medlem]. Men sånn er det jo. Noen ganger må vi jo representere [...] og så må vi også veilede litt tilbake til akkurat vårt medlem. At nå tror jeg kanskje du krever for mye her. Det er ikke vanlig at [...] Altså, vi skal ha et visst faglig spillerom og være faglig autonome til en viss grad. Men vi er ikke helt sånn liberofunksjon heller. Dette tror jeg nesten er noe av det vanskeligste. For da er de litt sånn [...] Ja, men det er ikke det her jeg betaler for. Jeg betaler jo medlemskap for at du skal være min advokat her. Så den er litt vanskelig. Men med en sånn dialog og det å vise til reglene [...] I arbeidslivet generelt, men også de tingene vi har beslutta sånn lokalt i virksomheten. Så de fleste hører på det. Men det er noen som er [...] Nei, dette er for dårlig. Nå begynner jeg å si opp mitt medlemskap. Jeg har vært borti noen sånne tilfeller (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

I utgangspunktet skal tillitsvalgte kunne bruke «nødvendig tid» til vervet og informasjonen skal komme «så tidlig som mulig». Tidligere undersøkelser har vist at dette er forhold som er gjenstand for uenighet mellom partene (se f.eks. Trygstad mfl., 2015 og 2020). Dette er tema også i denne undersøkelsen.

Det er sånn litt i underkant av 100 medlemmer hos oss. Jeg har ikke noe frikjøp, men kan bruke den tiden jeg trenger, det er ingen som setter noen grenser. Samtidig har jeg veldig store leveransekrav i min vanlige jobb. Jeg har full stilling uten tillitsvalgtfunksjonen. Men så er det jo noe med, du kan si at på en måte så ville man ikke få så tunge, spennende oppgaver som man ellers ville fått. Tillitsvalgtarbeidet må jeg gjøre på dagtid, så da blir det heller å sitte på kveldstid og gjøre andre oppgaver (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Denne informanten var opptatt av at vervet kan gå utover egen karriere. Mange av de vi intervjuet var frikjøpt på heltid, men vi fikk eksempler på at arbeidsgiver var negativ til tidsbruken til de tillitsvalgte:

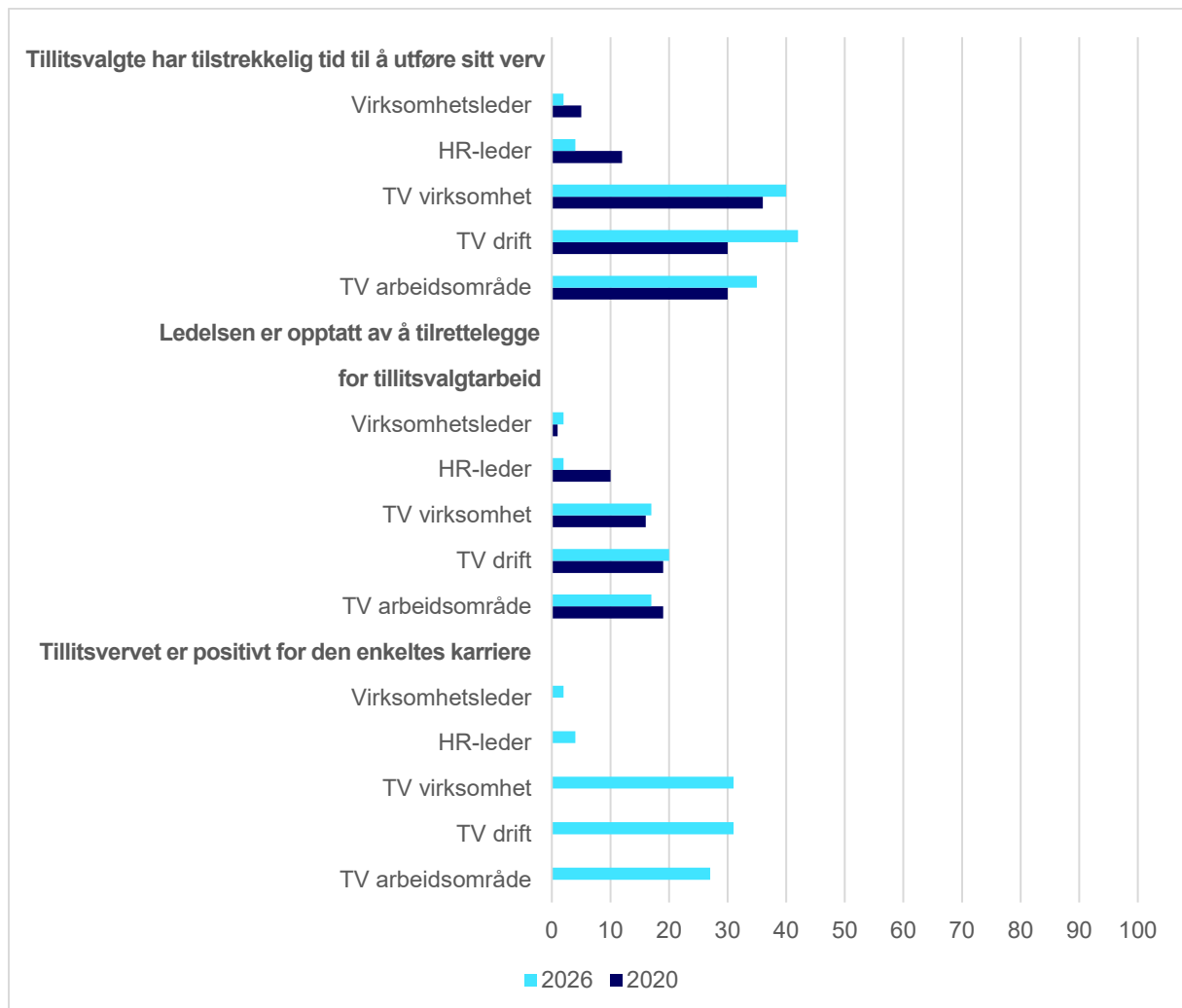
Det er en ting å være en tillitsvalgt når du sitter i nærheten av arbeidsgiver, men gjør du ikke det så er du i hvert fall ikke en likeverdig part, for da blir det plutselig opp til arbeidsgiver å bestemme om du skal delta fysisk eller på Teams. Det blir opp til arbeidsgiver å bestemme om du kan reise i arbeidstida eller om du må reise på fritid. Ikke får du tatt ut fleksitid på den tida du bruker på å reise. Hvis du sitter på en lokal enhet langt ute i distriktene, men er virksomhetstillitsvalg, så skal du forholde deg både til den øverste leder, men samtidig din nærmeste leder på den lokale enheten. Og det samsvarer verken med at du blir frikjøpt, men enheten får jo ikke budsjett for å dekke opp det frikjøpet. Du er nødt til å gjøre alt arbeidet, men det er ingen til å sette inn i vikar til å gjøre det arbeidet (tillitsvalgt, driftsenhetsnivå).

En annen tillitsvalgt var opptatt av hva tillitsvervet kan bety for fremtidig samarbeid med ledelsen som ansatt:

Jeg har nok noen ganger tenkt at det er ikke alltid gunstig å ha vært i en ganske tøff sak med en av de lederne jeg prøver etterpå å knytte samarbeidsrelasjoner med i min vanlige jobb. Jeg tenker noen ganger at nå har jeg gjort en veldig god jobb som tillitsvalgt, men jeg vet ikke hvordan det blir å møte den her lederen senere som samarbeidsaktør. Jeg har ikke noe dokumentasjon på at jeg er blitt uglesett, men det kan føles litt som at den relasjonen man hadde før, kan bli litt ødelagt hvis man tar opp veldig tøffe saker (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Både i 2020 og 2026 ble respondentene presentert for ulike påstander om sider ved tillitsvervet. Figur 5-10 viser utviklingen i andelen som har svart uenig eller svært uenig siden 2020. Fullstendig svarfordeling for 2026 finnes i tabell V5.17.

Figur 5-10: Hvor enig eller uenig er du i påstandene nedenfor? Andel som svarte uenig eller svært uenig i 2020* og 2026 på de ulike nivåene. «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen. Prosent. N i tabell V5.17.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), figur 5.4.

Andelen tillitsvalgte som er uenige i at tillitsvalgte har tilstrekkelig tid til å utføre vervet sitt har økt litt siden 2020. Økningen er størst blant tillitsvalgte i driftsenhetene, fra 30 prosent i 2020 til 42 prosent i 2026. Andelen som er uenige har hatt en nedgang blant ledere. Forskjellen mellom partene har dermed økt og holder seg på et svært høyt nivå.

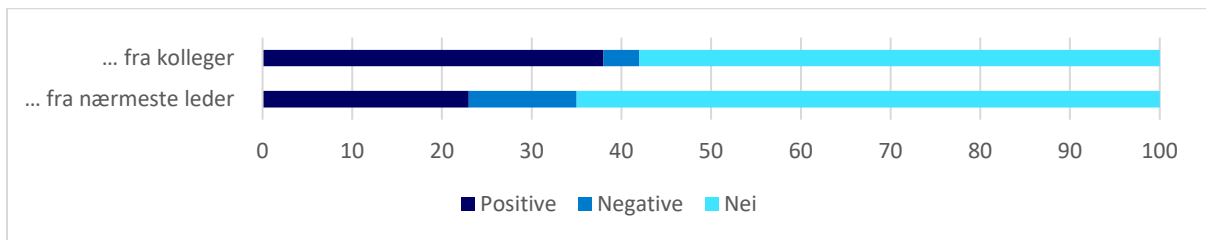
Både i 2020 og 2026 er det svært få virksomhetsledere som er uenige i at ledelsen er opptatt av å tilrettelegge for tillitsvalgtarbeid. Andelen blant HR-ledere har sunket fra ti prosent i 2020 til to

prosent i 2026. Andelene blant tillitsvalgte på de ulike nivåene har ligget stabilt rundt en femtedel fra 2020 til 2026.

I 2026 ble det lagt til en påstand om tillitsverv er positivt for den enkeltes karriere-utvikling i virksomheten. Få virksomhetsledere og HR-ledere er uenige i dette, mens andelen blant tillitsvalgte ligger rundt 30 prosent på alle nivåene.

I spørreundersøkelsen spurte vi de tillitsvalgte om hvorvidt de hadde fått kommentarer angående tid brukt på tillitsvalgtarbeid. Det var lite forskjeller i svarene fra tillitsvalgte og vi har derfor valgt å slå dem sammen. Svarfordelingen er vist i figur 5-11.

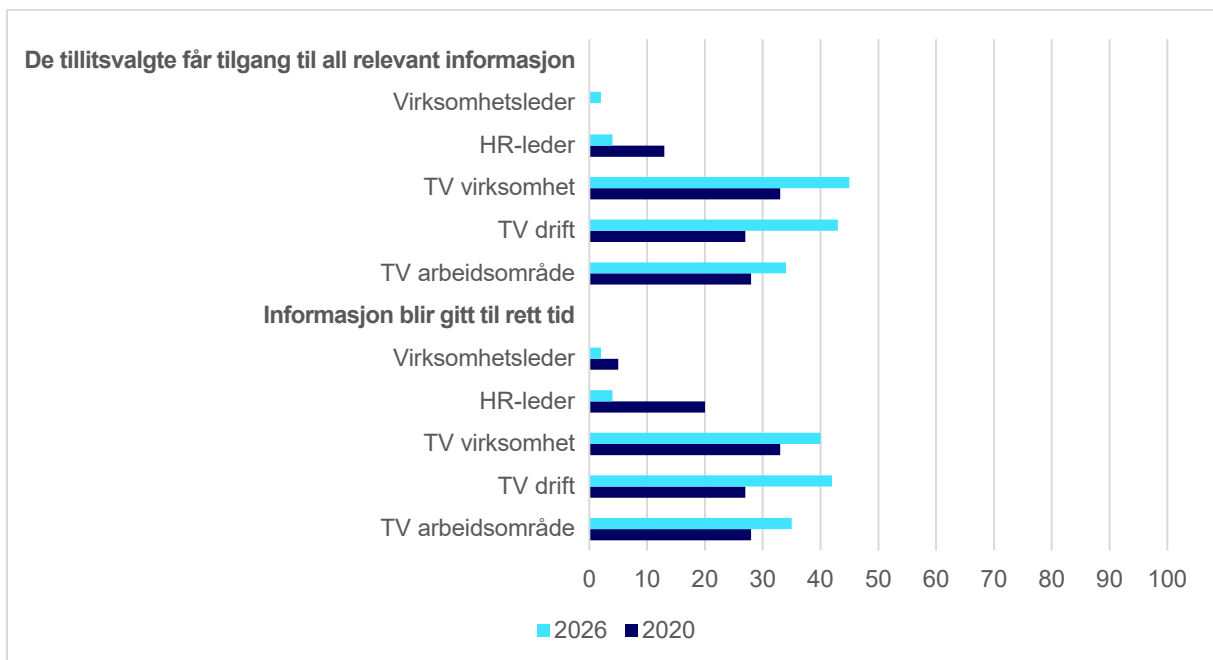
Figur 5-11: Har du fått kommentarer angående tiden du bruker på tillitsvalgtarbeid ... Svar fra tillitsvalgte (n = 2248–2256). Prosent.



Figur 5-11 viser at få tillitsvalgte har fått negative kommentarer fra kolleger når det gjelder tid bruk på tillitsvalgtarbeid. Flere hadde fått negative kommentarer fra nærmeste leder, men andelen er fortsatt relativt lav (12 prosent). Det vanligste er å ikke ha fått noen kommentarer i det hele tatt, men 38 prosent svarte at de hadde fått positive tilbakemeldinger fra kollegaer og 23 prosent hadde fått det fra nærmeste leder.

Det neste temaet er informasjon. Her er vi opptatt av både riktig informasjon og at den kommer til riktig tid.

Figur 5-12: Hvor enig eller uenig er du i påstandene nedenfor? Andel som svarte uenig eller svært uenig i 2020* og 2026 på de ulike nivåene. «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen. Prosent. N i V5.18 i vedlegget.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), figur 5.4.

Det er svært få virksomhetsledere og HR-ledere som er uenige i at de tillitsvalgte får tilgang til all relevant informasjon. Også her ser vi en nedgang i andelen blant HR-ledere fra 2020 til 2026. Blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå har andelen økt fra 33 til 45 prosent. Vi finner en tilsvarende økning blant tillitsvalgte på driftsnivå. I arbeidsområdene har økningen vært mindre, fra 28 til 34 prosent.

Færre virksomhetsledere og HR-ledere er uenige i at informasjonen kommer til riktig tid i vår undersøkelse enn i 2020. Størst har nedgangen vært blant HR-ledere, hvor 20 prosent var uenige i 2020, men bare 4 prosent svarer det samme i 2026. Blant de tillitsvalgte har andelen som er uenige økt på alle nivåer. Økningen har vært størst i driftsenhetene. På virksomhetsnivå og driftsenhetsnivå ligger andelen rundt 40 prosent, mens i arbeidsområdene er 35 prosent uenige i 2026.

Oppsummert finner vi at tillitsvalgte er omtrent like fornøyde med ledelsens innsats for å tilrettelegge for tillitsvalgtarbeid nå som i 2020. Andelen som er uenige i at de har tilstrekkelig tid til tillitsvalgtarbeid, får tilgang til relevant informasjon og får informasjonen til riktig tid har imidlertid økt fra 2020 til 2026. Blant lederne er færre uenige i 2026. Det er altså fortsatt store forskjeller i lederes og tillitsvalgtes oppfatninger når det gjelder om de tillitsvalgte får den riktige informasjonen og om de får den til riktig tid.

I tillegg til analysene over har vi gjort paranalyser for de fem påstandene om tillitsvalgtes arbeid. I analysene brukes svar fra ledere og tillitsvalgte på alle nivåer. Tabell 5-8 viser andelen virksomheter hvor partene er samstemte eller uenige i sine vurderinger av påstandene. Mer informasjon om kuttpunkter finnes i tabell V5.19.

Tabell 5-8: Hvor enig eller uenig er du i påstandene nedenfor? Basert på svar fra ledere og tillitsvalgte (alle nivåer) i virksomheter hvor begge parter har svart. Prosent. Virksomheter (N = 120–122).

	TV mye høyere skår	TV litt høyere skår	Omtrent lik skår	TV litt lavere skår	TV mye lavere skår	Totalt
De tillitsvalgte har tilstrekkelig tid til å utføre sitt verv	1	2	29	64	4	100
De tillitsvalgte får tilgang til all relevant informasjon	0	1	32	63	4	100
Informasjon blir gitt til riktig tid	0	1	30	66	4	100
Ledelsen er opptatt av å tilrettelegge for tillitsvalgtarbeid	0	1	35	63	1	100
Tillitsvervet er positivt for den enkeltes karriereutvikling i virksomheten vår	1	6	42	47	5	100

Når det gjelder tid til tillitsvalgtarbeid, tilgang til all relevant informasjon og at informasjon blir gitt til riktig tid er partene samstemte i rundt 30 prosent av virksomhetene. I 35 prosent av virksomhetene er de samstemte om ledelsens innsats for å tilrettelegge for tillitsvalgtarbeid. Partene er oftest samstemte når det gjelder hvorvidt tillitsvervet er positivt for den enkeltes karriereutvikling i virksomheten.

Det vanligste er at tillitsvalgte er mindre positive til situasjonen enn det ledelsen er. Dette gjelder for alle påstandene, men det gjelder i minst grad for påstanden om at tillitsvervet er positivt for den enkeltes karriereutvikling. De tillitsvalgte er oftest mindre fornøyde enn ledelsen når det

kommer til hvorvidt informasjon blir gitt til riktig tid. Dette er situasjonen i 70 prosent av virksomhetene. Også i over to tredjedeler av virksomhetene er de tillitsvalgte mindre positive til situasjonen når det gjelder tid til tillitsvalgtarbeid og tilgang til relevant informasjon. Disse funnene bekrefter dermed konklusjonen over – her er partene svært uenige om situasjonen.

5.5 Tillitsvalgtes oppgaver

Tillitsvalgte har en rekke oppgaver som understøtter den rollen de skal spille i partssamarbeidet. Tabell 5-9 viser at det er en erfaren gruppe det er snakk om.

Tabell 5-9: Omtrent hvor lenge har du totalt vært tillitsvalgt i virksomheten? Etter nivå. Prosent og N.

	TV virksomhet	TV driftsenhet	TV arbeidsområde	Totalt
Under 1 år	7	9	16	11
1–2 år	18	18	22	19
3–5 år	28	28	28	28
Mer enn 5 år	47	46	34	42
Total	100	100	100	100
N	732	687	846	2265

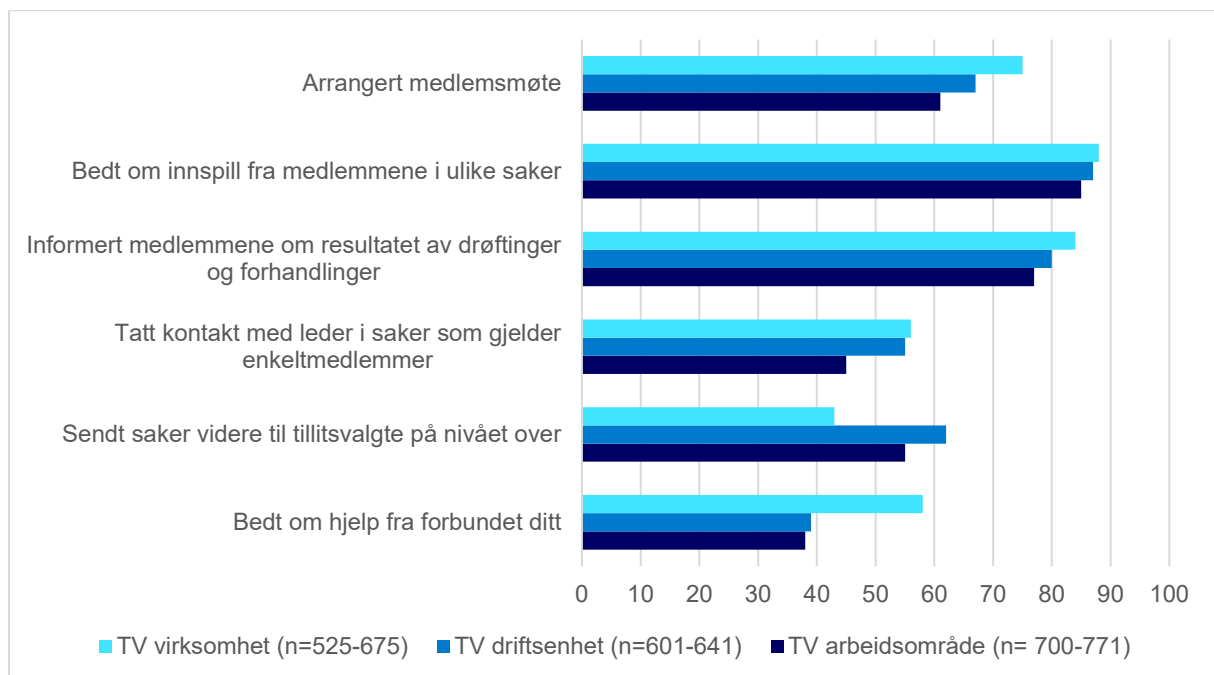
De fleste tillitsvalgte begynner med et lavere verv, og det er derfor ikke så overraskende at gruppen med tillitsvalgte i arbeidsområdene har lavest ansiennitet. På drifts- og virksomhetsnivå har nesten halvparten minst fem års ansiennitet.

Tabell 5-10: Omtrent hvor lenge har du totalt vært tillitsvalgt i virksomheten? Etter hovedsammenslutning. Prosent og N.

	Akademikerne	LO	Unio	YS	Totalt
Under 1 år	13	12	11	7	11
1–2 år	24	16	20	13	19
3–5 år	27	28	32	20	28
Mer enn 5 år	37	45	37	60	42
Total	100	100	100	100	100
N	755	551	652	251	2209

Når det gjelder hvilken hovedsammenslutning man tilhører er det YS som skiller seg ut. Her har hele 60 prosent minst fem års ansiennitet. I de andre hovedsammenslutningene varierer andelen mellom 37 og 45 prosent.

I spørreundersøkelsen fikk de tillitsvalgte spørsmål om hvorvidt de hadde utført ulike oppgaver eller aktiviteter i løpet av de siste seks månedene. Figur 5-13 viser andelen som svarte «ja» på de ulike nivåene. «Husker ikke» og «ikke aktuelt» er tatt ut av beregningsgrunnlaget.

Figur 5-13: I løpet av de siste 6 månedene, har du... Andel som svarte «ja» blant tillitsvalgte på ulike nivåer. Prosent og N.

Tre fjerdedeler av de tillitsvalgte svarte at de har arrangert medlemsmøte i løpet av det siste halve året. Andelen på nivåene lenger ned er litt lavere. Videre har 88 prosent av de tillitsvalgte på virksomhetsnivå svart at de har bedt om innspill fra medlemmene i ulike saker. Her er andelen tilnærmet like blant tillitsvalgte i driftsenhetene og arbeidsområdene. Blant tillitsvalgte på virksomhets- og driftsenhetsnivå har hhv. 56 og 55 prosent kontakt med leder i saker som gjelder enkeltmedlemmer. På arbeidsområdenivå er andelen 45 prosent. På virksomhetsnivå har 84 prosent av de tillitsvalgte informert medlemmene om resultater fra drøftinger og forhandlinger, mens andelen er litt lavere på nivåene lenger ned.

Andelen som har sendt saker videre til nivået over er lavere blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå enn på nivåene lenger ned. På virksomhetsnivå var andelen 43 prosent, på driftsenhetsnivå 62 prosent og på arbeidsområdenivå 55 prosent. For de tillitsvalgte på virksomhetsnivå vil det å sende saker til nivået over innebære at sakene sendes ut av virksomheten.

Når det gjelder å ha bedt om hjelp fra forbundet er andelen høyest blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå. 58 prosent svarte at de hadde bedt om hjelp i løpet av det siste halve året, mens tilsvarende andeler på driftsenhets- og arbeidsområdenivå er hhv. 39 og 38 prosent. Dette resultatet samsvarer med funnet om at tillitsvalgte på virksomhetsnivå oftest henvender seg til forbundet når de trenger hjelp til å tolke hovedavtalen (se tabell 5.6).

Vi finner liten sammenheng mellom tillitsvalgtes ansiennitet og de ulike aktivitetene. Det er altså ikke slik at jo mer erfaren man er, jo flere aktiviteter sørger man for. Vi har også sett på om aktivitetsnivået varierer med hvilken hovedsammenslutning man tilhører. Her finner vi at det er tillitsvalgte fra Akademikerne som skårer lavest på fem av de seks aktivitetene vi var interesserte i. Tallgrunnlaget finnes i tabell V5.20 i vedlegget.

En annen måte å undersøke utbredelsen av ulike tillitsvalgtaktiviteter på, er ved å se på hvor mange virksomheter hvor minst én tillitsvalgt per nivå har svart at aktiviteten er gjennomført. Resultatene er vist i tabell 5-11.

Tabell 5-11: I løpet av de siste 6 månedene, har du ... Andel virksomheter hvor minst én tillitsvalgt på de ulike nivåene har svart bekreftende. Prosent og N.

	Virksomhetsnivå	Driftsenhetsnivå	Arbeidsområdenivå
Arrangert medlemsmøte	96	79	86
Bedt om innspill fra medlemmene i ulike saker	94	89	90
Informert medlemmene om resultatet av drøftinger og forhandlinger	95	88	82
Tatt kontakt med leder i saker som gjelder enkeltmedlemmer	81	68	57
Sendt saker videre til tillitsvalgte på nivået over	60	65	64
Bedt om hjelp fra forbundet ditt	83	55	58
N virksomheter	139-155	72-75	93-99

Tabell 5-11 viser at i rundt 95 prosent av virksomhetene har minst én tillitsvalgt på virksomhetsnivå arrangert medlemsmøte, bedt om innspill fra medlemmene og informert medlemmene om resultatene av drøftinger og forhandlinger. Sitatet under illustrerer viktigheten av innspill fra medlemmene:

Det er noe som er veldig bra som vi har begynt med nå. Si for eksempel at det skal være en omorganisering. Først har vi møte om prosessen og så bestemmer vi hvordan den skal være. Og så får vi informasjon fra ledelsen om at ja, sånn og sånn har vi tenkt. Så kan vi gå ut og snakke med medlemmene, og så går vi inn igjen og drøfter eller forhandler. Og det er en fin måte å gjøre det på. For tidligere så var det jo sånn at vi fikk informasjon, og så skulle det for Guds skyld ikke spres ut, og så måtte jo vi på en måte sense og tenke: Hva kan være lurt for medlemmene våre? Og så gikk vi inn i forhandlinger. Dette synes vi er veldig fint, for da får vi jo med oss det folk mener, og ikke bare hva vi selv mener sånn som tidligere (tillitsvalgt, driftsenhet).

Tabell 5-11 viser videre at i rundt 80 prosent av virksomhetene har tillitsvalgte på virksomhetsnivå tatt kontakt med leder i saker som gjelder enkeltmedlemmer og bedt forbundet om hjelp. I 60 prosent av virksomhetene har de tillitsvalgte sendt saker videre til nivået over. Generelt er andelen virksomheter hvor aktivitetene har blitt gjennomført på nivåene lenger ned litt lavere. Unntaket er at tillitsvalgte sender saker videre til nivåene over, det skjer på nivåene lenger ned i rundt 65 prosent av virksomhetene.

Det er vanskelig å vurdere om de tillitsvalgtes medlemsaktiviteter ligger på et høyt eller lavt nivå når vi ikke har data å sammenligne med eller har kunnskap om hva medlemmene mener.

Denne undersøkelsen skulle ikke vurdere tariffavtalene og uenigheten om antall avtaler i staten og om forholdet mellom sentrale og lokale tillegg som pågikk på tidspunktet for datainnsamlingen. Her er det ingen hemmelighet at hovedsammenslutningene har ulike målsettinger. Vi nøyde oss derfor med å spørre om uenigheten mellom organisasjonene påvirket samarbeidet dem imellom på medbestemmelsesområdet eller om det påvirket forholdet mellom partene. Her var aktørene samstemte i at uenigheten hører hjemme i tarifforhandlingene og at den i svært liten grad påvirker partssamarbeidet etter hovedavtalen. Sitatene fra to tillitsvalgte og én leder illustrere dette:

Vi kan være uenige på hovedtariffavtalen, men drar det ikke inn i hovedavtalen. Det er lang tradisjon for å være enige om medbestemmelse og sykefravær. Skittkasting svekker alle på arbeidstakersiden (tillitsvalgt, sentralt nivå).

Det har vært god stemning i hovedavtalesaker og så har det vært skikkelig dårlig på hovedtariffavtalen (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

I hovedsak fungerer det jo kjempebra – altså partssamarbeidet. Bortsett fra lønnsforhandlingene, da, så vil jeg gi det femmer. Og hvis du tar med lønnsforhandlingene, så har vi nok den siste tiden vært nede på en treer (virksomhetsleder).

5.6 Hovedpunkter

- Andelen som svarer at ledere og tillitsvalgte har en felles forståelse av intensjonene i hovedavtalen har økt siden 2020. Når det gjelder en felles forståelse av tvistebestemmelsene og hva som er en politisk sak, har andelen økt noe blant de tillitsvalgte, men den er stabil hos lederne. Når det gjelder felles forståelse av de enkelte bestemmelsene har andelen økt hos begge grupper. Det er fortsatt betydelig forskjell mellom partenes vurderinger.
- Ledere og tillitsvalgte i de samme virksomhetene er ofte enige i sine vurderinger av felles forståelse av intensjonene i hovedavtalen, hva det innebærer å være likeverdige parter og tillitsvalgtes rettigheter.
- Vi finner en liten endring siden 2020 blant de tillitsvalgte når det gjelder hvorvidt hovedavtalen er egnet til å sikre gode beslutningsprosesser. Andelen virksomhetsledere har økt noe, mens andelen HR-ledere er stabil.
- Når det gjelder hvorvidt hovedavtalen er egnet til å sikre god drift, finner vi en økning blant lederne, mens andelen blant de tillitsvalgte holder seg stabil.
- Når det gjelder hovedavtalens egnethet til å regulere maktforholdene i virksomheten, er partene langt mer uenige. Dette gjelder både å gi de ansatte innflytelse på egen arbeidssituasjon og tillitsvalgte innflytelse på driften i virksomheten. Vi finner bare små endringer fra 2020.
- Respondentene i 2026, både ledere og tillitsvalgte, er noe mer positive i vurderingen av sin egen kunnskap om hovedavtalen enn i 2020.
- To tredjedeler av de tillitsvalgte har deltatt på kurs for tillitsvalgte, mens bare rundt en femtedel av lederne har vært på kurs for ledere. Når det gjelder fellesopplæring er forholdet motsatt – her er det flere ledere enn tillitsvalgte som har deltatt.
- Partene er uenige når det gjelder tilrettelegging for tillitsvalgtarbeid, tillitsvalgtes tid til å utøve vervet og hvorvidt tillitsverv er positivt for den enkeltes karriereutvikling.
- Partene er uenige når det gjelder hvorvidt tillitsvalgte får tilgang på all relevant informasjon og om informasjonen kommer til riktig tid. Vurderingen til de tillitsvalgte er mer negativ i 2026 enn i 2020.
- Det er stor forskjell mellom ledere og tillitsvalgte i vurderingen av de tillitsvalgtes situasjon, og det er bare i om lag hver tredje virksomhet at partene er enige i vurderingen.
- Det blir arrangert medlemsmøter i de fleste av virksomhetene.
- Rundt 85 prosent av de tillitsvalgte ber om innspill fra medlemmer i ulike saker.
- Rundt 80 prosent orienterer medlemmene sine om resultater av drøftinger og forhandlinger.
- I 82 prosent av virksomhetene har én eller flere tillitsvalgte på virksomhetsnivå tatt kontakt med leder på vegne av enkeltmedlemmer. Andelene hvor dette har skjedd på lavere nivåer er mindre.
- I 83 prosent av virksomhetene har én eller flere tillitsvalgte på virksomhetsnivå bedt om hjelp fra forbundet.

6 Uenigheter, konflikter og endringsønsker

Uenigheter og interessemotsetninger eksisterer og skal håndteres på en god måte. Dette er et sentralt trekk ved den norske modellen. Interesse motsetninger er ikke farlige, men skal brukes i en dialog for å komme frem til kompromisser til beste for både de ansatte og for virksomheten. Regulering av, ikke fravær av, er et viktig prinsipp.

Ved uenigheter kan partene ta kontakt med sentralt nivå. Fra intervjuene på sentralt nivå fikk vi høre om en rekke ulike saker, blant annet om tillitsvalgte som kommer for sent inn i omstillingsprosesser, at informasjonen kommer for sent og om samarbeidsklima som har surnet. De får også saker om tid til tillitsvalgtarbeid og om hvordan tillitsvalgte som jobber deltid skal behandles. Det var flere eksempler knyttet til tillitsvalgtrollen og hvordan deres kompetanse verdsettes når de går tilbake til sin vanlige stilling. Videre fikk vi høre om uenigheter knyttet til hvordan hovedavtalen skal forstås og forholdet mellom DFD og DFØ:

DFD vil ikke være tydelig nok, vi opplever at de har delegert dette til DFØ. Men det er uklart om DFØ skal tolke hovedavtalen og det tar lang tid før det kommer avklaring. Veien fra lokal tillitsvalgt til forhandlingsutvalg er kortere enn på arbeidsgiversiden (tillitsvalgt, sentralt nivå).

I dette kapittelet er vi i utgangspunktet opptatt av tre spørsmål: i) Hvor uenige er partene i ulike saker? ii) Er man enige om at man er uenige, altså er uenigheten erkjent av partene? Og iii) I hvilken grad er hovedavtalen egnet til å regulere forholdet mellom partene? Spørsmål iii) nærmer vi oss ved å se på hvilke endringer i hovedavtalen partene ønsker seg.

6.1 Vedvarende uenighet

I intervjuene ble informantene spurt om de hadde noen «gnagsår» i samarbeidet. Svarene var i stor grad preget av formuleringer som begynte med «kanskje ikke et gnagsår, men ...» Sitatene nedenfor gir noen eksempler:

Det handler om grunnbemanningen i virksomheten. Bruken av overtid. Spesielt i enkelte avdelinger. Jeg vil ikke si det er som et gnagsår, jeg opplever det ikke som det. Men det er den vanskeligste saken (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Det som òg kanskje har vært et gnagsår [...] vært knytta til dette med kontrolltiltak i virksomheten. Nei, jeg syns ikke vi krangler så fryktelig mye om det heller, jeg. Hvis det er noe er det kanskje det at ting kommer for tidlig, vi må ha mer tid før vi kan drøfte saken (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Avdelingsdirektørene blir så opptatt av dette med å ha kontroll og da blir de veldig dårlige til å delegere. Veldig dårlige til å slippe fagpersonellet løs ... Så akkurat det med delegering, det å gi faglig selvledelse og sånt, altså gi rom for det, det er nok kanskje litt sånn gnagsår. Et sånt tilbakevendende der noen har vært gode, og noen er veldig dårlige (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Noen pekte også på samhandlingen i møtene:

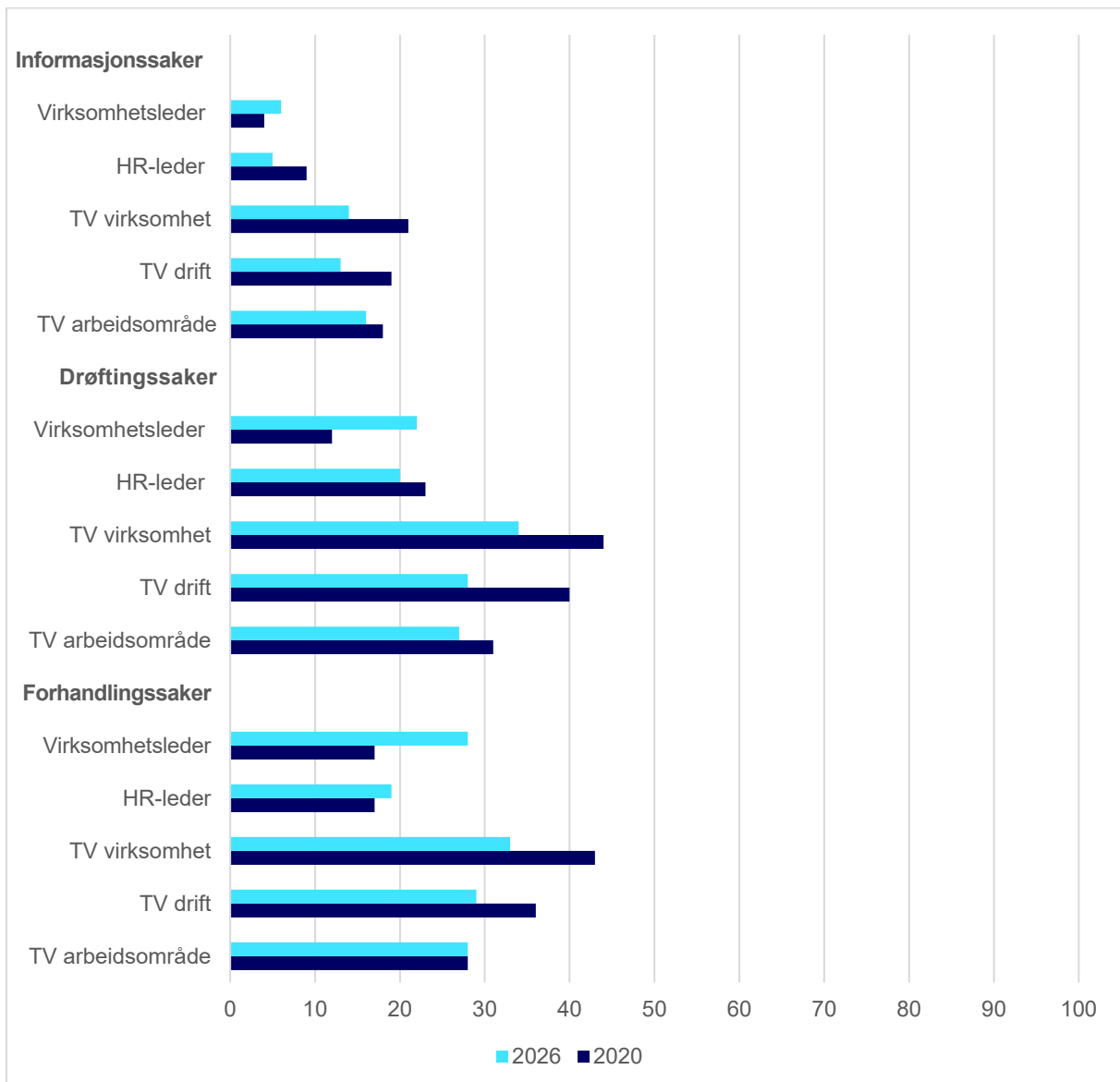
Ja, det er jo enkelte saker som tar lang tid for å bli svart ut, og får aldri landa dem eller blir aldri ferdig. Og så har vi jo det, det er jo en tone i møtene. Jeg vet ikke om det er fordi man er så trygg i rollen, at man er så godt kjent at man tør å være enda mer åpen og ærlig. Men det er jo på godt og vondt når man ikke alltid klarer å være høflig. Og det er jo en del eksterne som har kommet og presentert saker i møtene våre, og opplever det som ugreit å presentere en sak,

fordi at man får så mange kommentarer som er sagt på en ufin måte, at det ikke er et spørsmål av nysgjerrighet, det er nesten som om man føler man blir tatt (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

6.2 Mer eller mindre uenigheter?

I spørreundersøkelsen repeterte vi spørsmålene fra 2020 slik at vi kan undersøke hvorvidt konfliktnivået har endret seg. Respondentene fikk spørsmål om de hadde opplevd vedvarende uenighet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver knyttet til ulike saker. Svaralternativene som ble gitt var: aldri, sjelden, ofte, alltid, vet ikke og ikke aktuelt. Figurene 6-1 og 6-2 viser andelene som har svart at de ofte eller alltid opplever vedvarende uenighet i 2020 og 2026. Fullstendig svarfordeling for 2026 finnes i tabell V6.1 – V6.4.

Figur 6-1: Har du opplevd vedvarende uenighet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver knyttet til ... Andel som svarte ofte eller alltid i 2020* og 2026. «Vet ikke»- og «ikke aktuelt»-svar utelatt i beregningen. Prosent. N i V6.1 i vedlegg.

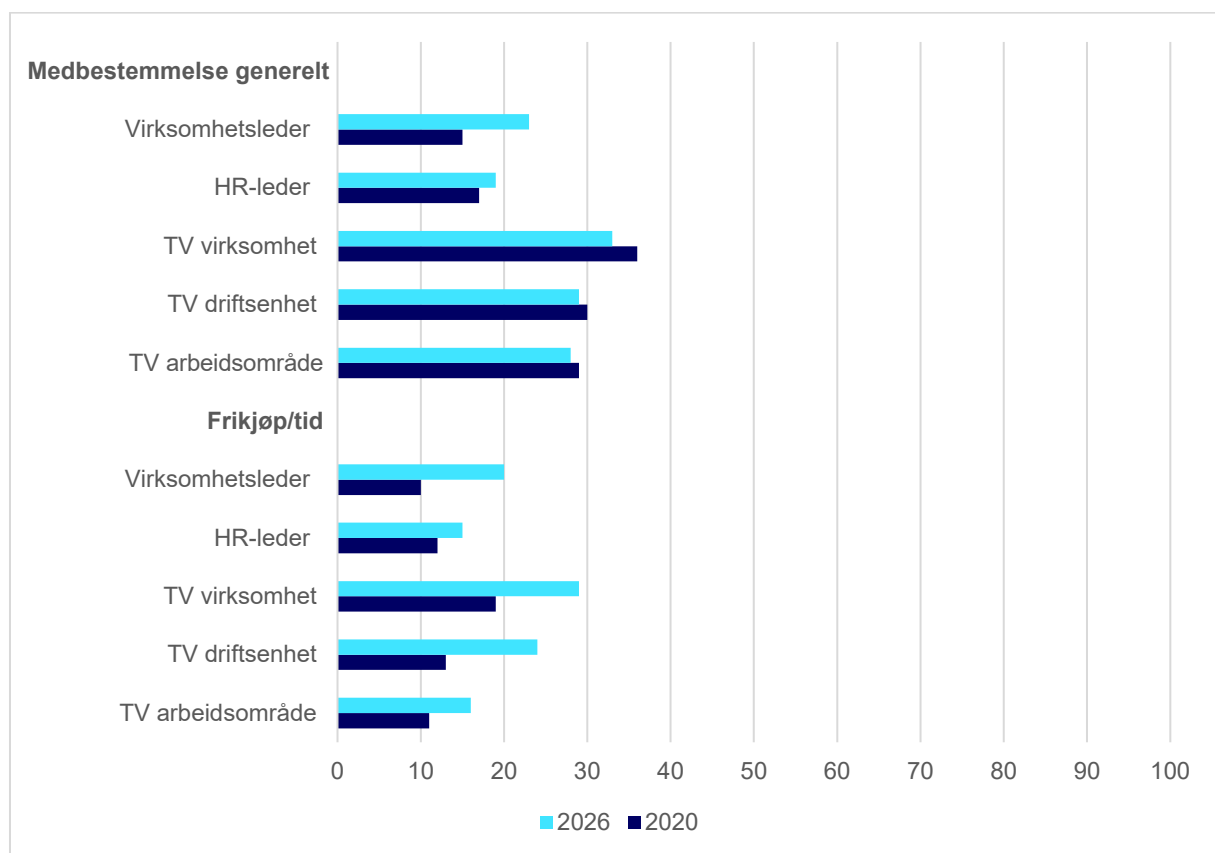


*Kilde: Hagen mfl. (2020), figur vedlegg 8.2.

Sammenliknet med ledelsen på virksomhetsnivå mener de tillitsvalgte litt oftere at informasjonssaker er et konflikttema. Andelene blant de tillitsvalgte ligger på rundt en femtedel på alle nivåene. Vi finner en nedgang i andelen blant tillitsvalgte på virksomhets- og driftsenhetsnivå fra 2020 til 2026.

Når det gjelder drøftingssaker finner vi en økning i andel virksomhetsledere som mener at dette er et konflikttema, fra 12 prosent i 2020 til 22 prosent i 2026. Blant de tillitsvalgte på virksomhets- og driftsenhetsnivå finner vi en nedgang på rundt 10 prosentpoeng i andelen som har svart at det ofte er uenighet rundt dette. Også når det gjelder forhandlingssaker finner vi en økning i andelen virksomhetsledere som er uenige og en nedgang i andelen blant tillitsvalgte på virksomhets- og driftsenhetsnivå som er uenige.

Figur 6-2: Har du opplevd vedvarende uenighet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver knyttet til... Andel som svarte ofte eller alltid i 2020* og 2026. «Vet ikke»- og «ikke aktuelt»-svar utelatt i beregningen. Prosent. N i tabell V6.2 i vedlegget.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), figur vedlegg 8.2.

Vi finner videre en økning i andelen virksomhetsledere som har svart at medbestemmelse generelt er et konflikttema, fra 15 prosent i 2020 til 23 prosent i 2026. Blant de tillitsvalgte på ulike nivåer er rundt 30 prosent uenige i at dette er et konflikttema. Andelene har endret seg lite siden 2020.

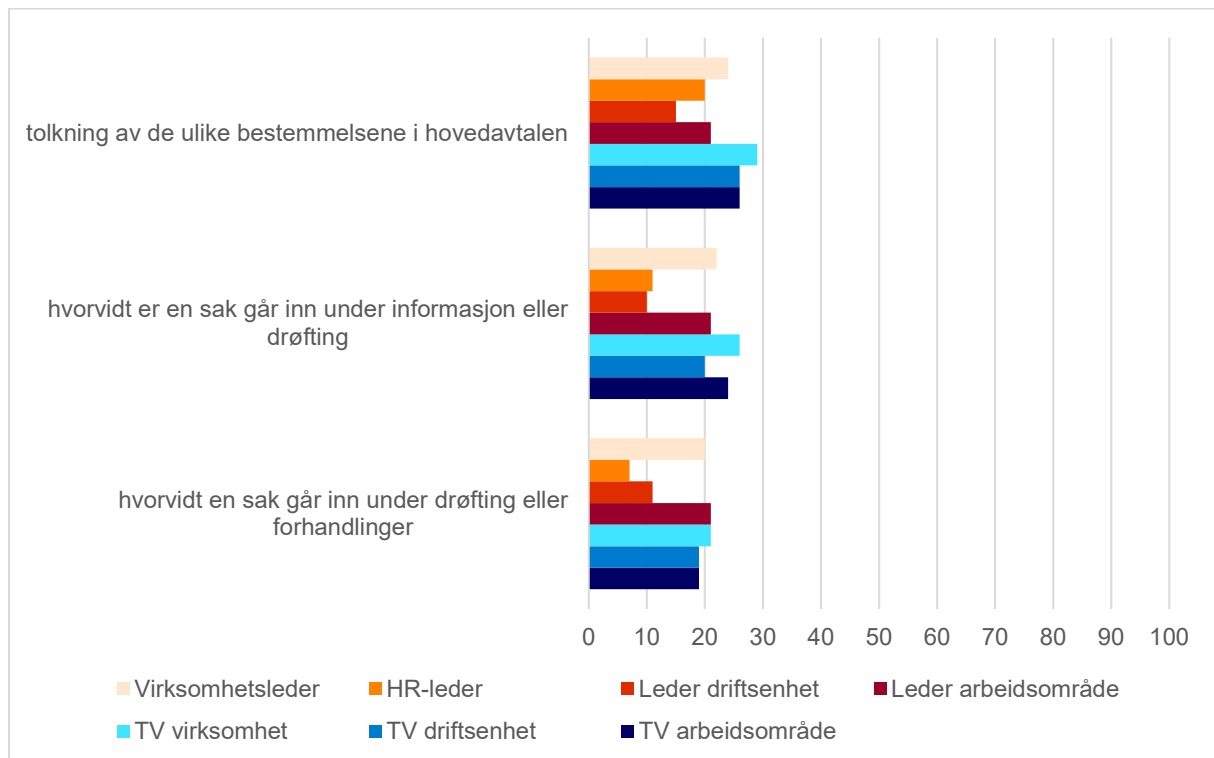
Når det gjelder hvorvidt frikjøp eller tid til tillitsvalgtarbeid er et konflikttema, finner vi en økning i andelen som er uenige i alle gruppene fra 2020 til 2026. Blant virksomhetsledere har andelen økt fra 10 til 20 prosent, blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå fra 19 til 29 prosent og blant tillitsvalgte på driftsenhetsnivå fra 13 til 24 prosent.

For mange av sakene har utviklingen i svarene fra ledere og tillitsvalgte gått i motsatt retning. Ledere har hatt en tendens til å svare at sakene i mindre grad er et konflikttema nå sammenliknet

med i 2020, mens andene blant de tillitsvalgte har økt. Et argument for å stole mer på svarene fra de tillitsvalgte er at vi har langt flere svar fra dem enn fra virksomhetslederne og vi dekker også flere virksomheter. Om vi tar utgangspunkt i svarene fra de tillitsvalgte, kan det virke som at vedvarende uenighet rundt informasjons-, drøftings- og forhandlingssaker har blitt noe sjeldnere siden 2020. Arbeidsområdene skiller seg ut ved et stabilt nivå av uenighet rundt forhandlingssaker. Uenighet rundt medbestemmelse generelt er på omtrent samme nivå i 2026 som i 2020, mens vedvarende uenighet rundt frikjøp og tid til tillitsvalgtarbeid har økt.

I 2026-undersøkelsen utvidet vi lista over potensielle konfliktsaker. Figur 6-3 viser andelen som har svart at partene ofte eller alltid er uenige om sakene.

Figur 6-3: Har du opplevd vedvarende uenighet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver knyttet til ... Andel ofte eller alltid 2026. «Vet ikke»- og «ikke aktuelt»-svar utelatt i beregningen. Prosent. N i tabell V6.3 i vedlegget.



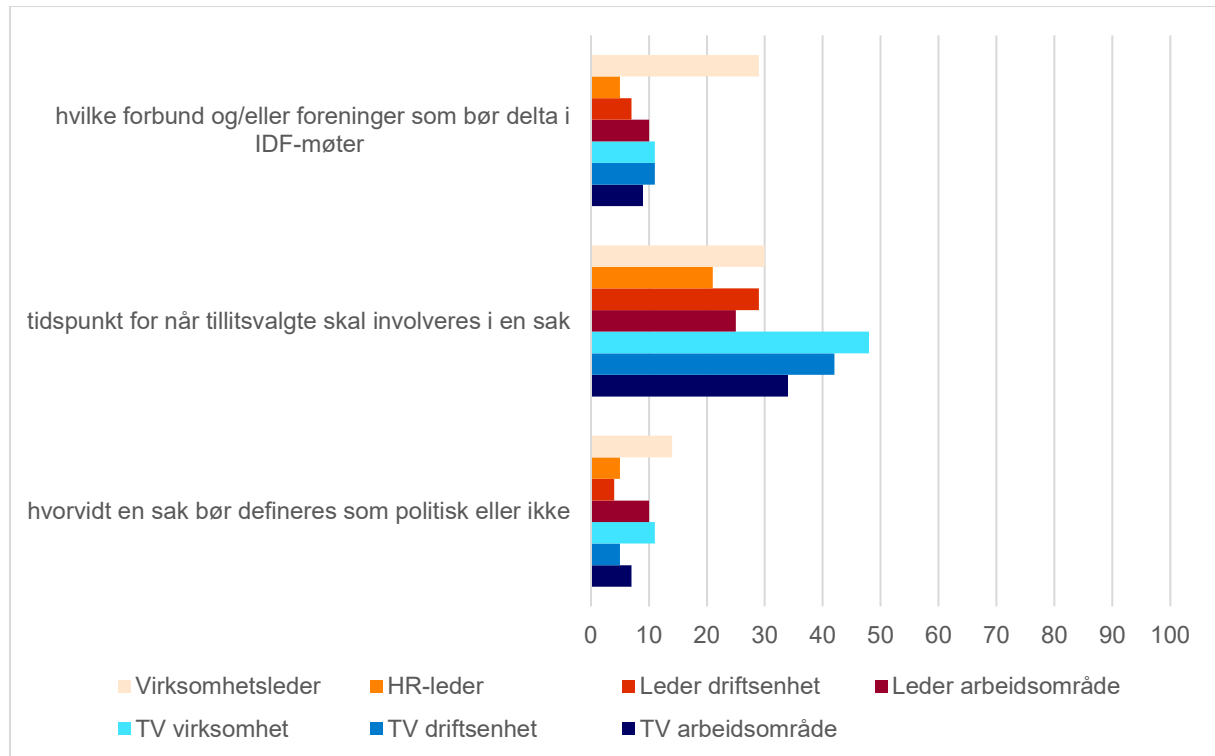
Mellom en femtedel og en fjerdedel av respondentene på virksomhetsnivå opplever vedvarende uenighet rundt tolkningen av de ulike bestemmelsene i hovedavtalen. Det er lite forskjell i svarene fra ledelsen og de tillitsvalgte både på virksomhetsnivå og arbeidsområdenivå. Forskjellene er større på driftsenhetsnivå, der 11 prosent av lederne meldte om uenighet, mens 22 prosent av de tillitsvalgte svarte det samme.

Blant virksomhetsledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå har hhv. 21 og 23 prosent svart at det ofte eller alltid er uenighet om hvorvidt en sak går under informasjon eller drøfting. Bare halvparten så mange HR-ledere har svart det samme. Også her finner vi lite forskjell i svarene fra partene i arbeidsområdene, mens det er større forskjell på driftsenhetsnivå.

Videre har rundt en femtedel av virksomhetslederne og de tillitsvalgte på virksomhetsnivå svart at det ofte er vedvarende uenighet rundt hvorvidt en sak går under drøfting eller forhandling. Bare syv prosent av HR-lederne har svart det samme. Vi finner ingen forskjell i svarene fra partene i arbeidsområdene, mens i driftsområdene er det dobbelt så mange tillitsvalgte som ledere som har svart at det ofte er uenighet (16 vs. 8 prosent).

Respondentene ble også bedt om å vurdere graden av uenighet rundt tillitsvalgtes deltakelse i IDF-møter, frikjøpsordninger og tidspunkt for involvering av tillitsvalgte. Disse temaene er også nye i 2026-undersøkelsen. Figur 6-4 viser andelen som har svart at det ofte eller alltid er uenighet rundt disse temaene.

Figur 6-4: Har du opplevd vedvarende uenighet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver knyttet til ... Andel ofte eller alltid 2026. «Vet ikke»- og «ikke aktuelt»-svar utelatt i beregningen. Prosent. N i tabell V6.4 i vedlegget.



Figur 6-4 viser at det er lite uenighet når det kommer til hvorvidt en sak bør defineres som politisk eller ikke. Saker som blir definert som politiske er unntatt kravene om behandling i medbestemmelsesfora. Bare 14 prosent av virksomhetslederne har svart at det ofte eller alltid er vedvarende uenighet om hvorvidt en sak er unntatt eller ikke. Blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå, HR-ledere og partene lenger ned er andelene enda lavere.

Dette ble bekreftet gjennom intervjuene. Det var få som var opptatt av skillet mellom politiske saker og andre saker og det var forståelse for hvordan systemet er innrettet:

Det merker man jo av og til at man har litt lite innflytelse. Hvis det blir en veldig sånn politisk prestisjesak eller en veldig sånn hard føring fra politisk nivå, så blir det liksom veldig sånn tydeliggjort at [...] Der har vi liksom ikke noe vi skulle sagt noen av oss, holdt jeg på å si. Og på en måte så [...] Altså sånn [...] Så vi tenker jo litt at [...] Noen ganger er det ganske irriterende, og noen ganger er vi jo dypt uenige. Men på den andre sida så er det jo noe med [...] altså, vi er liksom innforstått med det litt også. Fordi at det skal jo være en demokratisk kontroll på en del ting (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Den tillitsvalgte var imidlertid helt klar på at dette ikke var noe ledelsen misbrukte:

Nei, jeg syns jo det er ganske transparent, det der. Så jeg tror nok at vi også skjønner at det er en politisk sak når det er det. Jeg tror ikke ledelsen tar sjansen på å bløffe med at det politiske nivået har sagt noe. Det stoler vi på, at de få gangene det kortet dras, så er det fordi at det stemmer (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Figur 6-4 viser videre at 29 prosent av virksomhetsledere opplever at det ofte er konflikt rundt hvilke forbund som skal delta i IDF-møtene. Blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå, HR-ledere og partene på nivåene lenger ned er andelen 11 prosent eller lavere. Sitatet under oppsummerer vårt inntrykk fra intervjuene knyttet til spørsmål om det er konkurranse mellom de ulike hovedsammenslutningene eller enkeltforbund:

Så stort sett har vi nok opplevd at det har vært et godt samarbeid oss imellom. Jeg tror det henger litt i hop med at vi alle gjør dette på dugnad. Så folk er ikke så beskyttende for funksjoner og roller og sånt. Så lenge de føler at de blir ivaretatt, så tjener du ingenting på å få en funksjon. Det har ikke vært mye krangling eller dragkamper (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Når det gjelder tidspunkt for når de tillitsvalgte skal involveres i en sak finner vi både større andeler som mener dette er et konflikttema og større forskjeller i svarene fra partene. På virksomhetsnivå opplever 43 prosent av de tillitsvalgte dette som et hyppig konflikttema, mens andelen blant virksomhetsledere og HR-ledere er hhv. 28 og 21 prosent. Tilsvarende andeler på driftsenhetsnivå er 38 prosent blant tillitsvalgte og 22 prosent blant ledere. Forskjellen er noe mindre i arbeidsområdene hvor 27 prosent av de tillitsvalgte har svart at det er uenighet rundt tidspunkt for involvering, mens en femtedel av lederne svarte det samme.

Vi har gjort paranalyser for alle de 13 mulige konflikttemaene. I analysene har vi sammenliknet svarene fra ledere og tillitsvalgte i de samme virksomhetene når det gjelder hvor ofte de er uenige om ulike saker. Kuttpunkter er vist i tabell V6.5.

Tabell 6-1: Hvor ofte er det vedvarende uenighet knyttet til Basert på svar fra ledere i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer). «Ikke aktuelt»-svar utelatt i beregningen. Prosent. N = 80–110.

	TV høyere skår (oftere uenige)	Omtrent likt skår	TV lavere skår (sjeldnere uenige)
informasjonssaker?	18	77	5
drøftingssaker?	20	75	5
forhandlingssaker?	16	75	8
medbestemmelse generelt?	17	76	6
tolkning av de ulike bestemmelsene i hovedavtalen?	10	84	6
hvorvidt en sak går inn under informasjon eller drøfting?	13	77	10
hvorvidt en sak går inn under drøfting eller forhandlinger?	14	77	9
inngåelse av tilpasningsavtalen?	16	76	8
praktisering av tilpasningsavtalen?	17	74	9
hvorvidt en sak bør defineres som politisk eller ikke?	11	75	14
når tillitsvalgte skal involveres i en sak?	16	77	7
Frikjøpsordninger / tid til tillitsvalgtarbeid?	12	71	17
hvilke forbund og/eller foreninger som bør delta i IDF-møter?	5	83	12

Tabell 6-1 viser at partene oftest er samstemte når det kommer til vurderingen av uenighet knyttet til tolkningen av de ulike bestemmelsene i hovedavtalen og hvilke forbund og/eller foreninger som bør delta i IDF-møter. Partene er samstemte i over 80 prosent av virksomhetene. Partene er sjeldnest samstemte når det gjelder frikjøpsordninger / tid til tillitsvalgtarbeid, men andelen

virksomheter hvor de er samstemte er fortsatt høy (71 prosent). For de resterende sakene varierer andelen virksomheter hvor partene er samstemte fra 74 til 77 prosent.

Generelt skårer tillitsvalgte oftere høyere enn ledelsen på påstandene. Ettersom skalaen går fra 1 Aldri til 5 Alltid betyr dette at tillitsvalgte oftere er negative til situasjonen enn ledelsen. Bare for vurderingen av to påstander, hvorvidt en sak bør defineres som politisk eller ikke og frikjøpsordninger / tid til tillitsvalgtarbeid, skårer tillitsvalgte oftere lavere enn ledelsen. Sagt på en annen måte, for disse påstandene har tillitsvalgte en mer positiv oppfatning av situasjonen enn ledelsen.

6.3 Tvisteløsninger

Det finnes ingen offisiell oversikt over hvor mange saker som sendes til tvisteløsning. Vi har derfor benyttet anledningen til å spørre om dette i vår spørreundersøkelse. Tabell 6-2 viser svarfordelingen på et spørsmål om hvorvidt arbeidsgiver eller tillitsvalgte har krevd at en forhandlingssak skal avgjøres av en partssammensatt nemd og/eller overordnet departement i løpet av de tre siste årene. Det var bare HR-ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå som fikk dette spørsmålet.

Tabell 6-2: Tenk tilbake på de tre siste årene. Har arbeidsgiver/tillitsvalgte krevd at en forhandlingssak skal avgjøres av... Svarfordeling blant HR-ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå. Prosent og N.

	Partssammensatt nemnd		Overordnet departement	
	HR-leder	TV virksomhet	HR-leder	TV virksomhet
Ja, én gang	3	5	6	6
Ja, flere ganger	1	1	0	1
Nei	91	87	90	88
Husker ikke	6	7	5	6
Total	100	100	100	100
N	105	106	507	504

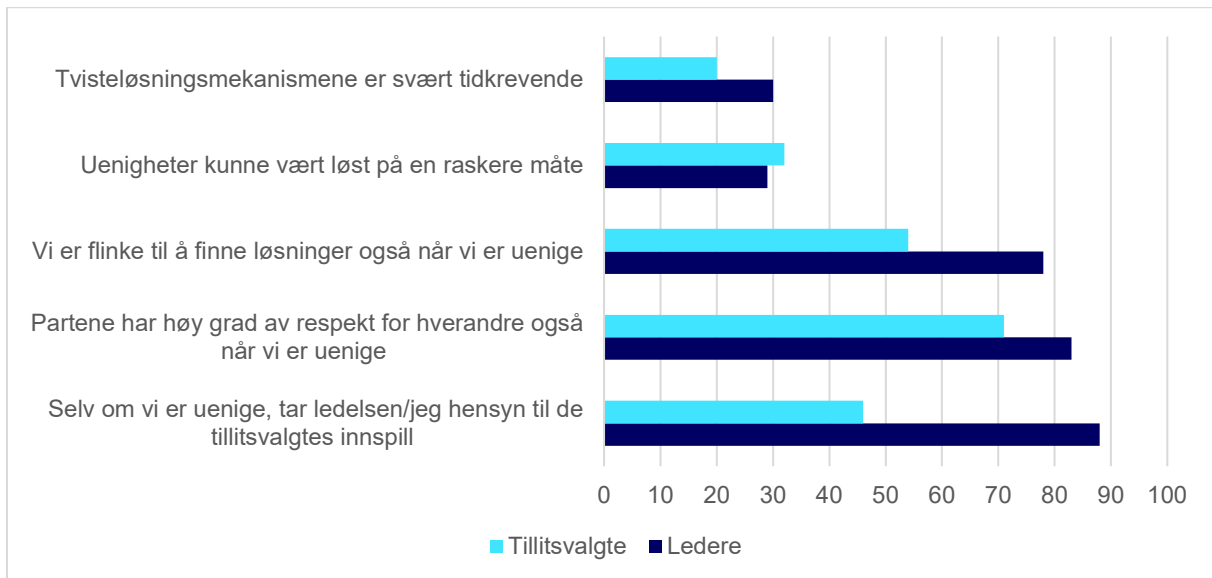
Funnene våre tyder på at partene sjelden krever at forhandlingssaker avgjøres ved tvisteløsning. Under fem prosent av HR-ledere og seks prosent av tillitsvalgte har svart at de i løpet av de siste tre årene har sendt en sak videre til en partssammensatt nemd. Seks prosent har svart at de har videresendt en sak til det overordnede departementet.

6.4 Uenighet og konfliktløsning

Innledningsvis i dette kapittelet var vi opptatt av konfliktløsningsmekanismer som en sentral del av den norske modellen.

I spørreundersøkelsen ble respondentene presentert for en rekke påstander som peker mot konstruktiv konfliktløsning. Resultatene presenteres i figur 6-5. Figuren viser andelen som har svart at de i stor eller svært stor grad er enige i påstandene. Full svarfordeling finnes i tabell V6.6 i vedlegget. Det var liten forskjell i svarene fra respondenter på ulike nivåer og vi presenterer derfor funnene samlet.

Figur 6-5: I hvilken grad er du enig i påstandene nedenfor? Andel i stor eller svært stor grad. «Vet ikke» inkludert i beregningen. Prosent. N i tabell V6.6 i vedlegget.



En femtedel av lederne og 30 prosent av de tillitsvalgte har svart at de oppfatter tvisteløsningsmekanismene som svært tidkrevende. Her må vi legge til at så mange som 51 og 60 prosent svarte «vet ikke». Det er svært få som er uenig i påstanden. Også når det gjelder hvorvidt uenigheter kunne vært løst på en raskere måte er det lite uenighet mellom partene, og nesten en tredjedel er enige i påstanden. Her var andelen som svarte «vet ikke» langt mindre (8 og 14 prosent). Dette resultatet er i tråd med hva vi fant i intervjuundersøkelsen hvor informantene i liten grad fortalte om «gnagsår» i samarbeidet.

Påstanden om at partene i høy grad har respekt for hverandre, også når de er uenige, går rett i kjernen av samarbeidet: uenighet og konflikter skal håndteres. Et stort flertall er enige i denne påstanden. Også her finner vi at ledere og tillitsvalgte i stor grad har den samme vurderingen, selv om andelen blant lederne er 9 prosentpoeng høyere.

Også påstanden om at partene er flinke til å finne løsninger selv om de er uenige er i kjernen av samarbeidet. Her er forskjellen mellom partene noe større. 54 prosent av de tillitsvalgte er enige mot 76 prosent blant lederne. Størst forskjell mellom partene finner vi når det gjelder hvorvidt ledelsen tar hensyn til de tillitsvalgtes innspill ved uenighet. Her er det altså snakk om vilje til å inngå kompromisser. 88 prosent av lederne er enige i påstanden mot 46 prosent av de tillitsvalgte.

Påstanden om at ledelsen tar hensyn til tillitsvalgtes innspill selv om man er uenige ble også stilt i 2020. Blant virksomhetsledere og HR-ledere var det hhv. 84 og 85 prosent som svarte at de i stor eller svært stor grad var enige. Andelen blant de tillitsvalgte var 33 prosent (Hagen mfl., 2020, figur 8.5). Vi finner altså at andelen som er enige i påstanden har økt noe både blant ledere og tillitsvalgte fra 2020 til 2026. Fortsatt er forskjellen mellom tillitsvalgtes og lederes oppfatning stor.

Vi har gjort paranalyser for to av påstandene om konstruktiv konfliktløsning. Den første er hvorvidt ledelsen tar hensyn til de tillitsvalgtes innspill selv om partene er uenige og den andre er hvorvidt partene er flinke til å finne løsninger også når de er uenige. Tabell 6-3 viser andelen virksomheter hvor partene er samstemte og uenige. Se mer informasjon om analysene i tabell V6.7 og V6.8.

Tabell 6-3: Påstander om konstruktiv konfliktløsning. Basert på svar fra ledere og tillitsvalgte (alle nivåer) i virksomheter hvor begge parter har svart. Prosent. Virksomheter (N = 112).

	TV høyere skår	Omtrent lik skår	TV litt lavere skår
Selv om vi er uenige, tar jeg/ledelsen hensyn til de tillitsvalgtes innspill	3	49	48
Vi er flinke til å finne løsninger også når vi er uenige	4	71	24

Når det gjelder at ledelsen tar hensyn til de tillitsvalgtes innspill selv om partene er uenige, er ledere og tillitsvalgte samstemte i siden vurderinger i rundt halvparten av virksomhetene. Det er omtrent like vanlig at de tillitsvalgte har en mindre positiv oppfatning av situasjonen av ledelsen. Bare i tre prosent av virksomhetene er de tillitsvalgte mer positive til situasjonen enn ledelsen.

For påstanden om at partene er flinke til å finne løsninger selv ved uenighet, er ledere og tillitsvalgte oftere samstemte enn for den forrige påstanden. Tabell 6-3 viser at partene er samstemte i 71 prosent av virksomhetene. I rundt en fjerdedel av virksomhetene har tillitsvalgte en mindre positiv oppfatning av situasjonen enn ledelsen. Også for denne påstanden er det bare et fåtall av virksomhetene hvor de tillitsvalgte er mer positive enn ledelsen.

6.5 Uenig i sak eller saksbehandling?

Figur 6-1 viste en nedgang i andelen som alltid eller ofte opplevde uenighet i drøftings- og forhandlingssaker fra 2020 til 2026. I tabell 6-2 så vi også at svært få saker sendes videre til tvistebehandling. Vi fant videre i figur 6-3 at mellom en femtedel og en fjerdedel av de tillitsvalgte alltid eller ofte opplever vedvarende uenighet når det gjelder tolkninger av de ulike bestemmelsene i hovedavtalen og hvorvidt en sak skal regnes som informasjons-, drøftings- eller forhandlingssak.

Hvorvidt dette er høye eller lave tall, må vurderes ut ifra de ambisjonene partene har for partssamarbeidet. Disse ambisjonene er tema i kapittel 10. Her er vi opptatt av at svarene kan tolkes på to måter: som at partene er uenig i sak eller i saksbehandling. I intervjuene var drøftingsprosessen et tema som ble tatt opp av flere. Her er det illustrert med et eksempel fra sentralt nivå:

Det er noe som jeg mener preger partssamarbeidet i noe negativ forstand når du kommer nedover i virksomhetene. Noen steder har du ledere som virkelig tar tak i det og andre som ikke tenker på samme måte. Vi har hatt noen drøftinger som er innspillsmøter til ledermøter. Vi er enige på sentralt nivå at utgangspunktet er at man skal drøfte i drøftingsmøter med partene. Så er det ikke sånn at du alltid må ta beslutning i drøftingsmøtet, men normen er at du bør gjøre det. Men hvis du ikke tar, så må hvert fall arbeidsgiver sitt syn i drøftingsmøtet komme frem sånn at hvis de går ut og endrer syn, så må de komme tilbake igjen. Der har vi hatt noen utfordringer (sentral tillitsvalgt).

I bestemmelsene i hovedavtalens § 22 (Uenighet ved drøftinger) heter det at

Drøftingssaker behandles på det nivået innenfor virksomheten som har saken til behandling. Arbeidsgiver tar den endelige beslutningen på det nivået saken skal avgjøres. Før arbeidsgiver tar sitt standpunkt, skal det ha vært ført reelle drøftinger med de tillitsvalgte. Saken skal drøftes på nytt dersom arbeidsgiver vil ta en annen beslutning enn det er gitt uttrykk for i tidligere drøftingsmøter, også før det er nedfelt i referat. (punkt 1).

Referat fra drøftinger er regulert i § 20 hvor det blant annet heter at

Etter drøftinger setter arbeidsgiver opp referat. Referatet skal være kortfattet, men slik at partenes synspunkter fremgår av referatet. Referatet skal ikke undertegnes, men godkjennes av deltakerne eller representanter for disse. Dersom det er truffet beslutning i saken skal den referatføres.

Bestemmelsen om at «Drøftingssaker behandles på det nivået innenfor virksomheten som har saken til behandling» kan tolkes som at arbeidsgiver må stille med de nødvendige fullmakter under drøftingen. Det aktualiserer spørsmålet om hvem som deltar og hvorvidt hen har de nødvendige fullmakter. «Likeverdige parter» blir et tema.

Bestemmelsen om at «Saken skal drøftes på nytt dersom arbeidsgiver vil ta en annen beslutning enn det er gitt uttrykk for i tidligere drøftingsmøter» kan tolkes som at arbeidsgiver i drøftingsmøte skal gi uttrykk for sitt syn og at saken skal tilbake til ny drøfting dersom arbeidsgiver endrer syn. Videre kan bestemmelsen om at «Dersom det er truffet beslutning i saken skal den referatføres» leses som at beslutning kan fattes i selve drøftingsmøtet. Selv om arbeidsgiver har styringsrett er det likevel et mål om at partene skal drøfte seg frem til et kompromiss mellom ulike interesser i møtet. Dette kan vi koble til intensjonene i hovedavtalen slik de fremkommer i § 1.5:

Det er videre en forutsetning at partene møter med vilje til å finne løsninger, selv om de har ulike roller og derfor kan ha ulike interesser å ivareta. Deres representanter må møte med de nødvendige fullmakter, kvalifikasjoner og holdninger. Partene har et felles ansvar for å utvikle en god, åpen og løsningsorientert samarbeidskultur.

Det er dermed ved drøftinger at viljen til samarbeid settes på spissen og avveiningen mellom styringsrett og reell medbestemmelse blir aktualisert. En rekke sentrale spørsmål «møtes» i drøftingsprosedyrene: deltakelse og fullmakter i partssamarbeidet, HRs rolle i samarbeidet, organisering og beslutningsprosedyrer i virksomheten samt informasjon til de tillitsvalgte og respekt og tillit mellom partene.

6.6 Fullmakter

Tillitsvalgte er opptatt av at leder skal delta i partssamarbeidet. Dette var en viktig konklusjon både i Hagen mfl. (2020) og i Hagen og Dahls (2024) undersøkelse av HRs rolle i partssamarbeidet. Temaet kom også opp intervjuene i denne undersøkelsen:

Det er frustrasjon over HRs rolle. Ledelsen delegerer partssamarbeidet og tillitsvalgte må diskutere med ledere som beslutningsmyndighet. Veien til beslutningsmyndighet blir lenger. Skjønner at det er mye å sette seg inn i for arbeidsgiversiden, men dette er med på å uthule partsamarbeidet – hvis de vi møter ikke har makt og myndighet (sentral tillitsvalgt).

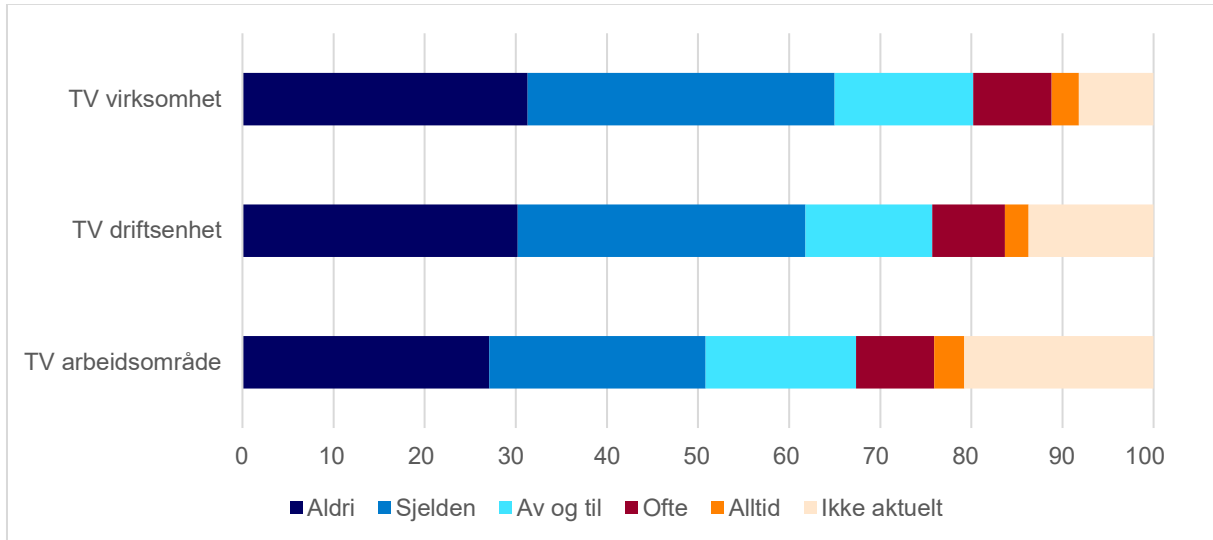
Manglende deltakelse fra toppledelsen kan knyttes til ønsket om å bli oppfattet som en likeverdig part – og å bli tatt på alvor. Det vi har sett i tidligere undersøkelser (Hagen og Dahl, 2024) er at det ikke er HR i seg selv som er problematisk. Dette viser også dette sitatet:

HR kan sitte med fullmakter, da er det greit, hvis ikke er det en utfordring. Tror nok at det har vært problemet – at de ikke har hatt fullmakter. Vi er opptatt av dette på tillitsvalgtssida og snakker om det i opplæringen, det er et legitimt spørsmål å stille (tillitsvalgt, sentralt nivå).

I spørreundersøkelsen fikk ledere og tillitsvalgte flere spørsmål knyttet til ledelsens fullmakter. Figur 6-6 viser svarfordelingen på et spørsmål om hvor ofte tillitsvalgte på ulike nivåer opplever at

lederen som deltar i møtene ikke har de nødvendige fullmakter til å treffe avgjørelser i forhandlingssaker.

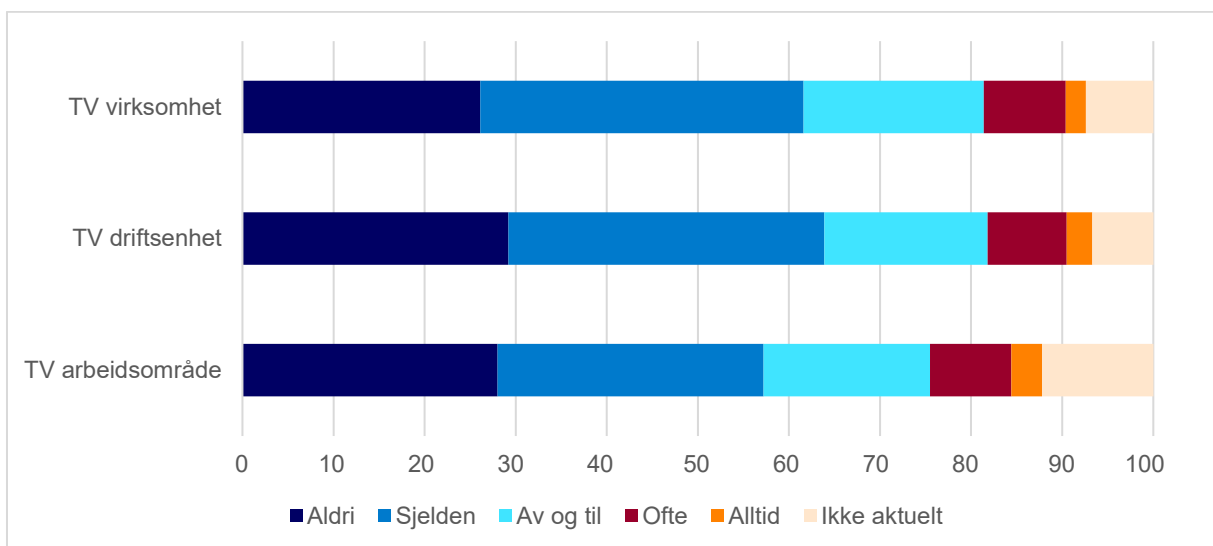
Figur 6-6: Hvor ofte opplever du at leder(e) som deltar i møtene ikke har de nødvendige fullmakter til å treffe avgjørelser i forhandlingssaker? Prosent. TV virksomhet (n = 499), TV driftsenhet (n = 503) og TV arbeidsområde (n = 491).



Figur 6-6 tyder på at flertallet av de tillitsvalgte aldri eller sjelden møter ledere som ikke har nødvendig fullmakter til å treffe avgjørelser i forhandlingssaker. Om lag 15 prosent opplever dette av og til, mens 14 prosent av de tillitsvalgte på virksomhets- og arbeidsområdenivå og 11 prosent av de tillitsvalgte på driftsenhetsnivå svarte at lederne ofte eller alltid manglet fullmakt. Andelen som har svart «ikke aktuelt» øker på nivåene lenger ned.

Figur 6-7 viser svarfordelingen for et tilsvarende spørsmål om fullmakter til å treffe avgjørelser i drøftingssaker.

Figur 6-7: Hvor ofte opplever du at leder(e) som deltar i møtene ikke har de nødvendige fullmakter til å treffe avgjørelser i drøftingssaker? Prosent. TV virksomhet (n = 499), TV driftsenhet (n = 504) og TV arbeidsområde (n = 493).



Også her finner vi at et flertall av de tillitsvalgte aldri eller sjelden opplever manglende fullmakter. Andelen som svarte ofte eller alltid er i overkant av 10 prosent på alle nivåene. Andelen som svarte «ikke aktuelt» er høyere i arbeidsområdene enn på nivåene over.

Tabell 6-4 viser andel virksomheter hvor minst én tillitsvalgt har svart at ledelsen ofte eller alltid mangler fullmakter i drøftings- og forhandlingssaker. «Ikke aktuelt» er tatt med i beregningen.

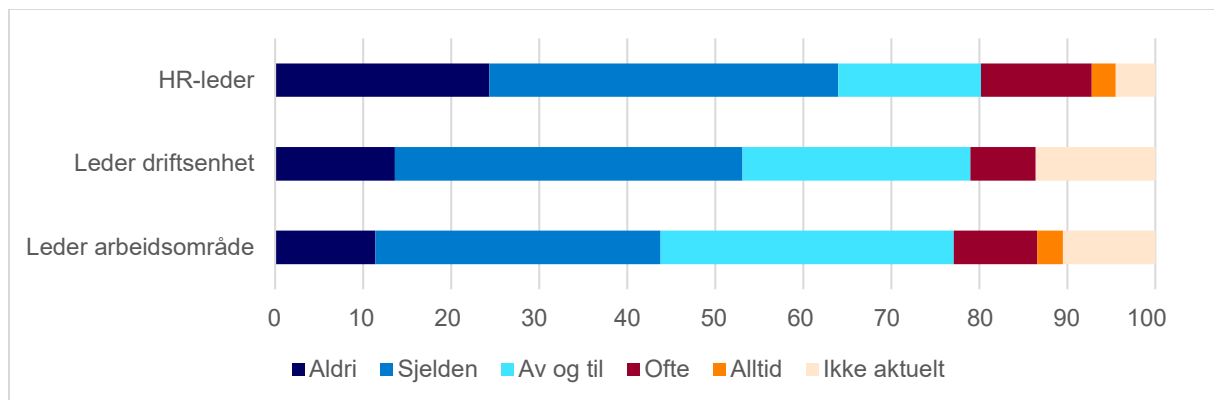
Tabell 6-4: Hvor ofte opplever du at leder(e) som deltar i møtene ikke har de nødvendige fullmakter til å treffe avgjørelser i forhandlingssaker/drøftingssaker? Andel virksomheter hvor en eller flere tillitsvalgte har svart ofte eller alltid på spørsmålet. Prosent.

	Forhandlingssaker			Drøftingssaker		
	Ofte	Alltid	N	Ofte	Alltid	N
Tillitsvalgte virksomhet	20	9	148	19	7	148
Tillitsvalgte driftsenhet	21	15	62	23	15	61
Tillitsvalgte arbeidsområder	19	9	77	22	9	77

Tabell 6-4 viser at i 29 prosent av virksomhetene har en eller flere tillitsvalgte på virksomhetsnivå ofte eller alltid opplevd at ledelsen man møter ikke har de nødvendige fullmaktene i forhandlingssaker. Tilsvarende tall for driftsenheter og arbeidsområder er 36 og 28 prosent. Andelen når det gjelder drøftingssaker er omtrent like. På virksomhet er andelen 26 prosent, på driftsenhetsnivå 38 prosent og i arbeidsområdene 31 prosent. Det er svært høy korrelasjon mellom de to spørsmålene (0,86**). Vi kan derfor anta at det i stor grad er snakk om de samme virksomhetene for de to spørsmålene.

Lederne i spørreundersøkelsen fikk spørsmål om hvor ofte de trenger innspill fra høyere ledernivåer før saker kan avgjøres i IDF-møter. Svarfordelingen blant HR-ledere og ledere på nivåer lenger ned er vist i figur 6-8. Virksomhetslederne fikk ikke dette spørsmålet da de ikke har noe ledernivå over seg.

Figur 6-8: Hvor ofte hender det at du trenger innspill fra høyere ledernivåer før saken kan avgjøres i IDF-møtet? Prosent. HR-leder (n = 111), leder driftsenhet (n = 81) og leder arbeidsområde (n = 105).



Lederens svar – selv om spørsmålene ikke er helt like – gir et nokså tilsvarende inntrykk som svarene fra de tillitsvalgte. Manglende fullmakter er ikke et gjennomgående kjennetegn ved partssamarbeidet i statlige virksomheter. Fordi det bare er én HR-leder per virksomhet kan deres svar også tolkes som et uttrykk for andel virksomheter. Det betyr at HR-lederen i 16 prosent av virksomhetene ofte eller alltid stiller i møter uten de nødvendige fullmakter til å avgjøre saken. Blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå var det, som vist i tabell 6-4, snakk om manglende fullmakt i forhandlingssaker i 29 prosent av virksomhetene og 26 prosent når det gjaldt drøftingssaker. Her finner vi altså en betydelig forskjell.

6.7 Beslutninger

I forhandlingssaker skal partene fatte beslutninger sammen. I drøftingssaker må fullmakter følges av en vilje til å fatte beslutninger i et partssammensatt fora. Dersom arbeidsgiver i kraft av sin styringsrett endrer beslutningen fra det partssammensatte møtet, skal saken tilbake til ny drøfting.

Funn fra intervjuene våre viser at vi finner to hovedmodeller her: drøftingsmøtet som et beslutningsorgan og det vi kan kalle et innspillsorgan. I denne siste modellen fikk vi også eksempler på at arbeidsgiver ikke tilkjennegir sitt syn, men utelukkende ber om de tillitsvalgte innspill:

Det skjer på den måten at vi i prinsippet kommer med det som blir innspill som så går tilbake til direktøren som tar sin avgjørelse i etterkant av drøftingsmøtet, gjerne i et ledermøte. Og det er vi jo åpenbart ikke fornøyd med, og har gitt beskjed om at vi mener at i prinsippet så burde hen være stede på alle beslutningssaker, ergo drøfting og forhandling ... Selv om hen er til stede i drøftingsmøtene og andre saker, så har hen et behov for å få ta saken tilbake til seg og sitt ledermøte før hen tar den endelige beslutningen. Og at ergo så tas ikke drøftingsbeslutningene i drøftingsmøtet i den grad vi ønsker heller. Og de to tingene er veldig knyttet opp mot hverandre, som gjør at vi har en liten utfordring som berører både drøftingsinstituttet og leders tilstedeværelse (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Flere var opptatt av dette:

Det står jo i hovedtalen at vi skal på en måte ... prøve å liksom bli enig og drøfte oss fram til en beslutning i møtet. Det er jo det som er hovedstolpen, da. Men vi har dessverre på en måte en direktør som ikke ønsker å ta beslutninger i møtet, hen ønsker å ta beslutninger kanskje etter hen har hørt på både ledermøtet og vårt møte. Så tar hen fellesmøte. Og så tar hen beslutningen stort sett i ettertid og orienterer oss om det, da (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Og informanten fortsetter:

Så hvorfor hen kjører dette tospannsgreiene, det vet jeg ikke [...] Hen må jo gjøre det to ganger, da. Jeg skjønner ikke hvorfor, når alt skal gjøres effektivt ... hvorfor hen gjør det sånn? Det er fordi vi ikke skal få høre hva lederne drøfter eller hvordan de resonnerer seg frem til, at de skal kunne gjøre det fritt uten at vi tillitsvalgte skal lytte. Det må jo være noe [...] Jeg kan ikke tenke meg noe annet. Det at det blir et stort fora, det [...] Vi får høre at det blir for mange folk i samme rommet, men [...] Nei. Da skal man jo [...] Da skal jo dere få beskjed hvis det besluttes noe annet enn det som er blitt sagt i IDF-møtet. Da må saken tilbake hvis de gjør endringer. Så da blir det dobbelt opp igjen. Så det skjer veldig sjeldent (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Fra arbeidsgiversiden i en virksomhet fikk vi denne beskrivelsen på spørsmål om drøftingsmøtet er et beslutningsorgan eller innspillsorgan:

Litt begge deler, men i stor grad som et sted hvor det også fattes beslutninger. Men det hender selvfølgelig at ting som blir løftet der, på et tydelig sted i saken, så tas det inn i ledermøtet, og så følger de tillitsvalgte synspunkter med inn der, og så hvis det blir store endringer, så tar vi det jo tilbake igjen. Og da er jo saken antagelig moden for at direktøren kan si at ja, dette er igjen, dette tar vi inn i referat, men det er jo ikke alltid at det skjer, at saken kommer tilbake igjen, liksom. Men at man hører at det er mer å høre, men ofte så er det jo vært diskutert i ledelsen først. Og så kommer direktøren til dette møtet med et forslag, og så blir det diskutert, og kanskje noe justert i hvert fall. Det kan jo også hende at beslutningen blir utsatt, dette må vi ta med tilbake, dette må vi diskutere litt mer i ledelsen og sånn (arbeidsgiver, virksomhetsnivå).

Flere ledere var opptatt av at det er direktøren som skal ta beslutningen:

En drøfting er jo i utgangspunktet et sted hvor tillitsvalgte kommer med sine synspunkter og som vi legger vekt på. Det betyr jo ikke at vi alltid tar en beslutning som er i tråd med deres innspill. Men ledergruppa er ikke et besluttende organ, det er et rådgivende organ for meg, og det er jeg som tar den type beslutninger. Men det betyr at når jeg tar en beslutning, så tar jeg hensyn til og vektet tillitsvalgtes argumenter, og så tar jeg stilling til det. Men det kan jo også være at jeg tar en beslutning i IDF-møtet, altså der og da, eller det kan hende jeg tar det med meg tilbake på kontoret, og beslutter det etterpå. Eller det kan hende at jeg tar med tillitsvalgtes synspunkter inn i ledermøtet, slik at det inngår som en del av saksgrunnlaget når ledergruppa skal gi meg råd om hvilken beslutning som skal fattes. Så det er litt sånn, det høres jo litt sånn formalistisk og rart ut, men det er noen gang bare sånn beslutningsmyndigheten er, ikke sant? Beslutningsmyndigheten er tydelig hos virksomhetsleder. Jeg er ikke kjent med noen (i staten) som i prinsippet har gjort ledergruppa til et besluttende organ, selv om det i praksis ofte er sånn (virksomhetsleder).

En annen leder formulerte seg slik:

Senest i går hadde vi en drøftingssak hvor vi har sittet i dag og gjort masse justeringer som vi skal legge frem for de tillitsvalgte igjen i dag, hvor jeg mener at det innspillet de kom med, var kjempegode. Og i dag tenker jeg at hvis de møter meg på dette, de forslagene vi har gjort nå, så kommer jeg til å ta beslutningen i drøftingsmøtet. Fordi det er greit. Nå er vi der i prosessen. Mens andre ganger så må jeg kanskje ha en dag eller to og tenke meg om. Det er ikke sikkert jeg er klar for å ta den beslutningen. Hvis det spriker veldig mellom hva ledergruppa mi anbefaler og hva de tillitsvalgte anbefaler, så må jeg kanskje tenke meg om litt, snakke med et par av mine nærmeste. Diskutere med noen i talsledergruppa for å si at det du kom med der, var fornuftig, men jeg trenger å møte tillitsvalgte på dette og dette: Er det en løsning du kan leve med? Da tar jeg den beslutningen på dagen eller to etterpå. Men det som er viktig, er å formidle hva beslutningene er. At det kommer tilbake til IDF-møtet – at beslutningene på den saken ble slik og slik. Og det har vi slitt med å finne en god form på (virksomhetsleder).

Men det er ingen tvil om at lederen skal ta beslutningen:

Det er til syvende og sist jeg som er ansvarlig, jeg som tar beslutninger. Men både fra mitt ledermøte og fra IDF-møtet får jeg innspill som gjør at jeg både justerer og endrer beslutninger. Og så tar jeg beslutninger noen ganger i IDF-møtet, andre ganger etterpå. Noen ganger, og selvfølgelig oftest i mitt ledermøte. Jeg bruker det argumentet at jeg overholder kravene i hovedavtalen om å foreta en drøfting, så kan jeg i prinsippet ta beslutninger når som helst og hvor som helst. Det er ikke ledergruppa mi som tar beslutninger heller. Det er jeg som gjør det. Når det skjer noe, så er ikke det IDF-møtets ansvar, det er ikke tillitsvalgtes ansvar, det er ikke ledergruppas ansvar, det er mitt ansvar (virksomhetsleder).

For de tillitsvalgte handler det ikke bare om hvor beslutningen skal tas, mens også om hvordan deres argumenter trekkes inn i vurderingene til leder:

Det er ikke der det står på, at ikke fullmaktene er der. Det er bare at jeg skulle ønske at lederne ikke brukte HR som sitt talerør. Om partssamarbeidet er overlatt til HR – det mener jeg er sant [...] Det at direktøren skal ta sin beslutning i etterkant betyr at det er HR-leder som tar med seg det vi sa inn til ledermøtet. Og det er ingenting i referatet fra det møtet som viser til hva vi tillitsvalgte sa på drøftingsmøtet. Vi må bare stole på at den HR-lederen klarer formidle vårt budskap. Men jeg mener det blir feil, fordi når vi snakker bruker vi jo både med armer og øyne, opp og ned i stemme. Når HR-lederen skal videreformidle dette, så klarer hun aldri å videreformidle det på samme måte som vi gjør. Da blir det bare en oppsummering, og dermed så vil ikke vårt budskap nå frem. [...] det å være fysisk sted, i et møterom, det er jo [...] Det er jo det som er kommunikasjon, da (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Andre har andre erfaringer med HR:

Den HR-lederen som er nå, er helt annerledes enn tidligere. Virkelig, og det hender noen ganger at hun ringer og spør om hun har forstått det riktig, om det var dette her dere ville ha

med inn. Og så er det jo referater, så vi ser jo på en måte hva som kommer ut i referatet også, og da står det også organisasjonene mener det og det og det. Så det må man jo på en måte bare stole på da, at det kommer videre (tillitsvalgt, driftsenhet).

Uenigheten har altså to ledd: for det første: tillitsvalgte ønsker at beslutninger skal treffes i drøftingsmøtet, men dersom det ikke skjer så er man bekymret for at HR kan fungere som en portvokter for de tillitsvalgtes argumenter.

6.8 Endringsønsker

I forrige revisjon var det mye oppmerksomhet rettet mot forhandlingsretten. I denne runden fant vi ingen tilsvarende oppmerksomhet eller diskusjon knyttet til endringer. Forhandlingsretten synes å stå fast, selv om vi gjenkjenner de samme argumentene som ble brukt sist:

Grasrota synes forhandlingsretten er viktig. Tillitsvalgte opplever det som et viktig skjold, verktøy for å øve press. Hva er igjen om de ikke kan øve press? (tillitsvalgt, sentralt nivå).

Også argumentene fra arbeidsgiversiden – avtalen er for komplisert og detaljert (se avsnitt 6.8.1) – er de samme som i forrige evaluering.

Ikke viktig for meg å forenkle, kutte ned på spesielle tema, men synes den kunne vært mer nøytralt. Mer opptatt av grensen for medbestemmelse, som står innledningsvis, men som sklir ut utover i avtalen. Partssamarbeidet blir en suppe, et onde. Rom for å forbedre. Ikke for å redusere, men tydelig hva det egentlig bør være. Hva tillitsvalgte er egnet for å bidra med (arbeidsgiver, sentralt nivå).

Vi fant også de samme diskusjonene knyttet til skillelinjene mellom drøfting og forhandling:

For vi holder jo kurs mange ganger i året i dette lov- og avtaleverket, og snakker mye om hvordan dette er, og jeg sier: Ikke være opphengt i det om det er en forhandlings- eller drøftingssak, for det aller meste er ikke forhandlinger i staten. Det er en så liten flik, og det er mindre og mindre betydning. Organisatoriske endringer er en forhandlingssak. Hva betyr det i dag? Vi driver ikke med linjeorganisering. Vi driver med produktorientering, teambaserte ting. Det er ikke en forhandlingssak (virksomhetsleder).

Også tillitsvalgte var opptatt av dette:

Vi synes vel kanskje drøfting er det viktigste – det å kunne komme med innspill, det å kunne stille spørsmål, komme med alternative løsninger, diskutere konstruktivt med ledelsen er jo det viktigste. Det er ikke det å forhandle som er poenget med hovedavtalen. Ja, en del pleier å skyte meg for dette, for jeg sier det viktigste med hovedavtalen er faktisk medvirkning, ikke medbestemmelse, sånn som vi ser det. Det å være med i prosessen, det å komme tidlig inn i prosessen, å få være med å komme med faglige innspill, komme med innspill på vegne av de ansatte, peke på konsekvenser, peke på mulige løsninger. Å få være med og jobbe seg fram til de beste løsningene er mye viktigere enn å sitte i bakkant og si nei til en ferdigtygd løsning (tillitsvalgt, driftsenhetsnivå).

Hovedinntrykket fra intervjurunden er likevel nokså entydig – det er vanskelig å identifisere sterke ønsker om å endre avtalen. Sitatet nedenfor er illustrerende for intervjuene:

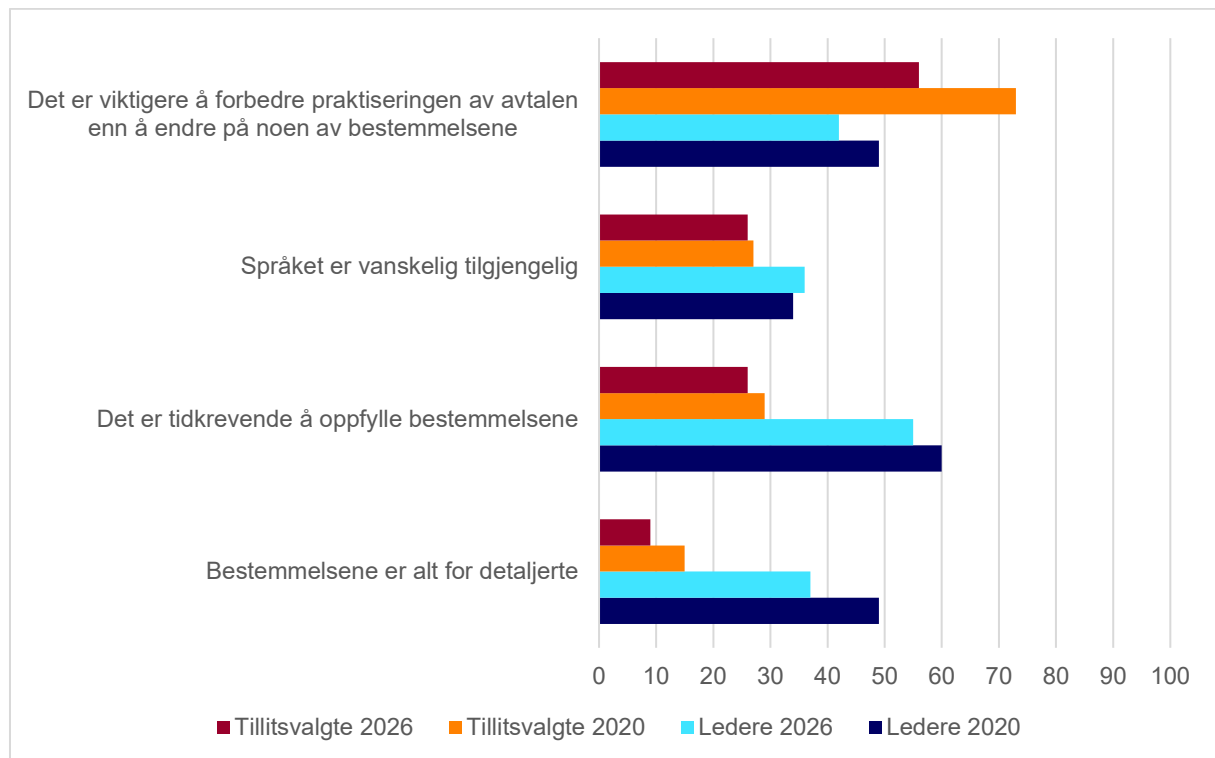
Altså, jeg vil si at det som står i hovedavtalen, som det står i dag, hvis det etterleves og følges, så er jeg fornøyd med hovedavtalen. Forhandlingsrett på nye stillinger, som vi i realiteten nå er frattatt, det er det eneste jeg mener burde vært gjort for å gi oss en reell påvirkning på hvordan denne virksomheten her utvikler seg (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

I dette avsnittet skal vi først se på svar knyttet til helheten og deretter se på endringsønsker knyttet til de ulike paragrafene.

6.8.1 Påstander om hovedavtalen

Både i 2020 og i vår undersøkelse ble respondentene bedt om å ta stilling til noen mer overordnede påstander om hovedavtalen. Figur 6-9 viser andelen ledere og tillitsvalgte som har svart at de er delvis eller helt enige i påstandene i 2020 og 2026. Full svarfordeling finnes i tabell V6.9 og V6.10.

Figur 6-9: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? Andel delvis eller helt enig i 2020* og 2026. Alle ledere og tillitsvalgte. «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen. Prosent. N i tabell V6.9 og V6.10 i vedlegget.



Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 9.1.

Andelen som synes at det er viktigere å forbedre avtalen enn å endre på noen av bestemmelsene har sunket siden 2020. Nedgangen er størst blant de tillitsvalgte hvor andelen har gått fra 73 i 2020 til 56 prosent i 2026. Dette tyder på at de tillitsvalgte er mer fornøyde med praktiseringen nå.

Når det gjelder spørsmålet om hvorvidt hovedavtalen har et vanskelig tilgjengelig språk, er det ingen endringer verken blant lederne eller de tillitsvalgte. Andelen har holdt seg rundt 30 prosent. Når det gjelder de to siste påstandene skiller partene lag, og forskjellen fra 2020 holder seg. Om lag dobbelt så mange ledere som tillitsvalgte synes at det er tidkrevende å oppfylle bestemmelsene (60 vs. 29 prosent).

Når det gjelder andelen som synes at bestemmelsene er altfor detaljerte, er forskjellen enda større. I 2026 var 9 prosent av tillitsvalgte enige i dette, mens andelen blant ledere var 37 prosent. Dette er noe lavere enn i 2020 da hhv. 15 prosent av tillitsvalgte og 49 prosent av ledere var enige i påstanden. Alt i alt finner vi ingen store endringer når det gjelder «de negative påstandene», men andelen som er enige i påstandene er gjennomgående noe lavere.

I tabell V6.10 i vedlegget er også «vet-ikke»-andelen oppgitt. Blant de tillitsvalgte varierer andelen mellom 27 og 10 prosent. Hele veien finner vi større andel jo lavere nivå vi spør. Blant lederne varierer det mellom 3 og 19 prosent og andelen er størst blant virksomhetslederne.

6.8.2 Endringsønsker for paragrafene

Vi fant altså en betydelig nedgang i andelen tillitsvalgte som mente at det var viktigere å forbedre praktiseringen enn å endre de enkelte bestemmelsene i hovedavtalen. Dette kan tolkes som at praktiseringen har blitt bedre – eller som at man ønsker seg endringer i de konkrete bestemmelsene. De konkrete bestemmelsene er tema i dette avsnittet.

Tabell 6-5: Dersom du selv kunne bestemme – hvilke endringer ville du gjort i Hovedavtalen? 2020* og 2026. Prosent. Minste N i 2026: Virksomhetsleder (n = 52), HR-leder (n = 104), TV virksomhet (n = 483), TV driftsenhet (n = 493) og TV arbeidsområde (n = 530).

	Utvide		Ingen endring		Begrense		Vet ikke	
Informasjonsretten	2026	2020*	2026	2020*	2026	2020*	2026	2020*
Virksomhetsledere	4	11	75	78	6	0	15	11
Personal- / HR-ledere	5	11	86	79	2	2	8	9
TV virksomhet	31	35	48	50	1	0	20	15
TV driftsenhet	29	31	42	47	1	0	28	21
TV arbeidsområde	27	27	33	38	1	0	40	35
Drøftingsretten								
Virksomhetsledere	6	17	67	63	14	11	14	10
Personal- / HR-ledere	4	16	73	60	16	16	7	8
TV virksomhet	43	42	37	43	1	1	20	15
TV driftsenhet	38	39	36	38	1	1	25	22
TV arbeidsområde	31	31	29	34	1	1	40	35
Forhandlingsretten								
Virksomhetsledere	2	3	44	50	40	38	14	10
Personal- / HR-ledere	0	10	43	34	49	48	8	9
TV virksomhet	47	47	33	37	1	1	20	15
TV driftsenhet	45	45	29	33	1	1	25	21
TV arbeidsområde	37	33	23	34	0	0	28	34

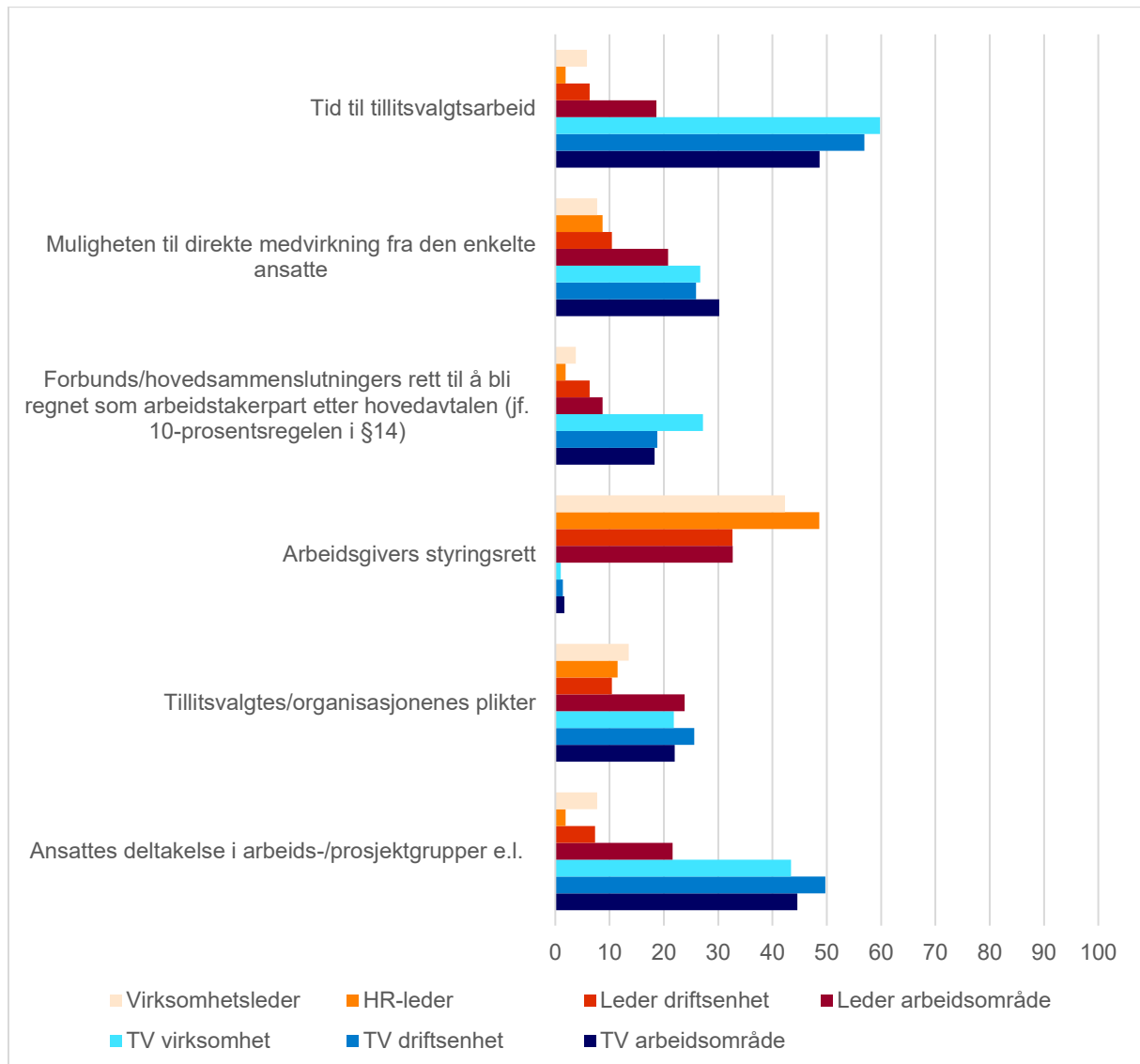
*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 9.2.

Tabell 6-5 viser stor grad av stabilitet. Det var noen flere HR-ledere som ønsket å utvide drøftingsretten i 2020 enn i 2026. I intervjuene i 2020 var det flere ledere som var opptatt av å begrense forhandlingsretten og støttet opp under dette ved å uttrykke et ønske om å heller utvide drøftingsretten. Vi antar at dette ligger bak endringen vi finner.

Også forskjellen mellom partene har holdt seg stabil. Dersom man ønsker endringer, vil tillitsvalgte utvide og ledere vil begrense hhv. drøftingsretten og forhandlingsretten. Svært få ledere vil begrense informasjonsretten. Det er generelt en liten økning i andelen som svarer «vet ikke», men som i 2020 er «vet ikke»-andelene størst blant de tillitsvalgte. I alle respondentgruppene er det «ingen endring»-kategorien som er størst. Legger vi sammen «ingen endring» og «vet ikke» er det med ett unntak (HR-lederes syn på forhandlingsretten) flertall i alle grupper for å ikke gjøre noen endringer i bestemmelsene.

I årets undersøkelse la vi også inn spørsmål om noen av de andre bestemmelsene. Andelen som ønsker å utvide bestemmelsene er presentert i figur 6-10. Full svarfordeling finnes i tabell V6.11.

Figur 6-10: Andel som vil utvide rettighetene i hovedavtalen når det gjelder... «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen. Prosent. N i tabell V6.11 i vedlegget.



Funnene viser et kjent mønster: Mange tillitsvalgte vil ha mer tid, øke ansattes deltakelse i arbeids-/prosjektgrupper, mens mange ledere vil styrke styringsretten.

Når det gjelder endringer i § 14 (regler for arbeidsgiverpart) har en utvidelse lite støtte hos tillitsvalgte og virksomhetsledere, mens andelen blant HR-ledere er noe høyere (27 prosent). Vi ser også at få tillitsvalgte ønsker å utvide mulighetene til direkte medvirkning, mens andelen ledere er noe høyere (rundt 25 prosent). Konklusjonen må likevel bli at det ikke er flertall for utvidelser av disse bestemmelsene i noen av gruppene. Unntaket er tid til tillitsvalgtarbeid hvor mellom 49 og 60 prosent av de tillitsvalgte mener at denne bestemmelsen bør utvides.

Vi har latt «vet-ikke»-andelen inngå i beregning i figur 6-10. Det er viktig å legge til at disse andelenes er svært store. Blant de tillitsvalgte varierer andelen mellom 19 og 51 prosent, og vi finner det samme mønsteret som over: at andelen synker jo lavere nivå de tillitsvalgte er på. Blant lederne varierer andelen mellom 6 og 40 prosent og andelen er gjennomgående størst blant virksomhetslederne. Den store andelen som svarer at de ikke vet forsterker konklusjonen: Det er ingen stor oppslutning om å foreta endringer i hovedavtalen.

6.9 Hovedpunkter

- Færre tillitsvalgte rapporterer om uenigheter i informasjons- drøftings- og forhandlingssaker i 2026 enn i 2020.
- Vi finner små endringer når det gjelder uenigheter knyttet til «medbestemmelse generelt», mens andelen som rapporterer om uenigheter knyttet til frikjøp har økt.
- Partene er samstemte om hvor ofte de er uenige om sakene i tre fjerdedeler av virksomhetene.
- Det er svært få som rapporterer om bruk av tvisteløsningsmekanismene de siste tre årene.
- Langt flere ledere enn tillitsvalgte er enige i at partene er flinke til å finne løsninger ved uenighet og når det gjelder hvorvidt lederne tar hensyn til tillitsvalgtes innspill ved uenighet.
- Nesten 30 prosent av de tillitsvalgte svarer at ledere som deltar i møtene mangler de nødvendige fullmakter til å ta avgjørelser i forhandlingssaker «av og til», «ofte» eller «alltid». Like mange svarer at lederne mangler fullmakter i drøftingssaker.
- Når det gjelder ønsker om endringer i hovedavtalen er funnene i 2026 tilnærmet like som i 2020. Mange ledere ønsker å begrense forhandlingsretten, mens de tillitsvalgte ønsker å utvide rettighetene. Den samme forskjellen mellom partene finner vi på en rekke områder.
- Andelen tillitsvalgte som mener at det er viktigere å forbedre praktiseringen av avtalen enn å endre noen av bestemmelsene har sunket fra 73 i 2020 til 56 prosent i 2026.
- Andelen tillitsvalgte som mener at språket er vanskelig tilgjengelig har holdt seg konstant rundt 25 prosent. Andelen blant ledere har holdt seg konstant rundt 35 prosent.
- Forskjellen mellom partene er stor og uendret når det gjelder hvorvidt bestemmelsene er for detaljerte og tidkrevende å oppfylle.

7 Et godt samarbeid

Partssamarbeidet skal bidra til gode arbeidsplasser og god drift. I kapitlene foran har vi vært opptatt av grunnlaget for en god praktisering og vi har sett på hva partene er uenige om. I dette kapitlet skal vi se på resultatene. I en av virksomhetene fikk vi denne beskrivelsen av partssamarbeidet:

Altså, både si og mene at virksomheten blir en mer samfunnsnyttig virksomhet med tillitsvalgtes innflytelse. At det er en berikelse for direktøren å ha de ansattes representanter med på laget. Jeg tror at tillitsvalget hos oss oppfatter at de har en sentral rolle og blir tatt på alvor med sine innspill og det de kommer med. Vi har jo hatt ganske store og krevende omstillinger, nedbemanninger og utskillinger, det har vært mye herjing med oss [...] Vi har hatt en ledelse som har vært sterk og trygg nok til å lytte og respektere og anerkjenne. Det tror jeg er stikkordene, og at de tillitsvalgte opplever at de er med å påvirke. Det tror jeg er ganske avgjørende. De har jo blitt herjet med. Vi kunne jo stått der og vært enda mer ribba, med tillitsvalgte som hadde blitt forbanna og ikke var lojale mot ledelsen og ikke mot virksomheten. Jeg tror vi har klart å få til veldig mye fordi vi har hatt ro i våre rekker (leder, virksomhetsnivå).

Lederens beskrivelse er i tråd med hva de tillitsvalgte fortalte. Partssamarbeidet bidrar til god drift. Det gjør beslutningene bedre og de tillitsvalgte har innflytelse.

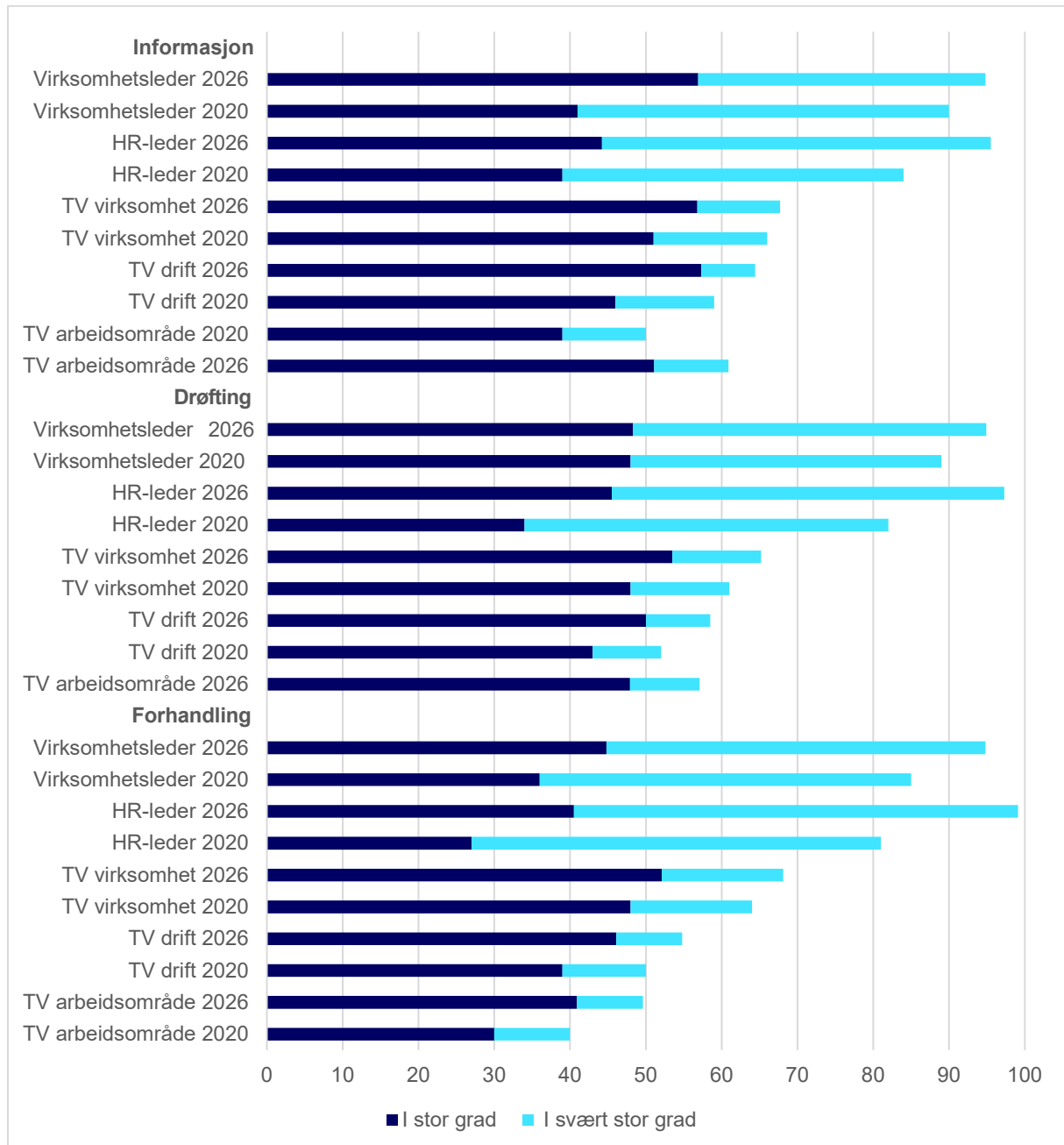
Ja, jeg synes det er bra, det blir sånn terningkast seks, egentlig. Det er stor takhøyde og vi kan si hva vi vil. Hos oss i X er det sånn at enigheten skal råde, så hvis noen er uenige, blir ikke de trampa ned eller overkjørt. Det skal være enighet om det, så alle blir hørt (tillitsvalgt, driftsenhet).

I kapitlene foran har vi vært opptatt av grunnlaget for en god praktisering og vi har sett på hva partene er uenige om. I dette kapitlet skal vi se på resultatene. Først ser vi på om respondentene mener at samarbeidet er i tråd med hovedavtalens bestemmelser, før vi er opptatt av grad av innflytelse og hvilken vei utviklingen går.

7.1 Et samarbeid i tråd med hovedavtalen?

Både i vår undersøkelse og i Hagen mfl. (2020) sin undersøkelse ble partene bedt om å vurdere i hvilken grad partssamarbeidet der de er leder eller tillitsvalgt er i tråd med hovedavtalens bestemmelser. Figur 7-1 viser andelen som svarte i stor eller svært stor grad i de ulike gruppene. Full svarfordeling finnes i tabell V7.1.

Figur 7-1: I hvilken grad vil du si at partssamarbeidet der du er tillitsvalgt er i tråd med hovedavtalens bestemmelser om... 2020* og 2026. Andel som svarte «i stor grad» eller «i svært stor grad». «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen. Prosent. N i tabell V7.1 i vedlegget.



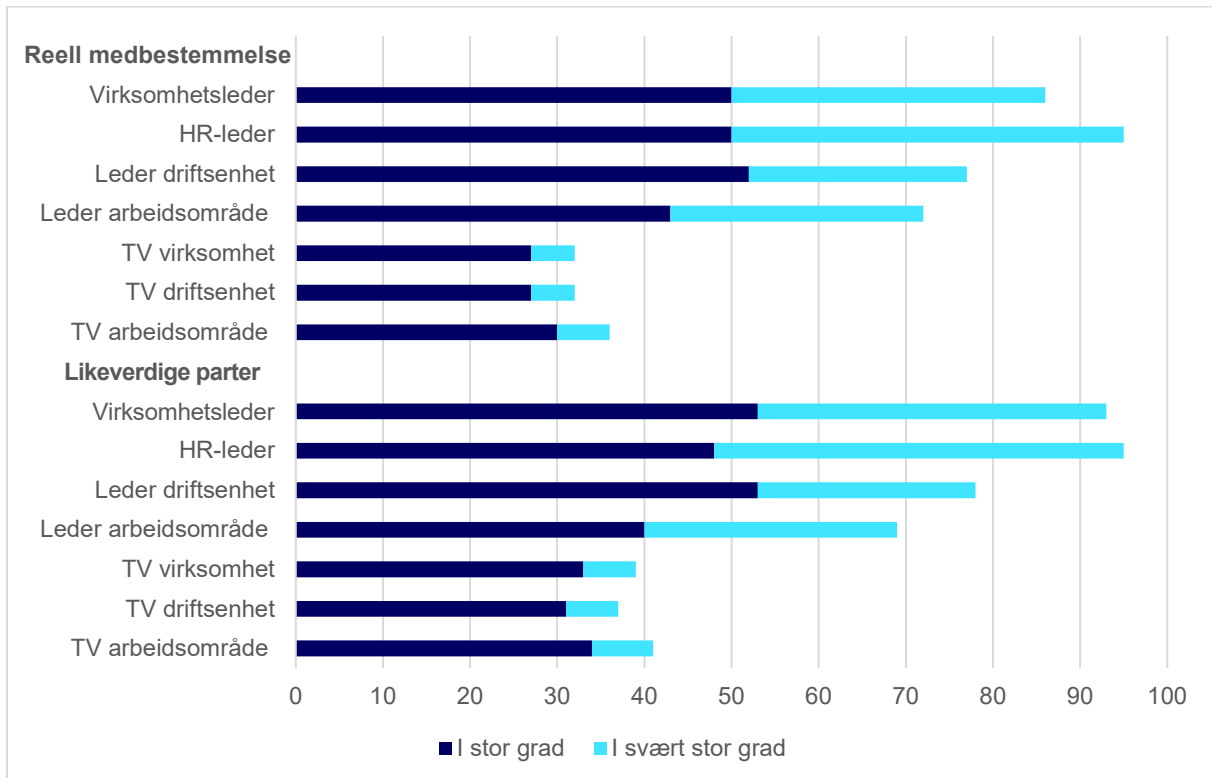
*Kilde: Hagen mfl. (2020), figur 4.4.

Figur 7-1 viser gjennomgående at respondentene litt oftere vurderer samarbeidet som i tråd med hovedavtalens bestemmelser om informasjon, drøfting og forhandling i 2026 sammenliknet med i 2020. I 2026 mente minst 90 prosent av virksomhetsledere og HR-ledere at samarbeidet er i tråd

med disse bestemmelsene. Andelene blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå er 68 prosent for informasjons- og forhandlingsbestemmelsene og 66 prosent for drøftingsbestemmelsene. Andelene er noe lavere blant tillitsvalgte på nivåene lenger ned, men holder seg på minst 50 prosent.

I 2026-undersøkelsen utvidet vi listen med to bestemmelser: reell medbestemmelse og likeverdige parter. Figur 7-2 viser andelene som har svart at samarbeidet i stor eller i svært stor grad er i tråd med disse bestemmelsene. Full svarfordeling finnes i tabell V7.2.

Figur 7-2: I hvilken grad vil du si at partssamarbeidet der du er tillitsvalgt er i tråd med hovedavtalens bestemmelser om... Andel som svarte «i stor grad» eller «i svært stor grad». «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen. Prosent. N i tabell V7.2 i vedlegget.



På alle nivåene finner vi store forskjeller i lederes og tillitsvalgtes vurderinger av hvorvidt samarbeidet er i tråd med bestemmelsen om at partene skal være likeverdige. Over 90 prosent av virksomhetslederne og HR-lederne har svart at samarbeidet der de jobber er i tråd med bestemmelsen om at partene skal være likeverdige. Bare 39 prosent av de tillitsvalgte på virksomhetsnivå mener det samme. Forskjellene mellom svarene fra ledere og tillitsvalgte på nivåene lenger ned er noe mindre, men fortsatt betydelige. På driftsenhetsnivå er andelen 78 prosent blant ledere mot 37 prosent blant tillitsvalgte, og i arbeidsområdene hhv. 69 og 41 prosent. Vi finner lite forskjell mellom vurderingene til tillitsvalgte på ulike nivåer, mens andelen blant lederne på nivåene lenger ned er litt lavere enn på virksomhetsnivå.

Vi finner det samme mønsteret når det gjelder bestemmelsen om at de tillitsvalgte skal ha reell medbestemmelse. 95 prosent av virksomhetslederne og 86 prosent av HR-lederne mente at samarbeidet er i tråd med denne bestemmelsen, mens bare 32 prosent av de tillitsvalgte på virksomhetsnivå svarte det samme. Også her finner vi at andelene er noe lavere blant ledere i driftsenheten og arbeidsområdene, mens andelene blant de tillitsvalgte er tilnærmet lik på alle nivåene.

Når vi finner så store forskjeller i andelene som mener at samarbeidet er i tråd med bestemmelsene, er det interessant å gjøre en paranalyse som bare bruker svarene fra tillitsvalgte og ledere i de samme virksomhetene. Tabell 7-1 viser andelen virksomheter hvor partene er samstemte eller uenige i sine vurderinger av hvorvidt samarbeidet er i tråd med bestemmelsene om reell medbestemmelse og likeverdige parter. Vi har her slått sammen svarene fra ledere på alle nivåer og tillitsvalgte på alle nivåer. Se tabell V7.3 i vedlegget for informasjon om kuttpunkter.

Tabell 7-1: Samarbeid i tråd med reell medbestemmelse og likeverdige parter. Basert på svar fra tillitsvalgte og ledere i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer). Prosent. Virksomheter (N = 118).

	TV mye mer enige	TV litt mer enige	Omtrent like enige	TV litt mindre enige	TV mye mindre enige	Totalt
Reell medbestemmelse	0	3	28	61	8	100
Likeverdige parter	0	2	36	58	3	100

Angående reell medbestemmelse finner vi at ledere og tillitsvalgte bare er samstemte i sine vurderinger i 28 prosent av virksomhetene. Det vanligste er at de tillitsvalgte har en mindre positiv oppfatning av situasjonen enn lederne. De er litt mindre positive enn ledelsen i 61 prosent og mye mindre positive i 8 prosent av virksomhetene. Bare i et fåtall av virksomhetene er tillitsvalgte mer positive enn ledelsen.

Vi finner liknende funn for bestemmelsen om likeverdige parter, men her er partene samstemte i litt flere av virksomhetene (36 prosent). Situasjonen i de fleste virksomhetene er imidlertid at de tillitsvalgte er mindre positive enn lederne. I 61 prosent av virksomhetene er dette tilfellet. Også for denne bestemmelsen er det få virksomheter hvor tillitsvalgte er mer positive til situasjonen enn lederne.

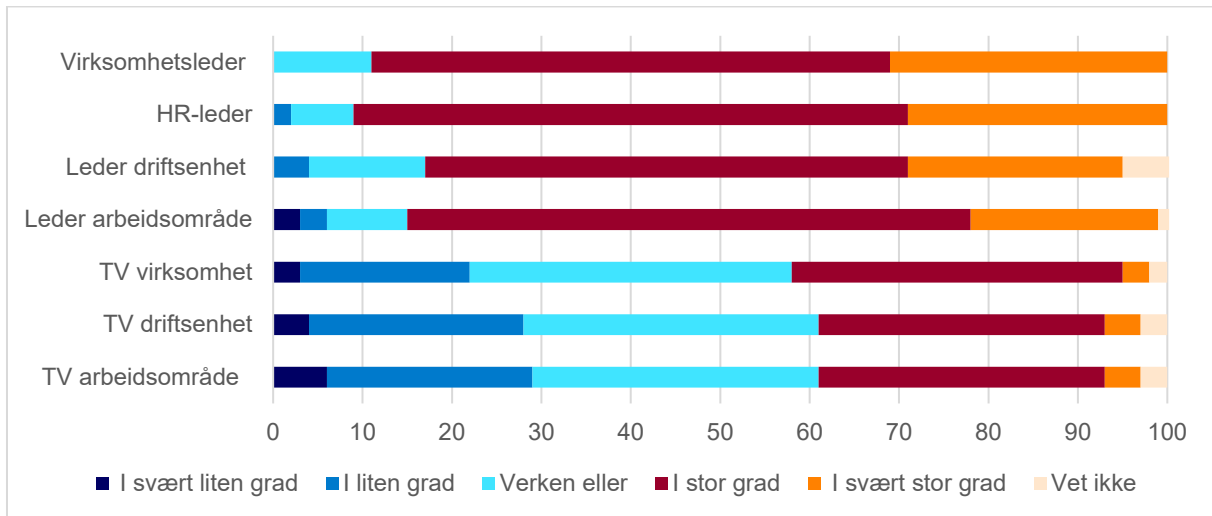
Både resultatene fra paranalysene og analysene av alle respondentene viser at tillitsvalgte og ledere i statlige virksomheter ofte har ulike oppfatninger om hvor reell medbestemmelsen er og i hvilken grad man er likeverdige parter.

7.2 Reell innflytelse

Jeg synes de er flinke med å involvere oss, men det er jo dette med om vi har reell medbestemmelse. Det er vanskelig å si, rett og slett. Har vi det når vi ikke får være i rommet der lederne faktisk sitter? Jeg er litt i tvil (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

Vi undersøker tillitsvalgtes reelle innflytelse ved å stille to spørsmål med litt unike formuleringer i spørreundersøkelsen. De tillitsvalgte fikk følgende spørsmål: Alt i alt – vil du si at du har innflytelse over beslutninger som er viktige for dine medlemmer? Spørsmålet til lederne lød som følger: Alt i alt – vil du si at de tillitsvalgte har innflytelse over beslutninger som er viktige for de ansatte? Svarfordelingen for de ulike gruppene er vist i figur 7-3.

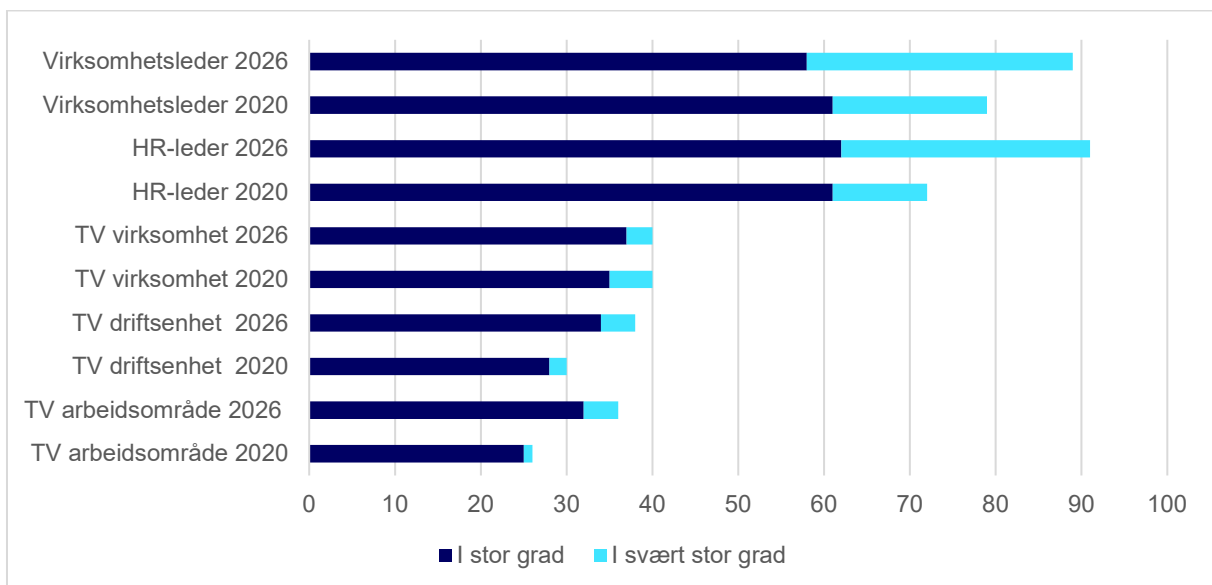
Figur 7-3: Alt i alt – vil du si at du/de tillitsvalgte har innflytelse over beslutninger som er viktige for dine medlemmer / de ansatte? Prosent. Virksomhetsleder (n = 55), HR-leder (n = 106), leder driftsenhet (n = 102), leder arbeidsområde (n = 116), TV virksomhet (n = 524), TV driftsenhet (n = 520) og TV arbeidsområde (n = 572).



Vi finner store forskjeller i svarene fra ledere og tillitsvalgte på alle de tre nivåene. 90 prosent av virksomhetslederne og HR-lederne svarte at de tillitsvalgte har stor eller svært stor innflytelse. Tilsvarende andel blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå er 40 prosent, og en femtedel har svart at de i liten eller svært liten grad har innflytelse. Andelen ledere som mener at de tillitsvalgte har stor innflytelse er litt lavere på nivåene lenger ned, hhv. 78 i driftsenhetene og 84 i arbeidsområdene. Andelen blant de tillitsvalgte på disse nivåene er 36 prosent. Av de tillitsvalgte på drifts- og arbeidsområdenivå har litt over en fjerdedel svart at de i liten eller svært liten grad har innflytelse over beslutninger som er viktige for de ansatte.

Spørsmålet om reell innflytelse ble også stilt i Hagen mfl. (2020) sin undersøkelse. I figur 7-4 har vi sammenstilt andelen som har svart «i stor grad» og «i svært stor grad» i 2020 og 2026. Alle tall for 2026 finnes i vedlegg V7.4.

Figur 7-4: Alt i alt – vil du si at du / de tillitsvalgte har innflytelse over beslutninger som er viktige for dine medlemmer / de ansatte? Andel som svarte «i stor grad» eller «i svært stor grad» i 2020* og 2026. «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen. Prosent. N i tabell V7.4 i vedlegget.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), figur 6.1.

Mønsteret med at flere ledere enn tillitsvalgte oppfatter at de tillitsvalgte har stor grad av innflytelse er det samme i begge undersøkelsene. Vi finner videre en økning i andelen som mener at de tillitsvalgte har stor grad av innflytelse fra 2020 til 2026. Økningen gjelder i alle grupper, med unntak av tillitsvalgte på virksomhetsnivå hvor andelen har vært stabil.

Vi har også gjort en virksomhetsanalyse for å undersøke hvor utbredt det er i statlige virksomheter at tillitsvalgte har stor innflytelse. Tabell 7-2 viser andelen virksomheter hvor minst én tillitsvalgt/leder har svart at de tillitsvalgte har stor eller svært stor innflytelse. «Vet ikke»-svar er tatt med i beregningen.

Tabell 7-2: Virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt har svart at tillitsvalgte har stor eller svært stor innflytelse. «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen.

	Prosent	N virksomheter
Tillitsvalgte	75	157
Ledere	92	130
Minst én part	89	173

Tabell 7-2 viser at ledere og tillitsvalgte vurderer utbredelsen av tillitsvalgtes innflytelse i statlige virksomheter forskjellig. Mens minst én leder har svart at tillitsvalgte har stor eller svært stor grad av innflytelse i 92 prosent av virksomhetene, svarte minst én tillitsvalgt at de bare har innflytelse i tre fjerdedeler av virksomhetene. Forskjellene i partenes vurderinger er større på driftsenhets- og arbeidsområdenivå enn på virksomhetsnivå.

Hvor samstemte ledere og tillitsvalgte er innenfor de samme virksomhetene kan vi finne ut ved hjelp av en paranalyse. Tabell 7-3 viser andelen virksomheter hvor partene er samstemte og uenige, basert på svar fra ledere og tillitsvalgte i de samme virksomhetene.

Tabell 7-3: Vurdering av tillitsvalgtes innflytelse. Basert på svar fra tillitsvalgte (n = 1315) og ledere (n = 340) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse gj.snitt	Prosent	N virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	0	0
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	4	4
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	30	34
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	65	74
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	2	2
Totalt		100	114

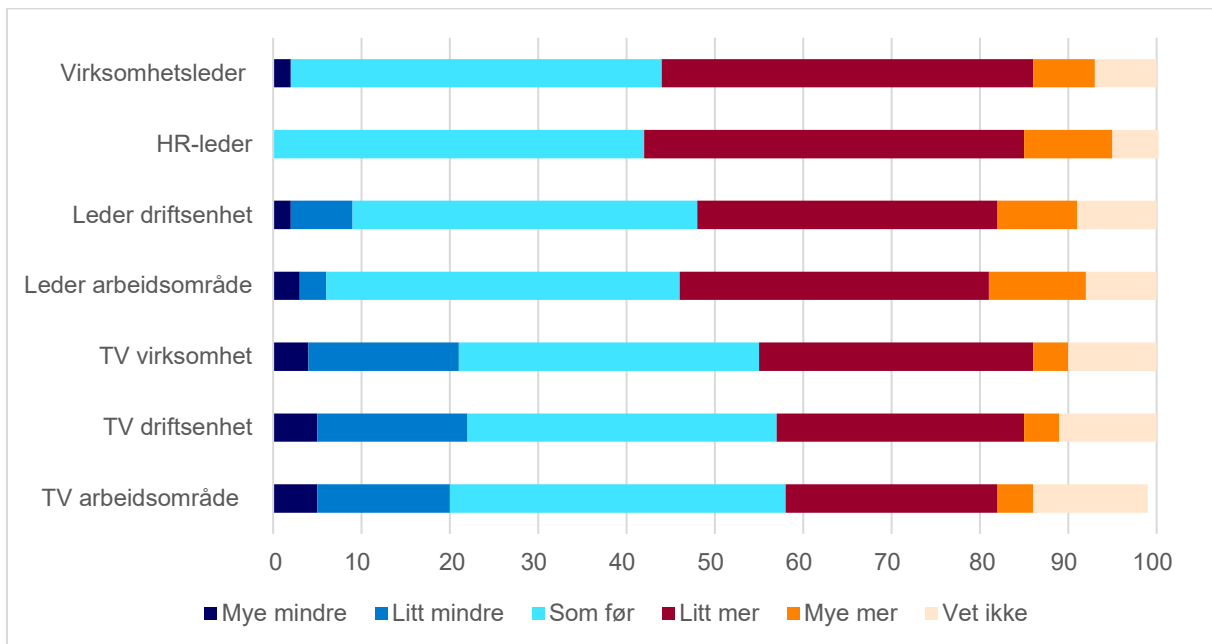
Bare i 30 prosent av virksomhetene er partene samstemte om tillitsvalgtes nivå av innflytelse på beslutninger som er viktige for de ansatte. Det mest utbredte er at tillitsvalgte er mindre positive til situasjonen enn ledelsen. Dette er tilfellet i 67 prosent av virksomhetene. Dette stemmer med virksomhetsanalysen som viste at lederne vurderte tillitsvalgtes innflytelse som mer utbredt enn de tillitsvalgte selv.

I likhet med resultatene for hvorvidt samarbeidet er i tråd med bestemmelsene om reell medbestemmelse og likeverdige parter finner vi at ledere og tillitsvalgte i statlige virksomheter ofte har ulike oppfatninger om hvor mye innflytelse de tillitsvalgte har på beslutninger som er viktige for de ansatte.

7.3 Mer eller mindre innflytelse?

Respondentene i spørreundersøkelsen fikk videre spørsmål om hvorvidt tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse over saker som er viktige for medlemmene i løpet av de tre siste årene. Figur 7-5 viser svarfordelingen i de ulike gruppene.

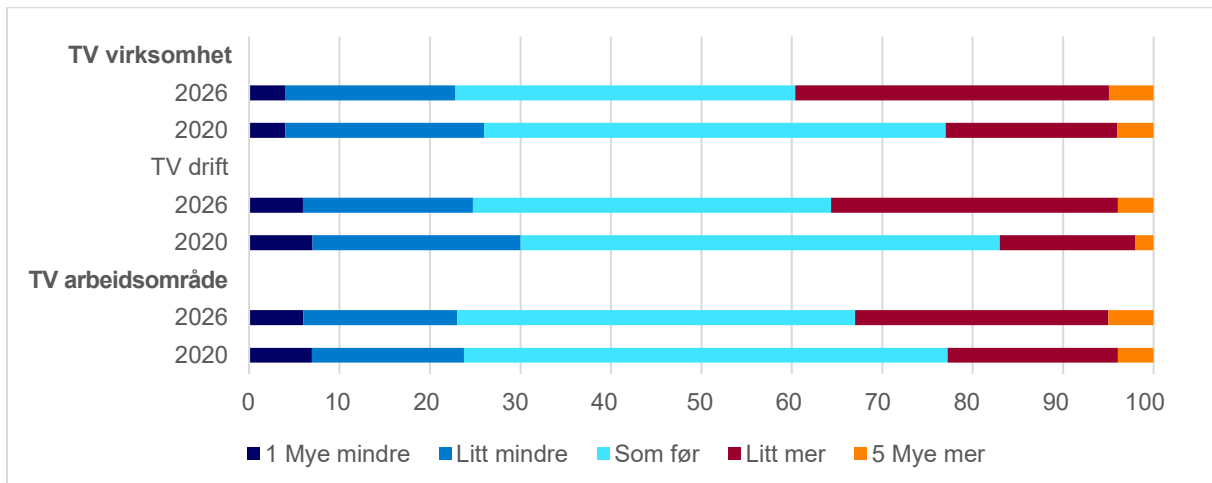
Figur 7-5: Ta utgangspunkt i de tre siste årene. Syns du at du som tillitsvalgt / de tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse over saker som er viktige for medlemmene? Prosent. Virksomhetsleder (n = 55), HR-leder n = 106), leder driftsenhet (n = 102), leder arbeidsområde (n = 119), TV virksomhet (n = 526), TV driftsenhet (n = 525) og TV arbeidsområde (n = 569).



Også her finner vi forskjeller i vurderingene til ledere og tillitsvalgte, men de er ikke like store som for spørsmålet om nivået av innflytelse. Halvparten av virksomhetslederne og HR-lederne svarte at de tillitsvalgte har fått litt eller mye mer innflytelse. Blant de tillitsvalgte på dette nivået er andelen 35 prosent. På driftsenhetsnivå svarte 44 prosent av lederne at tillitsvalgte hadde fått mer innflytelse, mot 32 prosent blant de tillitsvalgte. På arbeidsområdenivå var andelen hhv. 46 og 28 prosent.

I Hagen mfl. (2020) sin undersøkelse brukte de en annen spørsmålsformulering: «Dersom du ser tre år tilbake i tid, vil du si at arbeidstakerorganisasjonenes innflytelse over organiseringen av hhv. virksomheten, driftsenhetene og arbeidsområdene har blitt større eller mindre?». Selv om formuleringene er forskjellige kan vi betrakte svarene på begge spørsmålene som et uttrykk for hvordan tillitsvalgtes innflytelse har endret seg over tid. I figur 7-6 har vi sammenstilt svarene fra vår undersøkelse med svarene fra Hagen mfl. (2020).

Figur 7-6: Endring i innflytelse. Svar fra tillitsvalgte i 2020* og 2026. «Vet ikke»-svar utelatt i beregningen. Prosent. N i tabell V7.4 og V7.5.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), tabell 6.2.

Ulik spørsmålstilling gjør at konklusjoner må trekkes med høy grad av forsiktighet. Svarene i 2020 og 2026 er likevel såpass forskjellige at vi tolker resultatene som at flere tillitsvalgte opplever å ha fått mer innflytelse de tre siste årene sammenliknet med i 2020. Dette gjelder på alle de tre nivåene.

Vi har også gjort en virksomhetsanalyse for vurderingen av endring i innflytelse i 2026. Tabell 7-4 viser andelen virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt har svart at de tillitsvalgte har fått litt eller mye mer innflytelse over saker som er viktige for medlemmene de siste tre årene. Vi har her slått sammen svarene fra alle nivåene.

Tabell 7-4: Virksomheter hvor minst én leder/tillitsvalgt har svart at tillitsvalgte har fått litt eller mye mer innflytelse (alle nivåer). «Vet ikke»-svar utelatt i beregningen.

	Prosent	N virksomheter
Tillitsvalgte	76	152
Ledere	68	126
Minst én part	87	168

Minst én tillitsvalgt mener at de tillitsvalgte har fått mer innflytelse i tre fjerdedeler av virksomhetene, mens minst én leder mente det samme i 68 prosent av virksomhetene. I 87 prosent av virksomhetene mener minst én av partene at de tillitsvalgte har fått mer innflytelse.

Basert på svar fra tillitsvalgte og ledere i de samme virksomhetene har vi gjort en paranalyse av endring i innflytelse. Tabell 7-5 viser andelen virksomheter hvor partene er samstemte og uenige.

Tabell 7-5: Vurdering av endring i tillitsvalgtes innflytelse. Basert på svar fra tillitsvalgte (n = 1203) og ledere (n = 323) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse gj.snitt	Prosent	N virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	0	0
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	14	15
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	54	59
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	33	36
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	0	0
Totalt		100	110

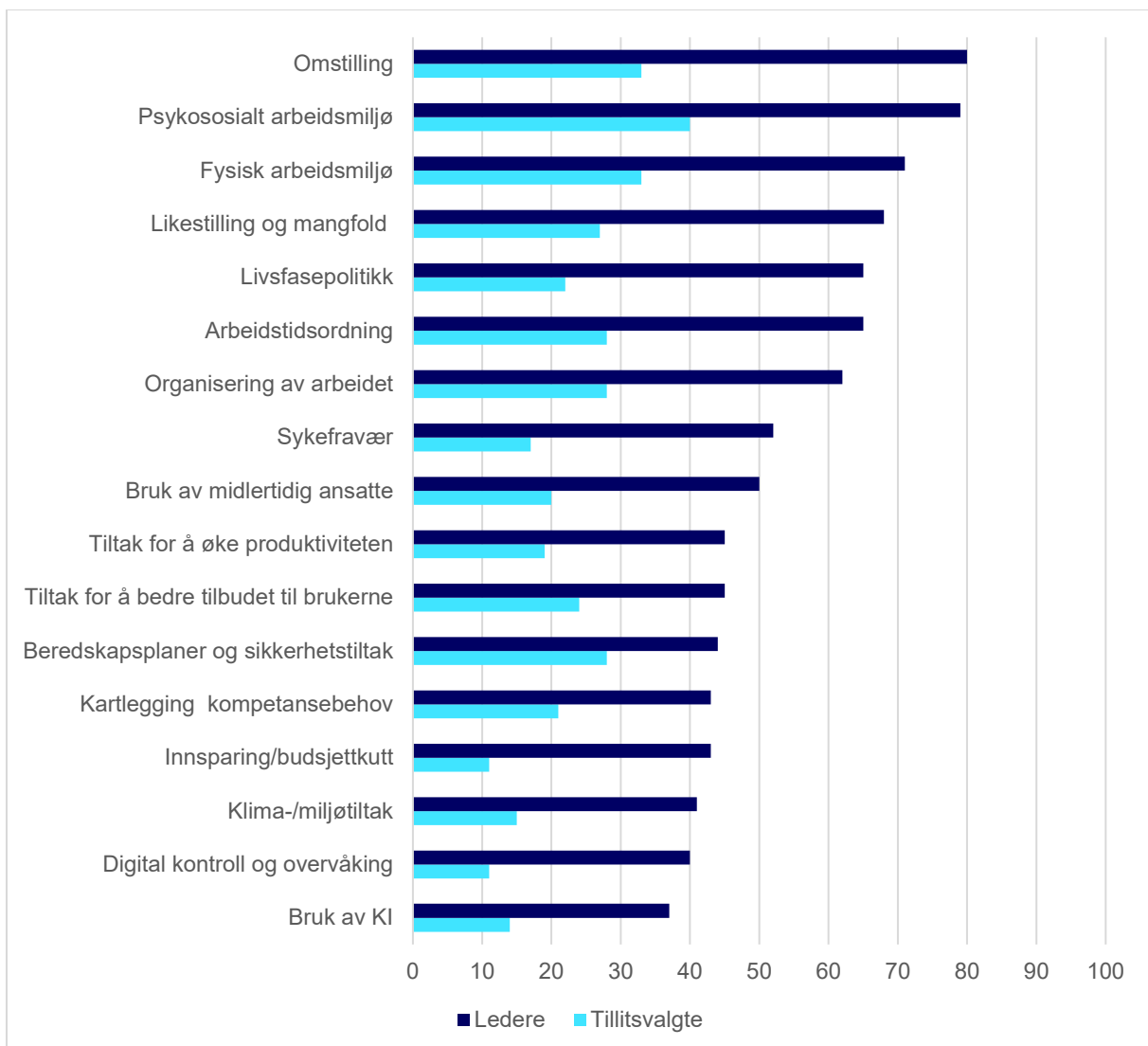
I litt over halvparten av virksomhetene er partene samstemte om hvilken retning utviklingen i tillitsvalgtes innflytelse går. I en tredjedel av virksomhetene er tillitsvalgte mindre positive enn ledelsen, mens de er mer positive i 14 prosent av virksomhetene.

Mens virksomhetsanalysen viste at tillitsvalgte vurderte at de hadde fått mer innflytelse i flere virksomheter enn det ledelsen gjorde, viser paranalysen at det er vanligere av tillitsvalgte er mer negative til situasjonen enn ledelsen. Dette kan skyldes at analysene bygger på ulike utvalg. Mens virksomhetsanalysen tillater at ledere og tillitsvalgte kommer fra ulike virksomheter, bygger paranalysen bare på svar fra ledere og tillitsvalgte i de samme virksomhetene.

7.4 Innflytelse i saker

Tillitsvalgtes innflytelse kan variere mellom ulike saker. I spørreundersøkelsen har vi spurt respondentene om hvor mye innflytelse tillitsvalgte har i 17 ulike saker. Listen er lik som den som ble brukt i spørsmålet om hvilke saker som blir behandlet i partssamarbeidet. Figur 7-7 viser andelen ledere og tillitsvalgte som har svart at tillitsvalgte har mye eller svært mye innflytelse i de ulike sakene. Alle tall i tabell V7.6 og V7.7.

Figur 7-7: Hvor mye innflytelse har du / de tillitsvalgte på følgende saker? Andel mye/svært mye. «Vet ikke»- og «ikke aktuelt»-svar inkludert i beregningen. Prosent. N i V7.6 og V7.7.



Gjennomgående finner vi at flere ledere enn tillitsvalgte mener at de tillitsvalgte har mye innflytelse i de ulike sakene. Forskjellene mellom partene er størst når det gjelder vurderingen av tillitsvalgtes innflytelse på omstilling. Her svarte 80 prosent av lederne at de tillitsvalgte har mye innflytelse, mens tilsvarende andel blant de tillitsvalgte er 33 prosent.

Partene er mer enige om rangeringen av hvilke saker tillitsvalgte har mest innflytelse på. Blant både ledere og tillitsvalgte svarte flest at de tillitsvalgte har mye innflytelse på det psykososiale arbeidsmiljøet, det fysiske arbeidsmiljøet og omstilling. Rundt 80 prosent av lederne svarte at de tillitsvalgte har mye innflytelse på omstilling og det psykososiale arbeidsmiljøet. 70 prosent svarte at de tillitsvalgte har mye innflytelse på det fysiske arbeidsmiljøet. Blant de tillitsvalgte svarte 40 prosent at de har mye innflytelse på det psykososiale arbeidsmiljøet og 33 prosent at de har mye innflytelse på de to andre områdene.

De sakene færrest tillitsvalgte opplever å ha innflytelse på er digital overvåkning, innsparinger/budsjettkutt, bruk av kunstig intelligens (KI) og klima- og miljøtiltak. Under 20 prosent opplever at de har innflytelse på disse områdene. Andelen ledere som opplever at de tillitsvalgte har innflytelse i disse sakene ligger rundt 40 prosent, altså også relativt lavt sammenliknet med de andre sakene.

Andelen som svarte «vet ikke» eller «ikke aktuelt» varierer mellom sakene. Både blant ledere og tillitsvalgte svarte flest «vet ikke» for digital kontroll og overvåkning (hhv. 16 og 14 prosent) og klima- og miljøtiltak (hhv. 14 og 12 prosent). Flest svarte «ikke aktuelt» for digital kontroll og overvåkning (hhv. 17 og 12 prosent).

Vi har gjort paranalyser for vurderingen av tillitsvalgtes innflytelse på tre av sakene som inngikk i analysen ovenfor: organisering av arbeidet, omstilling og innsparing/ budsjettkutt. Tabell 7-6 viser andelen virksomheter hvor partene er samstemte og uenige om tillitsvalgtes nivå av innflytelse. Informasjon om kuttpunkter finnes i tabell V7.8 i vedlegget.

Tabell 7-6: Tillitsvalgtes innflytelse på ulike saker. Basert på svar fra tillitsvalgte og ledere (alle nivåer) i virksomheter hvor begge parter har svart. Virksomheter (N = 104–111). Prosent.

	TV mye høyere skår	TV litt høyere skår	Omtrent lik skår	TV litt lavere skår	TV mye lavere skår	Totalt
Omstilling	0	1	35	61	4	100
Innsparinger/ budsjettkutt	0	3	33	62	2	100
Organisering av arbeidet	0	5	34	59	2	100

Paranalysene viser liknende resultater for alle de tre områdene. Partene er samstemte om tillitsvalgtes nivå av innflytelse på omstilling, innsparing/budsjettkutt og organisering av arbeidet i rundt en tredjedel av virksomhetene. Det vanligste er at de tillitsvalgte i mindre grad opplever å ha innflytelse sammenliknet med ledernes vurdering av situasjonen. Dette er tilfellet i litt over 60 prosent av virksomhetene. Bare i et fåtall virksomheter er tillitsvalgtes vurderinger mer positive enn ledernes.

Det er videre interessant å undersøke om det at saken har vært på agendaen i partssamarbeidet påvirker de tillitsvalgtes grad av innflytelse på de samme sakene. Dette er tema i kapittel 9.

7.5 Hovedpunkter

- Andelen ledere og tillitsvalgte som mener at partssamarbeidet er i tråd med hovedavtalens bestemmelser når det gjelder informasjon, drøfting og forhandling har økt siden 2026. Forskjellen mellom partene i deres vurderinger holder seg stabil.
- Forskjellene er store mellom partene når vi spør om praktiseringen er i tråd med bestemmelser om likeverdige parter og reell medbestemmelse.
- Andelen som mener at de tillitsvalgte har reell innflytelse (innflytelse på saker som er viktige for medlemmene) har økt litt siden 2026, særlig blant lederne.
- Partene er enige i nivået på reell innflytelse i 30 prosent av virksomhetene.
- Flere svarer at innflytelsen har endret seg i en positiv retning i 2026 sammenlignet med 2020. Dette gjelder både ledere og tillitsvalgte.
- Det er stor forskjell på ledere og tillitsvalgte når det gjelder vurderingen av tillitsvalgtes innflytelse i ulike saker. Gjennomgående sier om lag dobbelt så mange ledere som tillitsvalgte at tillitsvalgte har mye eller svært mye innflytelse.

8 En stat i endring

Statlige virksomheter og statlige ansatte står, som resten av arbeidslivet, overfor store endringer. Hovedavtalen slår klart fast at avtalen er et redskap ved omstilling (§ 1.4):

Staten stilles stadig overfor nye krav som blant annet innebærer endring av arbeidsmåter, roller, organisering og regelverk. Partene ser derfor hovedavtalen som et redskap for omstilling, effektivisering og fornying av statlig sektor. Avtalen skal bidra til gode tjenester for fortsatt å kunne opprettholde legitimitet og tillit hos innbyggerne. Omstillingsarbeid krever ledere og tillitsvalgte som er involvert i prosessen og som har god felles strategisk kunnskap og som kan formidle endringsbehov og endringsmåter slik at det blir forstått og akseptert av de ansatte. Dette er viktig for å skape nødvendig trygghet og aksept for omstillingene, slik at disse blir effektive. Det er viktig at de ansatte opplever en størst mulig forutsigbarhet til prosessenes innhold, årsak og retning.

I spørreundersøkelsen svarte 61 prosent av de tillitsvalgte bekreftende på følgende spørsmål: «I løpet av de tre siste årene, har det vært noen store omstillinger med konsekvenser for medlemmene i den enheten hvor du er tillitsvalgt?» 5 prosent svarte «vet ikke».

Vi har også sett på andel virksomheter når vi undersøker hvor utbredt omstillinger er. Andel virksomheter hvor minst én tillitsvalgt på de ulike nivåene har svart bekreftende på spørsmålet om omstilling er vist i tabell 8-1.

Tabell 8-1: I løpet av de siste tre årene, har det vært noen store omstillinger med konsekvenser for medlemmene i den enheten hvor du er tillitsvalgt? Andel virksomheter hvor minst én tillitsvalgt på de ulike nivåene har svart «ja» på spørsmålet om omstilling.

Omstilling siste tre år:	Prosent	N
Bare på virksomhetsnivå	40	48
Bare driftenhet	0	0
Bare arbeidsområde	3	3
Virksomhet + driftsenhet	39	46
Virksomhet + arbeidsområde	12	14
Driftsenhet + arbeidsområde	3	3
Alle tre nivåer	29	35
N	100	119

Vi finner at det har vært omstillinger på virksomhetsnivå i litt under halvparten av virksomhetene. Likevel er det bare i 35 prosent av virksomhetene at tillitsvalgte på alle de tre nivåene bekrefter at det har vært en omstilling. Dette kan skyldes at ikke alle omstillinger på virksomhetsnivå påvirker alle driftsenheter og arbeidsområder. I 46 prosent av virksomhetene har det vært en omstilling både på virksomhetsnivå og driftsenhetsnivå. Bare i 3 prosent av virksomhetene har det enten vært en omstilling som enten påvirker både en driftsenhet og et arbeidsområde, eller bare et arbeidsområde.

Respondentene ble også spurt om virksomheten har gjennomgått en omstilling som tilsier at en omstillingsavtale (jf. § 5.1 i hovedavtalen) skal inngås. Dette spørsmålet gikk bare til de tillitsvalgte på virksomhetsnivå. Her svarte 40 prosent bekreftende, mens 13 prosent svarte at omstillingen fant sted uten noen avtale. Hele 22 prosent har svart «vet ikke».

I 2020 var informantene i intervjuundersøkelsen svært opptatt av omstilling, og mange tillitsvalgte var frustrerte over at de kom for sent inn i prosessene. De opplevde at det var liten tid til å involvere medlemmene og at mange av premissene allerede var lagt på tidspunktet hvor de ble involvert. I dette kapittelet vil vi gi et bilde av tillitsvalgtes deltakelse i prosessene før vi er opptatt

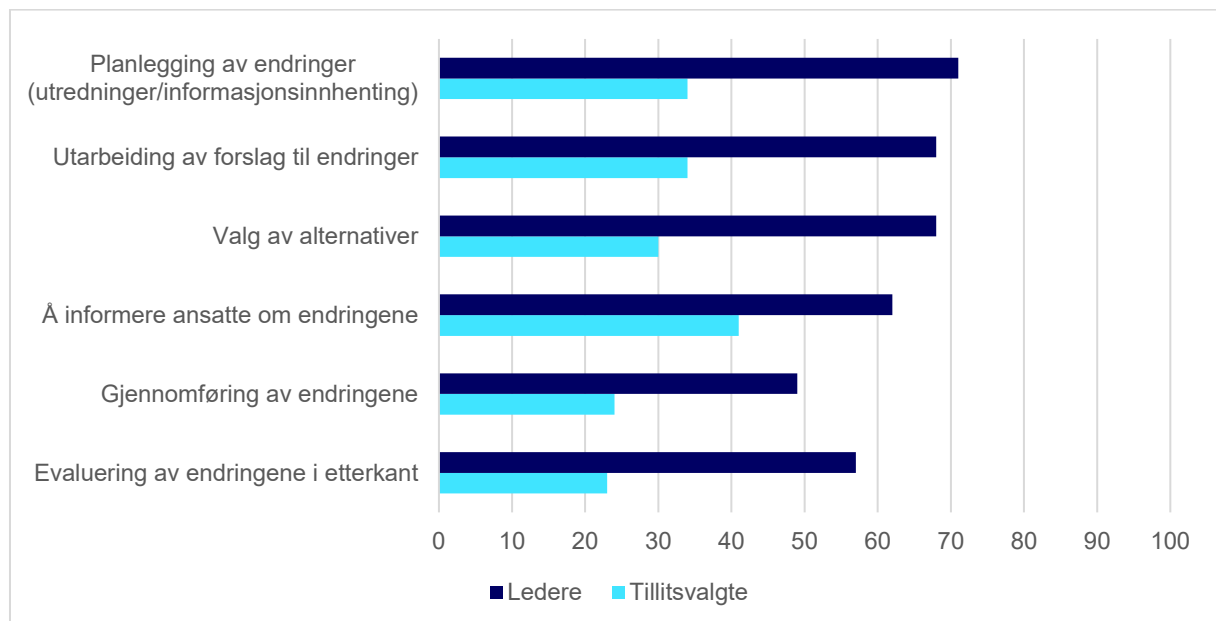
av endringer i ledelsen. Ledernes holdninger til partssamarbeidet ble trukket frem som en avgjørende faktor i intervjuene våre. Dette gjelder også under omstilling, eller som informantens hjertesukk nedenfor illustrer – skillet mellom daglig drift og omstilling er uklart:

Vi prøver å være opptatt av dette her – hvordan vi rekrutterer, hvilken kompetanse trenger vi, hvordan utvikler vi våre egne medarbeidere, altså våre medlemmer, såne ting er vi veldig opptatt av. Vi har ikke vært så veldig opptatt av hvordan den autonome hverdagen til medarbeiderne våre er. Det syns jeg er veldig krevende. Fordi vi omstiller oss så ofte og så mye at det er nesten ingen i dag som jobber med det de en gang ble ansatt for å jobbe med (tillitsvalgt, virksomhetsnivå).

8.1 Deltakelse i omstillingsprosesser

Vi har valgt å dele omstillingsprosesser inn i seks faser. Fasene er presentert i figur 8-1. Full svarfordeling finnes i tabell V8.1 og V8.2 i vedlegget. Bare ledere og tillitsvalgte som svarte bekreftende på at det hadde vært en omstilling de siste tre årene fikk spørsmålene om deltakelse i de ulike fasene. I tillegg har vi tatt ut respondenter som svarte «vet ikke». Dette gjør at vi står igjen med nokså få respondenter og vi velger derfor å se på svarene fra alle ledere og alle tillitsvalgte samlet.

Figur 8-1: Ta utgangspunkt i den siste store omstillingen i den enheten hvor du er tillitsvalgt/leder. I hvilken grad deltok tillitsvalgte i ... Andel som har svart i stor og svært stor grad. «Vet ikke»-svar utelatt i beregningen. Prosent. N i tabell V8.1 og V8.2 i vedlegget.



I alle faser finner vi at andelen ledere og tillitsvalgte som svarte at de tillitsvalgte deltok varierer betydelig. For alle fasene er andelen ledere som har svart bekreftende større enn andelen tillitsvalgte. Blant de tillitsvalgte er det flest som svarte at de deltok i å informere de ansatte om endringene (41 prosent) og færrest har svart at de var med i evalueringer i etterkant (23 prosent). Blant lederne var det flest som svarte at de tillitsvalgte deltok i planleggingen (71 prosent) og færrest at de deltok i gjennomføring av endringene. Andelen som svarte «vet ikke» er størst for spørsmålet om evaluering (12 prosent blant tillitsvalgte og 11 prosent blant ledere).

I Hagen mfl. (2020) sin undersøkelse var både definisjonen av omstilling og omstillingens faser noe forskjellig. Her ble tillitsvalgte bedt om å svare ja eller nei på deltakelse. Det er derfor vanskelig å slå fast om noe har endret seg.

Om vi bruker hovedavtalens bestemmelser om omstilling (se innledningsvis) som utgangspunkt, er det grunn til å understreke at andelen tillitsvalgte som tar aktiv del i omstillingene er lav. Dette aktualiserer spørsmålet om betydningen av utvalget – dersom tillitsvalgte i liten grad har deltatt i en stor omstilling i en av de største virksomhetene, vil dette kunne gi store utslag i våre funn. Vi har derfor gjennomført en paranalyse hvor vi sammenlikner svarene fra ledere og tillitsvalgte i de samme virksomhetene. Ettersom antall respondenter er nokså lavt, særlig blant lederne, dekker analysen bare rundt 60 virksomheter. Informasjon om kuttpunkter finnes i tabell V8.3 i vedlegget.

Tabell 8-2: Deltakelse i omstillingsprosesser. Basert på svar fra tillitsvalgte (n = 549–604) og ledere (n = 132–152) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer). Virksomheter (N = 54–61).

	TV mye høyere skår	TV litt høyere skår	Omtrent lik skår	TV litt lavere skår	TV mye lavere skår	Totalt
Deltakelse i planlegging av endringer	0	7	34	54	5	100
Deltakelse i utarbeiding av forslag til endringer	0	5	44	44	7	100
Deltakelse i valg av alternativer	2	6	24	63	5	100
Deltakelse i å informere ansatte om endringer	0	10	42	48	0	100
Deltakelse i gjennomføring av endringene	2	8	34	52	3	100

Tabell 8-2 viser et interessant mønster. I en stor andel av virksomhetene er partene uenige om de tillitsvalgtes grad av deltakelse. Når det gjelder planlegging, er partene samstemte i 34 prosent av virksomhetene, mens i 59 prosent mener de tillitsvalgte at de har deltatt i mindre grad enn hva deres ledere oppfatter. Med ett unntak finner vi tilsvarende resultater for de andre fasene. Unntaket er deltakelse i utarbeiding av forslag til endringer hvor partene er samstemte i 44 prosent av virksomhetene og hvor de tillitsvalgte rapporterer om mindre deltakelse i like mange virksomheter.

8.2 Innflytelse i omstilling

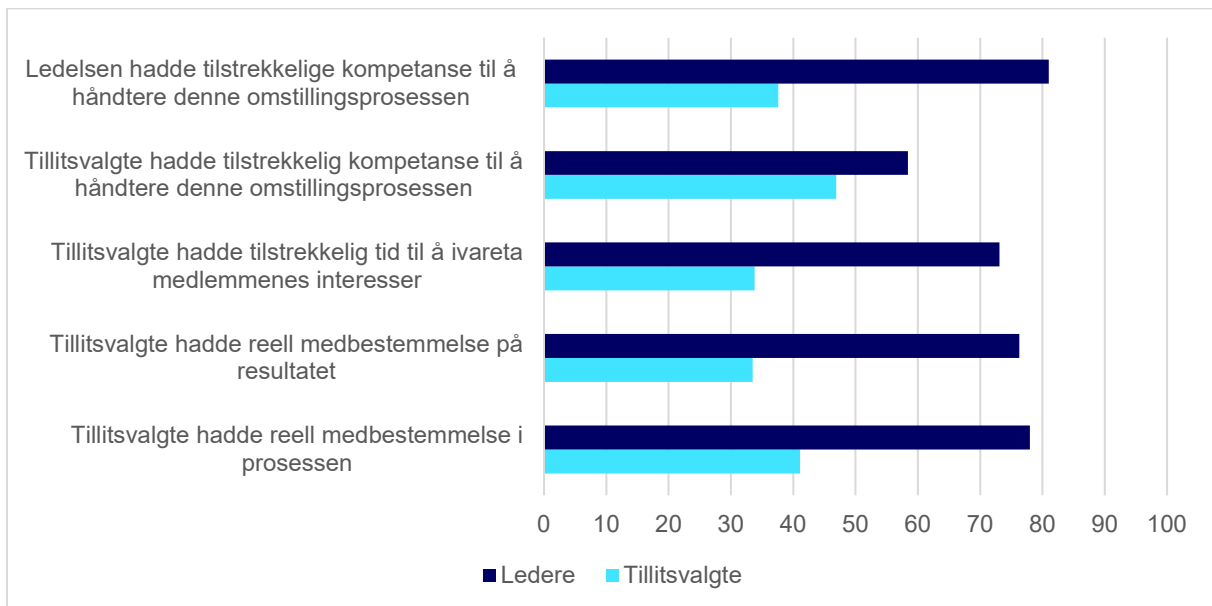
Resultatene aktualiserer et viktig spørsmål: definerer partene deltakelse forskjellig? Ett av funnene fra Hagen mfl. (2020) var at tillitsvalgte opplevde at informasjonen kom for sent. Dette finner vi også i denne undersøkelsen. I kapittel 5 (figur 5-12) fant vi store forskjeller i leders og tillitsvalgtes vurderinger av om informasjonen til de tillitsvalgte blir gitt til riktig tid. 45 prosent av de tillitsvalgte på virksomhetsnivå var uenige i påstanden, og andelen har økt med 12 prosentpoeng siden 2020. Blant HR-ledere har andelen sunket fra 12 prosent i 2020 til 4 prosent i 2026. Selv om spørsmålet gjelder informasjon generelt, er det rimelig å koble det til tillitsvalgtes rolle i omstilling.

Tid er ofte et tema i omstillingsprosessene og lederne er opptatt av å holde tidsplanen i omstillingen. En av lederne uttrykte seg på denne måten:

Uten at jeg blir tatt til inntekt for at jeg er imot medbestemmelse, for det er jeg ikke, for det har veldig stor verdi, men det forsinker jo prosesser. Det gjør jo at ting går saktere. (virksomhetsleder).

Vi fant også store forskjeller i svarene til partene når det gjaldt hvorvidt tillitsvalgte får tilgang til all relevant informasjon. Partenes uenighet knyttet til når og hvor mye informasjon som blir gitt kan bidra til å forstå resultatene om deltakelse i omstilling – ledere mener de har gitt de tillitsvalgte informasjon om omstillingsprosessen, og dermed invitert de tillitsvalgte inn, mens de tillitsvalgte føler seg utenfor. Figur 8-2 gir mer informasjon om hvordan partene vurderer omstillingsprosessene. Full svarfordeling finnes i tabell V8.4 i vedlegget.

Figur 8-2: Tenk fortsatt på den siste store omstillingen i den enheten hvor du er tillitsvalgt. Ta stilling til påstandene nedenfor. Andel ledere og tillitsvalgte som er delvis og helt enig. «Vet ikke»-svar utelatt i beregningen. Prosent. N i tabell V8.4 i vedlegget.



Igen finner vi at ledere og tillitsvalgte vurderer gjennomføringen av omstillinger på forskjellig vis. For alle påstandene er andelen som er delvis eller helt enig større blant lederne. Minst forskjell finner vi når det gjelder hvorvidt de tillitsvalgte har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere omstillingsprosessen. 58 prosent av lederne og 47 prosent av de tillitsvalgte er enige i dette. Når det gjelder vurderingen av ledernes kompetanse er forskjellen større. Langt flere ledere enn tillitsvalgte er enige i påstanden (81 vs. 38 prosent). Forskjellen er også merkbar når det gjelder hvorvidt de tillitsvalgte hadde tilstrekkelig tid til å ivareta medlemmenes interesser i omstillingen (73 vs. 34 prosent). Dette resultatet må ses i sammenheng med funnet av store forskjeller i partenes vurdering av påstanden om at de tillitsvalgte har tilstrekkelig tid til å utføre sitt verv i kapittel 5.

Flere av funnene knyttet til omstilling er altså en type gjentakelse av de mer generelle funnene. Dette kan tolkes som at omstilling er en stor del av de tillitsvalgtes oppgaver. Sagt på en annen måte – det blir mindre og mindre relevant å skille mellom partssamarbeidets rolle under omstilling og i vanlig drift.

Denne påstanden holder seg også når vi ser på påstandene knyttet til tillitsvalgtes medbestemmelse i prosessen og på resultatet av omstillingen. Her er det stor forskjell mellom partene. 76 prosent av ledere er enige i at de tillitsvalgte hadde reell medbestemmelse på resultatet av omstilling mens andelen blant tillitsvalgte er 34 prosent. Tallene for reell medbestemmelse i prosessen er hhv. 78 og 41 prosent. Går vi tilbake til vårt generelle spørsmål

knyttet til innflytelse (figur 7-3), svarte om lag 90 prosent av lederne at de tillitsvalgte har stor eller svært stor grad av innflytelse. Andelen blant de tillitsvalgte er rett under 40 prosent. Vi finner da også svært høy grad av korrelasjon mellom spørsmålene om omstilling og innflytelse – hos lederne hhv. 0,56** (prosess) og 0,56** (resultat) og hos de tillitsvalgte (0,43** og 0,43**).

Vi har videre gjort paranalyser basert på svar fra ledere og tillitsvalgte i de samme virksomhetene. Ettersom antallet respondenter er nokså lavt dekker analysene bare rundt 60 av virksomhetene i materialet vårt. Tabell 8-3 viser andelen virksomheter hvor partene er samstemte og uenige i påstandene om medbestemmelse, tid til å ivareta medlemmenes interesser og kompetanse i omstillingsprosesser. Se tabell V8.5 i vedlegget for informasjon om kuttpunkter.

Tabell 8-3: Påstander om omstilling. Bare svar fra tillitsvalgte og ledere i virksomheter hvor begge parter har svart. Prosent. Virksomheter (N = 58–61).

	TV mye høyere skår	TV litt høyere skår	Omtrent lik skår	TV litt lavere skår	TV mye lavere skår	Totalt
Tillitsvalgte hadde reell medbestemmelse i prosessen	0	5	26	51	18	100
Tillitsvalgte hadde reell medbestemmelse på resultatet	0	5	22	52	21	100
Tillitsvalgte hadde tilstrekkelig tid til å ivareta medlemmenes interesser	0	5	29	51	15	100
Tillitsvalgte hadde tilstrekkelig kompetanse til å håndtere denne omstillingsprosessen	0	14	43	38	5	100
Ledelsen hadde tilstrekkelige kompetanse til å håndtere denne omstillingsprosessen	0	3	21	52	24	100

Tabell 8-3 viser at ledere og tillitsvalgte er uenige i påstandene om omstilling i mange av virksomhetene. Partene er sjeldnest samstemte når det gjelder tillitsvalgtes reelle medbestemmelse på resultatet og ledelsens kompetanse til å håndtere prosessen. Bare i rundt en femtedel av virksomheten har partene vurdert disse påstandene nokså likt. Det vanligste er at tillitsvalgte er mindre fornøyde med situasjonen enn ledelsen. De er litt mindre fornøyde i drøyt halvparten av virksomhetene og mye mindre fornøyde i 24 og 21 prosent av virksomhetene.

Vi finner liknende resultater for tillitsvalgtes reelle medbestemmelse i prosessen og tid til å ivareta medlemmenes interesser, men her er partene samstemte i litt flere virksomheter (hhv. 26 og 29 prosent). Det vanligste er likevel at de tillitsvalgte er mindre fornøyde med situasjonen enn ledere. Dette er tilfellet i 66 og 69 prosent av virksomhetene.

Partene er oftest samstemte om tillitsvalgtes kompetanse til å håndtere omstillingsprosessen. De er samstemte i 43 prosent av virksomhetene, mens de tillitsvalgte er mindre fornøyde i like mange virksomheter. Mens andelen virksomheter hvor tillitsvalgte er mer fornøyde enn ledelsen er 5 prosent eller mindre for de andre påstandene, er andelen 14 prosent når det gjelder tillitsvalgtes kompetanse.

En annen tilnærming er å spørre om tillitsvalgte setter likhetstegn mellom deltakelse og innflytelse. Tillitsvalgte skal kunne si sin mening og delta i drøftinger, men dette betyr ikke at de har rett til å få gjennomslag for sine synspunkter. Dette kan vi undersøke ved å se på sammenhengen mellom spørsmålene om deltakelse og vurdering av omstillingsprosessen.

Tabell 8-4: Analyse av sammenhengen mellom deltakelse og vurdering av omstillingsprosessen.

Tillitsvalgte hadde ...	Plan- legging	Utarbeiding av forslag	Valg av alternativer	Informasjon	Gjennom- føring	Evalu- ering
<i>Tillitsvalgte (n = 800–894)</i>						
... reell medbestemmelse i prosessen	,54**	,54**	,60**	,36**	,44**	,53**
reell medbestemmelse på resultatet	,50**	,50**	,61**	,34**	,48**	,49**
<i>Ledere (n = 158–179)</i>						
... reell medbestemmelse i prosessen	,63**	,59**	,62**	,45**	,49**	,54**
... reell medbestemmelse på resultatet	,57**	,57**	,65**	,46**	,41**	,44

Tabell 8-4 viser at det er sterk sammenheng mellom medbestemmelse i prosess og på resultatet og tillitsvalgtes deltakelse i de ulike fasene. Sammenhengen er like sterk hos ledelsen som hos de tillitsvalgte. Her kan vi spørre om ikke begge parter oppfatter deltakelse som det samme som innflytelse.

Resultatene i tabell 8-4 kan også belyse et annet spørsmål: I hvilken grad får de tillitsvalgte innflytelse ved omstilling dersom de deltar i prosessene? Svaret på dette spørsmålet er åpenbart ja. Det er svært sterke korrelasjoner i tabellen og konklusjonen må bli at dersom de tillitsvalgte faktisk deltar har de også medbestemmelse.

8.3 Statlig ledelse i endring

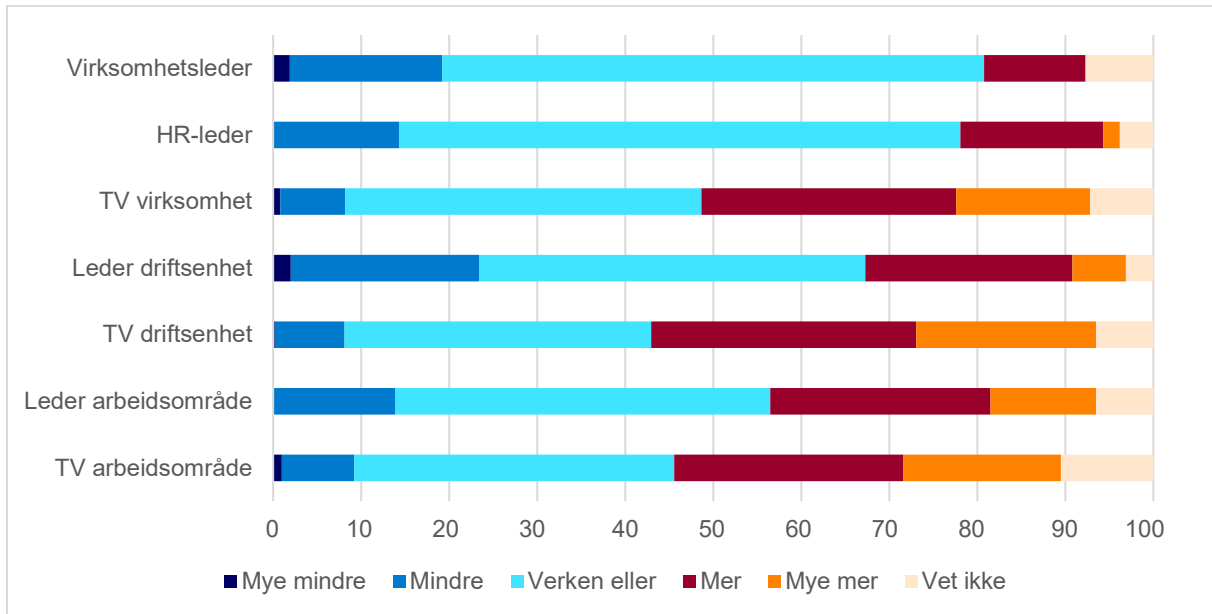
I forrige kapittel viste vi at drøfting og praktisering av drøftingsbestemmelse er et tema som kan skape uenighet mellom partene. Videre var vi opptatt av ledelsens fullmakter. Ledelsens betydning for partssamarbeidet betyr at endringer i ledelse blir svært viktig, noe vi også fikk mange eksempler på i intervjuene.

Flere trakk frem at lederne har en stor arbeidsbelastning:

En stabil femmer på sentralt nivå, men hvis vi går nedover da så er det sånn fire og tre. Jeg vil si at det synker når du kommer utover dessverre [...] Noen av de avdelingene som har vært utsatt for hardest press er HR-avdelingene. Og det er jo de som for alle praktiske formål driver det daglige. Og så er det noe vi kan kalle ledertravelhet, altså du begynner å få litt sånn veldig store lederspenn som gjør at man ikke får tatt tak i partssamarbeidet. Særlig på mellomledernivået, her blir de opptatt av andre ting, de blir mindre opptatt av det de ikke måles på (sentral tillitsvalgt).

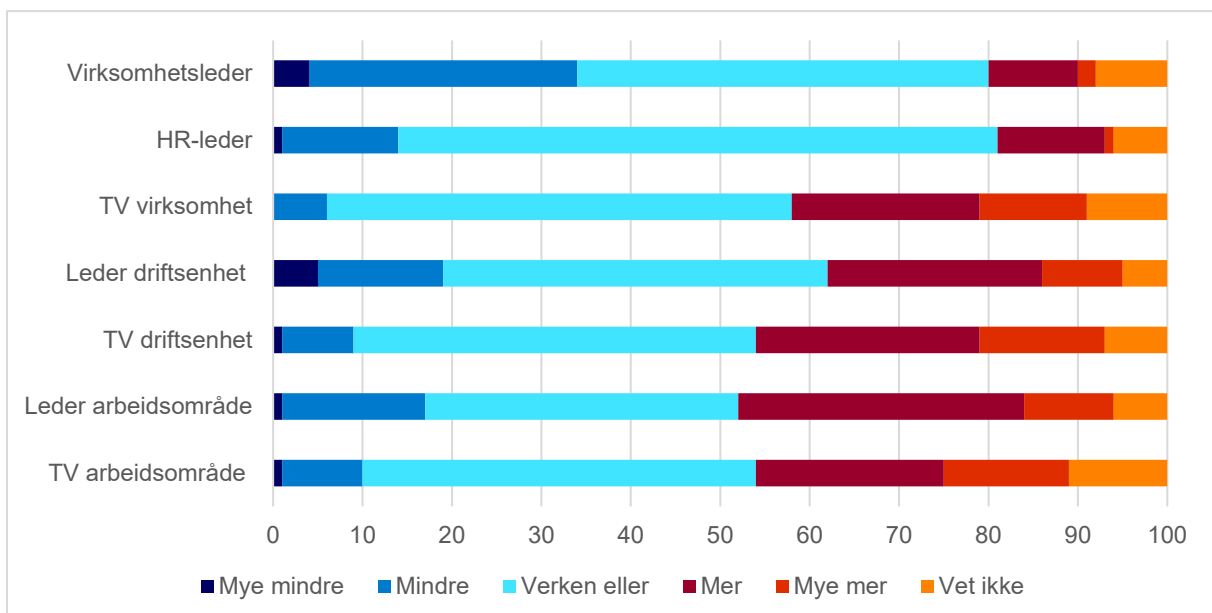
I denne delen er vi opptatt av tre mulige endringer i ledelsen av virksomhetene. Her har vi valgt de samme områdene som i Hagen mfl. (2020): Er ledelsen blitt mer eller mindre toppstyrt, byråkratisk eller effektiv? Mer toppstyrt kan bety at partssamarbeidet lenger ned tappes for innhold og at lokale ledere mister myndighet til å inngå i reell drøfting og forhandling. Toppstyrt ledelse kan dermed også gi et toppstyrt partssamarbeid. Mer byråkrati kan føre til formalisering av samarbeidet. Regler og bestemmelser blir viktigere og som Hagen og Dahl (2024) skriver, dette kan forsterke de tillitsvalgtes rolle som «vakthund» og svekke samarbeidsrollen. Effektivitet er tatt med fordi det også viser til ledelsens evne til å fatte beslutninger. Figurene 8-3 til 8-5 viser svarfordelingen i de ulike gruppene.

Figur 8-3: Toppstyrt. Ta utgangspunkt i de tre siste årene. Vil du si at ledelsen av virksomheten har endret seg? Prosent. Virksomhetsleder (n = 52), HR-leder (n = 105), TV virksomhet (n = 487), leder driftsenhet (n = 98), TV driftsenhet (n = 491), leder arbeidsområde (n = 108) og TV arbeidsområde (n = 525).



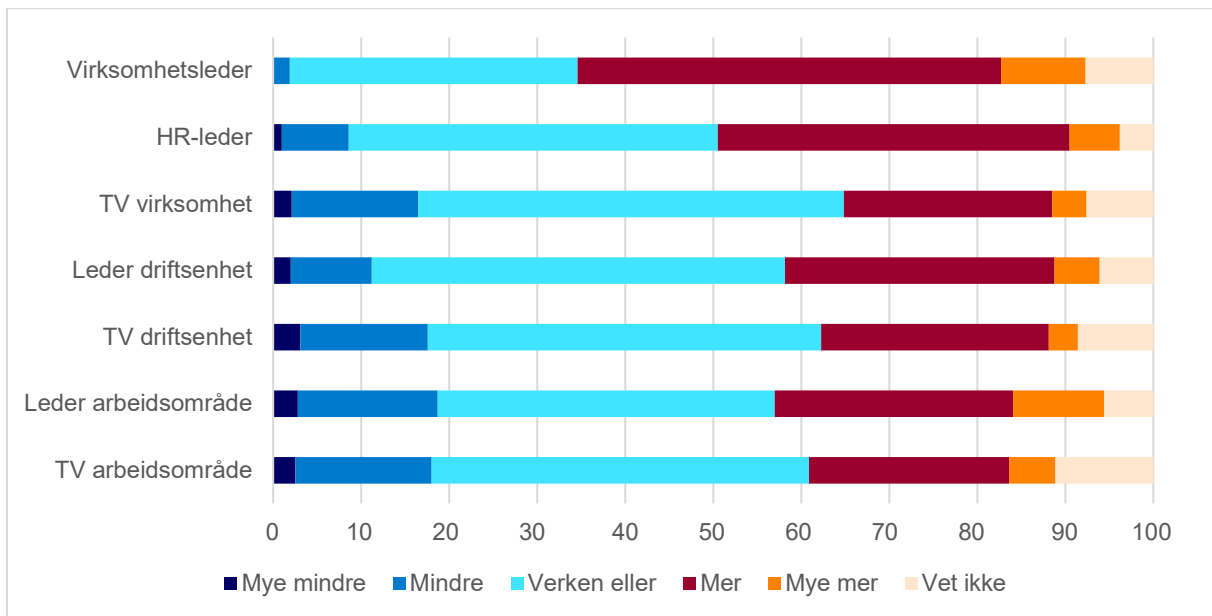
Vi finner store forskjeller i svarene til partene på virksomhetsnivå for spørsmålet om ledelsen i virksomheten har blitt mer toppstyrt. Andelen som har svart mer eller mye mer er 12 prosent blant virksomhetsledere, 17 prosent blant HR-ledere og 44 prosent blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå. Forskjellene er litt mindre på nivåene lenger ned, men de er fortsatt store. På driftsenhetsnivå mente 30 prosent av lederne og halvparten av de tillitsvalgte at ledelsen har blitt mer toppstyrt. I arbeidsområdene er andelen 37 prosent blant lederne og 44 prosent blant de tillitsvalgte. Like mange tillitsvalgte i arbeidsområdene som på virksomhetsnivå mener altså at ledelsen har blitt mer toppstyrt, men andelen er litt høyere i driftsenhetene. Blant lederne er andelen lavest på virksomhetsnivå og øker jo lavere nivå lederne er på.

Figur 8-4: Byråkratisk. Ta utgangspunkt i de tre siste årene. Vil du si at ledelsen av virksomheten har endret seg? Prosent. Virksomhetsleder (n = 50), HR-leder (n = 105), TV virksomhet (n = 485), leder driftsenhet (n = 98), TV driftsenhet (n = 488), leder arbeidsområde (n = 108) og TV arbeidsområde (n = 525).



På virksomhetsnivå finner vi tilsvarende resultater når det gjelder om ledelsen har blitt mer byråkratisk. Andelen som har svart mer eller mye mer er 12 prosent blant virksomhetslederne, 13 prosent blant HR-lederne og 33 prosent blant de tillitsvalgte. På driftsenhetsnivå er forskjellene mindre. Her har 34 prosent av lederne svart at ledelsen har blitt mer byråkratisk, mens tilsvarende andel blant de tillitsvalgte er 39 prosent. I arbeidsområdene er andelen 42 prosent blant lederne og 35 prosent blant de tillitsvalgte. Også her finner vi mønsteret med at andelen øker jo lavere nivå lederne befinner seg på, mens det er liten forskjell i vurderingen til tillitsvalgte på de ulike nivåene.

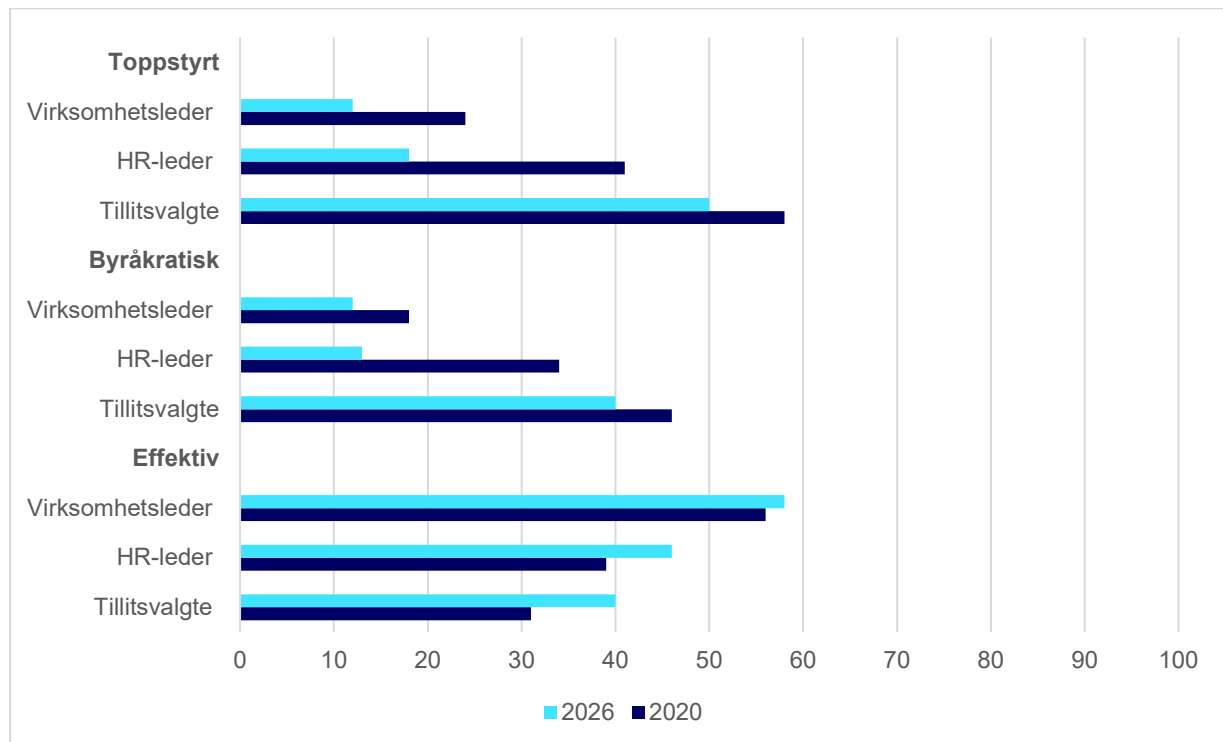
Figur 8-5: Effektiv. Ta utgangspunkt i de tre siste årene. Vil du si at ledelsen av virksomheten har endret seg? Prosent. Virksomhetsleder (n = 52), HR-leder (n = 105), TV virksomhet (n = 486), leder driftsenhet (n = 98), TV driftsenhet (n = 491), leder arbeidsområde (n = 107) og TV arbeidsområde (n = 524).



Det er også forskjeller mellom partene på virksomhetsnivå i deres vurderinger av om ledelsen har blitt mer effektiv. Andelen er 58 prosent blant virksomhetsledere, 46 prosent blant HR-ledere og 28 prosent blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå. Også for dette spørsmålet er forskjellene mindre på nivåene lenger ned. 36 prosent av driftsenhetslederne mener at ledelsen har blitt mer effektiv mot 29 prosent av de tillitsvalgte. I arbeidsområdene er andelen 37 prosent blant lederne og 28 prosent blant de tillitsvalgte. For dette spørsmålet er andelen høyest blant lederne på virksomhetsnivå og lavere blant lederne på lavere nivåer.

I figur 8-6 sammenligner vi våre resultater med funnene fra Hagen mfl. (2020). For sammenligningens skyld har vi slått sammen svarene fra de tillitsvalgte på ulike nivåer.

Figur 8-6: Andel ledere og tillitsvalgte som har svart mye eller mye mer på spørsmål om endringer i ledelsen 2020* og 2026. «Vet ikke»-svar inkludert i beregningen. Prosent. N i figur 8-3–8-5.



*Kilde: Hagen mfl. (2020), figur 4.2.

Figur 8-6 viser en nedgang i andelen som mener at ledelsen har blitt mer toppstyrt og byråkratisk fra 2020 til 2026. Dette gjelder i alle gruppene, men nedgangen er størst blant HR-lederne. Andelen virksomhetsledere som mener at ledelsen har blitt mer effektiv er omtrent lik som i 2020. Blant HR-ledere og tillitsvalgte finner vi derimot en liten økning. Resultatene tyder altså på at ledelsen i statlige virksomheter har blitt mindre toppstyrt og byråkratisk og litt mer effektiv.

Vi har også gjort paranalyser hvor vi sammenlikner vurderingen til ledere og tillitsvalgte i de samme virksomhetene når det gjelder endringer i ledelsen. For å dekke flest mulig virksomheter har vi slått sammen svarene fra alle ledere og alle tillitsvalgte. Tabell 8-5 viser andelen virksomheter hvor partene er samstemte og uenige. Se informasjon om kutt punkter i tabell V8.6 i vedlegget.

Tabell 8-5: Endringer i ledelsen. Bare svar fra tillitsvalgte og ledere (alle nivåer) i virksomheter hvor begge parter har svart. Virksomheter (N = 105/106).

	TV mye høyere skår	TV litt høyere skår	Omtrent lik skår	TV litt lavere skår	TV mye lavere skår	Totalt
Toppstyrt	1	25	67	7	0	100
Byråkratisk	1	25	68	7	0	100
Effektiv	0	12	32	56	0	100

I rundt to tredjedeler av virksomhetene er partene samstemte om utviklingen i toppstyrt og byråkratisk ledelse. I rundt en fjerdedel av virksomhetene mener de tillitsvalgte i større grad en

lederne at utviklingen har gått mot mer toppstyring og byråkrati. I 7 prosent av virksomhetene mener de tillitsvalgte i mindre grad enn ledelsen at utviklingen har gått i denne retningen.

Partene er sjeldnere samstemte når det gjelder utviklingen i effektiv ledelse. Her er partene bare samstemte i rundt en tredjedel av virksomhetene. Det vanligste er at tillitsvalgte i mindre grad enn ledelsen mener at ledelsen har blitt mer effektiv. I 56 prosent av virksomhetene er dette tilfellet, mens i 12 prosent av virksomhetene mener tillitsvalgte i større grad enn ledere at ledelsen har blitt mer effektiv.

I neste kapittel skal vi blant annet se på hvorvidt endringene i ledelsen henger sammen med vurderingen av partssamarbeidet.

8.4 Hovedpunkter

- 61 prosent av tillitsvalgte svarte ja på spørsmålet om hvorvidt virksomheten har gjennomgått omstillinger med konsekvenser for medlemmene.
- Om lag to tredjedeler av ledere og en tredjedel av tillitsvalgte svarte at tillitsvalgte har deltatt i omorganiseringens ulike faser. Lavest deltakelse finner vi når det gjelder gjennomføring av endringene.
- Det er stor forskjell i partenes vurderinger av tillitsvalgtes medbestemmelse i prosessen og på resultatet av omstillingen.
- Basert på de tillitsvalgtes svar finner vi en sterk sammenheng mellom å delta i de ulike fasene og medbestemmelsen.

9 Suksesskriteriene for et godt samarbeid?

Gjennomgangen i kapitlene foran har vist at partssamarbeidet i staten kan betegnes som stabilt. Resultatene er i stor grad de samme som i 2020:

- Det er stor variasjon – i mange virksomheter er begge parter svært fornøyde med situasjonen, mens i andre er partene svært uenige.
- Ledere og tillitsvalgte har i stor grad hver sine fortellinger – tillitsvalgte legger vekt på forhold som kan forbedres, mens ledere i stor grad er fornøyde.
- Det er stor forskjell mellom lederes og tillitsvalgtes vurdering av de tillitsvalgtes innflytelse og hvorvidt de tillitsvalgte har reell innflytelse.
- Tillitsvalgte ønsker at rettighetene utvides, mens lederne mener at forhandlingsretten bør begrenses.

Det er denne variasjonen som er tema i dette kapittelet: Hvordan kan vi forstå forskjellen mellom partene og variasjonen mellom virksomhetene? Eller sagt enklere: Hva er suksesskriteriene for et godt samarbeid? Felles forståelse ble trukket frem av flere

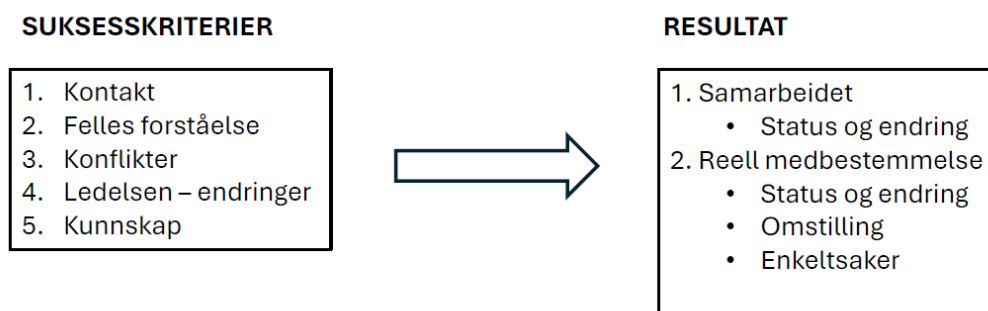
Men fra mitt ståsted så mener jeg at den viktigste suksessfaktoren er åpenhet. Åpenhet og transparens i prosesser og være tydelig fra min side at dette syns jeg er vanskelig. Her har vi noen ordentlige dilemmaer. Jeg har jo også uformelle møter med tillitsvalgte på virksomhetsnivå [...] Her er vi enige om at det vi sier der, det går ikke ut til noen. Og der kan vi være veldig åpne og diskutere ting. Og jeg kan fortelle mye mer enn det jeg trenger å fortelle til dem. Det gjør jeg også i fellesmøte, men i disse møtene kan jeg virkelig være tydelig. Og jeg allierer meg med dem. Vi har fått et sånt tillitsforhold at når vi fore eksempel i fjor [...] [beskriver en konkret sak]. Så fant vi en form, sammen med tillitsvalgte, for hvordan vi skulle jobbe med det uten at det skulle bli støy. Så det klarte vi gjennom denne tilliten som vi har bygget opp over tid. Jeg tror i hovedsak handler det om åpenhet (virksomhetsleder).

En annen virksomhetsleder var opptatt av godt skolerte tillitsvalgte:

Og det er jo mange saker som kommer fra ansatte som går til fagforeningen, og det er fagforeningen som på en måte forteller den ansatte at dette er faktisk ikke en sak, dette må du finne deg i, og så videre og så videre. Så jeg tror at velfungerende fagforeninger, godt skolerte, oppgående tillitsvalgt og med god dialog med ledelsen og vice versa, det tror jeg er veldig bra for å få til å arbeide fram den kulturen som virksomheten som fellesskap trenger (virksomhetsleder).

I kapittelet skal vi bruke resultatene fra spørreundersøkelsen til å gå grundigere inn i de ulike forholdene som respondentene trekker frem, og vi tar utgangspunkt i følgende modell:

Figur 9-1: Analysemodell



Vi bruker to mål på et godt partssamarbeid. Det første er aktørenes vurderinger av samarbeidet – er det godt eller dårlig? I kapittel 3-1 og 3-2 så vi at selv om det er få som karakteriserer samarbeidet som dårlig, har lederne en tendens til å svare svært bra mens de tillitsvalgte svarer bra. Det andre målet vi bruker er tillitsvalgtes innflytelse og reell medbestemmelse. Som hovedavtalen sier: «Partene er enige om at medbestemmelsesretten best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte, og på en slik måte at de tas med i utrednings- og beslutningsprosessene så tidlig som mulig, slik at medbestemmelsen blir reell» (§ 1.6). Her bruker vi flere mål: tillitsvalgtes innflytelse «alt i alt» og endring i innflytelse, innflytelse på tre ulike saker (psykososialt arbeidsmiljø, organisering av arbeidet og livsfasepolitikk), samt hvorvidt tillitsvalgte hadde reell medbestemmelse på resultatet av den siste omstillingen i virksomheten deres.

Som mulige suksesskriterier har vi satt opp kontakt mellom partene (både formell møtevirksomhet og uformell kontakt med leder og med HR, samt hvorvidt leder av enheten deltar på møtene (jf. figur 4-3)), hvorvidt partene har en felles forståelse av avtalen (figur 5-1 og 5-2), konfliktnivå (figur 6-1 og 6-2), endringer i ledelsen (figur 8-3 til 8-5) og kunnskap om hovedavtalen. Både spørsmål om samarbeidet, endring i samarbeidet og innflytelse viser til respondentens eget nivå – tillitsvalgte på virksomhetsnivå blir altså spurt om samarbeidet på virksomhetsnivå og så videre.

Analysen er gjort ved hjelp av Pearson korrelasjonskoeffisienter og alle tabellene finnes i vedlegget. Som nevnt i kapittel 2: korrelasjonskoeffisienter måler sammenhengen mellom to variabler. Eksempelvis betyr høy koeffisient at respondenter som skårer høyt på variabel a har en høyere sannsynlighet for også å score høyt på variabel b. Vi kommenterer bare signifikante sammenhenger hvor koeffisienten er 0,2 eller høyere. Samtidig bør det nevnes at noen av analysene er basert på svar fra få respondenter, dette gjelder særlig lederne.

Korrelasjonene (hhv. for tillitsvalgte på virksomhets-, driftsenhetsnivå og i arbeidsområdene og blant virksomhetsledere og HR-ledere) finnes i tabell V9.1 – V9.4.

9.1 Mer kontakt, bedre samarbeid?

Kontakt er grunnleggende for at det skal utvikles tillit mellom mennesker, og tillit er grunnleggende for et godt og effektivt samarbeid. Gjelder dette også i partssamarbeidet? Er det slik at jo mer man møtes, jo mer fornøyd er man, og jo mer innflytelse har de tillitsvalgte?

Blant de tillitsvalgte finner vi noe støtte for en slik hypotese, men sammenhengen er ikke spesielt sterk. Det er imidlertid noe forskjell mellom tillitsvalgte på de ulike nivåene.

Blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå finner vi en svak sammenheng mellom hvor ofte man har møter og hvor fornøyd man er med samarbeidet (0,2***). Tilsvarende sammenheng finner vi også når det gjelder uformell kontakt med leder og HR. Videre finner vi at dersom leder ofte deltar på møtene, vurderer man utviklingen i partssamarbeidet i arbeidsområdene mer positivt (0,29***). Blant de tillitsvalgte på driftsenhetsnivå finner vi ingen sammenheng mellom kontaktvariablene og vurderingen av samarbeidet og utviklingen i samarbeidet. Blant de tillitsvalgte i arbeidsområdene er det en svak sammenheng mellom uformelle samtaler med leder og vurderingen av samarbeidet (0,20***), ellers finner vi ingen sammenhenger. Hos lederne finner vi ingen sammenhenger mellom kontakt og vurdering av samarbeidet.

Hvilken betydning har så kontakt for vårt andre mål – tillitsvalgtes innflytelse? Her finner vi også noe støtte for hypotesen, men sammenhengene varierer og det er viktige forskjeller mellom

tillitsvalgte på de ulike nivåene. Blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå gjelder dette først og fremst samlespørsmålet (innflytelse «alt i alt»), hvor vi finner vi sammenhenger for tre av kontaktvariablene (hyppige møter og uformell kontakt med leder og HR, koeffisienter fra 0,24*** til 0,28***). Videre finner vi at leders deltakelse i møter, samt uformell kontakt med leder har en sammenheng med innflytelse i omstillingsprosesser (0,21***). Blant de tillitsvalgte på driftsenhetsnivå synes uformell kontakt med leder og HR å være det viktigste. Her finner vi koeffisienter mellom 0,20*** og 0,29***, men møter gir også en svak sammenheng (0,21***). Også blant de tillitsvalgte i arbeidsområdene er sammenhengen sterkest mellom uformell kontakt med leder og de ulike innflytelsesmålene. Sammenhengene varierer mellom 0,31*** og 0,21***. Deltakelse i formelle møter er viktig for innflytelse «alt i alt» (0,30***).

Blant lederne finner vi bare én sammenheng av betydning. Dersom leder ofte deltar i IDF-møter, er det større sannsynlighet for at hen også svarer at de tillitsvalgte har reell medbestemmelse i omstilling.

Ser vi resultatene samlet tyder de på at kontakt mellom partene har noe, men ingen sterk, betydning for vurdering av partssamarbeidet og innflytelse blant de tillitsvalgte. Blant lederne har kontakt liten betydning for vurderingen av disse forholdene.

9.2 Felles forståelse, bedre samarbeid?

Når det gjelder grad av felles forståelse har vi tatt utgangspunkt i tre av påstandene om felles forståelse: intensjonene i hovedavtalen, hva som er en drøftingssak og hva det innebærer å være likeverdige parter. Valg av disse påstandene er dels knyttet til funn fra intervjuene og dels betydningen av likeverdige parter som fremkom i den forrige evalueringen (Hagen mfl., 2020).

Resultatene viser klart at felles forståelse er svært viktig for vurderingen av samarbeidet. Dette gjelder for tillitsvalgte på alle nivåer. Blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå synes det som felles forståelse av intensjonene er det viktigste. Her varierer koeffisientene mellom 0,32** og 0,55**. Felles forståelse av drøftinger og av likeverdige parter er omtrent like viktig, og sammenhengene er sterke (0,38*** til 0,47***). Tilsvarende resultater finner vi blant de tillitsvalgte i driftsenhetene (0,30*** til 0,53***). I arbeidsområdene synes det som felles forståelse av likeverdige parter er det viktigste (0,58**), men det er også sterke sammenhenger for de to andre variablene (0,57**) og 0,42***).

Også blant lederne er felles forståelse svært viktig for vurderingen. Sammenhengen er sterkest for felles forståelse av intensjoner (0,42***) og litt svakere for likeverdige parter (,32***) og drøftinger (0,28***).

Vi finner også sterke sammenhenger mellom felles forståelse og tillitsvalgtes innflytelse, men dette gjelder bare for tillitsvalgte og ikke for lederne. Blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå finner vi de sterkeste sammenhengene mellom felles forståelse av intensjoner og de seks innflytelsesmålene (0,32*** til 0,39***), men sammenhengene er også sterke for de to andre målene for felles forståelse (fra 0,19 til 0,35***). Vi finner tilsvarende resultater for de tillitsvalgte på driftsenhetsnivå med koeffisienter fra 0,20*** til 0,41***. Blant de tillitsvalgte i arbeidsenhetene synes det som om felles forståelse av intensjoner og likeverdige parter er litt viktigere enn drøftinger (korrelasjoner på hhv. 0,24*** til 0,42*** (intensjon), 0,31** til 0,52*** (likeverdig) og 0,18*** til 0,38*** (drøftinger)).

Blant lederne finner vi helt andre resultater. Den eneste sammenhengen av betydning er mellom felles forståelse av intensjoner og tillitsvalgtes innflytelse i omstilling. Sammenhengen er

imidlertid negativ (-0,25**), noe som kan tolkes som at dersom man opplever at partene har en felles forståelse henger det sammen med at tillitsvalgte har mindre innflytelse i saken.

Konklusjonen er at felles forståelse er svært viktig for vurderingen av samarbeidet for begge parter. Men det er bare hos tillitsvalgte at felles forståelse henger sammen med økt innflytelse til de tillitsvalgte. For lederne har det ingen, eller i ett tilfelle negativ, betydning. Disse funnene må tolkes med forsiktighet, men kan gi grunnlag for å understreke at felles forståelse kan bety både felles forståelse av hvor lite eller hvor mye innflytelse de tillitsvalgte bør ha. Hos begge parter finner vi en sammenheng mellom felles forståelse og hvor fornøyd man er med samarbeidet. Positive sammenhenger blant hhv. tillitsvalgte og ledere kan altså bety forskjellige ting. Tillitsvalgte som oppfatter at partene har en felles forståelse av at de tillitsvalgte skal ha mye innflytelse og som også opplever at de har høy grad av innflytelse vil kunne svare at de er fornøyd med samarbeidet. Blant lederne kan opplevelsen av en felles forståelse av begrensinger for tillitsvalgtes innflytelse gjøre at de er fornøyd med samarbeidet.

9.3 Uenigheter

Et grunnleggende trekk ved den norske arbeidslivsmodellen er å anerkjenne konfliktforholdet mellom partene og forpliktelsen om å være enige om at man er uenige uten at dette skal ende i destruktive konflikter. Hva betyr så uenighet for respondentenes vurdering av samarbeidet og de tillitsvalgtes innflytelse? Vi bruker to mål på uenighet: I hvilken grad har du opplevd vedvarende uenighet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver når det gjelder i) drøftingssaker og ii) medbestemmelse generelt.

Både blant ledere og tillitsvalgte finner vi her sterke sammenhenger.

Blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå finner vi en sterk sammenheng mellom begge typer uenighet og vurdering av partssamarbeidet. Sammenhengen er særlig sterk når det gjelder medbestemmelse generelt (-0,44**), men også betydelig når det gjelder drøftingssaker (-0,33**). Hyppige uenigheter henger altså sammen med en mer negativ vurdering av samarbeidet. Hyppighet av uenigheter har også betydning for hvordan de tillitsvalgte vurderer endringer i samarbeidet, men her er sammenhengene svakere (-0,20***). Blant de tillitsvalgte i driftsenhetene varierer koeffisientene mellom -0,24** og -0,49***. Blant de tillitsvalgte i arbeidsområdene er sammenhengene enda sterkere (mellom ,31** og ,57***). Det er altså ingen tvil om at det er en sterk sammenheng mellom uenigheter og vurderingen av partssamarbeidet og endring i partssamarbeidet.

Analysen av lederne gir tilsvarende resultater (-0,34***til -0,45***). Det synes altså klart at uenigheter mellom partene henger sammen med en dårligere vurdering av samarbeidet, og dette gjelder på begge sider av bordet. Her er det viktig å minne om at vi bruker formuleringen «vedvarende uenigheter» i spørsmålsformuleringen.

Uenigheter i en sak kan løses ved at en av partene får viljen sin. Vi har også sett på hvorvidt uenigheter henger sammen med vurderingen av tillitsvalgtes innflytelse. Blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå er det sterkest sammenheng når det gjelder «medbestemmelse generelt» (fra -0,22*** til -0,32**). Også på driftsenhetsnivå finner vi sterkest utslag for medbestemmelse, men dette gjelder bare innflytelse «alt i alt» (-0,28***), endring i innflytelse (-0,34***) og medbestemmelse i omstilling (-,36***). Blant de tillitsvalgte i arbeidsområdene er det sterke sammenhenger mellom begge typene uenighet og alle de seks innflytelsesvariablene (fra -0,27*** til -0,52***).

De tillitsvalgte gir altså uttrykk for at vedvarende uenighet henger sammen med en opplevelse av mindre innflytelse. Igjen gir analysen av lederne helt andre resultater. Med ett unntak finner vi ingen sammenheng mellom uenighet og lederne vurdering av de seks målene på innflytelse. Unntaket er en svak sammenheng mellom uenighet i drøftinger og endring i tillitsvalgtes innflytelse (0,21*). Denne sammenhengen er motsatt av den vi fant blant de tillitsvalgte. Dette antyder at mye uenighet henger sammen med at lederne opplever mer innflytelse til de tillitsvalgte.

Ser vi igjen resultatene under ett finner vi en sterk sammenheng mellom uenigheter og vurdering av samarbeidet både blant ledere og tillitsvalgte. Hvorvidt partene er enige om å være uenige kan vi altså stille spørsmålsteget ved. Videre finner vi at uenighet svekker tillitsvalgtes opplevelse av innflytelse, mens hos ledelsen har uenigheten liten eller ingen betydning.

9.4 Endring i ledelsen

I kapittel 8 (figur 5-3 til 5-4) så vi at mange tillitsvalgte svarte at ledelsen har blitt mer toppstyrt og mer byråkratisk, men også at mange mente at ledelsen har blitt mer effektiv. Det var store forskjeller i partenes vurderinger – blant lederne var det færre som mente at toppstyring og byråkrati hadde økt, mens flere ledere enn tillitsvalgte mente at effektiviteten hadde økt.

Vi bruker endringer i ledelsen som en mulig forklaring på hvordan partene vurderer samarbeid og innflytelse. Økt toppstyring viser til endringer i beslutningsstruktur og dermed også betydningen av de ulike møteplassene. Byråkratisering kan kobles sammen med formalisering av partssamarbeidet. Effektivitet kan henge sammen med raskere beslutningsprosesser og dermed mindre bidrag fra de tillitsvalgte, men det kan også henge sammen med ledere som evner å ta de nødvendige beslutningene.

Når det gjelder de tillitsvalgte på virksomhetsnivå syns det klart at (opplevelsen av) en mer toppstyrt ledelse påvirker oppfatningen av samarbeidet og endringer i samarbeidet i negativ retning (hhv. -0,39*** og -0,38****). Nesten like sterke sammenhenger finner vi når det gjelder mer byråkratisk ledelse (-0,28*** og -0,31***). Mer effektiv ledelse gir positive sammenhenger (0,30*** og 0,41***).

Blant de tillitsvalgte på driftsenhetsnivå og i arbeidsområdene finner vi sterke negative sammenhenger mellom mer toppstyring og opplevelsen av innflytelse. Mer byråkratisk ledelse har imidlertid bare sammenheng med endring i innflytelse på disse to nivåene (-0,24** på begge nivåer). Når det gjelder hvorvidt ledelsen er blitt mer effektiv er de tillitsvalgte på linje igjen og vi finner tilsvarende sammenhenger som på virksomhetsnivå.

Blant lederne finner vi, med ett unntak, ingen signifikante sammenhenger mellom hvilke endringer de oppfatter og vurderingen av samarbeidet. Vi finner imidlertid en sammenheng mellom endringer i retning mer byråkrati og hvordan lederne vurderer utviklingen i samarbeidet lenger ned i virksomheten (hhv. 0,35** for endringer i driftsenheter og 0,42* for endringer i arbeidsområdene). Sammenhengene er igjen de motsatte av hva vi finner blant de tillitsvalgte.

Ser vi igjen resultatene under ett tyder de sterkt på at endringer i ledelsen har stor betydning for hvordan de tillitsvalgte vurderer partssamarbeidet. En effektiv ledelse er positivt for vurderingen, noe som kan knyttes sammen med ønsker om en ledelse med fullmakter og som evner å ta avgjørelser – også i drøftingsmøter. Toppstyrte virksomheter og økt byråkratisering trekker i motsatt retning.

Hva har så endringer i ledelsen å si for tillitsvalgtes innflytelse? Blant de tillitsvalgte er mønsteret det samme som for vurdering av samarbeidet. Mer toppstyrt og mer byråkratisk ledelse henger negativt sammen med innflytelse, og mer effektiv ledelse gjør at de tillitsvalgte opplever at de har mer innflytelse. Sammenhengene varierer noe, for tillitsvalgte på virksomhetsnivå mellom 0,11* og -0,32**, på driftsenhetsnivå mellom -0,11** og 0,38** og i arbeidsområdene mellom ingen sammenheng og opp til 0,38***. Ser vi resultatene i sammenheng er konklusjonen at endringer i ledelsen har noe ulik betydning på de ulike innflytelsesvariablene, men vi finner et klart mønster som sier at endringene har betydning for hvordan de tillitsvalgte opplever sin innflytelse.

Blant lederne er det ingen sammenhenger mellom endringer i ledelsen og hvor mye innflytelse man svarer at tillitsvalgte har.

9.5 Mer kunnskap, bedre samarbeid?

Kunnskap trekkes ofte frem som en avgjørende faktor for et godt partssamarbeid, og særlig behovet for fellesopplæring i hovedavtalen trekkes frem. Våre funn gir imidlertid lite støtte til en slik påstand. Vi bruker her respondentenes vurdering av egen kunnskap som utgangspunkt.

Blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå finner vi bare en sammenheng mellom egen kunnskap og vurdering av samarbeidet og endring i samarbeidet i arbeidsområdene (-0,24**). Blant tillitsvalgte lenger ned finner vi ingen sammenhenger. Heller ikke hos lederne finner vi noen sammenheng mellom vurdering av egen kunnskap og samarbeidet.

Når det gjelder sammenheng mellom vurdering av egen kunnskap og tillitsvalgtes innflytelse, er det bare når det gjelder innflytelse «alt i alt» at vi finner sammenhenger, og disse er ganske svake i alle de tre gruppene av tillitsvalgte (0,20**). Heller ikke her er det noen sammenheng blant lederne.

Forholdet mellom kunnskap og vurdering av innflytelse er komplisert. På den ene siden kan kunnskap brukes til å utnytte regler og bestemmelser og slik sett øke innflytelsen. På den andre siden bidrar kunnskap til å justere aktørenes forventinger. Sagt på en annen måte: God kunnskap om avtaleverket bidrar også til å virkelighetsorientere aktørene om hva det er mulig å oppnå. God kunnskap kan altså føre til at man er fornøyd med lite.

9.6 Suksesskriterier?

Hva forteller så denne gjennomgangen om hva som ligger bak et godt partssamarbeid og reell medbestemmelse for de tillitsvalgte?

Ser vi funnene for de tillitsvalgte under ett vil vi fremheve følgende:

- Kontakt har
 - svak betydning for hvordan man oppfatter samarbeidet
 - svak betydning for hvordan man vurderer tillitsvalgtes innflytelse
- Felles forståelse har
 - svært sterk betydning for hvordan man oppfatter samarbeidet
 - svært sterk betydning for hvordan man vurderer tillitsvalgtes innflytelse.
- Uenigheter har
 - svært sterk betydning for hvordan man oppfatter samarbeidet
 - middels sterk betydning for hvordan man vurderer tillitsvalgtes innflytelse

- Endringer i ledelsen har
 - svært sterk betydning for hvordan man oppfatter samarbeidet
 - middels sterk betydning for hvordan man vurderer tillitsvalgtes innflytelse
- Kunnskap har
 - ingen betydning for hvordan man oppfatter samarbeidet
 - ingen betydning for hvordan man vurderer tillitsvalgtes innflytelse

For ledelsen blir konklusjonen til dels en annen:

- Kontakt har
 - ingen betydning for hvordan man oppfatter samarbeidet
 - ingen betydning for hvordan man vurderer tillitsvalgtes innflytelse
- Felles forståelse har
 - svært sterk betydning for hvordan man oppfatter samarbeidet
 - ingen betydning for hvordan man vurderer tillitsvalgtes innflytelse
- Uenigheter har
 - svært sterk betydning for hvordan man oppfatter samarbeidet
 - ingen betydning for hvordan man vurderer tillitsvalgtes innflytelse
- Endringer i ledelsen har
 - ingen/liten betydning for hvordan man oppfatter samarbeidet
 - ingen betydning for hvordan man vurderer tillitsvalgtes innflytelse
- Kunnskap har
 - ingen betydning for hvordan man oppfatter samarbeidet
 - ingen betydning for hvordan man vurderer tillitsvalgtes innflytelse

Partene er i stor grad enige om at felles forståelse og få uenigheter henger sammen med en positiv vurdering. Videre finner vi at vurdering av egen kunnskap har liten betydning i begge grupper. Deretter skiller de lag og vi finner i liten grad de samme sammenhengene. Hos de tillitsvalgte har kontakt middels betydning og endringer i ledelsen svært sterk betydning for vurderingen av partssamarbeidet. Tilsvarende sammenhenger finner vi ikke hos lederne.

Vi vil minne om at vi blant virksomhetsledere og HR-ledere fant at om lag 90 prosent karakteriserte samarbeidet som godt eller svært godt og at de gjennomgående svarte at tillitsvalgte hadde høy grad av innflytelse. Det gir (både metodisk og substansielt) mindre mulighet for å finne sammenhenger. Manglende variasjon aktualiserer spørsmålet om hvorfor så mange ledere svarer som de gjør. Er det fordi partssamarbeid er en del av ansvarsområdet og svarene på våre spørsmål må betraktes som en evaluering av eget arbeid? Eller er manglende sammenhenger et tegn på manglende engasjement i partssamarbeidet? Blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå er det en svært sterkt sammenheng mellom vurdering av samarbeidet på sitt nivå og innflytelse (alt i alt), (0,49**), og tilsvarende koeffisienter blant tillitsvalgte på driftsenhetsnivå og i arbeidsområdene er 0,46*** og 0,60***. Blant lederne finner vi ingen slik sammenheng. Hvordan kan dette forstås? Dette er et spørsmål vi vil komme tilbake til i det neste og avsluttende kapitlet.

9.7 Dagsorden og innflytelse

Ovenfor fant vi altså at kontakt mellom partene har noe, men ikke veldig stor, betydning for vurderingen av partssamarbeidet og for tillitsvalgtes innflytelse. Dette var et noe overraskende funn og vi skal derfor gå litt grundigere inn i dette. Generelle spørsmål om kontakt sier ingenting

om hva partene snakker sammen om. I tabellen nedenfor ser vi derfor på sammenhengen mellom hvorvidt en sak har vært på agendaen og vurderingen av tillitsvalgtes innflytelse i den samme saken. I analysen inngår svar fra alle ledere og alle tillitsvalgte.

Tabell 9-1: Analyse av sammenhengen mellom agenda og innflytelse. Tillitsvalgte og ledere på alle nivåer. Pearsons' korrelasjonskoeffisienter.

	Tillitsvalgte	Ledere
Livsfasepolitikk	,47**	,37**
Klima og miljøtiltak	,42**	,32**
Likestilling og mangfold	,42**	,25**
Kartlegging og analyse av kompetansebehov	,42**	,40**
Tiltak for å bedre tilbud til brukerne	,41**	,31**
Bruk av KI	,36**	,28**
Arbeidstidsordning	,33**	,34**
Beredskapsplaner og sikkerhet	,33**	,23**
Pyskososialt arbeidsmiljø	,32**	,11**
Tiltak for å øke produktiviteten	,29**	,26**
Fysisk arbeidsmiljø	,27**	,14**
Bruk av midlertidige	,27**	,18**
Organisering av arbeidet	,25**	,15**
Sykefravær	,24**	,12**
Digital kontroll og overvåkning	,22**	,20**
Omstilling	,21**	,10
Innsparing/budsjettkutt	,05	,08
Minste N	1014	221

Tabellen er sortert etter saker hvor tillitsvalgtes innflytelse har «størst effekt» av at saken er satt på dagsorden. Har livsfasepolitikk eksempelvis vært diskutert, er det svært høy grad av sannsynlighet for at den tillitsvalgte vil svare at de har mye innflytelse. Tabellen gir grunn til å trekke tre konklusjoner. Vi finner for det første gjennomgående klare sammenhenger – dersom saken er satt på dagsorden er det sannsynlighet for at tillitsvalgte får noe gjennomslag for (noen av) sine synspunkter. For det andre er sammenhengen sterkest hos de tillitsvalgte. Og for det tredje varierer sammenhengene sterkt avhengig av sak – sammenhengen er sterkest i saker hvor det er rimelig å anta en viss grad av sammenfallende interesser hos partene – livsfasepolitikk, klima og kompetansebehov og tiltak for å bedre tilbudet til brukerne. Nederst finner vi «hardere» saker – som arbeidsmiljø, midlertidige ansatte, organisering av arbeidet og omstilling. Når det gjelder innsparing/budsjettkutt er det ingen sammenheng. Hvorvidt saken har vært på dagsorden har altså ingen betydning for verken for ledere eller tillitsvalgte.

10 Økt demokratisering i staten?

Partssamarbeidet skal bidra til god drift og det skal bidra til at de ansatte har innflytelse, primært gjennom sine representanter, og den enkelte arbeidstaker skal ha mulighet for faglig og personlig utvikling. Samtidig må ressursbruken i partssamarbeidet være effektiv. Et godt partssamarbeid skal dessuten frembringe legitime kompromisser mellom ulike interesser. Det felles ansvaret ligger hos ledelsen i virksomheten og de tillitsvalgte fra de ulike fagforeningene

I dette kapitlet skal vi oppsummere våre funn og diskutere hva undersøkelsen sier om utviklingen. Har partene blitt flinkere til å frembringe kompromisser? Har man blitt mer enige om tolkningen av reell medbestemmelse? Har de tillitsvalgte fått (mer) reell innflytelse? Har forskjellen mellom ledere og tillitsvalgte blitt mindre på sentrale punkter?

Et stort flertall av ledere og tillitsvalgte er fornøyde med partssamarbeidet, og dette er også inntrykket fra intervjuene. Systemet fremstår som svært stabilt, det er ingen radikale endringer i partenes oppfatninger når vi sammenligner svarene fra 2020 og 2026. På flere områder kan vi også trekke trådene helt tilbake til undersøkelsen i 1995 (Hagen og Pape, 1997).

Men på helt sentrale punkter finner vi grunnleggende forskjeller mellom partene. Det er stor forskjell mellom partenes svar på spørsmål om felles forståelse av intensjonene i hovedavtalen og om hva det innebærer å være likeverdige parter. Det er også stor forskjell mellom partene når det gjelder hvorvidt de synes hovedavtalen er egnet til å gi de ansatte innflytelse på sin egen arbeidssituasjon, å sikre de tillitsvalgte innflytelse på driften i virksomheten og å sikre de tillitsvalgte reell medbestemmelse. Det er videre stor uenighet knyttet til tillitsvalgtes tidsbruk og tilgang på informasjon. Det er også stor forskjell i vurderingen av de tillitsvalgtes innflytelse, dette gjelder både generelt og i enkeltsaker. Til slutt er det fortsatt stor uenighet knyttet til endringer i hovedavtalen. Om vi bruker intervjuene som utgangspunkt synes det imidlertid som at endringsønskene er mer prinsipielle enn basert på konkrete erfaringer. Det var få eksempler på endringsønsker i intervjuene.

Det er videre grunn til å trekke frem to viktige forhold ved årets undersøkelse. For det første er svarprosenten i spørreundersøkelsen blant de tillitsvalgte om lag den samme som i 2020, men den er langt lavere i leserundersøkelsen. Til tross for flere oppfordringer fra APA/DFD var det få virksomheter som videresendte undersøkelsen til sine ledere på lavere nivåer. I intervjuundersøkelsen opplevde vi det som til dels vanskelig å få avtalt intervju. For det andre er det store «vet ikke»-andeler, både blant ledere og tillitsvalgte på en rekke sentrale spørsmål i spørreundersøkelsen.

Vi ender altså med en situasjon som fremstår som et paradoks: Partene er tilfredse med samarbeidet, det er liten oppmerksomhet om endringer eller sterke ønsker om å si sin mening, mange «vet ikke»-svar og liten misnøye, samtidig som grunnleggende uenigheter består.

Dette er dette paradokset vi skal diskutere i dette kapitlet. Her kan vi velge ulike tilnærminger. En mulighet er å koble utviklingen av partssamarbeidet sammen med en mer overordnet analyse av virksomhetsstyringen i staten. I kapittel 1 viste vi til Lægreid (1989) som skrev om hvordan medbestemmelse bygger på et sett av verdier som stadig konfronteres med andre verdier om hvordan staten bør styres. Styrken i verdiene varierer over tid, med organisasjonsformer, oppgavetyper og omgivelser. Dette gjelder i stor grad også for staten i dag, selv om vi nå heller snakker om ulike styringslogikker. New Public Management og ulike (mot)reaksjoner kan tjene som stikkord.

Men vår analyse skal gå i en annen retning og ta utgangspunkt i de to overordnede målsettingene i den norske arbeidslivsmodellen: Reguleringsregimet skal sørge for gode

arbeidsplasser og god drift. Sagt på en annen måte: Modellen skal sørge for et både demokratisk og produktivt arbeidsliv.

Det todelte målet forutsetter en kausal sammenheng: Demokratiske samarbeidsformer bidrar til økt produktivitet, det er ikke økt produktivitet som sørger for økt demokrati. I staten betyr økt produktivitet et bedre tilbud til borgerne ved hjelp av mer effektiv ressursbruk. Dette gjelder både representative og individuelle ordninger. I Hagen mfl. (2020) fremheves det at kollektive ordninger med utgangspunkt i likhet og rettferdighet fører til økt produktivitet gjennom konfliktløsning basert på legitime beslutninger og dermed arbeidsfred. Videre vil autonomi og frihet til den enkelte arbeidstaker bidra til produktiviteten gjennom faglig utfoldelse og initiativ til konkret problemløsning.

Dersom denne erkjennelsen – demokrati bidrar til økt produktivitet – er felles for begge parter, må vi spørre hva det skal bety for ambisjonene for partssamarbeidet. Kort sagt: Hvis demokrati er bra både for ansatte og for virksomheten, bør vi da bestrebe oss på en kontinuerlig utvidelse av de demokratiske ordningene? Dette genererer flere spørsmål: For det første, er erkjennelsen felles for partene? Tror de at økt demokratisering fører til økt produktivitet? For det andre, ønsker partene å bruke partssamarbeidet til økt demokratisering? Og for det tredje, bruker partene samarbeidet for å bedre tjenestene til brukerne?

Svarene på disse spørsmålene handler om partenes ambisjoner for partssamarbeidet. Her blir det relevant å sette opp grenser for hvor mye demokrati og produktivitet som er ønskelig.

Produktivitet har i utgangspunktet ingen grenser. Dersom økt produktivitet kan oppnås uten at arbeidsmiljøet forringes, de ansatte slites ut, ressursbruken ikke er miljøskadelig eller at tilbudet overstiger det borgerne etterspør av tjenester, vil økt produktivitet alltid kunne betraktes som et gode.

Demokrati på statlige arbeidsplasser har derimot en grense. Demokratiske rettigheter møter politikken. Partene i staten er underlagt politikkenes vedtak, og ansatte i staten skal ikke ha større påvirkning på statens prioriteringer og virkemåte enn andre borgere. Videre – som i resten av arbeidslivet – må vi sette krav om effektivitet til demokratiske ordninger og prosedyrer. Hvis organiseringen av partssamarbeidet (møtevirksomhet, beslutningsprosesser, tidsbruk osv.) går utover produktiviteten, er det et legitimt argument for å begrense ordningen. Igjen står staten overfor særlige krav – på mange områder kan ikke statsborgerne vente mer på tjenester mens partene i staten er på møte. Til slutt bygger den norske modellen på at styringsretten er legitim, dette gjelder også der staten står for eierskapet av virksomhetene. Styringsretten setter altså en legitim grense for demokratisering, men det er ikke gitt hvor denne grensen går.

Hva kan så denne undersøkelsen si oss om hvilke ambisjoner partene – ledere og tillitsvalgte – har for økt demokratisering i staten? På arbeidsgiversiden er det vanskelig å få øye på noen slike ambisjoner. I intervjuene ble vi fortalt at tillitsvalgtes innflytelse er sterkere i staten enn i resten av arbeidslivet og at dette bidrar til å viske ut styringsrettens grenser. Det vises til at arbeidsgiver i det private har suveren rett til å bestemme, mens det hevdes at slik er det ikke i staten. I spørreundersøkelsen fant vi at om lag 45 prosent av lederne ville begrense forhandlingsretten og at denne andelen har steget noe siden 2020. I intervjuene ble det også påpekt fra lederhold at drøftingsmøtet ikke er et beslutningsorgan, beslutningen er lederens alene.

Det er grunn til å understreke at ni av ti ledere er fornøyde med samarbeidsforholdene i virksomheten. Manglende ambisjon om økt demokratisering må dermed – på basis av våre data – ikke leses som et allment ønske fra arbeidsgiver om å begrense rettighetene, men snarere som et tegn på at man mener at dagens nivå av innflytelse er passende. Vi har imidlertid sett at partene i stor grad er uenige om hvor stor innflytelse de tillitsvalgte har.

Har så lederne tro på at demokratiske rettigheter bidrar til økt produktivitet? Dette fikk vi flere eksempler på i intervjuene:

Jeg opplevde at i X så var vi mer motparter, mens i Y så er vi parter som ofte ønsker det samme. Bare de har litt forskjellig inngang og forskjellige argumenter og forskjellige hensyn å ivareta. Jeg synes det alltid har vært ganske tidkrevende og ressurskrevende. Og så har det jo heldigvis vært positive bidrag hele veien (virksomhetsleder).

Flere tillitsvalgte fortalte også om at ledelsen satte pris på deres bidrag:

Det er også en trend på de årene siden omorganiseringen – at det har blitt mer og mer sånn at, herregud, det dere sier er jo så matnyttig, for vi klarer ikke å vite hva som skjer på gulvet der, og at beslutningene blir bedre da (tillitsvalgt, driftsenhet).

Men det er likevel bare 51 prosent av lederne som forteller at «tiltak for å bedre tilbudet til brukerne» har vært tema i partssamarbeidet og 57 prosent som forteller at «tiltak for å bedre produktiviteten» har vært et tema. For begge disse sakene svarte 45 prosent at de tillitsvalgte har mye eller svært mye innflytelse. Om lag like mange tillitsvalgte svarte at temaet har vært på dagsorden, men bare halvparten så mange svarte at tillitsvalgte har hatt innflytelse.

Vi har stilt spørsmål om hvor egnet hovedavtalen er til å sikre gode beslutningsprosesser, god drift og maktfordelingen mellom partene. Litt under halvparten av de tillitsvalgte på virksomhetsnivå svarte at hovedavtalen er godt eller svært godt egnet når det gjelder beslutningsprosesser. Andelen blant lederne er noe høyere. På spørsmålene knyttet til om avtalen er egnet til å sikre kontinuerlig utviklingsarbeid og kvalitativt gode tjenester til brukerne er partene mer enige, men andelen som mener at hovedavtalens bestemmelser sikrer dette er bare en drøy tredjedel. På spørsmålene knyttet til maktfordelingen i virksomheten er det store forskjeller mellom partene. Ni av ti ledere mener at avtalen er godt eller svært godt egnet til å sikre de tillitsvalgte innflytelse på driften i virksomheten, mens andelen blant de tillitsvalgte er 49 prosent. Tilsvarende forskjell finner vi for spørsmålet om hovedavtalen er egnet til å gi de ansatte innflytelse på egen arbeidssituasjon. Oppsummert mener altså lederne at avtalen er best egnet til å sikre en god maktbalanse, deretter til å skape gode beslutningsprosesser og minst egnet til sikre utviklingsarbeid og gode tjenester. Også blant de tillitsvalgte kommer dette nederst, mens evnen til å sikre de to andre målsettingene vurderes omtrent likt.

Som nevnt, ni av ti ledere er fornøyde med samarbeidet. Dette gjør det utfordrende å finne ut hvorfor de er fornøyde. Det kan være grunn til å nevne at vi – i motsetning til blant de tillitsvalgte – ikke finner noen sammenheng mellom tillitsvalgtes innflytelse og hvor tilfredse lederne er med samarbeidet.

Hva så med de tillitsvalgte? I undersøkelsen fra 1995 (Hagen og Pape, 1997) brukte forfatterne uttrykket «medspiller og motspiller» og konkluderte med at medspillerrollen var mest fremtredende. Uttrykket viser til de tillitsvalgtes doble rolle: medlemmenes «vaktbikkje» og ledelsens samarbeidsparter. Tillitsvalgte skal passe på medlemmenes rettigheter i lov- og avtaleverk og de skal samarbeide med ledelsen for å finne gode løsninger som kan bidra til forbedringer av driften. Inntrykket fra intervjuene er at de tillitsvalgte ønsker å bidra i begge rollene.

Som vi har sett er også de tillitsvalgte i stor grad fornøyde med partssamarbeidet, noe som også ble bekreftet gjennom intervjuene. Vi fikk få historier om vrang eller vanskelige ledere, men ledelsens prioritering av samarbeidet ble etterlyst flere steder. Det ble også påpekt at HR-avdelingene har gjennomgått omstilling og innsparing og at kapasiteten der er sprengt. Det er dermed stor forståelse fra de tillitsvalgtes side for at lederne har begrensa ressurser.

Et av de viktigste funnene fra intervjuundersøkelsen er uenighet knyttet til hvordan man oppfatter og praktiserer drøftinger. Temaet er interessant fordi det er her ambisjonene om økt demokratisering testes – skal partene drøfte seg frem til en felles beslutning? Tillitsvalgte ga uttrykk for frustrasjon over at drøftingsmøtet ble betraktet som en arena for tillitsvalgtes innspill og ikke et sted hvor beslutningen skulle fattes. Ledere understreket at beslutningen er leders ansvar. Men selv om beslutningen ble fattet utenfor IDF-møtet har de tillitsvalgte likevel innflytelse gjennom sine innspill. Det er da også bare om lag 15 prosent av lederne som ønsker å redusere drøftingsretten, mens om lag 20 prosent vil utvide. Blant de tillitsvalgte er det rundt 40 prosent som vil utvide drøftingsretten. Det er imidlertid mange som har svart «vet ikke» på dette spørsmålet – fra 15 prosent blant tillitsvalgte på virksomhetsnivå til 35 prosent i arbeidsområdene.

10.1 Arbeidsmetode eller arbeidsoppgave?

Konklusjonen er at vi verken hos lederne eller hos de tillitsvalgte finner uttalte ambisjoner om økt demokratisering av virksomhetene i staten. På den andre siden finner vi lite uttalt misnøye med samarbeidet. Vi er dermed ikke kommet noe lenger i å forstå det paradokset vi satte opp innledningsvis i dette kapittelet. Kan så skillet mellom partssamarbeid som arbeidsmetode og som arbeidsoppgave bidra til å bringe oss videre?

Med arbeidsmetode mener vi at man ser på partssamarbeidet som det grunnleggende virkemiddelet for å fordele makt og fatte beslutninger på alle nivå i virksomheten. Videre er partssamarbeidet en kilde til informasjon som vil gjøre beslutningene bedre. Informasjonen betraktes som en selvfølgelig del av beslutningsgrunnlaget. Tillitsvalgtes muligheter til meningsdannelse og informasjonsinnhenting fra sine medlemmer blir et felles mål – begge parter har interesse av at motparten har best mulig informasjon og betingelser for at de rette beslutningene blir fattet. Dette innebærer ikke at styringsretten mister sin kompetanse, men at ledere snakker med og tar hensyn til tillitsvalgtes innspill fordi det er nyttig (produktivitet) og fordi det er rimelig (normer om demokrati). Å prioritere partssamarbeidet blir på et vis en meningsløs uttalelse fordi partssamarbeid er en del av selve styringen og beslutningsprosessen hos alle ledere. Dermed blir også muligheten for et velfungerende partssamarbeid en betingelse ved endring og omorganisering.

Partssamarbeid som arbeidsoppgave viser til at partssamarbeidet isoleres og oppgaven fordeles til ansvarlige for partssamarbeidet. Plassering av fullmakter blir viktig og også lederhierarkiet. Som vist flere steder ble det presisert at toppleder alltid var til stede når det var snakk om forhandlinger, mens andre deler av partssamarbeidet var fordelt til andre.

Hva sier så vår undersøkelse om partssamarbeidet i staten? Oppfattes samarbeidet som et middel for økt demokratisering og utjevning av maktforskjeller eller et mål i seg selv? Dette genererer to spørsmål. For det første – ser man på partssamarbeid som en arbeidsmetode eller en arbeidsoppgave? Og for det andre - hvis svaret er arbeidsoppgave, hvordan fordeles denne oppgaven?

Vi har sett at virksomhetene i liten grad sender lederne sine på kurs i hovedavtalen. Hagen mfl. (2020) skriver at det interessefellesskapet Hagen og Pape (1997) fant mellom partene med tanke på politikken i stor grad var svekket. Enighet mellom partene var i liten grad et relevant argument i møte med overordnet myndighet. I årets undersøkelse fant vi svært få diskusjoner knyttet til hva som er en politisk sak. På spørsmål om kontakt med overordnet myndighet ble det understreket at her var det to spor – ledelsens egen dialog og fagforeningenes fagligpolitiske samarbeid. Vi tolker dette som et tegn på at man ser på partssamarbeid som en intern arbeidsoppgave.

I intervjuene spurte vi om et godt forhold mellom partene inngår som et kriterium når det skal vurderes om lederne gjør en god jobb. Hvorvidt partssamarbeidet og tillitsvalgtes innflytelse kan brukes som et mål på god ledelse vil selvsagt avhenge av hvordan ansvaret for partssamarbeidet er plassert. Hvis HR har ansvaret, faller det naturlig nok utenfor en vurdering av linjeledelsens innsats. En av virksomhetslederne ga oss et utfyllende svar på dette spørsmålet:

Hvis det (partssamarbeidet) var åpenbart at det ikke ble håndtert på en god måte, da ville jeg tenkt det var viktig. Men nei, det er ikke noe eksplisitt evalueringskriterier jeg har i mine vurderinger. Partssamarbeid er et av mange, mange, mange hundre etterlevelseskav eller viktige hensyn som alle ledere i offentlig sektor på et visst nivå er nødt til å forholde seg til. Og hvis den dagen jeg skulle ha en sjekkliste for hvert tilsynsorgan eller organisasjon eller departement, som påpeker at deres regelverksområde og etterlevelseskav er viktige og avgjørende så vil jeg aldri komme til enden av denne lista. Det er HMS-krav, anskaffelsesregler, personvernsregler, universell utforming, og da har jeg ikke egentlig begynt engang. Så ting som fungerer tilsynelatende i ro og mak uten å skape problemer, det bruker jeg ikke tid på å sjekke opp. Hvis jeg hadde mistanke om at det ikke fungerte så ville jeg gå til min HR-sjef, og så ville jeg spurt, hva vet du om dette? Og så ville hen høyst sannsynlig vite akkurat hva som skjedde, og hvis vi var enige om at dette var et større problem som ikke kom til å gå over, så ville hen normalt tatt kontakt med vår hovedtillitsvalgte (virksomhetsleder).

Partssamarbeid er altså en av flere oppgaver – eller regelverk – som skal følges. Videre er det interessant at leder henvender seg til HR dersom noe ikke fungerer.

I alle virksomhetene hvor vi har gjennomført intervjuer finner vi at ledelsen har ansvaret, men driften av partssamarbeidet er en HR-oppgave. Tilsvarende resultater fant vi også i Hagen og Dahl (2024). Formelt er partssamarbeidet ledelsens ansvar, men arbeidsoppgaven partssamarbeid legges til HR. I 2020 skrev Hagen mfl. (2020) i sin oppsummering;

Samtidig er et svært viktig funn fra intervjuene våre at det ikke var historier om konkrete konfliktsaker tillitsvalgte trakk fram når de var bekymret for medbestemmelsen, det var snarere følelsen av at man ikke ble betraktet som en likeverdig part, at man ikke tok samarbeidet på alvor, men oppfattet samarbeidet som arbeidsoppgaver som skulle kvitteres ut, snarere enn en samarbeidsmetode (Hagen mfl., 2020, s. 140).

Dette er i stor grad også inntrykket fra årets undersøkelse. Det er svært vanlig at HR-leder deltar på IDF-møtene og i alle intervjuene fikk vi høre at det alltid var flere fra HR som deltok. I spørreundersøkelsen svarte to tredjedeler at «andre fra HR-deltar» på møtene. Inntrykket forsterkes også av funn fra intervjuene hvor det ble påpekt at virksomhetsleder alltid deltok på de «viktige» sakene.

Men, dersom partssamarbeidet er å betrakte som en HR-oppgave, vil vi forvente å finne høy grad av uformell kontakt mellom tillitsvalgte og HR. I intervjuene fikk vi mange eksempler på dette, men dette gjenspeiles i liten grad i spørreundersøkelsen. Det var få tillitsvalgte som svarte at de ofte hadde kontakt med HR. Blant de tillitsvalgte på virksomhetsnivå svarte 32 prosent at de møttes uformelt månedlig eller oftere, på driftsenhetsnivå var andelen 18 prosent og i arbeidsområdene 7 prosent. Når det gjelder uformell kontakt med leder er andelen hhv. 38, 39 og 44 prosent. Tillitsvalgte – og særlig på lavere nivåer – har altså mer uformell kontakt med leder enn med HR.

Disse funnene gir grunnlag for en ny hypotese: HR formaliserer samarbeidet, mens ledelsen har mer uformell kontakt. I flere av intervjuene fikk vi høre om jevnlig uformelle møter uten referat og hvor man kunne tenke litt høyt sammen om de store sakene. Et av de klareste funnene i denne undersøkelsen er sammenhengen mellom økt toppstyring og økt byråkratisering og fallende innflytelse for de tillitsvalgte. Økt byråkratisering kan forstås som en form for formalisering, og

dette vil også gjelde partssamarbeidet. Som vi har vist er andelen tillitsvalgte som deltar i formelle møter høyere enn andelen som har uformell kontakt med ledelsen eller HR. Økende toppstyring vil også innebære en økende formalisering – jo høyere nivå en sak behandles på, jo mer prinsipiell vil argumentasjonen være.

Skillet mellom arbeidsmetode og arbeidsoppgave kan også betraktes fra en annen synsvinkel. Et levende arbeidsplassdemokrati må bygges nedenfra. Om vi tar utgangspunkt i HR-lederens svar, finner vi at tilpasningsavtalen i 35 prosent av virksomhetene inneholder en inndeling i driftsenheter og videre at 14 prosent deler inn i arbeidsområder. I mange store virksomheter finner vi ikke partsamarbeid på laveste nivå til tross for at enhetene kan ha mange hundre ansatte. Dette gjør at avstanden fra de ansatte til nivået for partssamarbeid øker og sannsynligvis også de ansatte oppmerksomhet og interesse. Partssamarbeid blir en oppgave for aktører «lenger opp». Spørsmålet om ambisjoner for økt arbeidsplassdemokrati handler også om hvilket nivå ambisjonene omfatter.

Endringer i retning av at partssamarbeid blir en arbeidsoppgave snarere enn en arbeidsmetode har vi også sett i andre deler av arbeidslivet (Hagen og Dahl, 2023 og 2024). Spørsmålet blir om denne endringen har betydning for de ambisjonene partene setter for demokratisering av arbeidslivet. Her er det grunn til å stille to spørsmål. For det første, kan ambisjoner om økt demokratisering kombineres med partssamarbeid som en oppgave? Flere eller større oppgaver med tilhørende fullmakter må innebære en økt delegering av makt i linja. Ansvarlig leder får mer makt, men maktforholdet mellom partene vil ikke endres. Delegering av fullmakter gir ikke i seg selv noen demokratiserende effekt. For det andre, hindrer oppgavedeling i seg selv muligheten for demokratisering? Dersom man skal oppnå at arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal få økt innflytelse må dette gjennomsyre all oppgaveløsning i en virksomhet. Partssamarbeidet er et virkemiddel og kan derfor ikke avgrenses til spesifikke oppgaver.

Mangel på ambisjoner kan altså være et resultat av den måten man har organisert partssamarbeidet på, ikke mangel på ambisjoner eller uenighet om en rimelig maktfordeling i seg selv. På den andre siden, dersom partssamarbeidet er en arbeidsoppgave på et høyere nivå i virksomheten enn arbeidsplassen, hvordan kan virksomhetene få ut de produktivetsgevinstene som ligger i økt demokratisering? Her er vi tilbake til forutsetningen om at partene må tro på den kausale sammenhengen mellom demokrati og produktivitet.

Innledningsvis i dette kapittelet satte vi opp fire spørsmål: Har partene blitt flinkere til å frembringe kompromisser? Har man blitt mer enig om tolkningen av reell medbestemmelse? Har de tillitsvalgte fått (mer) reell innflytelse? Har forskjellen mellom ledere og tillitsvalgte blitt mindre på sentrale punkter? Svaret er at partssamarbeidet i staten er stabilt – sett fra partenes side. Vi finner noen mindre endringer i positiv retning og noen i negativ retning:

- Et stort flertall er fornøyd med partssamarbeidet både i 2020 og 2026. Andelen er noe høyere på virksomhetsnivå enn blant de tillitsvalgte lenger ned i virksomheten.
- Andelen som sier at partssamarbeidet er blitt bedre er større enn andelen som sier at det er blitt dårligere. Det er liten endring mellom 2020 og 2026 og vi finner fortsatt at lederne er noe mer tilbøyelige enn de tillitsvalgte til å svare at samarbeidet er blitt bedre.
- Partene er enige når det gjelder hvorvidt de har snakket om en sak eller ikke, men de er svært uenige om hvor mye innflytelse de tillitsvalgte har i de ulike sakene
- Partene er fortsatt uenige om hvor mye innflytelse og reell medbestemmelse vi finner i staten.

Disse resultatene kan gi opphav til noen grunnleggende diskusjoner. Er samarbeidet blitt et mål i seg selv snarere enn et middel til økt demokratisering og forbedrede tjenester? Er partene fornøyd med at det finnes kontakt og samarbeid uten at de grunnleggende

interessemotsetningene adresseres, og gir dette et for snevert samarbeid? Hva er de grunnleggende motsetningene i dag?

I 2023 skrev Engelstad mfl. (2003) at:

Demokratisering som går utover produktiviteten vil være vanskelig å forsvare i lengden. Men dersom produktivitet blir den eneste begrunnelsen for medbestemmelse, slik det kan se ut nå, vil systemet etter hvert forvitte. De ansattes rettigheter og demokratiske verdier må telle med. Bestrebelser på å utvide demokratiet er en forutsetning for at det holder seg vitalt. (Engelstad mfl., 2003, s. 320).

Det er lite tegn til bestrebelser for å utvide demokratiet i vår undersøkelse. Her må vi legge til at det nok gjelder for større deler av arbeidslivet. Men i staten må vi kanskje spørre om det henger sammen med at det er prosedyrer og rettigheter, og ikke bidrag til produktivitet, som står i sentrum?

Referanser

- Dahl, E. M., & Hagen, I. M. (2023). *Medbestemmelsesbarometeret 2022: Hva nå? Mikromodellens møte med nye utfordringer* (AFI-rapport 2023:05). <https://hdl.handle.net/11250/3045621>
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2024). *Arbeidsgiverstrategi 2024–2027: Strategi for det statlige tariffområdet*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/arbeidsgiverstrategi-2024-2027/id3035042/>
- Engelstad, F., Storvik, A. E., Svalund, J., & Hagen, I. M. (2003). *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Gyldendal Akademisk.
- Falkum, E., Hagen, I. M., & Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand: Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009* (Fafo-rapport 2009:35).
- Hagen, I. M., & Dahl, E. M. (2023). *Det kan slå begge veier: Bedriftsdemokrati i NAFs område* (AFI-rapport 2023:14). <https://hdl.handle.net/11250/3066314>
- Hagen, I. M., & Dahl, E. M. (2024). *Medbestemmelsesbarometeret 2023: Organisering av arbeidsgiveriet – HRs rolle i partssamarbeidet* (AFI-rapport 2024:08). <https://hdl.handle.net/11250/3125166>
- Hagen, I. M., & Pape, A. (1997). *Medspiller eller motspiller? Ledere og tillitsvalgtes erfaringer med hovedavtalen i staten* (Fafo-rapport 227).
- Hagen, I. M., Seip, Å. A., & Svalund, J. (2020). *Hovedavtalen i staten – et godt virkemiddel for samarbeid, medbestemmelse og utvikling?* (Fafo-rapport 2020:28)
- Hagen, I. M., & Trygstad, S. (2007). *Ledelse og samarbeid i staten* (Fafo-rapport 2007:15).
- Heiret, J. (2003). Samarbeid og statlig styring. I J. Heiret, O. Korsnes, K. Venneslan, & Ø. Bjørnson, *Arbeidsliv, historie, samfunn: Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*. Fagbokforlaget.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2022). *Hovedavtalen i staten 2023–2025*.
- Lægreid, P. (1983). Medbestemmelsesretten i den offentlige sektor og det politiske demokrati. I T. Bergh (Red.), *Deltakerdemokratiet*. Universitetsforlaget.
- Nergaard, K. (2025). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2023 og 2024* (Fafo-notat 2025:15).
- Svalund, J., Andersen, R. K., Bråten, M., & Hagen, I. M. (2020). *Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU* (Fafo-rapport 2020:22).
- SSB. (2026). *12623: Ansatte i staten. Årsgjennomsnitt, etter statlig enhet og år (2025)*. Hentet 25.08.2026 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/12623>
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Andersen, R. K., Bråten, M., Hagen, I. M., & Jensen, R. S. (2021). *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning* (Fafo-rapport 2021:10).
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Hagen, I. M., & Jensen, R. S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå* (Fafo-rapport 2015:18).

Vedlegg

Kapittel 2

Tabell V2.1: Ansiennitet for ledere på ulike nivåer. Prosent og N.

	Virksomhetsleder	HR-leder	Leder av driftsenhet	Leder av arbeidsområde	Total
Under 1 år	18	8	13	9	11
1–2 år	18	22	18	16	18
3–5 år	22	28	20	21	22
Mer enn 5 år	42	42	49	53	49
Total	100	100	100	100	100
N	85	137	162	383	767

Tabell V2.2: Tillitsvalgte på ulike nivåer fordelt etter hovedorganisasjon. Prosent og N.

	TV virksomhet	TV driftsenhet	TV arbeidsområde	Totalt
Akademikerne	47	32	23	34
LO	18	26	29	25
Unio	28	30	30	29
YS	6	11	16	11
Frittstående forbund	1	1	1	1
N	726	685	848	2259

Tabell V2.3: Tillitsvalgte etter hovedsammenslutning / frittstående forbund og ansiennitet som tillitsvalgte. Prosent og N.

	Akademikerne	LO	Unio	YS	Frittstående forbund	Totalt
Under 1 år	12	12	11	7	7	11
1–2 år	24	16	20	13	18	19
3–5 år	27	28	32	20	25	28
Mer enn 5 år	37	44	37	60	50	42
Totalt	100	100	100	100	100	100
N	755	551	652	251	28	2237

Kapittel 3

Tabell V3.1: Vil du si at samarbeidsforholdet mellom partene på de ulike nivåene i virksomheten har blitt bedre eller dårligere de siste tre årene? Prosent og N.

	Mye dårligere	Dårligere	Verken eller	Bedre	Mye bedre	Det varierer	Vet ikke	Ikke aktuelt	Total	N
På virksomhetsnivå										
Virksomhetsleder	0	4	34	42	9	3	7	2	100	112
HR-leder	0	4	37	36	15	4	4	2	100	59
TV virksomhet	1	15	30	27	8	5	13	2	100	639
I driftsenhetene										
Virksomhetsleder	0	0	25	20	3	7	12	32	100	112
HR-leder	0	0	16	19	3	5	10	48	100	59
TV virksomhet	1	6	27	16	4	6	15	25	100	622
I arbeidsområdene										
Virksomhetsleder	0	0	17	14	0	3	14	53	100	112
HR-leder	0	0	13	7	3	4	8	66	100	58
TV virksomhet	1	4	23	9	1	5	19	37	100	617

Tabell V3.2: Andel ledere som svarer «ja» på spørsmål om det er inngått tilpasningsavtale i virksomheten etter virksomhetsstørrelse. Prosent og N.

	Virksomhetsleder	HR-leder	Leder driftsenhet	Leder arbeidsområde
Opptil 50 ansatte	46	91	50	.
51–100	75	93	43	100
101–500	80	96	43	39
501–1000	75	100	20	86
Mer enn 1000 ansatte	65	96	55	57
Total	69	96	49	58
N	75	125	151	160
«Vet ikke»-andel varierer fra	3–35	0–3	14–80	0–50

Tabell V3.3: Andel tillitsvalgte som svarer «ja» på spørsmål om det er inngått tilpasningsavtale i virksomheten etter virksomhetsstørrelse. Prosent og N.

	TV virksomhet	TV driftsenhet	TV arbeidsområde
Opptil 50 ansatte	44	50	14
51–100	86	67	50
101–500	72	56	46
501–1000	68	61	40
Mer enn 1000 ansatte	68	56	39
Totalt	69	56	40
N	688	645	774
«Vet ikke»-andel varierer fra	7-29	29-50	43-86

Tabell V3.4: Inneholder tilpasningsavtalen en inndeling av ... Prosent og N.

	Ja	Nei	Vet ikke	Total	N
... virksomheten i driftsenheter					
Virksomhetsleder	42	44	14	100	52
HR-leder	33	62	5	100	119
TV virksomhet	40	37	23	100	484
Leder driftsenhet	49	25	26	100	73
TV driftsenhet	57	14	29	100	370
... driftsenhetene i arbeidsområder					
Virksomhetsleder	17	64	19	100	52
HR-leder	13	80	7	100	119
TV virksomhet	23	49	29	100	483
Leder driftsenhet	29	37	34	100	73
TV driftsenhet	34	26	41	100	370

**Tabell V3.5: Har du opplevd vedvarende uenighet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver knyttet til ...
Prosent og N.**

	1 Aldri	Sjelden	Ofte	4 Alltid	Vet ikke	Ikke aktuelt	Total	N
... inngåelse av tilpasningsavtalen								
Virksomhetsleder	36	32	11	4	8	9	100	53
HR-leder	36	49	8	1	3	4	100	106
Leder driftsenhet	20	28	4	1	25	21	100	99
Leder arbeidsområde	15	30	8	1	27	20	100	107
TV virksomhet	20	38	10	2	22	9	100	503
TV driftsenhet	17	34	3	1	28	17	100	496
TV arbeidsområde	17	25	5	1	36	16	100	539
... praktisering av tilpasningsavtalen								
Virksomhetsleder	28	42	13	0	9	8	100	53
HR-leder	32	57	7	0	1	4	100	106
Leder driftsenhet	18	34	5	1	25	16	100	99
Leder arbeidsområde	14	41	6	1	29	9	100	106
TV virksomhet	14	44	13	2	21	7	100	502
TV driftsenhet	15	39	11	1	25	9	100	494
TV arbeidsområde	14	28	7	1	37	13	100	545

Kapittel 4

Tabell V4.1 Saker i partssamarbeidet. Prosent og N.

	Tillitsvalgte (n = 585–606)				Ledere (n = 406–413)			
	Ja	Nei	Vet ikke	Total	Ja	Nei	Vet ikke	Total
Sykefravær	71	19	10	100	79	13	8	100
Psykososialt arbeidsmiljø	78	14	8	100	88	5	7	100
Fysisk arbeidsmiljø	73	18	9	100	83	10	7	100
Kartlegging og analyse av virksomhetens kompetansebehov	48	37	15	100	54	33	13	100
Arbeidstidsordning	50	38	12	100	54	36	10	100
Organisering av arbeidet	67	22	11	100	79	12	9	100
Digital kontroll og overvåking	27	57	16	100	25	60	15	100
Bruk av KI	49	40	11	100	57	31	12	100
Omstilling	70	22	8	100	71	21	8	100
Innsparing/budsjettkutt	70	22	8	100	65	28	7	100
Bruk av midlertidig ansatte	57	33	10	100	57	31	12	100
Tiltak for å bedre tilbudet til brukerne	41	40	19	100	43	40	17	100
Tiltak for å øke produktiviteten	51	33	16	100	49	37	14	100
Beredskapsplaner og sikkerhetstiltak	68	20	12	100	69	22	9	100
Klima-/miljøtiltak	30	52	18	100	36	47	17	100
Likestilling og mangfold	39	44	17	100	55	31	14	100
Livsfasepolitikk	38	46	16	100	52	35	13	100

Tabell V4.2: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? Prosent og N.

	Vi har gode og konstruktive IDF-møter	Vi har for få møter	Vi tillitsvalgte bør være mer aktive i møtene	For mye av tiden går med til informasjon som kunne vært gitt skriftlig	Møtene er altfor lange	Det er et problem at sakspapirene kommer sent
Tillitsvalgte						
1 Helt uenig	2	27	18	16	33	11
Delvis uenig	7	28	23	29	28	18
Verken eller	11	31	31	28	29	18
Delvis enig	44	12	25	22	8	33
5 Helt enig	36	3	4	6	1	20
Total	100	100	100	100	100	100
N	1451	1450	1451	1451	1442	1449
Ledere						
1 Helt uenig	2	53	22	17	24	
Delvis uenig	3	25	21	26	27	
Verken eller	7	17	29	30	34	
Delvis enig	30	4	22	25	12	
5 Helt enig	58	1	6	3	3	
Total	100	100	100	100	100	
N	346	344	346	344	343	

Kapittel 5

Tabell V5.1: Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av ... Prosent og N.

	Sjelden eller nesten aldri	Det varierer mye	Alltid eller nesten alltid	Ikke aktuelt	Total	N
... intensjonene i hovedavtalen						
Virksomhetsleder	0	17	80	4	100	54
HR-leder	0	15	85	0	100	109
Leder driftsenhet	2	21	74	3	100	96
Leder arbeidsområde	2	26	70	2	100	110
TV virksomhet	4	33	62	2	100	520
TV driftsenhet	3	41	55	2	100	510
TV arbeidsområde	3	33	62	3	100	522
... tvistebestemmelsene						
Virksomhetsleder	17	22	39	22	100	41
HR-leder	7	24	51	19	100	81
Leder driftsenhet	13	20	35	32	100	60
Leder arbeidsområde	11	28	42	20	100	76
TV virksomhet	15	29	41	16	100	360
TV driftsenhet	17	32	33	18	100	347
TV arbeidsområde	16	25	30	28	100	356
... hva som skal defineres som en politisk sak						
Virksomhetsleder	18	18	30	34	100	47
HR-leder	7	17	47	29	100	105
Leder driftsenhet	16	15	35	35	100	84
Leder arbeidsområde	13	21	44	22	100	107
TV virksomhet	17	18	42	24	100	366
TV driftsenhet	17	22	35	26	100	349
TV arbeidsområde	14	20	32	33	100	377

Tabell V5.2: Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av ... Prosent og N.

	Sjelden eller nesten aldri	Det varierer mye	Alltid eller nesten alltid	Ikke aktuelt	Total	N
... hva som er en informasjonssak						
Virksomhetsleder	2	12	84	2	100	57
HR-leder	0	7	93	0	100	110
Leder driftsenhet	2	13	82	3	100	92
Leder arbeidsområde	4	18	78	1	100	113
TV virksomhet	2	27	69	2	100	540
TV driftsenhet	3	28	67	2	100	524
TV arbeidsområde	2	30	65	2	100	545
... hva som er en drøftingssak						
Virksomhetsleder	2	23	70	5	100	57
HR-leder	0	17	83	0	100	109
Leder driftsenhet	3	17	75	4	100	93
Leder arbeidsområde	2	23	74	1	100	111
TV virksomhet	2	34	62	2	100	539
TV driftsenhet	4	34	61	2	100	526
TV arbeidsområde	4	34	59	3	100	542
... hva som er en forhandlingssak						
Virksomhetsleder	5	18	71	5	100	56
HR-leder	0	15	84	1	100	109
Leder driftsenhet	4	14	74	8	100	91
Leder arbeidsområde	4	20	75	1	100	109
TV virksomhet	4	27	68	2	100	536
TV driftsenhet	4	30	62	5	100	506
TV arbeidsområde	5	30	59	7	100	530

Tabell V5.3: Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av ... Prosent og N.

	Sjelden eller nesten aldri	Det varierer mye	Alltid eller nesten alltid	Ikke aktuelt	Total	N
... tillitsvalgtes rettigheter						
Virksomhetsleder	0	19	76	6	100	54
HR-leder	2	22	76	0	100	106
Leder driftsenhet	8	23	65	4	100	86
Leder arbeidsområde	5	23	69	3	100	103
TV virksomhet	7	35	57	2	100	515
TV driftsenhet	6	39	53	2	100	502
TV arbeidsområde	8	30	59	3	100	540
... tillitsvalgtes plikter						
Virksomhetsleder	6	27	60	6	100	48
HR-leder	2	32	65	1	100	107
Leder driftsenhet	7	29	59	5	100	86
Leder arbeidsområde	6	35	55	4	100	103
TV virksomhet	7	26	66	1	100	511
TV driftsenhet	6	30	63	2	100	501
TV arbeidsområde	7	25	66	2	100	543
... ledernes plikter						
Virksomhetsleder	2	21	76	2	100	53
HR-leder	3	19	77	1	100	108
Leder driftsenhet	5	17	76	2	100	96
Leder arbeidsområde	7	15	76	3	100	106
TV virksomhet	8	40	51	2	100	505
TV driftsenhet	7	40	50	3	100	504
TV arbeidsområde	7	31	59	3	100	536
... styringsrettens grenser						
Virksomhetsleder	11	38	47	4	100	44
HR-leder	2	44	53	1	100	97
Leder driftsenhet	12	31	52	5	100	69
Leder arbeidsområde	7	36	54	4	100	82
TV virksomhet	7	46	45	2	100	498
TV driftsenhet	8	45	44	3	100	478
TV arbeidsområde	9	35	52	5	100	490
... hva det innebærer å være likeverdige parter						
Virksomhetsleder	4	24	67	6	100	55
HR-leder	1	27	73	0	100	109
Leder driftsenhet	9	21	64	7	100	91
Leder arbeidsområde	7	27	62	4	100	103
TV virksomhet	14	45	39	2	100	520
TV driftsenhet	12	43	42	2	100	503
TV arbeidsområde	11	33	52	5	100	520

Tabell V5.4: Hvor ofte har tillitsvalgte og ledere felles oppfatning av hva det innebærer å være likeverdige parter? Basert på svar fra virksomhetsledere/HR-ledere (n = 314) og tillitsvalgte på virksomhetsnivå (n = 1240) i virksomheter hvor begge parter har svart.

	Differanse gj.snitt	Prosent	Antall virksomheter
TV høyere skår	-2,00 til -0,67	5	5
Omtrent lik skår	-0,66 til 0,66	72	78
TV lavere skår	0,67 til 2,00	24	26
Totalt		100	109

Tabell V5.5: Hvor godt egnet synes du bestemmelsene i hovedavtalen er når det gjelder ... Prosent og N.

	1 Svært dårlig	Dårlig	Verken eller	Godt	5 Svært godt	Vet Ikke	Total	N
... å sikre kvalitativt gode beslutningsprosesser								
Virksomhetsleder	4	4	27	54	5	7	100	56
HR-leder	1	3	31	57	7	2	100	108
Leder driftsenhet	2	7	27	43	4	18	100	106
Leder arbeidsområde	3	9	22	51	8	8	100	114
TV virksomhet	0	8	26	47	7	13	100	536
TV driftsenhet	1	7	24	47	5	15	100	532
TV arbeidsområde	1	5	23	41	7	23	100	585
... å sikre effektive beslutningsprosesser								
Virksomhetsleder	4	13	30	43	5	5	100	56
HR-leder	4	19	32	39	5	2	100	108
Leder driftsenhet	1	13	26	41	1	18	100	106
Leder arbeidsområde	4	12	30	39	4	10	100	115
TV virksomhet	0	6	29	47	5	13	100	533
TV driftsenhet	1	8	28	44	4	15	100	529
TV arbeidsområde	1	5	24	39	7	24	100	581
... å forplikte partene til å følge opp de beslutninger som fattes								
Virksomhetsleder	0	2	24	55	11	9	100	55
HR-leder	0	4	26	53	13	5	100	104
Leder driftsenhet	0	6	20	51	6	18	100	105
Leder arbeidsområde	2	10	21	45	9	13	100	109
TV virksomhet	3	12	28	40	5	13	100	529
TV driftsenhet	2	11	25	44	6	12	100	575
TV arbeidsområde	2	8	22	41	8	19	100	537

Tabell V5.6: Hvor godt egnet synes du bestemmelsene i hovedavtalen er når det gjelder ... Prosent og N.

	1 Svært dårlig	Dårlig	Verken eller	Godt	5 Svært godt	Vet Ikke	Total	N
... å sikre kvalitativt gode tjenester								
Virksomhetsleder	4	7	43	32	4	11	100	56
HR-leder	2	8	49	27	4	11	100	107
Leder driftsenhet	2	9	29	36	3	21	100	106
Leder arbeidsområde	2	9	36	36	5	12	100	114
TV virksomhet	0	7	32	36	4	20	100	534
TV driftsenhet	0	7	30	41	3	20	100	529
TV arbeidsområde	1	5	25	37	7	26	100	583
... å sikre et kontinuerlig utviklingsarbeid i virksomheten								
Virksomhetsleder	6	13	40	33	4	6	100	55
HR-leder	2	18	38	33	4	6	100	108
Leder driftsenhet	2	15	28	30	2	23	100	106
Leder arbeidsområde	3	14	34	33	5	12	100	113
TV virksomhet	1	9	33	38	5	14	100	536
TV driftsenhet	1	12	29	37	3	18	100	527
TV arbeidsområde	1	7	25	37	6	25	100	579
... å sikre gode omstillingsprosesser								
Virksomhetsleder	2	2	21	57	13	5	100	56
HR-leder	0	2	26	59	11	2	100	107
Leder driftsenhet	2	9	26	38	4	22	100	106
Leder arbeidsområde	4	9	24	45	8	10	100	113
TV virksomhet	1	10	26	43	7	13	100	535
TV driftsenhet	2	14	24	38	7	15	100	529
TV arbeidsområde	1	8	25	37	5	23	100	576

Tabell V5.7: Hvor godt egnet synes du bestemmelsene i hovedavtalen er når det gjelder ... Prosent og N.

	1 Svært dårlig	Dårlig	Verken eller	Godt	5 Svært godt	Vet Ikke	Total	N
... å sikre lederne en reell styringsrett								
Virksomhetsleder	7	20	27	39	2	5	100	56
HR-leder	2	16	34	41	5	3	100	106
Leder driftsenhet	6	16	23	37	2	17	100	106
Leder arbeidsområde	5	20	31	32	6	6	100	112
TV virksomhet	1	4	24	46	8	18	100	532
TV driftsenhet	1	3	25	44	8	19	100	529
TV arbeidsområde	1	3	21	41	9	25	100	579
... å gi de ansatte innflytelse på egen arbeidssituasjon								
Virksomhetsleder	0	0	20	57	20	4	100	56
HR-leder	0	1	16	61	20	2	100	105
Leder driftsenhet	1	5	17	52	10	15	100	106
Leder arbeidsområde	4	5	15	58	12	6	100	112
TV virksomhet	2	13	31	39	5	11	100	531
TV driftsenhet	4	11	27	43	5	10	100	530
TV arbeidsområde	2	12	23	39	8	17	100	576
... å sikre de tillitsvalgte innflytelse på driftsenheten i virksomheten								
Virksomhetsleder	0	0	14	59	23	4	100	56
HR-leder	0	1	6	63	29	2	100	105
Leder driftsenhet	1	2	20	47	12	18	100	106
Leder arbeidsområde	3	5	11	61	14	6	100	113
TV virksomhet	2	12	27	43	6	10	100	530
TV driftsenhet	2	13	24	46	5	9	100	529
TV arbeidsområde	2	11	24	38	9	16	100	575
... å skape tillit mellom partene								
Virksomhetsleder	0	4	20	58	13	6	100	55
HR-leder	1	3	23	53	18	2	100	104
Leder driftsenhet	3	2	22	47	11	16	100	103
Leder arbeidsområde	2	9	21	52	8	7	100	108
TV virksomhet	2	7	27	46	8	10	100	529
TV driftsenhet	1	7	27	47	7	11	100	525
TV arbeidsområde	1	6	25	43	8	17	100	567

Tabell V5.8: Hvor godt egnet synes du bestemmelsene i hovedavtalen er når det gjelder ... Prosent og N.

	1 Svært dårlig	Dårlig	Verken eller	Godt	5 Svært godt	Vet ikke	Total	N
... å sikre de tillitsvalgte reell medbestemmelse								
Virksomhetsleder	0	0	11	58	27	4	100	55
HR-leder	0	1	6	65	26	3	100	102
Leder driftsenhet	1	3	20	48	16	13	100	101
Leder arbeidsområde	3	4	13	56	16	9	100	106
TV virksomhet	3	13	26	42	6	10	100	527
TV driftsenhet	4	13	22	46	7	9	100	522
TV arbeidsområde	3	10	26	37	9	17	100	564

Tabell V5.9: Hovedavtalens egnethet: Å sikre effektive beslutningsprosesser. Basert på svar fra ledere (n = 315) og tillitsvalgte (n = 1146) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse gj.snitt	Prosent	Antall virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	3	3
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	22	25
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	67	75
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	8	9
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	0	0
Totalt		100	112

Tabell V5.10: Hvordan vurderer du din egen kunnskap om hovedavtalen? Svar fra leder og tillitsvalgte per nivå. Prosent og N.

	Virksomhetsleder	HR-leder	Leder driftsenhet	Leder arbeidsområde	TV virksomhet	TV driftsenhet	TV arbeidsområde
Svært dårlig	0	0	4	4	2	3	6
Nokså dårlig	2	0	13	14	9	13	18
Verken eller	28	9	24	25	26	28	32
Nokså god	62	55	49	42	49	46	41
Svært god	6	36	10	16	13	9	3
Vil ikke svare	2	0	0	0	1	1	1
Total	100	100	100	100	100	100	100
N	53	105	98	109	493	497	532

Tabell V5.11: Tillitsvalgtes vurdering av egen kunnskap om hovedavtalen etter hvor lenge de har vært tillitsvalgt. Prosent. N.

	Under 1 år	1–2 år	3–5 år	Mer enn 5 år
Svært dårlig	12	5	3	1
Nokså dårlig	31	19	14	7
Verken eller	29	41	33	22
Nokså god	24	33	46	54
Svært god	1	0	4	16
Vil ikke svare	3	1	1	1
Total	100	100	100	100
N	147	252	422	687

Tabell V5.12: Lederes vurdering av egen kunnskap om hovedavtalen etter hvor lenge de har vært leder. Prosent. N.

	Under 1 år	1–2 år	3–5 år	Mer enn 5 år
Svært dårlig	0	4	1	2
Nokså dårlig	19	6	7	8
Verken eller	19	24	18	21
Nokså god	44	52	49	52
Svært god	19	15	26	17
Vil ikke svare	0	0	0	1
Total	100	100	100	100
N	27	68	90	177

Tabell V5.13: Hvordan vurderer du kunnskapen om hovedavtalen blant tillitsvalgte/ledere på virksomhetsnivå. Svar fra ledere og tillitsvalgte virksomhetsnivå. Prosent og N.

	TV virksomhet om ledere	Ledere om tillitsvalgte	HR-leder om tillitsvalgte
Svært dårlig	3	0	0
Nokså dårlig	14	9	4
Verken eller	14	6	6
Nokså god	33	47	39
Svært god	20	28	39
Det varierer	9	8	11
Vet ikke	7		
Ikke aktuelt	0	2	1
Totalt	100	100	100
N	491	53	104

Tabell V5.14: Hvordan vurderer du kunnskapen om hovedavtalen blant tillitsvalgte/ledere ... Svar fra ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå. Prosent og N.

	Driftsenhetsnivå			Arbeidsområde		
	TV virksomhet	Virksomhetsleder	HR-leder	TV virksomhet	Virksomhetsleder	HR-leder
Svært dårlig	1	0	0	2	0	0
Nokså dårlig	6	8	4	13	6	7
Verken eller	13	6	15	13	8	10
Nokså god	35	32	19	17	25	23
Svært god	13	11	5	4	4	3
Det varierer	7	6	9	8	4	6
Vet ikke	9	6	5	10	8	7
Ikke aktuelt	16	31	44	33	45	54
Totalt	100	100	101	100	100	110
N	491	53	102	485	49	100

Tabell V5.15 Hvordan vurderer du kunnskap om hovedavtalen hos den lederen som er din viktigste motpart i partssamarbeidet / hos de tillitsvalgte du møter på ditt nivå? Prosent og N.

	TV driftsenhet	TV arbeid	Leder driftsenhet	Leder arbeidsområde
Svært dårlig	2	2	1	2
Nokså dårlig	13	15	3	5
Verken eller	25	23	17	14
Nokså god	42	35	42	41
Svært god	10	8	11	17
Det varierer	7	15	21	16
Vet ikke / ikke aktuelt	1	2	5	5
Totalt	100	100	100	100
N	494	532	97	109

Tabell V5.16: Hvordan vurderer du kunnskapen om hovedavtalen hos HR? Prosent og N.

	TV virksomhet	TV driftsenhet	TV arbeidsområde	Virksomhetsleder	HR-leder	Leder driftsenhet	Leder arbeidsområde
Svært dårlig	2	2	2	0	1	1	1
Nokså dårlig	8	7	8	0	0	3	3
Verken eller	9	14	9	4	3	7	6
Nokså god	35	30	22	28	43	25	25
Svært god	29	17	13	64	49	54	54
Det varierer	9	8	6	2	4	4	4
Vet ikke	6	17	29	2	0	6	7
Ikke aktuelt	2	5	11				
Totalt	100	100	100	100	100	100	100
N	491	495	527	53	104	97	108

Tabell V5.17: Hvor enig eller uenig er du i påstandene nedenfor? Prosent og N.

	Helt uenig	Uenig	Verken eller	Enig	Helt enig	Total	N
De tillitsvalgte har tilstrekkelig tid til å utføre sitt verv							
Virksomhetsleder	0	2	7	37	54	100	59
HR-leder	3	1	6	37	54	100	112
Leder av driftsenhet	2	4	6	30	59	100	125
Leder av arbeidsområde	2	10	11	33	44	100	150
TV virksomhet	8	31	19	29	13	100	714
TV driftsenhet	9	33	20	27	11	100	668
TV arbeidsområde	8	27	20	30	14	100	807
Ledelsen er opptatt av å tilrettelegge for tillitsvalgtarbeid							
Virksomhetsleder	0	2	3	27	68	100	59
HR-leder	2	0	2	32	64	100	112
Leder av driftsenhet	1	1	5	37	56	100	133
Leder av arbeidsområde	1	4	5	39	52	100	156
TV virksomhet	3	14	27	42	14	100	708
TV driftsenhet	5	15	25	41	14	100	674
TV arbeidsområde	5	12	28	41	14	100	808
Tillitsvervet er positivt for den enkeltes karriereutvikling i virksomheten vår							
Virksomhetsleder	0	2	32	39	27	100	59
HR-leder	2	2	25	46	26	100	109
Leder av driftsenhet	2	6	29	34	29	100	126
Leder av arbeidsområde	2	6	27	28	37	100	150
TV virksomhet	10	21	38	23	8	100	663
TV driftsenhet	9	22	34	25	11	100	632
TV arbeidsområde	8	18	33	29	11	100	758

Tabell V5.18: Hvor enig eller uenig er du i påstandene nedenfor? Prosent og N.

	Helt uenig	Uenig	Verken eller	Enig	Helt enig	Total	N
De tillitsvalgte får tilgang til all relevant informasjon							
Virksomhetsleder	0	2	3	46	49	100	59
HR-leder	2	1	3	41	54	100	112
Leder av driftsenhet	2	2	8	37	52	100	126
Leder av arbeidsområde	1	6	4	46	43	100	148
TV virksomhet	6	28	19	40	8	100	711
TV driftsenhet	4	27	21	40	7	100	664
TV arbeidsområde	5	21	23	41	10	100	809
Informasjon blir gitt til riktig tid							
Virksomhetsleder	2	0	15	56	27	100	59
HR-leder	2	2	9	60	28	100	112
Leder av driftsenhet	2	6	18	49	26	100	124
Leder av arbeidsområde	1	9	17	49	23	100	144
TV virksomhet	8	37	24	27	4	100	710
TV driftsenhet	9	35	27	25	5	100	673
TV arbeidsområde	7	27	26	33	7	100	804

Tabell V5.19: De tillitsvalgte har tilstrekkelig tid til å utføre sitt verv. Basert på svar fra ledere (n = 419) og tillitsvalgte (n = 1849) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse gj.snitt	Prosent	Antall virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	1	1
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	2	3
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	29	35
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	64	77
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	4	5
Totalt		100	121

Tabell V.20: Ulike oppgaver etter hovedsammenslutning. Andel (prosent) som har svart ja og minste N.

	Akademikerne	LO	Unio	YS
Arrangert medlemsmøte	65	73	63	77
Bedt om innspill fra medlemmene i ulike saker	82	91	87	89
Informert medlemmene om resultatet av drøftinger og forhandlinger	75	84	81	84
Tatt kontakt med leder i saker som gjelder enkeltmedlemmer	40	59	59	51
Sendt saker videre til tillitsvalgte på nivået over	41	58	62	62
Bedt om hjelp fra forbundet ditt	37	50	48	44
Minste N	603	492	542	221

Kapittel 6

Tabell V6.1: Har du opplevd vedvarende uenighet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver knyttet til ...
Prosent og N.

	1 Aldri	Sjelden	Ofte	4 Alltid	Vet ikke	Ikke aktuelt	Total	N
... informasjonssaker								
Virksomhetsleder	44	46	6	0	2	2	100	52
HR-leder	31	63	5	0	0	1	100	106
Leder driftsenhet	27	48	6	1	13	5	100	100
Leder arbeidsområde	23	55	7	2	11	3	100	110
TV virksomhet	16	62	12	1	7	2	100	506
TV driftsenhet	19	59	10	1	7	3	100	504
TV arbeidsområde	22	44	12	1	15	6	100	553
... drøftingssaker								
Virksomhetsleder	29	48	21	0	0	2	100	52
HR-leder	18	61	20	0	0	1	100	106
Leder driftsenhet	15	53	13	1	13	5	100	100
Leder arbeidsområde	12	50	22	1	13	3	100	109
TV virksomhet	8	52	30	2	7	2	100	506
TV driftsenhet	12	52	24	1	8	4	100	502
TV arbeidsområde	16	41	19	2	15	7	100	552
... forhandlingssaker								
Virksomhetsleder	28	42	25	2	2	2	100	53
HR-leder	15	64	17	1	1	2	100	106
Leder driftsenhet	16	48	12	3	12	9	100	99
Leder arbeidsområde	19	44	19	1	11	6	100	109
TV virksomhet	10	48	31	2	7	3	100	505
TV driftsenhet	11	49	23	1	9	7	100	503
TV arbeidsområde	16	38	17	2	17	11	100	549

Tabell V6.2: Har du opplevd vedvarende uenighet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver knyttet til ...
Prosent og N.

	1 Aldri	Sjelden	Ofte	4 Alltid	Vet ikke	Ikke aktuelt	Total	N
... medbestemmelse generelt								
Virksomhetsleder	21	55	19	4	2	0	100	53
HR-leder	19	59	19	0	1	2	100	106
Leder driftsenhet	16	52	12	1	14	5	100	99
Leder arbeidsområde	13	54	17	2	12	3	100	109
TV virksomhet	8	54	28	3	6	2	100	506
TV driftsenhet	11	53	23	3	8	2	100	503
TV arbeidsområde	14	45	20	3	14	5	100	548
... frikjøpsordninger / tid til tillitsvalgsarbeid								
Virksomhetsleder	38	25	11	4	11	11	100	53
HR-leder	26	43	9	4	1	18	100	106
Leder driftsenhet	22	34	10	3	22	9	100	97
Leder arbeidsområde	17	37	16	2	19	9	100	105
TV virksomhet	21	30	17	4	9	20	100	502
TV driftsenhet	23	35	15	3	12	12	100	493
TV arbeidsområde	27	29	8	3	17	16	100	542

Tabell V6.3: Har du opplevd vedvarende uenighet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver knyttet til ...
Prosent og N.

	1 Aldri	Sjelden	Ofte	4 Alltid	Vet ikke	Ikke aktuelt	Total	N
... tolkning av de ulike bestemmelsene i hovedavtalen								
Virksomhetsleder	25	49	23	0	4	0	100	53
HR-leder	19	59	19	1	1	1	100	106
Leder driftsenhet	15	51	10	1	17	6	100	99
Leder arbeidsområde	10	55	16	1	16	3	100	109
TV virksomhet	10	52	23	2	10	2	100	506
TV driftsenhet	13	50	20	2	12	3	100	500
TV arbeidsområde	14	42	17	2	19	6	100	547
... hvorvidt er en sak går inn under informasjon eller drøfting								
Virksomhetsleder	33	44	21	0	0	2	100	52
HR-leder	16	72	11	0	0	1	100	106
Leder driftsenhet	17	53	7	1	17	5	100	99
Leder arbeidsområde	16	48	16	1	17	3	100	109
TV virksomhet	9	57	22	1	9	3	100	507
TV driftsenhet	12	57	17	0	10	3	100	498
TV arbeidsområde	16	42	17	1	19	5	100	548
... hvorvidt en sak går inn under drøfting eller forhandlinger								
Virksomhetsleder	36	42	17	2	2	2	100	53
HR-leder	24	69	7	0	0	1	100	106
Leder driftsenhet	19	50	7	1	17	6	100	99
Leder arbeidsområde	17	46	16	1	17	4	100	109
TV virksomhet	13	59	18	1	8	3	100	504
TV driftsenhet	13	54	15	1	11	6	100	498
TV arbeidsområde	17	41	13	1	20	8	100	543

Tabell V6.4: Har du opplevd vedvarende uenighet mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver knyttet til ... Prosent og N.

	1 Aldri	Sjelden	Ofte	4 Alltid	Vet ikke	Ikke aktuelt	Total	N
... hvilke forbund og/eller foreninger som bør delta i IDF-møter								
Virksomhetsleder	38	25	11	4	11	11	100	53
HR-leder	26	43	9	4	1	18	100	105
Leder driftsenhet	22	34	10	3	22	9	100	98
Leder arbeidsområde	17	37	16	2	19	9	100	103
TV virksomhet	41	35	8	2	8	7	100	499
TV driftsenhet	34	40	7	2	9	8	100	489
TV arbeidsområde	35	28	5	2	17	15	100	539
... tidspunkt for når tillitsvalgte skal involveres i en sak								
Virksomhetsleder	23	45	26	2	2	2	100	53
HR-leder	9	69	21	0	0	1	100	106
Leder driftsenhet	14	41	20	2	17	5	100	99
Leder arbeidsområde	8	52	19	1	17	4	100	107
TV virksomhet	7	39	38	5	8	2	100	502
TV driftsenhet	8	43	34	4	8	3	100	493
TV arbeidsområde	13	39	23	4	16	5	100	542
... hvorvidt en sak bør defineres som politisk eller ikke								
Virksomhetsleder	45	13	9	0	13	19	100	53
HR-leder	42	32	4	0	6	17	100	106
Leder driftsenhet	26	29	1	1	26	16	100	99
Leder arbeidsområde	22	27	5	1	26	19	100	107
TV virksomhet	26	30	6	0	23	15	100	502
TV driftsenhet	23	33	3	0	23	18	100	495
TV arbeidsområde	21	22	3	0	31	24	100	543

Tabell V6.5: Hvor ofte er det vedvarende uenighet knyttet til informasjonssaker? Basert på svar fra ledere (n = 301) og tillitsvalgte (n = 1135) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse gj.snitt	Prosent	Antall virksomheter
TV høyere skår	-3 til -1	18	20
Omtrent lik skår	-0,9 til 0,9	77	84
TV lavere skår	1 til 3	5	5
Totalt		100	109

Tabell V6.6: I: I hvilken grad er du enig i påstandene nedenfor? Prosent og N.

	1 I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	5 I svært stor grad	Vet ikke	Total	N
Twisteløsningsmekanismene er svært tidkrevende								
Ledere	1	4	14	17	13	51	100	363
Tillitsvalgte	1	3	16	15	6	60	100	1540
Uenigheter kunne vært løst på en raskere måte								
Ledere	4	18	41	22	7	8	100	365
Tillitsvalgte	2	13	39	27	5	14	100	1546
Vi er flinke til å finne løsninger også når vi er uenige								
Ledere	1	4	15	57	19	4	100	366
Tillitsvalgte	2	11	29	46	8	6	100	1546
Partene har høy grad av respekt for hverandre også når vi er uenige								
Ledere	1	2	10	60	23	5	100	367
Tillitsvalgte	1	5	18	56	15	5	100	1548
Selv om vi er uenige, tar jeg hensyn til de tillitsvalgtes innspill								
Ledere	0	0	7	71	17	4	100	366
Tillitsvalgte	4	18	28	40	6	5	100	1550

Tabell V6.7: Selv om vi er uenige, tar ledelsen hensyn til de tillitsvalgtes innspill. Basert på svar fra ledere (n = 321) og tillitsvalgte (n = 1241) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse gj.snitt	Prosent	Antall virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	0	0
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	3	3
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	49	55
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	48	54
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	0	0
Totalt		100	112

Tabell V6.8: Vi er flinke til å finne løsninger også når vi er uenige. Basert på svar fra ledere (n = 321) og tillitsvalgte (n = 1229) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse gj.snitt	Prosent	Antall virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	0	0
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	4	5
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	71	80
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	24	27
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	0	0
Totalt		100	112

Tabell V6.9: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? Svar fra tillitsvalgte. Prosent og N.

	TV virksomhet	TV driftsenhet	TV arbeidsområde	Total TV
Bestemmelsene er alt for detaljerte				
1 Helt uenig	15	12	8	11
Delvis uenig	23	24	20	22
Verken eller	41	39	37	39
Delvis enig	9	8	7	8
5 Helt enig	1	1	1	1
Vet ikke	13	16	28	19
Total	100	100	100	100
N	486	493	528	1507
Det er tidkrevende å oppfylle bestemmelsene				
1 Helt uenig	9	10	5	8
Delvis uenig	17	15	12	15
Verken eller	33	32	33	33
Delvis enig	25	23	21	23
5 Helt enig	4	3	3	3
Vet ikke	13	17	27	19
Total	100	100	100	100
N	485	492	528	1505
Språket er vanskelig tilgjengelig				
1 Helt uenig	14	12	9	11
Delvis uenig	17	20	16	18
Verken eller	32	31	31	32
Delvis enig	24	22	22	23
5 Helt enig	4	3	3	3
Vet ikke	10	11	19	14
Total	100	100	100	100
Det er viktigere å forbedre praktiseringen av avtalen enn å endre på noen av bestemmelsene				
N	486	490	529	1505
1 Helt uenig	2	3	2	2
Delvis uenig	6	6	4	5
Verken eller	18	18	21	19
Delvis enig	37	35	33	35
5 Helt enig	26	22	16	21
Vet ikke	11	17	25	18
Total	100	100	100	100
N	483	490	257	1500

Tabell V6.10: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? Svar fra ledere. Prosent og N.

	Virksomhetsleder	HR-leder	Leder driftsenhet	Leder arbeidsområde	Total leder
Bestemmelsene er alt for detaljerte					
1 Helt uenig	4	2	0	7	3
Delvis uenig	2	14	8	13	11
Verken eller	45	42	43	36	41
Delvis enig	28	29	19	16	22
5 Helt enig	9	8	3	5	6
Vet ikke	11	5	26	23	17
Total	100	100	100	100	100
N	53	104	95	105	357
Det er tidkrevende å oppfylle bestemmelsene					
1 Helt uenig	2	1	0	4	2
Delvis uenig	8	11	6	16	11
Verken eller	21	33	33	14	26
Delvis enig	43	36	27	42	36
5 Helt enig	17	16	13	10	14
Vet ikke	9	3	21	14	12
Total	100	100	100	100	100
N	53	105	96	106	360
Språket er vanskelig tilgjengelig					
1 Helt uenig	4	8	5	11	8
Delvis uenig	12	12	10	25	15
Verken eller	46	38	32	33	36
Delvis enig	23	35	24	11	24
5 Helt enig	8	4	5	5	5
Vet ikke	8	3	23	14	12
Total	100	100	100	100	100
N	52	105	96	105	358
Det er viktigere å forbedre praktiseringen av avtalen enn å endre på noen av bestemmelsene					
1 Helt uenig	2	6	1	1	3
Delvis uenig	9	12	5	9	9
Verken eller	34	28	30	21	28
Delvis enig	25	31	30	26	29
5 Helt enig	11	14	12	24	16
Vet ikke	19	9	22	19	17
Total	100	100	100	100	100
N	53	102	96	104	355

Tabell V6.11: Dersom du selv kunne bestemme – hvilke endringer ville du gjort i Hovedavtalen? Prosent og N.

	Utvide	Ingen endring	Begrense	Vet ikke	Total	N
Ansattes deltakelse i arbeids-/prosjektgrupper e.l.						
TV virksomhet	43	35	1	21	100	482
TV driftsenhet	50	31	0	19	100	495
TV arbeidsområde	45	22	0	33	100	531
Virksomhetsleder	8	71	8	14	100	52
HR-leder	2	75	16	8	100	103
Leder driftsenhet	7	47	15	31	100	96
Leder arbeidsområde	22	44	13	22	100	102
Tillitsvalgte/organisasjonenes plikter						
TV virksomhet	22	57	0	21	100	481
TV driftsenhet	26	51	1	23	100	493
TV arbeidsområde	22	43	0	35	100	527
Virksomhetsleder	14	71	0	15	100	52
HR-leder	12	75	2	12	100	104
Leder driftsenhet	10	55	3	31	100	96
Leder arbeidsområde	24	50	6	21	100	105
Arbeidsgivers styringsrett						
TV virksomhet	1	46	35	19	100	483
TV driftsenhet	1	42	36	20	100	495
TV arbeidsområde	2	36	32	30	100	533
Virksomhetsleder	42	44	0	14	100	52
HR-leder	49	44	2	6	100	105
Leder driftsenhet	33	43	0	24	100	95
Leder arbeidsområde	33	42	6	19	100	104
Forbunds/hovedsammenslutningers rett til å bli regnet som arbeidstakerpart etter hovedavtalen (jf. 10-prosentsregelen i §14)						
TV virksomhet	27	39	3	31	100	481
TV driftsenhet	19	43	3	35	100	494
TV arbeidsområde	18	31	0	51	100	529
Virksomhetsleder	4	52	4	40	100	52
HR-leder	2	68	11	19	100	105
Leder driftsenhet	6	45	6	43	100	96
Leder arbeidsområde	9	49	11	32	100	103
Muligheten til direkte medvirkning fra den enkelte ansatte						
TV virksomhet	27	53	2	19	100	480
TV driftsenhet	26	48	3	24	100	494
TV arbeidsområde	30	37	1	32	100	526
Virksomhetsleder	8	64	8	21	100	520104
HR-leder	9	66	12	14	100	96
Leder driftsenhet	10	46	13	31	100	101
Leder arbeidsområde	21	55	4	21	100	
Tid til tillitsvalgsarbeid						
TV virksomhet	60	28	0	12	100	482
TV driftsenhet	57	30	0	13	100	494
TV arbeidsområde	49	29	0	23	100	524
Virksomhetsleder	6	62	14	19	100	52
HR-leder	2	71	21	6	100	103
Leder driftsenhet	6	51	16	27	100	95
Leder arbeidsområde	19	45	18	19	100	102

Kapittel 7

Tabell V7.1: I hvilken grad vil du si at partssamarbeidet der du er leder er i tråd med hovedavtalens bestemmelser om ... Prosent og N.

	I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Total	N
... informasjon								
Virksomhetsleder	0	2	3	57	38	0	100	58
HR-leder	0	0	4	44	51	1	100	113
Leder driftsenhet	1	3	4	55	31	6	100	126
Leder arbeidsområde	0	5	6	54	29	6	100	148
TV virksomhet	1	7	19	57	11	4	100	623
TV driftsenhet	1	11	21	57	7	4	100	621
TV arbeidsområde	2	8	19	51	10	10	100	734
... drøfting								
Virksomhetsleder	2	0	3	48	47	0	100	58
HR-leder	0	0	2	46	52	1	100	112
Leder driftsenhet	1	3	4	51	33	8	100	125
Leder arbeidsområde	0	4	6	46	38	6	100	148
TV virksomhet	2	8	21	54	12	4	100	622
TV driftsenhet	2	14	20	50	9	6	100	620
TV arbeidsområde	3	9	21	48	9	10	100	731
... forhandling								
Virksomhetsleder	2	0	3	45	50	0	100	58
HR-leder	0	0	0	41	59	1	100	111
Leder driftsenhet	2	4	8	47	32	7	100	125
Leder arbeidsområde	0	5	6	41	42	7	100	147
TV virksomhet	2	9	16	52	16	5	100	618
TV driftsenhet	3	11	22	46	9	8	100	620
TV arbeidsområde	4	10	22	41	9	14	100	727

Tabell V7.2: I hvilken grad vil du si at partssamarbeidet der du er leder er i tråd med hovedavtalens bestemmelser om ... Prosent og N.

	I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Total	N
... likeverdige parter								
Virksomhetsleder	0	2	3	53	40	2	100	58
HR-leder	0	0	4	48	47	1	100	112
Leder driftsenhet	1	2	11	53	25	7	100	126
Leder arbeidsområde	2	5	14	40	29	10	100	147
TV virksomhet	6	20	32	33	6	5	100	620
TV driftsenhet	7	20	31	31	6	5	100	621
TV arbeidsområde	4	17	27	34	7	11	100	730
... reell medbestemmelse								
Virksomhetsleder	0	2	12	50	36	0	100	58
HR-leder	0	1	4	50	45	1	100	111
Leder driftsenhet	2	4	10	52	25	7	100	126
Leder arbeidsområde	1	5	15	43	29	7	100	148
TV virksomhet	6	23	35	27	5	4	100	621
TV driftsenhet	7	22	34	27	5	5	100	618
TV arbeidsområde	5	21	28	30	6	10	100	728

Tabell V7.3: I hvilken grad vil du si at partssamarbeidet der du er tillitsvalgt er i tråd med hovedavtalens bestemmelser om ... reell medbestemmelse. Basert på svar fra tillitsvalgte (n = 1554) og ledere (n = 390) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse	Prosent	Antall
TV mye mer enige	-4 til -2,4	0	0
TV litt mer enige	-2,39 til -0,80	3	3
Omtrent like enige	-0,79 til 0,79	28	33
TV litt mindre enige	0,80 til 2,39	61	72
TV mye mindre enige	2,40 til 4,00	8	10
Totalt		100	118

Tabell V7.4: Ta utgangspunkt i de tre siste årene. Syns du at du som tillitsvalgt har fått mer eller mindre innflytelse over saker som er viktige for medlemmene? Svar fra tillitsvalgte. Prosent og N.

	TV virksomhet	TV driftsenhet	TV arbeidsområde	Totalt TV
1 Mye mindre	4	5	5	5
Litt mindre	17	17	15	16
Som før	34	35	38	36
Litt mer	31	28	24	28
5 Mye mer	4	4	4	4
Vet ikke	10	11	13	11
Total	100	100	100	100
N	526	525	569	1620

Tabell V7.5: Ta utgangspunkt i de tre siste årene. Syns du at du at de tillitsvalgt har fått mer eller mindre innflytelse over saker som er viktige for medlemmene? Svar fra ledere. Prosent og N.

	Virksomhetsleder	HR-leder	Leder driftsenhet	Leder arbeidsområde	Totalt ledere
1 Mye mindre	2		2	3	2
Litt mindre			7	3	3
Som før	42	42	39	40	40
Litt mer	42	43	34	35	38
5 Mye mer	7	10	9	11	10
Vet ikke	7	6	9	8	7
Total	100	100	100	100	100
N	55	106	102	119	379

Tabell V7.6: Hvor mye innflytelse har du på følgende saker? Svar fra tillitsvalgte på alle nivåer. Prosent og N.

	Sykefravær	Pyskososialt arbeidsmiljø	Fysisk arbeidsmiljø	Kartlegging og analyse av kompetansebehov	Arbeidstidsordning	Organisering av arbeidet
Svært lite	17	9	10	14	13	11
Lite	29	19	21	26	23	23
Verken eller	25	27	31	29	27	31
Mye	13	32	28	17	19	23
Svært mye	2	5	3	2	5	3
Vet ikke	7	5	4	7	5	4
Ikke aktuelt	7	4	4	5	9	4
Total	100	100	100	100	100	100
N	1611	1612	1609	1608	1608	1605
	Digital kontroll og overvåkning	Bruk av KI	Omstilling	Innsparing/ budsjettkutt	Bruk av midlertidige ansatte	Tiltak for å bedre tilbud til brukerne
Svært lite	16	18	11	22	16	11
Lite	24	24	20	33	24	22
Verken eller	25	27	29	24	27	36
Mye	7	10	24	9	14	15
Svært mye	2	1	5	1	2	1
Vet ikke	14	10	6	5	6	7
Ikke aktuelt	12	10	6	5	10	8
Total	100	100	100	100	100	100
N	1603	1605	1599	1601	1598	1594
	Tiltak for å øke produktiviteten	Beredskapsplaner og sikkerhet	Klima og miljøtiltak	Likestilling og mangfold	Livsfasepolitikk	
Svært lite	11	12	15	11	13	
Lite	18	22	22	17	19	
Verken eller	31	29	30	34	34	
Mye	17	21	11	20	17	
Svært mye	2	3	1	2	2	
Vet ikke	9	8	12	10	10	
Ikke aktuelt	12	5	10	6	6	
Total	100	100	100	100	100	
N	1593	1594	1589	1582	1577	

Tabell V7.7: Hvor mye innflytelse har du på følgende saker? Svar fra ledere på alle nivåer. Prosent og N.

	Sykefravær	Psykososialt arbeidsmiljø	Fysisk arbeidsmiljø	Kartlegging og analyse kompetanse behov	Arbeidstids-ordning	Organisering av arbeidet
Svært lite	2	1	1	3	2	2
Lite	9	3	6	10	7	6
Verken eller	30	18	21	37	20	28
Mye	37	56	54	30	36	44
Svært mye	7	17	13	8	18	13
Vet ikke	9	5	5	9	7	6
Ikke aktuelt	6	2	2	4	9	2
Total	100	100	100	100	100	100
N	378	377	377	374	375	376
	Digital kontroll og overvåkning	Bruk av KI	Omstilling	Innsparing/ budsjettkutt	Bruk av midlertidige ansatte	Tiltak for å bedre tilbud til brukerne
Svært lite	2	2	1	3	2	1
Lite	9	10	4	13	9	8
Verken eller	30	37	13	33	31	32
Mye	22	25	49	30	33	27
Svært mye	5	3	22	8	10	7
Vet ikke	16	13	6	8	8	11
Ikke aktuelt	17	9	5	6	8	14
Total	100	100	100	100	100	100
N	374	374	374	374	374	372
	Tiltak for å øke produktiviteten	Beredskapsplaner og sikkerhet	Klima og miljøtiltak	Likestilling og mangfold	Livsfasepolitikk	
Svært lite	2	2	3	1	2	
Lite	9	11	10	4	5	
Verken eller	35	37	33	24	24	
Mye	30	29	26	46	41	
Svært mye	7	10	6	14	15	
Vet ikke	11	9	14	9	9	
Ikke aktuelt	7	4	9	3	3	
Total	100	100	100	100	100	
N	369	367	364	366	363	

Tabell V7.8: Tillitsvalgtes innflytelse på omstilling. Basert på svar fra tillitsvalgte (n = 1174) og ledere (n = 302) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse gj.snitt	Prosent	Antall virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	0	0
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	1	1
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	35	36
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	61	63
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	4	4
Totalt		100	104

Kapittel 8

Tabell V8.1: Ta utgangspunkt i den siste store omstillingen i den enheten hvor du er tillitsvalgt. I hvilken grad deltok du i ... Svar fra tillitsvalgte på alle nivåer. Prosent og N.

	1 I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	5 I svært stor grad	Vet ikke	Total	N
Planlegging av endringer (utredninger/informasjon sinnhenting)	19	26	18	24	8	5	100	981
Utarbeiding av forslag til endringer	18	26	19	26	7	4	100	979
Valg av alternativer	20	24	23	23	5	5	100	977
Å informere ansatte om endringer	15	19	23	32	7	5	100	979
Gjennomføring av endringene	20	25	27	18	5	6	100	979
Evaluerings av endringene i etterkant	24	22	22	16	4	12	100	974

Tabell V8.2: Ta utgangspunkt i den siste store omstillingen i den enheten hvor du er leder. I hvilken grad deltok de tillitsvalgte i ... Svar fra ledere på alle nivåer. Prosent og N.

	1 I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	5 I svært stor grad	Vet ikke	Total	N
Planlegging av endringer (utredninger/informasjon sinnhenting)	5	10	12	45	23	4	100	190
Utarbeiding av forslag til endringer	6	12	12	44	21	4	100	188
Valg av alternativer	7	10	14	46	20	4	100	189
Å informere ansatte om endringer	5	14	17	42	17	5	100	187
Gjennomføring av endringene	7	15	26	33	13	5	100	188
Evaluerings av endringene i etterkant	6	8	24	34	17	11	100	185

Tabell V8.3: Deltagelse i planlegging av endringer. Basert på svar fra tillitsvalgte (n = 602) og ledere (n = 152) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse gj.snitt	Prosent	Antall virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	0	0
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	7	4
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	34	21
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	54	33
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	5	3
Totalt		100	61

Tabell V8.4: Tenk fortsatt på den siste store omstillingen i den enheten hvor du er tillitsvalgt. Ta stilling til påstandene nedenfor. Prosent og N.

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig	Vet ikke	Total	N
Tillitsvalgte hadde reell medbestemmelse i prosessen								
Tillitsvalgte	19	23	11	30	11	6	100	978
Ledere	7	4	8	29	50	4	100	186
Tillitsvalgte hadde reell medbestemmelse på resultatet								
Tillitsvalgte	23	22	16	25	9	6	100	968
Ledere	7	5	7	36	40	5	100	186
Tillitsvalgte hadde tilstrekkelig tid til å ivareta medlemmenes interesser								
Tillitsvalgte	19	24	18	24	10	6	100	968
Ledere	3	8	11	27	46	5	100	185
Tillitsvalgte hadde tilstrekkelig kompetanse til å håndtere denne omstillingsprosessen								
Tillitsvalgte	8	20	20	33	14	6	100	965
Ledere	4	18	13	35	24	7	100	185
Ledelsen hadde tilstrekkelige kompetanse til å håndtere denne omstillingsprosessen								
Tillitsvalgte	14	22	19	28	10	8	100	965
Ledere	3	4	7	35	46	5	100	184

Tabell V8.5: Tillitsvalgte hadde reell medbestemmelse i prosessen. Bare svar fra tillitsvalgte (n = 595) og ledere (n = 150) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse gj.snitt	Prosent	Antall virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	0	0
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	5	3
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	26	16
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	51	31
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	18	11
Totalt		100	61

Tabell V8.6: Ta utgangspunkt i de tre siste årene. Vil du si at ledelsen av virksomheten har endret seg? Toppstyrt. Bare svar fra tillitsvalgte (n = 1153) og ledere (n = 311) i virksomheter hvor begge parter har svart (alle nivåer).

	Differanse gj.snitt	Prosent	Antall virksomheter
TV mye høyere skår	-4,00 til -2,40	1	1
TV litt høyere skår	-2,39 til -0,80	25	27
Omtrent lik skår	-0,79 til 0,79	67	71
TV litt lavere skår	0,80 til 2,39	7	7
TV mye lavere skår	2,40 til 4,00	0	0
Totalt		100	106

Kapittel 9

I tabellene nedenfor vises sammenhengen mellom de ulike variablene (korrelasjonskoeffisienter). Målene og forkortelser er:

Mål på samarbeidet

Til tillitsvalgte på virksomhetsnivå og ledere/HR-ledere:

- Hvordan vurderer du samarbeidet på virksomhetsnivå, på driftsenhetsnivå og i arbeidsområder?
 - I tabeller: Vurdering av samarbeidet virk(somhet), drift(senhet) og arbeid(sområde)
- Vil du si at samarbeidsforholdene i virksomheten, på driftsenhetsnivå og i arbeidsområder er blitt bedre eller dårligere de tre siste årene?
 - I tabeller: Endring samarbeid virk(somhet), drift(senhet) og arbeid(sområde)

Tillitsvalgte på driftsenhetsnivå og i arbeidssenheter har fått tilsvarende spørsmål om sitt eget nivå.

- I tabeller: Vurdering samarbeid og endring samarbeid

Mål på innflytelse

- Hvor stor innflytelse har du på følgende saker: psykososialt arbeidsmiljø, organisering av arbeidet og livsfasepoltikk
- Alt i alt – vil du si at du har innflytelse over beslutninger som er viktige for dine medlemmer?
- Ta utgangspunkt i de tre siste årene. Synes du at du som tillitsvalgt / de tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse over saker som er viktige for medlemmene?
- Tenk på den siste store omstillingen der du er tillitsvalgt. Ta stilling til påstand: Tillitsvalgte hadde reell medbestemmelse på resultatet.

I tabeller: Innflytelse/medbestemmelse ps.arbeidsmiljø, organisering, livsfasepol, i alt, endring og omstill

Mål på kontakt:

- Hvor ofte deltar du i formelle møter (IDF-møter) med ledelsen på ditt nivå?
- Hvor ofte deltar følgende personer: Leder av enhet
- Hvor ofte har du uformelle samtaler med ledelsens på ditt nivå?
- Hvor ofte har du uformelle samtaler med ledelsens på ditt nivå?

I tabeller: møter, leder deltar, uformell leder/TV og uformell HR

Mål på felles forståelse

- Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av intensjonene i hovedavtalen.
- Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av hva som er en drøftingssak.
- Vi (tillitsvalgte og ledelsen) har en felles forståelse av hva det innebærer å være likeverdige parter.

I tabeller: intensjon, drøftinger og likeverdig

Mål på uenigheter

- Har du opplevd vedvarende uenigheter mellom tillitsvalgte knyttet til: drøftingssaker?
- Har du opplevd vedvarende uenigheter mellom tillitsvalgte knyttet til: medbestemmelse generelt?

I tabeller: drøfting og medbest

Mål på endring i ledelsen:

- Ta utgangspunkt i de tre siste årene. Vil du si at ledelsen har endret seg: Mer eller mindre effektiv, toppstyrt, byråkratisk

I tabeller: effektiv, toppstyrt, byråkratisk

Mål på kunnskap

- Hvordan vurderer du din egen kunnskap om hovedavtalen?

I tabeller: egen

Tabell V9.1: Tillitsvalgte virksomhetsnivå. Pearsons korrelasjonskoeffisienter.

	Vurdering av samarbeid			Endring samarbeidet			Innflytelse					
	Virk	Drift	Arbeid	Virk	Drift	Arbeid	Ps.arbmiljø	Organisering	Livsfasepol	I alt	Endring	Omstill
Kontakt												
Møter	.20***	.21***	.01	.08	.15**	.06	.15**	.15**	.15**	.26***	.05	.08
Leder deltar	.18***	.16**	.23**	.25***	.29***	.25***	.11*	.14**	.05	.20***	.23***	.20**
Uformell leder	.20***	.18**	.17*	.16***	.14*	.17*	.18***	.16***	.17***	.24***	.17***	.21***
Uformell HR	.20***	.11	-.01	.14**	.09	.06	.12*	.15**	.18***	.22***	.11*	.16**
Felles forståelse												
Intensjon	.55***	.46***	.39***	.32***	.34***	.34***	.33***	.32***	.33***	.39***	.34***	.36***
Drøftinger	.42***	.34***	.29***	.25***	.28***	.30***	.25***	.30***	.28***	.35***	.19***	.27***
Likeverdig	.47***	.35***	.33***	.28***	.25***	.27***	.33***	.29***	.31***	.35***	.30***	.32***
Uenighet												
Drøfting	-.33***	-.30***	-.28***	-.20***	-.21**	-.23**	-.18***	-.21***	-.14**	-.20***	-.18***	-.24***
Medbest	-.44***	-.38***	-.37***	-.25***	-.26***	-.23**	-.27***	-.26***	-.25***	-.30***	-.22***	-.32***
Endringer ledelse												
Effektiv	.30***	.27***	.24**	.41***	.38***	.41***	.22***	.11*	.17***	.23***	.28***	.21***
Toppstyrt	-.39***	-.35***	-.41***	-.38***	-.25***	-.29***	-.22***	-.23***	-.20***	-.25***	-.32***	-.26***
Byråkratisk	-.28***	-.30***	-.31***	-.34***	-.28***	-.20*	-.26***	-.29***	-.31***	-.30***	-.27***	-.30***
Kunnskap												
Egen	.07	-.04	-.24**	-.01	-.03	-.11	.06	.05	.06	.19***	-.04	.12*
Minste N	381-486	245-308	163-181	389-418	244-285	168-20	405-435	410-434	374-415	426-458	401-433	269-281

Tabell v9.2: Tillitsvalgte på driftsenhetsnivå. Pearsons korrelasjonskoeffisienter.

	Vurdering samarbeid	Endring samarbeid	Ps.arbmiljø	Organisering	Livsfasepol	I alt	Endring	Omstill
Kontakt								
Møter	.14**	.09*	.10*	.15**	.16***	.28***	.08	.21***
Leder deltar	.16***	.13**	.25***	.13**	.04	.13**	.16**	.02
Uformell leder	.17***	.10*	.22***	.27***	.20***	.26***	.06	.18**
Uformell HR	.03	.00	.16***	.25***	.22***	.24***	.05	.29***
Felles forståelse								
Intensjon	.53***	.35***	.36***	.28***	.33***	.41***	.37***	.34***
Drøftinger	.37***	.30***	.20***	.20***	.25***	.28***	.25***	.26***
Likeverdig	.47***	.30***	.30***	.26***	.29***	.39***	.33***	.33***
Uenigheter								
Drøfting	-.37***	-.24***	-.20***	-.10*	-.08	-.16***	-.26***	-.19**
Medbest	-.49***	-.33***	-.26***	-.17***	-.17***	-.28***	-.34***	-.36***
Endringer ledelse								
Effektiv	.35***	.40***	.25***	.17***	.19***	.23***	.38***	.16**
Toppstyrt	-.29***	-.33***	-.25***	-.19***	-.23***	-.24***	-.35***	-.32***
Byråkratisk	-.14**	-.24***	-.13**	-.05	-.13**	-.11*	-.28***	-.21***
Kunnskap								
Egen	.01	.00	.06	.07	.15**	.20***	.00	.16**
Minste N	443-478	424-457	439-476	415-475	318-414	406-511	259-419	266-289

Tabell V9.3. Tillitsvalgte i arbeidsområdene. Pearsons korrelasjonskoeffisienter.

	Vurdering samarbeid	Endring samarbeid	Ps.arbmiljø	Organisering	Livsfasepol	I alt	Endring	Omstill
Kontakt								
Møter	.10*	.13**	.14**	.23***	.17***	.30***	.15**	.14*
Leder deltar	.12**	.10*	.15**	.16**	.07	.16**	.09	.04
Uformell leder	.20***	.16***	.31***	.23***	.24***	.29***	.21***	.08
Uformell HR	.02	.02	.08	.14**	.10*	.14**	.02	.11
Felles forståelse								
Intensjon	.57***	.21***	.38***	.35***	.30***	.48***	.24***	.35***
Drøftinger	.42***	.14**	.38***	.26***	.27***	.36***	.18***	.31***
Likeverdig	.58***	.31***	.50***	.38***	.31***	.52***	.34***	.39***
Uenighet								
Drøfting	-.53***	-.36***	-.34***	-.30***	-.27***	-.42***	-.34***	-.33***
Medbest	-.57***	-.31***	-.39***	-.38***	-.30***	-.52***	-.34***	-.41***
Endringer ledelse								
Effektiv	.35***	.40***	.25***	.17***	.19***	.23***	.38***	.16**
Toppstyrt	-.29***	-.33***	-.25***	-.19***	-.23***	-.24***	-.35***	-.32***
Byråkratisk	-.14**	-.24***	-.13**	-.05	-.13**	-.11*	-.28***	-.21***
Kunnskap								
Egen	.01	.00	.06	.07	.15**	.20***	.00	.16**
Minste N	428-494	402-449	388-454	384-457	333-383	399-475	363-443	217-289

Tabell V9.4: Virksomhets- og HR-ledere. Pearsons korrelasjonskoeffisienter.

	Vurdering av samarbeid			Endring samarbeidet			Innflytelse					
	Virk	Drift	Arbeid	Virk	Drift	Arbeid	Ps.arbmiljø	Organisering	Livsfasepol	I alt	Endring	Omstill
Kontakt												
Møte	.09	.04	.05	.05	.04	.11	.02	.04	-.04	.15	.16	.15
Leder deltar	.08	-.08	.20	-.08	-.27*	-.19	.02	.02	.00	.09	.03	.29**
Uformell TV	-.07	-.03	-.21	-.00	-.07	-.17	.00	.03	-.12	.12	.04	.10
Felles forståelse												
Intensjon	.42***	.30*	.34*	.24**	.03	-.04	-.03	-.25**	-.10	.02	.02	.11
Drøftinger	.28***	.17	.27	.14	.08	.10	.03	-.19*	-.13	.02	.03	.13
Likeverdig	.32***	.33**	.50***	.12	-.08	.01	.00	-.15	.02	.02	-.02	-.03
Uenighet												
Drøfting	-.34***	-.31**	-.42**	.02	.08	-.07	.01	.16*	.03	.11	.21*	-.12
Medbest generelt	-.45***	-.35**	-.41**	-.00	-.03	-.06	-.02	.16	-.01	.03	.14	-.08
Endringer ledelse												
Effektiv	-.09	-.04	-.26	.06	-.06	-.31	.10	-.08	.02	.13	-.02	.06
Toppstyrt	-.15	.07	.18	.02	.25*	.28	-.10	-.08	-.11	-.04	-.00	-.09
Byråkratisk	.01	-.05	.11	.09	.35**	.42*	.04	-.05	-.11	-.09	.02	.13
Kunnskap												
Egen	.08	.03	-.22	.12	-.04	-.22	-.07	.06	-.06	.02	.17*	.07
Minste N	142-158	144-165	141-163	134-151	67-69	39-40	141-155	141-155	138-151	144-160	145-150	49-82

Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet
AFI-rapport ISSN 2703-836X
www.oslomet.no/om/afi