

2018:01148 - Åpen

Rapport

Bransjeløft gjennom partssamarbeid i bygg- og anleggsnæringen i Trøndelag

Forfattere

Anniken Solem

Lisbeth Øyum



Rapport

Bransjeløft gjennom partssamarbeid i bygg- og anleggsnæringen i Trøndelag

EMNEORD:

Partssamarbeid

Bygg- og anlegg

HF

VERSJON

Versjonsnummer

DATO

2018-11-06

FORFATTERE

Anniken Solem

Lisbeth Øyum

OPPDRAGSGIVER

Hovedorganisasjonenes fellestiltak (HF)

OPPDRAGSGIVERS REF.

Oppdragsgivers referanse

PROSJEKTNR

102013286 og 102012195

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:

16+ vedlegg

SAMMENDRAG

Overskrift sammendrag

Rapporten presenterer resultatene fra prosjektet "Bransjeløft gjennom partssamarbeid", et prosjekt i regi av LO Trøndelag og NHO Trøndelag. Målet med prosjektet har vært å utvikle et nettverk av bygg- og anleggsbedrifter som utnytter partsbasert utviklingsarbeid som konkurransefortrinn for å forbedre produksjon og arbeidsmiljø i den deltagende bedriften.

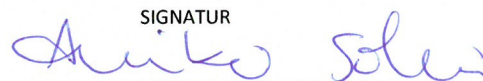
Utviklingsarbeidet i bedriftene og nettverket har inneholdt følgende aktiviteter: felles fag- og refleksjonssamlinger, utviklingsprosjekt i hver av deltagerbedriftene, egne samlinger for tillitsvalgte, og måling av utviklingen av bedriftenes samarbeid mellom tillitsvalgte, ledere og ansatte ved inngang og utgang av prosjektperioden (medvirkningsmetermåling).

Vi finner at samarbeidslinja på den enkelte bedrift er styrket og at utviklingen av dette samarbeidet har lagt grunnlaget for bedret lønnsomhet. Vi ser at det særlig er to forhold det er viktig å ha fokus på for å få denne utviklingen: 1) Trening og etablering av tillit gjennom konkret samarbeid om bedriftsutviklingstiltak, og 2) Forankring hos flere ledere og tillitsvalgte ut over hovedtillitsvalgt og daglig leder for å sikre en varig praksis.

UTARBEIDET AV

Anniken Solem

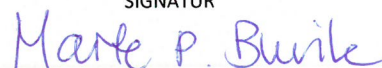
SIGNATUR



KONTROLLERT AV

Marte P. Buvik

SIGNATUR



GODKJENT AV

Thale Kvernberg Andersen

SIGNATUR



RAPPORTNR

2018:01148

ISBN

978-82-14-06797-2

GRADERING

Åpen

GRADERING DENNE SIDE

Åpen

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	3
1.1	Deltakerbedriftene.....	5
2	Utvidet partssamarbeid	6
3	Hvordan utvikle utvidet partssamarbeid	8
3.1	Medvirkningsmetermåling.....	8
3.2	Bedriftsbesøk	9
3.3	Felles samlinger.....	10
3.4	Egne tillitsvalgtsamlinger	10
3.5	Intervjuer	11
4	Hovedfunn	11
4.1	Resultater i bedriftene som gir økt lønnsomhet.....	11
4.2	Medvirkningsmetermålingen.....	12
5	Konklusjoner	14

1 Innledning

Denne rapporten presenterer resultatene fra prosjektet "Bransjeløft gjennom partssamarbeid", et prosjekt i regi av LO Trøndelag og NHO Trøndelag der SINTEF har vært kompetansepartner. "Bransjeløft gjennom partssamarbeid" hadde som målsetting å utvikle det utvidede partssamarbeidet i bygg- og anleggsbransjen (BA) i Trøndelag.

Den norske samarbeidsmodellen har vært, og er, en viktig konkurransefaktor for norske bedrifter. Et velfungerende partssamarbeid er en av bærebjelkene i utviklingen av gode arbeidsforhold, i form av representativ medbestemmelse fra tillitsvalgte, dialog mellom tillitsvalgte og ledere også ut over det lov- og avtalefestede, og direkte involvering av ansatte. Partssamarbeidet og de gode arbeidsforholdene har i de senere år vært under press i bygg- og anleggsbransjen. Dette har særlig vært tilfellet på Østlandet, mens det i Trøndelag har vært færre utfordringer i bransjen. Med denne bakgrunnen finansierte Hovedorganisasjonenes fellestiltak (HF) først et forprosjekt, deretter et hovedprosjekt, hvor formålet med prosjektene var å undersøke utviklingsmulighetene som ligger i å benytte utvidet partssamarbeid og medarbeiderdrevet innovasjon for å sikre en robust framtid for bygg- og anleggssektoren.

Forprosjektet varte i et drøyt år, fra vår 2014 til juli 2015. I forprosjektet var målsettingen å skape en solid plattform for hovedprosjektet, gjennom å

- Utforme gode og spissede problemstillinger knyttet til de utfordringer som bransjen og bedriftene står overfor, samt sikre at problemstillingene har tilslutning i bedriftene som skal delta i prosjektet.
- Velge ut hvilke bedrifter som skal delta i prosjektet, og inngå forpliktende avtaler forut for hovedprosjektet.
- Lage en gjennomføringsplan for hovedprosjektet
- Lage en organiserings- og driftsmodell for hovedprosjektet som ivaretar prosjekteier.

Det ble gjort et grundig forankringsarbeid i forprosjektet ved å gjennomføre to utviklingssamlinger der fokus var på å utforme relevante problemstillinger, og flere bedriftsbesøk for å skape forpliktelse hos bedriftene. Dette var avgjørende for å få en god start på hovedprosjektet.

Hovedprosjektet ble gjennomført i perioden august 2015 til oktober 2018. Den overordnede målsettingen i hovedprosjektet var å:

"Utvikle et nettverk av BA-bedrifter som vil gå i bresjen for BA-næringen på nasjonalt nivå for å utnytte partsbasert utviklingsarbeid som konkurransefortrinn. Gjennom å styrke samarbeidslinja mellom tillitsvalgte og ledere, skal bedriftene ha som overordna mål å forbedre produksjon og arbeidsmiljø i egen bedrift gjennom medarbeiderdrevet innovasjon".

De tre delmålene som skulle bidra til å oppnå hovedmålsettingen, var:

Delmål 1: Det skal utvikles et felles nettverk av bedrifter for dialog og utprøving av konkurransefordelene ved den norske samarbeidsmodellen på bedriftsnivået. Dette gjøres konkret gjennom at vi gjennomfører et utviklingsprogram for partssammensatte utviklingsgrupper i de bedriftene som inngår.

Delmål 2: Vi skal styrke og utvikle forskning gjennom å systematisere og dokumentere kunnskapen fra prosjektet og videre se dette i en utvidet faglig kontekst gjennom pågående forskning i nordisk og internasjonal sammenheng. Gjennom dette skal vi utvikle verktøy og perspektiver som synliggjør utviklingspotensialet i den norske samarbeidsmodellen som konkurransefremmende strategi for medarbeiderdrevet innovasjon i BA-næringen.

Delmål 3: Etablere en god samarbeidsmodell mellom NHO og LO regionalt i Sør-Trøndelag og SINTEF, som, gjennom oppfølging og dialog med deltakerbedriftene, sikrer at bedriftenes kunnskap og praksis om bruken av partssamarbeid som konkurransefortrinn for egen utviklingsevne lever videre etter prosjektets slutt, samt sikrer at kunnskapen blir nyttig for andre bedrifter. Gjennom de mål vi har satt vil prosjektet styrke **bedriftenes evne til nødvendig utvikling og omstilling gjennom godt partssamarbeid og medarbeiderdrevet innovasjon**. Måloppnåelsen diskuteres i kapittel 4 og 5.

For å besvare delmål 1, ble det etablert et nettverk av BA-bedrifter der det ble gjennomført et utviklingsprogram for partene i bedriftene som inngikk i prosjektet. Formålet var å trene på **utvidet partssamarbeid**, altså dialog og samarbeid ut over det lov- og avtalefestede partssamarbeidet.

To hovedaktiviteter inngikk i dette utviklingsprogrammet:

- Egne utviklingsprosjekter i hver bedrift for at ledere og tillitsvalgte aktivt skulle trene på å samarbeide om bedriftsutvikling gjennom et utvidet partssamarbeidet og å bidra til medarbeiderdrevet innovasjon.
- Felles samlinger der tillitsvalgte og ledere møttes på tvers av bedrifter for å diskutere egne prosjekter og utveksle erfaringer fra samarbeidet mellom partene.

I tillegg ble det gjennomført en måling av partssamarbeidet og medarbeiderinvolvering (medvirkningsmetermåling) før oppstart for å sikre en ståstedsanalyse i hver bedrift. I begynnelsen av prosjektperioden ble det også avdekket et behov for å holde egne samlinger for tillitsvalgte, og midtveis ble det gjort intervjuer med alle lederne og de fleste tillitsvalgte. Aktivitetene beskrives nærmere i kapittel 3.

For å besvare delmål 2, hadde SINTEF et overordnet ansvar for å bidra med forskningsbasert kunnskap om forutsetninger for et vellykket utvidet partssamarbeid. I denne rapporten beskrives derfor prosjektgjennomføringen og resultater fra nettverksbedriftenes erfaringer med og kunnskap om bruken av utvidet partssamarbeid. Beskrivelsene er gjort med tanke på at prosjektaktivitetene skal kunne gjennomføres i andre bedrifter og nettverk, og for at forutsetningene som er avdekket skal gjøre det lettere for andre bedrifter å ta i bruk ny kunnskap for å sikre et utvidet partssamarbeid.

For å besvare delmål 3, som omhandlet det å sikre lokal forankring og kompetanseoverføring til LO Trøndelag og NHO Trøndelag, ble det opprettet en 50%-stilling som prosjektmedarbeider i prosjektet. Denne stillingen ble delt mellom Svein Erik Nilsen som LO-representant og Hanne Falstad som NHO-representant. SINTEF ble valgt som kompetansepartner, og har bidratt med kompetanse på partssamarbeid og utviklingsprosesser i bedrifter. Prosjektmedarbeiderne fra LO, NHO og SINTEF jobbet tett sammen i hele prosjektperioden, og var et godt team som utfylte hverandres kunnskap og erfaringer. For å sikre at kunnskapen fra prosjektet deles med andre bedrifter, ble det lagt vekt på å spre informasjon via foredrag. Det har vært holdt et utall innlegg om prosjektet i ulike fora, som næringskonferanser, teknologikonferanser, LO-konferanser og NHO-konferanser. Til Felleskonferansen for LO og NHO i 2016 ble det laget en film fra prosjektet, og den har vært mye brukt i ettertid. På Bedre bedrift-konferansen, som arrangeres av HF, ble prosjektet presentert både i 2017 og i 2018. Det ble også laget en mediestrategi, og i tillegg til flere publiserte kronikker og leserinnlegg, har prosjektet blitt omtalt i flere aviser og magasiner. Erfaringene fra prosjektet har også vært viktige når LO og NHO regionalt nå løfter frem det utvidete partssamarbeidet innenfor andre bransjer.

Partssamarbeidet som vises fram i denne rapporten er eksempler på at bedrifter kan "gå lengre" enn det de strengt talt må gjøre ifølge loven, og det er dette vi mener med et *utvidet* partssamarbeid. Deltakerbedriftene har utvidet sitt lokale og regionale partssamarbeid for å styrke egen og hverandres produktivitet og for å bidra til at bygg- og anleggssektoren tiltrekker seg gode fagfolk gjennom et positivt omdømme. I rapporten beskrives prosjektprosessen på en slik måte at tilsvarende prosjekter kan gjennomføres i andre bransjer og landsdeler. Først presenteres derfor deltakerbedriftene og deres forventninger ved prosjektstart. Deretter beskrives forskjellen på partssamarbeid og *utvidet* partssamarbeid, før de konkrete aktivitetene som ble gjennomført i prosjektet forklares. Funn fra prosjektet som er relevante for tilsvarende prosjekter presenteres, og til slutt gis noen konkrete råd om hva som er viktig å være bevisst for å utvikle utvidet partssamarbeid.

1.1 Deltakerbedriftene

Ved prosjektoppstart hadde sju bedrifter inngått avtale om deltakelse i prosjektet. Bedriftene ble kontaktet av NHO og LO regionalt og invitert til å delta, med bakgrunn i at de allerede hadde et etablert og velfungerende partssamarbeid. Dette var et viktig poeng siden formålet i prosjektet var å utvikle det **utvidede partssamarbeidet**. Bedriftene varierte med hensyn til størrelse og type virksomhet, og bestod av to store totalentreprenører, en mindre totalentreprenør, en stor rørleggerbedrift, en stor elektriker-entreprenør, en mindre takbedrift og en mindre anleggsentreprenør. I løpet av prosjektperioden skiftet to ledere jobb, og tre tillitsvalgte ble erstattet med nye personer. I kjølvannet av dette ble antall deltakerbedrifter redusert fra sju til fem. Bakgrunnen for dette er sammensatt, men en viktig forklaring er at de nye rollene i det utvidede partssamarbeidet ikke hadde god nok forankring internt i de to bedriftene som valgte å gå ut av prosjektet. Som vi kommer tilbake til i kapittel 5, ga dette oss kunnskap om viktigheten av et systemfokus på partssamarbeidet og ikke bare bygging av relasjoner mellom én leder og én tillitsvalgt. Robusthet i partssamarbeidet krever at det er ledergrupper og den lokale klubben som må

utvikle et system og god praksis for partssamarbeid om bedriftsutvikling. Da blir ikke bedriften like sårbar i situasjoner der nye personer trer inn i partsbaserte roller.

Ved inngangen til prosjektet gjennomførte vi en forventningsavklaring med alle bedriftene. Foruten den åpenbare forventningen om å se effekter av mer og bedre partssamarbeid, var fellesnevneren å få mer kunnskap om hvordan et utvidet partssamarbeid kan utvikles på arbeidsplassen og hvordan de ulike rollene til leder og tillitsvalgt sammen er avgjørende for å sikre en god og produktiv arbeidsplass. Det var et uttalt ønske om å bygge ned skillene mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerrollen med hensyn til å ta et felles ansvar for bedriftsutvikling, og særlig lederne ønsket å få mer kunnskap om hvordan tillitsvalgte kan være en ressurs i arbeidet med driftsforbedringer. Videre var begge parter opptatt av å "beholde" rollen sin som arbeidsgiver og arbeidstakerrepresentanter, men samtidig få økt tydelighet på at begge partene tjener på samarbeid.

Bedriftene som deltok i programmet har jobbet systematisk sammen og hver for seg for å utvikle de mulighetene som ligger i at tillitsvalgte og ledere samarbeider om å møte sektorens utfordringer når det gjelder produktivitet, redusert omdømme av bransjen på grunn av useriøse aktører, og behov for å øke rekrutteringen av gode fagarbeidere. Vi vet fra andre forhold i arbeidslivet at lov- og avtaleregulering er viktig for å skape endringer og å sikre overholdelse av de forholdene partene er enige om vil prege sin sektor. Samtidig vet vi at lov- og avtalereguleringer fungerer som terskelen for hva vi *minimum* kan tillate, og ikke nødvendigvis som motor for å skape varige endringer med for eksempel omdømme, attraktivitet og trygge arbeidsplasser.

2 Utvidet partssamarbeid

Den norske samarbeidsmodellen er et topartssamarbeid på virksomhetsnivå mellom tillitsvalgte, ansatte og ledere om utvikling av egen arbeidsplass. Den norske samarbeidsmodellen spiller seg ut i tre hovedformer: 1) For det første finnes representativ medbestemmelse fra tillitsvalgte i henhold til lov- og avtaleverk. Ansattes styrerepresentanter, verneombud og fagforeningstillitsvalgte er eksempler på slike former for lov- og avtalebasert medbestemmelse. 2) For det andre gjenkjennes partssamarbeidet som bred medvirkning og direkte deltakelse ved at ansatte er med på å beslutte innenfor egen jobb eller kan la sin stemme bli hørt i relevante fora. 3) For det tredje utvides samarbeidet til å gjelde forhold som går ut over det som reguleres av lover eller avtaler, som for eksempel når ledelsen etablerer en dialog med tillitsvalgte og verneombud om samarbeidstiltak med andre bedrifter om å bekjempe useriøse aktører i egen næring, eller at for eksempel tillitsvalgte deltar i ansettelsesprosesser av nye ledere i virksomheten.

Arbeidsmiljøloven i Norge setter rammene for deler av det norske partssystemet, og i loven står ansattes medvirkningsrett tydelig definert. Innholdet i begrepet 'den norske samarbeidsmodellen' går derimot utover den lovpålagte ordningen fordi vi ser at i samarbeidslinjen på norske arbeidsplasser er det tre aktører (ledelse, fagforening og ansatte) med ulike roller som samarbeider på arbeidsplassnivået, og videre at tillitsvalgte går lenger enn det både loven og tariffavtalene pålegger

dem. Den norske samarbeidsmodellen, forstått som partssamarbeid mellom ledere og tillitsvalgte, innebærer at partene parallelt med å samarbeide også kan ha konflikter på andre saksfelter. Dette gir et unikt utgangspunkt for mer likeverdig samarbeid. Når tillitsvalgte i tospann med ledere arbeider som strategiske virksomhetsutviklere bringes hele organisasjonen inn i utviklingsarbeidet. Partsbasert samarbeid gjør det lettere for ledelsen og de tillitsvalgte å initiere endring som folk forstår og stiller seg bak. Dette representerer en form for medvirkning som plasserer seg i skjæringspunktet mellom direkte individuell deltakelse og representativ medbestemmelse fra tillitsvalgte. Denne formen for medvirkning reflekterer det vi kaller **det utvidete representative partssamarbeidet**, hvor aktører i det representative systemet direkte medvirker i bedriftenes daglige drift og utvikling. Både ledelse og tillitsvalgte tar steget inn i et handlingsrom som tradisjonelt ikke er dekket verken av lover eller avtaler mellom partene.

Punktene under kan bidra til å illustrere forskjellen på det lov- og avtalefestede partssamarbeidet på den ene siden, og utvidet partssamarbeid på den andre.

Temaene som tradisjonelt inngår i diskusjoner mellom partene er:

- Lønnsvilkår/lønnsforhandlinger
- Arbeidstidsbestemmelser (inkl. overtid/mertid/avspasering)
- Pensjon/AFP
- Permisjoner/attføring
- Ferieordninger/ferieavvikling
- Problemer/klagemål på arbeidsplassen
- Instrukser, reglement og rutiner
- Bemanningsspørsmål
- Likestillingsspørsmål
- Orientering om omstillinger eller reorganisering i bedriften

Temaene som behandles som en del av det utvidede partssamarbeidet er:

- Planlegging og endringer av bemanning
- Utdanning/kompetansebehov (inkl. etter- og videreutdanning)
- Større investeringer knyttet til teknologi/materiell
- Omlegginger i drift/produksjon
- Endringer i arbeidsorganiseringen/ansvarsstruktur
- Endringer i markedssituasjonen/utvikling av nye markedsstrategier
- Roller/funksjoner og samarbeidsformer (mellom ledelse og tillitsvalgte)
- Nedleggelse av deler av virksomheten (inkl. nedbemanning)
- Nettverkssamarbeid med én eller flere bedrifter
- Involvering i forsknings- og utviklingsprosjekter

3 Hvordan utvikle utvidet partssamarbeid

Som nevnt innledningsvis, har målet for hver bedrift vært å utvikle det utvidede partssamarbeidet. Det pedagogiske utgangspunktet for prosjektet var at dersom en bedrift og et bedriftsnettverk skal kunne bruke partssamarbeid som strategi for å ta tak i store bransjeutfordringer som attraktivitet, omdømme og rekruttering, må partene i samarbeidet *først* trene seg på "innomhus" samarbeid. Selv om ledere og tillitsvalgte *vil* samarbeide, må de få trening i hva det vil si å være utviklingsorientert sammen. Utvidet partssamarbeid betinger altså utvikling av partene hver for seg, forbi forståelsen av lov og avtaleverk og håndtering av konflikter. Vi har brukt flere virkemidler for å oppnå dette, med bakgrunn i at flere forhold må styrkes samtidig. Hvorfor disse aktivitetene ble valgt, hvordan vi har gjennomført aktivitetene og bedriftenes erfaringer fra disse beskrives under. Deltakernes opplevelse av de ulike aktivitetene ble delt med prosjektmedarbeiderne i bedriftsmøtene, fellessamlingene og i forskningsintervjuene.

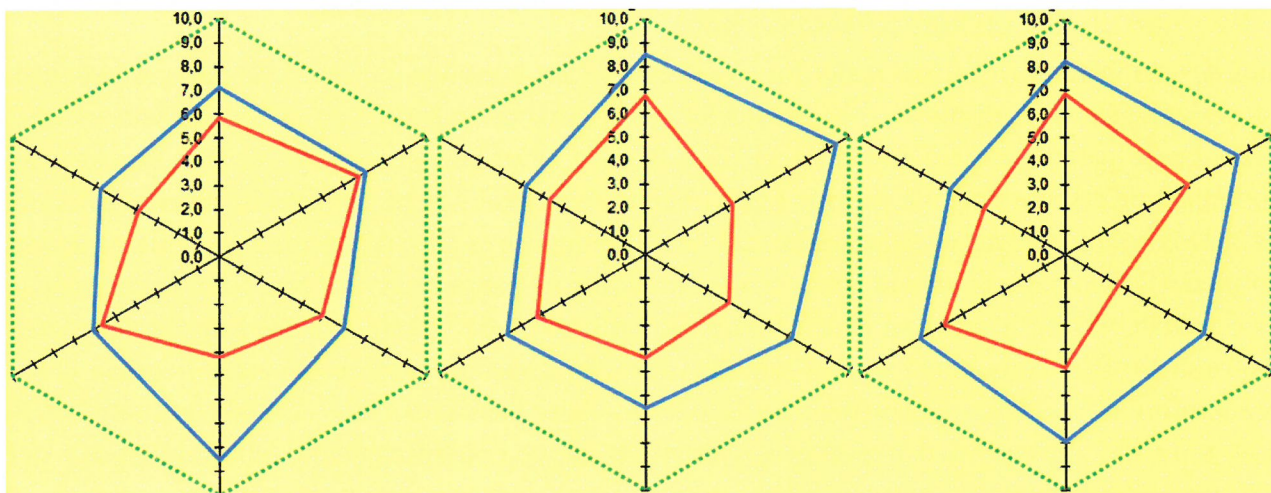
3.1 Medvirkningsmetermåling

Den første aktiviteten vi gjennomførte, var en medvirkningsmetermåling. Medvirkningsmeteret¹ er et verktøy for måling av partssamarbeid og medarbeiderinvolvering i bedriften, og gir ledelsen, de tillitsvalgte og de ansatte et bilde av hvordan tilstanden er i deres bedrift. Medvirkningsmeteret måler seks dimensjoner av partssamarbeid og medarbeiderinvolvering:

- 1) Etterlevelse av lov- og avtaleverk
- 2) Forhandling om interessekonflikter
- 3) Samarbeid om utvikling av bedriften
- 4) Omfanget av partssamarbeidet
- 5) Involvering og direkte medvirkning av ansatte
- 6) Evne til organisasjonslæring og innovasjon.

Verktøyet identifiserer forbedringsområder og angir dermed retning for bedriftens arbeid med medvirkning. Dette verktøyet er utviklet for å kartlegge de konkrete samarbeidsforholdene lokalt, det vil si å fange opp og forstå den konkrete samarbeidspraksisen som skjer mellom praksisnære ledere og tillitsvalgte. Til en viss grad kan tilstanden for partssamarbeidet og ansattinvolveringen sammenlignes mellom bedrifter, men dette må gjøres med varsomhet. De enkelte måltallene forstås alltid best ved å ha kjennskap til bedriftens situasjon. Figur 1 viser eksempler på mulige score.

¹ Se for eksempel <http://fellestiltak.no/2014/10/29/verktoyet-som-maler-samarbeid/>



Figur 1: Eksempler på medvirkningsmeterscore

Resultatet av medvirkningsmetermålingen ble presentert for bedriftene i form av deres score på de seks dimensjonene. Bedriftene ble ganske opptatt av resultatet sitt på den første målingen. Noen ble overrasket, men alle hadde en forklaring på hvorfor resultatet i noen tilfeller ble lavt. Gjennom diskusjonene som avdekket årsakene til en eventuell lav score, opplevde bedriftene at det var mye lærdom i å diskutere dette. Siden resultatet på målingen først og fremst er ment som et utgangspunkt for diskusjoner mellom partene om hvordan tilstanden i bedriften er på et gitt tidspunkt, ble denne første målingen et godt startsted å jobbe videre ut fra.

I løpet av prosjektet gjennomførte vi to målinger i hver bedrift. Medvirkningsmeteret bidro dermed til en kartlegging av utvikling i partssamarbeid og ansattinvolvering i egen bedrift over tid. Den første målingen ble gjennomført før første fellessamling i desember 2015, og den siste etter at alle bedriftsbesøk og den siste fellessamlingen var gjennomført i mai 2018. Det ble i tillegg gjort en uformell midtveisevaluering i form av en samtale mellom prosjektmedarbeiderne og partene i den enkelte bedriften. Samtalen tok utgangspunkt i den første målingen, og bedriften fikk spørsmål om noe hadde endret seg hos dem, og hvilken score de antok at de ville få dersom det hadde blitt gjort en ny måling på det tidspunktet. Resultatene fra medvirkningsmetermålingene presenteres i kapittel 4.

3.2 Bedriftsbesøk

I hver bedrift måtte partene bestemme seg for et utviklingsprosjekt de skulle samarbeide om. Dette utviklingsprosjektet skulle være av strategisk betydning, det vil si et arbeid de uansett måtte ha gjort. Tidligere erfaringer med partsbaserte utviklingsprosjekt viser at dersom partene skal oppleve nytte og bedriftsforbedringer ved å delta i et systematisk utviklingsprogram sammen med andre bedrifter, må de ha en relevant treningsarena i egen bedrift. De valgte utviklingsprosjektene ble denne treningsarenaen. Temaene for utviklingsprosjektene omhandlet arbeidsprosesser, basrollen og informasjons- og kommunikasjonsarbeid internt i bedriftene.

Prosjektmedarbeiderne fra NHO, LO og SINTEF dro jevnlig på bedriftsbesøk for å høre om fremdriften i utviklingsprosjektene. Det første året fikk hver bedrift to besøk hvert halvår, og de siste to årene ett besøk hvert halvår. Noen bedrifter fikk ved behov tettere oppfølging i perioder. Besøkene tok form av en samtale der partene i bedriften først fortalte litt om hva de hadde jobbet med siden sist, og deretter diskuterte de tilstedeværende hvordan fremdriften hadde vært for både utviklingsprosjektet og partssamarbeidet. Bedriftene ble også utfordret på hva de ville gjøre av videre utviklingsarbeid.

Bedriftene rapporterte at bedriftsbesøkene var veldig viktige for å sikre fremdrift og prioritet av utviklingsprosjektet. Når de visste at de skulle få besøk, skapte det et behov for at partene satte seg ned for å reflektere over egen læring og samarbeidsform, og på den måten ble bedriftsbesøkene noe som tvang frem tid sammen i en hektisk arbeidshverdag. Det ble også fremhevet som viktig at partene ble stilt åpne spørsmål som fikk dem til å reflektere over egen praksis.

3.3 Felles samlinger

I løpet av prosjektperioden ble det arrangert seks fellessamlinger. Fellessamlingene var en arena der deltakerbedriftene fikk informasjon om hverandres utviklingsprosjekter og fikk dele erfaringer med partssamarbeidet. På samlingene ble det holdt faglige innlegg om tema som ble avdekket som relevante gjennom bedriftsmøtene, som for eksempel taktplanlegging, fremtidig kompetansekrav for fagarbeidere og partssamarbeid som virkemiddel for medarbeiderdrevet innovasjon. Forskerne fra SINTEF fortalte om sine funn underveis i prosjektet, og det ble tilrettelagt for gruppediskusjoner. Gruppene bestod enten av bedriftspar leder/tillitsvalgt, eller at deltakerne ble delt inn i en ledergruppe og en tillitsvalgtgruppe. Det ble brukt mye tid på å diskutere lederrollen og tillitsvalgtrollen i et utvidet partssamarbeid, da disse rollene av flere ble opplevd som uklare.

Deltakerne opplevde fellessamlingene som svært nyttige, og de likte særlig godt å diskutere i grupper når vi delte inn i leder- og tillitsvalgtgruppe. Det å få diskutere med likesinnede ble i intervjuene med lederne trukket frem som en av de største gevinstene ved å delta på disse samlingen.

3.4 Egne tillitsvalgtsamlinger

Som nevnt innledningsvis, var alle bedriftene valgt ut på bakgrunn av et allerede eksisterende og godt partssamarbeid. De tillitsvalgte hadde likevel svært ulik bakgrunn med tanke på antall års erfaring, stillingsandel, tiden de brukte på tillitsvalgtarbeid og hvor involvert de var i diskusjoner med ledelsen om tema utover drift. Variasjonen hadde sammenheng med antall år som tillitsvalgt og bedriftens størrelse. Det ble derfor besluttet å arrangere egne samlinger bare for de tillitsvalgte. Hovedformålet var å la dem dele erfaringer og å gi alle en økt forståelse av hvor stort handlingsrom de faktisk har som tillitsvalgte i det utvidede partssamarbeidet.

Temaene som ble behandlet på de to samlingene var: 1) Handlingsrommet for tillitsvalgte, 2) hvordan de opplevde at rollen endret seg i løpet av perioden med arbeidet sammen med ledelsen om utviklingsprosjektet, og 3) hvordan de tillitsvalgte kunne involvere flere ansatte i utviklingsarbeidet.

Å ha egne tillitsvalgtsamlinger ble svært godt mottatt av de tillitsvalgte, som opplevde samlingene som nyttige for å bli bevisst mulighetsrommet de har i rollen. Lederne etterlyste egne samlinger også for dem, og foreslo det som en forbedring i tilsvarende prosjekter og bransjeløft fremover.

3.5 Intervjuer

For å få bedre innsikt i opplevelsen til deltakerne gjennomførte forskerne ved SINTEF individuelle intervjuer med seks av sju ledere og fem av sju tillitsvalgte. Lederen som ikke ble intervjuet hadde sluttet i bedriften, og i to bedrifter hadde tillitsvalgt gått over i prosjektlederroller. Den nye lederen og de nye tillitsvalgte hadde ikke tidligere deltatt i prosjektet, og hadde derfor ikke grunnlag for å uttale seg. Intervjuene foregikk på SINTEF i tidsrommet mars-april 2017. Funnene fra intervjuene presenteres som en del av neste kapittel.

4 Hovedfunn

Hovedmålsettingen i prosjektet var å utforske hvordan utvidet partssamarbeid kan bidra til gode arbeidsforhold og lønnsomhet i bygg- og anleggsbransjen. Under presenteres våre hovedfunn knyttet til denne målsettingen, basert på erfaringsdelingen i bedriftsmøter og fellessamlinger, analyse av forskningsintervjuene og sammenligning av medvirkningsmetermålingene.

4.1 Resultater i bedriftene som gir økt lønnsomhet

Partene rapporterte om konkrete endringer som hadde blitt iverksatt som en følge av prosjektet. Flere bedrifter rapporterte om **økt struktur på arbeidsprosessene sine**, og at dette bidro til økt lønnsomhet. I en bedrift var alle ansatte involvert i å finne tidstyver, og en konkret endring som ble innført medførte økt styring av egen arbeidshverdag, noe som har bidratt til en omsetningsøkning på flere millioner over forventet budsjett. En annen bedrift innførte et nytt styrings- og kvalitetssikringssystem som kunne brukes av ansatte via en app, noe som ga lavere terskel for å rapportere avvik, og dette skapte økt lønnsomhet for bedriften ved at kvaliteten gikk opp og reklamasjonene ned. I en tredje bedrift bidro økt systematikk til at anbudsutregningene ble mer nøyaktige og tidsbesparende.

I sammenheng med økt struktur på arbeidsprosessene, har flere bedrifter rapportert at dette også **gir ansatte økt informasjon om situasjonen i prosjektene**. Det er særlig informasjon om økonomi som etterspørres av fagarbeiderne. I en bedrift fikk de ansatte innblikk i prosjektøkonomien og hvor mye sløsing med materialer kunne utgjøre på bunnlinja. Denne bedriften sier at de unngikk konkurs ved

at de ansatte fikk en økt bevissthet om økonomi. En annen bedrift sørget for bedre totaloversikt ved å forbedre informasjonsflyten mellom baser og prosjektledere, og ved at ansatte fikk infobrev med relevant informasjon om progresjonen i prosjektene hver uke.

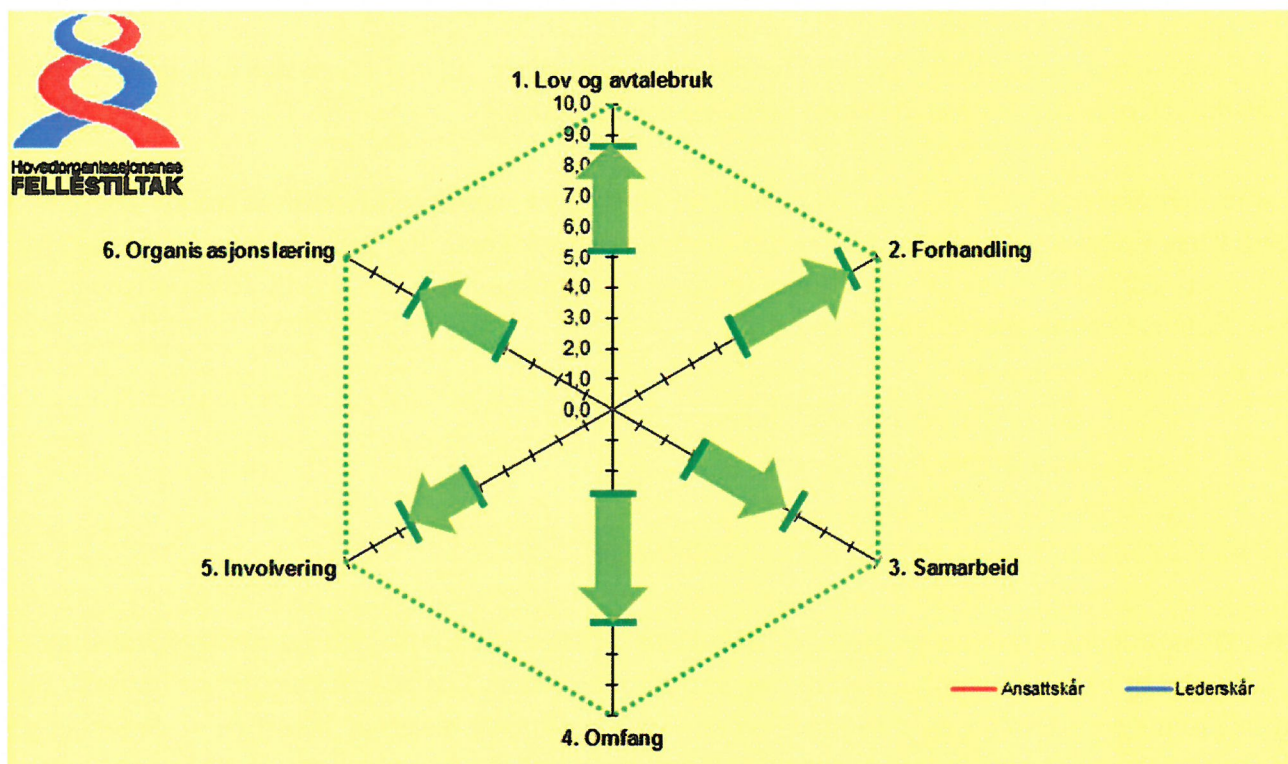
I alle deltakerbedriftene har det blitt **etablert nye, faste møtepunkt mellom ulike grupper i bedriften**. Formen på de nye møtepunktene varierer, og noen bedrifter gikk fra ingen faste møter til å etablere ett fast møtepunkt, mens andre innførte flere møtepunkter i tillegg til de eksisterende. De nye, faste møtepunktene som ble etablert var:

- Hyppigere allmøter
- Faste basemøter der også prosjektledere deltar
- Faste mandagsmøter i prosjektene
- Fast kontortid for tillitsvalgt
- Fast uformelt møte mellom leder og tillitsvalgt

Bedriftene rapporterte også at gjennom deltakelse i prosjektet har de fått en ny opplevelse av at **tillitsvalgt er en viktig samtalepartner og støtte for ledelsen**. I en bedrift kom dette til uttrykk ved at ledelsen og tillitsvalgte stod sammen på en samling og viste resten av bedriften at de jobber på samme lag. I en annen bedrift har tillitsvalgt blitt tatt med på råd og etterspurt som diskusjonspartner av ledelsen i mye større grad enn før. Det ble sagt i en tredje bedrift at økt tillit mellom partene har gjort det lettere for ledelsen å involvere tillitsvalgt i vanskelige saker. I en fjerde bedrift kom tillitsvalgte og ledelsen til enighet om en permitteringsordning som gjorde tapet for bedriften mindre enn fryktet.

4.2 Medvirkningsmetermålingen

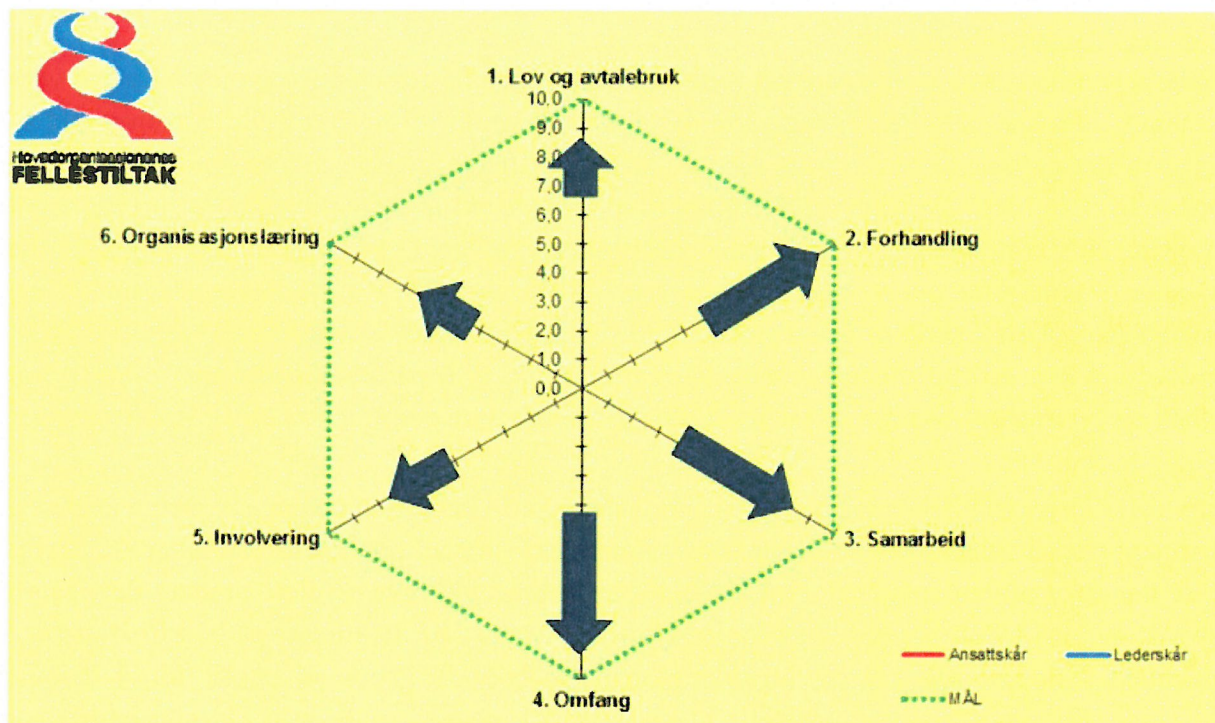
Det ble gjennomført to medvirkningsmetermålinger. Figur 2 viser resultatene på den første målingen. Det var et ganske stort spenn mellom deltakerbedriftene på fem av de seks dimensjonene i medvirkningsdiamanten. Det var ingen av bedriftene som alene scoret høyest på alt, og det var heller ingen som scoret lavest på alt. Vi vurderte høyeste og lavest score pr. dimensjon for alle deltakerbedriftene under ett, og vi fant at den samlede kompetanse for gruppa var høy. Alle bedriftene scoret høyt på dimensjon 5, som omhandler direkte involvering av ansatte, og her var altså spennet minst. Den dimensjonen med størst spenn var dimensjon 4, som handler om omfang av samarbeidet. Den samlede kompetansen i gruppen av bedrifter var et positivt utgangspunkt for at bedriftene kunne lære av hverandre og dele erfaringer på tvers.



Figur 2: Høyeste og laveste score for alle bedrifter, før oppstart av prosjektet

Etter at prosjektet var slutført, ble det gjennomført en ny måling i hver av bedriftene som fremdeles var med i prosjektet. Resultatene fra denne målingen presenteres i figur 3. Endringene på de ulike dimensjonene vurderes under.

1. Dimensjon 1 har mindre spredning, og har nå en høy score for alle bedriftene.
2. Dimensjon 2 har samme totale score. Basert på tilbakemelding fra bedriftene, er score på denne dimensjonen sårbar for konteksten gruppene besvarer undersøkelsen i. Flere tillitsvalgtgrupper kommenterte at de nettopp hadde vært i forhandlinger med ledelsen, og at svarene bar preg av dette.
3. Dimensjon 3 har som helhet en økt score, selv om det er større spredning her enn før. Dette forklares med utskifting blant ledere og tillitsvalgte, noe som gjør at praksisen med å etablere gode samarbeidsarenaer må starte på nytt.
4. Dimensjon 4, som sist var den dimensjonen med størst spredning, har som helhet en økt score. Spredningen blant bedriftene er likevel like stor som før. Også her forklares dette med at nye personer bekler leder- og tillitsvalgtposisjonene, og at man må starte på nytt med å etablere samarbeidspraksisen.
5. Dimensjon 5 er fremdeles den dimensjonen med minst spredning, og det betyr at alle bedriftene fremdeles jobber godt med involvering og direkte medvirkning for alle ansatte.
6. Dimensjon 6 har ikke økt, men spredningen er mye mindre enn ved oppstartsmålingen.



Figur 3: Høyeste og laveste score for alle bedrifter, etter prosjektslutt

Oppsummert kan vi si at endringene fra første til siste måling viser at bedriftene som helhet scorer likt eller høyere på alle dimensjonene. Dette tyder på at prosjektet har gitt en økt bevissthet og forbedrede arbeidsprosesser knyttet til både den formelle delen av partssamarbeid og det utvidede partssamarbeidet.

5 Konklusjoner

Hovedmålsettingen i prosjektet var å utvikle et nettverk av BA-bedrifter som vil gå i bresjen for BA-næringen på nasjonalt nivå for å utnytte partsbasert utviklingsarbeid som konkurransefortrinn. Med dette som utgangspunktet skulle derfor prosjektet styrke samarbeidslinja mellom tillitsvalgte og ledere for å forbedre produksjon og arbeidsmiljø i egen bedrift gjennom medarbeiderdrevet innovasjon.

Gjennomgangen av hovedfunnene viser at samarbeidslinja på den enkelte bedrift er styrket og at utviklingen av dette samarbeidet har lagt grunnlaget for bedret lønnsomhet. Det er særlig to forhold det er viktig å ha fokus på i arbeidet med å utvikle det utvidede partssamarbeidet: 1) Trening og etablering av tillit, og 2) Forankring ut over hovedtillitsvalgt og daglig leder.

1. Trening og etablering av tillit

Samarbeid kan ikke bare vedtas, det må trenes på slik at den tilliten som trengs for å gå nye veier i partssamarbeidet kan utvikles. Tillitsvalgte og ledere må derfor få innsikt i mulighetsrommet som ligger i utvidet partssamarbeid, og da gjerne i form av faglige samlinger som spesifikt rettes mot gruppene hver for seg. De tillitsvalgte i prosjektet har påpekt at de samlingene som bare var for tillitsvalgte var veldig viktige med tanke på deres trygghet i rollen. Der fikk de innblikk i hva de andre tillitsvalgte i prosjektet pratet med ledelsen om, og de lærte hvor stort mulighetsrom de har i tillitsvalgtrollen. Første skritt på veien mot et utvidet partssamarbeid vil altså være å heve tillitsvalgtes bevissthet om hva de kan mene noe om. Med trening og tillit på arbeidsplassnivå oppnås større trygghet, og deretter kan samarbeid med andre bedrifter medføre at nettverket setter spor i en bransje.

Det utvidede partssamarbeidet må bygge på et felles mål om å opprettholde lønnsomheten i bedriften, og derigjennom arbeidsplassene. Å ha et felles mål om lønnsomhet krevet tillit mellom partene, og at hver av dem tror at den andre vil dem vel. Alle bedriftene fikk nye og flere arenaer der leder og tillitsvalgt møtes i løpet av prosjektperioden. Om ikke annet, så i det minste på bedriftsmøtene der prosjektmedarbeiderne fra LO og NHO regionalt og SINTEF kom på besøk for å diskutere utviklingsprosjektene. Partene rapporterte at samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt endret seg i løpet av prosjektperioden, og at dette skyldtes jevnlig og positiv kommunikasjon. Møtene i prosjektet bidro til at de lærte seg en praksis de etter hvert kan ta i bruk selv. Etter hvert kan alle ansatte involveres i det samarbeidet som foregår mellom ledelsen og tillitsvalgte, for å sørge for ytterligere forankring og å legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon.

2. Forankring ut over hovedtillitsvalgt og daglig leder

Et vellykket utvidet partssamarbeid betinges av utvikling av partene forbi forståelsen av lov og avtaleverk og håndtering av konflikter. Denne forståelsen må ikke stoppe ved hovedtillitsvalgt eller daglig leder. Dette er ett av de viktigste funnene i dette prosjektet, at robustheten til det utvidede partssamarbeidet avhenger av en forankring ut over den enkelte tillitsvalgt og leder. Det utvidede partssamarbeidet kan være fruktbart i lang tid så lenge det er stabilitet i hvem som innehar tillitsvalgtjobben og lederjobben. Hvis en av disse personene byttes ut, har det i dette prosjektet vist seg at det er utfordrende å videreføre det gode samarbeidet. Årsaken er at de nye personene ikke har fått samme opplæring og trening i, og dermed ikke samme forståelse for, samarbeidsrollen. For den eller de tillitsvalgte som deltar i et strukturert utviklingsprogram for å øke det utvidede partssamarbeidet, finner vi at det er viktig at den tillitsvalgte inkluderer nestleder og resten av klubbstyret i sine diskusjoner med ledelsen. På denne måten får hele tillitsvalgtapparatet i en virksomhet den samme forståelsen av hvordan samarbeidet fungerer. I likhet med at tillitsvalgt og leder har faste møtepunkt for *uformelle* samtaler utenfor arenaer for driftsdiskusjoner, bør hovedtillitsvalgt ha møter med sin klubbledelse for å videreformidle informasjon. Dersom resten av klubbstyret ikke har den samme forståelsen og opplevelsen av positivt samarbeid, kan tillitsvalgt risikere å ikke bli gjenvalgt på neste årsmøte. Ledelsen vil da måtte starte på nytt med å etablere troverdighet til at de ønsker å samarbeide med de tillitsvalgte i utvikling av bedriften.

Tilsvarende gjelder for daglig leder. Hun eller han må også inkludere sine nærmeste ledere i forståelsen av hvordan tillitsvalgt kan være en ressurs for ledelsen, og ikke bare en forhandlingspart. Vi har i dette prosjektet sett at fast kontortid for tillitsvalgte er en effektiv strategi for å styrke tilliten mellom partene. Det er ikke gitt at ledere ser på tillitsvalgte som en ressurs for å utvikle bedriften, og dette kan skyldes tidligere opplevelser og historikk knyttet til partssamarbeidet. Det å skape jevnlig møter som har en annen ramme enn forhandling, er derfor viktig. Fast kontortid har også bidratt til at tillitsvalgt blir involvert av andre ledere enn daglig leder, og på den måten styrkes opplevelsen i hele organisasjonen av at tillitsvalgte bidrar positivt til utvikling. Utover at tillitsvalgt får mer struktur på sitt arbeid, og en tydelig avsatt ressurs til å jobbe med utviklingsprosjektet, vil altså fast kontortid bidra til at andre enn daglig leder får oppleve tillitsvalgt som en konstruktiv bidragsyter. I en situasjon hvor daglig leder slutter, vil samarbeidet også ha en forankring utover enkeltpersoner.

Funnene i prosjektet viser at det strukturerte fokuset på både utvikling i bedrift og felles samlinger mellom deltagerbedriftene er et design som bidrar til nettverksutvikling. Både ledere og tillitsvalgte opplevde at det å få diskutere med andre i samme rolle som seg selv, var av stor verdi for egen utvikling i det utvidede partssamarbeidet. Det var i særlig grad dette som ble fremhevet i forbindelse med fellessamlingene og de egne tillitsvalgtsamlingene. Det var også tilfeller der noen av deltakerne tok kontakt med hverandre direkte, både ledere og tillitsvalgte, for å spørre om råd og få en diskusjonspartner. Disse kjente ikke hverandre fra før, men ble kjent gjennom prosjektdeltakelsen.

Fra tidligere prosjekter vet vi derimot at det å holde nettverket ved like kan være utfordrende. Det er derfor viktig å ha ressurser til å følge opp bedriftene en periode etter prosjektslutt, og gjennomføre noen fellessamlinger der fokus er på å dele erfaringer. LO Trøndelag og NHO Trøndelag kan her ta en rolle fremover. For bedriftene er mestring sentralt for ønsket om å videreføre en praksis. Underveis i prosjektet finner vi at tett oppfølging og støtte fra prosjektmedarbeiderne fra LO og NHO regionalt og SINTEF i forbindelse med utviklingsprosjektene i egen bedrift, bidro til positive opplevelser knyttet til mestring av utvidet partssamarbeid. Å kunne fortelle om progresjon og utvikling til de andre bedriftene på neste fellessamling ble opplevd som viktig, og oppfølging og rådgivning var derfor viktig i startfasen av den nye praksisen. Disse funnene er det fornuftig å bygge videre på ved å etablere møtepunkter mellom bedriftene hvor de kan diskutere både bedriftsutvikling og muligheter for bygg- og anleggsbransjen i Trøndelag. Når bransjen har mange ledere, tillitsvalgte og ansatte som er samstemt i erkjennelsen av at partssamarbeid gir økt kapasitet til å ligge i forkant av eventuelle endringer bransjen står ovenfor, har bransjen også raskere endringstakt og og læringsevne.

Til sist vil vi takke alle de sju deltagerbedriftene for at de lot oss få innblikk i sin arbeidshverdag, delte sine erfaringer og forbehold med oss, og bidro til en styrking av alle bedriftene som var med i prosjektet. Denne rapporten vil forhåpentligvis sørge for at lærdommene også rekker ut over bare dette prosjektet.



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no