



# LUND UNIVERSITY

## Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år

Kjellberg, Anders

*Published in:*

Arbejdsgivere i Norden. En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganisering i Norge, Sverige, Finland og Danmark (Nord 2000:25)

2001

*Document Version:*

Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Kjellberg, A. (2001). Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år. I C. Strøby Jensen (Red.), *Arbejdsgivere i Norden. En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganisering i Norge, Sverige, Finland og Danmark (Nord 2000:25)* (s. 155-284). Nordiska ministerrådet.

*Total number of authors:*

1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00



Detta är ett utdrag ur antologin  
Arbejdsgivere i Norden. En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganisering i  
Norge, Sverige, Finland og Danmark.

*Carsten Strøby Jensen (red)*

Nordisk Ministerråd, København 2000 (Nord 2000:25; 436 sidor)

Tryckt i Århus 2001

ISBN: 92-893-0557-6

ISSN 0903-7004

Observera att denna pdf-fil inte får användas för *kommersiell* framställning av tryckta och/eller elektroniska kopior

Information om boken från Nordiska Ministerrådet:

<http://www.norden.org/pub/sk/showpub.asp?pubnr=2000:025>

Pressmeddelande Nordiska Ministerrådet:

[www.norden.org/webb/pressrelease/pressrelease.asp?id=552&lang=1](http://www.norden.org/webb/pressrelease/pressrelease.asp?id=552&lang=1)

The book may be ordered directly from the Nordic Council of Ministers or from national sales agents - see <http://www.norden.org/pub/bestael/uk/2-8-4-best.asp?lang=6>

Distribution i Sverige: Fritzes best. nr 92-893-0557-6 (tel 08-690 91 90).

*Errata svenska kapitlet:*

Sid 179, första stycket, rad 2 skall vara: Olof Ljunggren, SAFs VD 1987-90, utgör det stora undantaget genom att han inte bara var jurist utan också företagsledare när han kom till SAF (...)

Sid 201, sista raden, skall vara: År 1993 ägde motsvarande process rum i Finland då (...)

Sid 202, rad 4, skall vara: (...) som 1991 fusionerade (...)

# Arbejdsgivere i Norden

En sociologisk analyse af  
arbejdsgiverorganiseringen i  
Norge, Sverige, Finland og Danmark

*Carsten Strøby Jensen (red.)*

Med bidrag fra  
Anders Kjellberg  
Ari Nieminen  
Torgeir Aarvaag Stokke  
Jørgen Steen Madsen  
Jesper Due

## **Arbetsgivere i Norden**

### **En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganiseringen i Norge, Sverige, Finland og Danmark**

Nord 2000:25

© Nordisk Ministerråd, København 2000

ISBN 92-893-0557-6

ISSN 0903-7004

Tryk: Aka-print A/S, Århus 2001

Omslag: Publikasjonsavdelingen NMR

Oplag: 600

Papir: Miljøvenligt papir som opfylder kravene i den nordiske miljøsvanemærkeordning.

#### **Nordisk Ministerråd**

Store Strandstræde 18

DK-1255 København K

Telefon (+45) 3396 0200

Telefax (+45) 3396 0202

#### **Nordisk Råd**

P.O.boks 3043

DK-1021 København K

Telefon (+45) 3396 0400

Telefax (+45) 3311 1870

[www.norden.org](http://www.norden.org)

#### **Det nordiske samarbejde på arbejdsmarkedsområdet**

reguleres af særlige overenskomster og konventioner. Nordisk Ministerråd (ministre for arbejdsmarked og arbejdsmiljø) har den politiske ledelse af samarbejdet, som også omfatter arbejdslivsspørgsmål, problemstillinger inden for arbejdsretsområdet og formidling af arbejdskraft over landegrænserne. Ministerrådet bistås af en embedsmandskomite.

#### **Nordisk Ministerråd**

blev oprettet i 1971 som samarbejdsorgan mellem de nordiske landes regeringer. Ministerrådet fremlægger forslag til Nordisk Råds sessioner, viderefører rådets rekommandationer, rapporterer til Nordisk Råd om samarbejdets resultater og leder arbejdet inden for de forskellige emneområder. Samarbejdet koordineres af samarbejdsministrene, der er udpeget af det enkelte lands regering. Ministerrådet træder sammen i forskellige sammensætninger - afhængigt af hvilke spørgsmål, der skal behandles.

#### **Nordisk Råd**

blev oprettet i 1952 som et samarbejdsorgan mellem de folkevalgte forsamlinger og regeringer i Danmark, Island, Norge og Sverige. Finland indtrådte i 1955. Færøernes, Grønlands og Ålands delegationer indgår i henholdsvis Danmarks Riges og Finlands delegationer. Rådet består af 87 medlemmer. Nordisk Råd er initiativtagende og rådgivende og har kontrollerende opgaver i det nordiske samarbejde. Nordisk Råds organer er plenarforsamlingen, præsidiumet og udvalgene.

## Indhold

|  |    |
|--|----|
| <b>Forord</b> .....  | 1  |
| <b>Indledning – Arbejdsgivere i Norden</b><br><b>Carsten Strøby Jensen</b> .....                                   | 3  |
| <b>Norske arbeidsgiverorganisasjoner</b><br><b>– stabil sentralisering?</b><br><b>Torgeir Aarvaag Stokke</b> ..... | 9  |
| Innholdsfortegnelse.....   | 11 |
| 1. Innledning.....   | 13 |
| 2. Historisk bakgrunn.....   | 15 |
| 2.1 Næringsutviklingen.....  | 15 |
| 2.2 Organisasjonsutviklingen.....  | 16 |
| 3. Dagens organisasjoner.....  | 21 |
| 3.1 Organisasjonsmangfoldet.....   | 21 |
| 3.2 Næringslivets Hovedorganisasjon.....   | 24 |
| 3.3 Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon.....  | 34 |
| 3.4 De mindre arbeidsgiverorganisasjonene.....   | 38 |
| 3.5 Generelle trekk ved arbeidsgiversiden.....   | 40 |
| 4. Det korporative samfunn.....  | 44 |
| 4.1 Råd og utvalg.....   | 45 |
| 4.2 Det arbeidsrettslige system.....   | 47 |
| 4.3 Noen vurderinger.....  | 49 |
| 5. Lønnsforhandlinger.....   | 51 |
| 5.1 De sentrale forhandlingene.....  | 51 |
| 5.2 De interne samordningene.....  | 59 |
| 5.3 Forholdet mellom arbeidsgiverorganisasjonene.....  | 61 |
| 5.4 Spillereglene.....   | 66 |
| 6. Avslutning: Oppbrudd eller ny orden?.....   | 68 |
| Liste over forkortelser.....   | 73 |
| Tabell- og figuroversikt.....  | 75 |
| Litteraturhenvisninger.....  | 77 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Arvbejdsgiverorganisering i Danmark</b>                                    |           |
| <b>– et institutionssociologisk perspektiv på arbejdsgiverorganiseringens</b> |           |
| <b>betydning for den danske arbejdsmarkedsmodel</b>                           |           |
| <b>Carsten Strøby Jensen, Jørgen Steen Madsen, Jesper Due.....</b>            | <b>83</b> |
| Indholdsfortegnelse.....  | 85        |
| 1. Indledning.....  | 87        |
| 2. Teoretiske perspektiver på virksomheders organisations-                    |           |
| former - arbejdsgiverorganisationernes strategiske valg.....                  | 89        |
| 3. Arbejdsgivernes accept af faglig organisering et første strategisk valg.   |           |
| Historisk analyse af en spirende arbejdsgiverorganisering.....                | 92        |
| 4. Arbejdsgiverorganisering og institutionaliseringen af                      |           |
| konfliktløsningen - forholdet til staten.                                     |           |
| Arbejdsret og forligsinstitution.....   | 99        |
| 5. Organisationsformer blandt arbejdsgiverne i Danmark                        |           |
| 1900-1990.....  | 102       |
| 6. Forandringer i DA's medlemsskare 1900-1990 - mod                           |           |
| mindre fragmentering.....   | 109       |
| 7. Arbejdsgiverorganisering i 1990'erne - mod nye strategiske                 |           |
| valg: én virksomhed, én arbejdsgiverorganisation,                             |           |
| én overenskomst.....  | 111       |
| 7.1 Den organisatoriske udvikling.....  | 113       |
| 7.2 Ændringer i overenskomstsystemet.....                                     | 118       |
| 8. 1990'erne - Mod øget betydning til sektorerne.....                         | 119       |
| 8.1 Dansk Industri - Hovedaktør blandt arbejdsgiverne?.....                   | 120       |
| 8.2 Dansk Handel & Service (DH&S).....  | 132       |
| 9. Mod øget styrke til DA   |           |
| - Konflikten i 1998 og løsningen i 2000.....                                  | 134       |
| 10. Arbejdsgiverne og den europæiske integration.....                         | 138       |
| 11. Konklusion.....   | 141       |
| Forkortelser.....   | 145       |
| Tabel- og Figuroversigt.....  | 147       |
| Litteratur.....   | 149       |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år</b>  |     |
| <b>Anders Kjellberg</b> .....  | 155 |
| Innehåll .....   | 157 |
| 1. Inledning: SAFs förändrade roll .....   | 161 |
| 2. Dimensioner för strategiska val .....   | 162 |
| 3. Tre centralorganisationer för industrins arbetsgivare<br>under 1900-talets första decennier .....   | 164 |
| 4. Verkstadsindustrins ledande roll för partsrelationernas<br>utveckling .....   | 168 |
| 5. Svensk arbetsmarknad under 1910- och 20-talen:<br>hög konfliktfrekvens och skiftande styrkeförhållanden .....                                       | 171 |
| 6. Arbetsgivarna inför valet mellan partsreglering eller<br>statsreglering, samarbete eller konflikt, korporatism<br>eller politisk konfrontation..... | 172 |
| 7. Arbetsgivarna, staten och LOs centralisering.<br>Självregleringsstrategi i flera steg.....  | 176 |
| 8. SAFs professionalisering och juristdominans .....   | 178 |
| 9. Centraliserade avtalsförhandlingar på arbetsgivarnas<br>initiativ .....   | 182 |
| 10. Sprickor i arbetsgivarfronten under 1960-talet. Export-<br>företagen ifrågasätter centrala förhandlingsmodellen.....                               | 184 |
| 11. Tre strukturförändringar som underminerade de<br>centrala avtalsförhandlingarna .....  | 186 |
| 12. Från centraliserad självreglering till statsreglerad<br>decentralisering? .....  | 189 |
| 13. Upprepade försök att slå samman Industriförbundet<br>och SAF .....   | 199 |
| 14. Arbetsgivarnas organisationsgrad och kollektivavtalens<br>täckningsgrad .....  | 204 |

|   |     |
|---|-----|
| 15. Decentraliserade löneförhandlingar åtföljs av nya samordningsformer inom SAF .....                                    | 214 |
| 16. De svenska storföretagens växande internationalisering.....   | 227 |
| 17. Starkt skiftande avtalsstruktur inom SAF-området .....  | 234 |
| 18. Från löneförhandlingar till opinionsbildning och lobbying .....   | 240 |
| 19. Från korporativ representation till politiska kampanjer och andra former för påverkan på den statliga politiken ..... | 245 |
| 20. SAF och Sveriges EU/EMU-medlemskap .....  | 248 |
| 21. De svenska arbetsgivarnas strategiförändringar under 100 år - några huvudlinjer .....                                 | 250 |
| Förkortningar .....   | 271 |
| Tabellförteckning .....   | 273 |
| Käll- och litteraturförteckning .....   | 275 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Finnish Employer Confederations –<br/>Streamlining Inner Organization and Regulating<br/>National Capitalism</b>                      |     |
| <b>Ari Nieminen</b> .....  | 287 |
| Table of Contents.....   | 289 |
| Introduction .....   | 291 |
| 1. Rational, institutional and systemic approach to interest<br>organizations.....   | 292 |
| 2 . On History of Employer Confederations .....  | 294 |
| 2.1 From 19th century to 1918: organising employers vis-à-vis<br>trade unions .....  | 298 |
| 2.2 From 1918 to the Second World War: against collective<br>agreements.....   | 300 |
| 2.3 From the end of the Second World War to the end of the<br>1960’s: From class compromise to centralised industrial<br>relations ..... | 303 |
| 2.4 The era of incomes policy: consensual regulation of labour<br>relations and economy .....  | 308 |
| 2.5 Dynamics of employer’s organising .....  | 311 |
| 3. The 1990’s: streamlining inner organization and<br>regulating national capitalism .....   | 316 |
| 3.1 The Confederation of Finnish Industry and Employers.....   | 316 |
| 3.2 The Service Employers’ Confederation.....  | 330 |
| 3.3 High organization rate and streamlined confederation<br>structures .....   | 336 |
| 4. The system of industrial relations and regulation of<br>Finnish capitalism.....   | 340 |
| 4.1 The system of industrial relations.....  | 340 |
| 4.2 Labour law, wage negotiations and conflict resolution.....   | 349 |
| 4.3 Regulation of national capitalism: from (peripheral)<br>fordism to restrictive EMU policy .....                                      | 355 |
| Abbreviations.....   | 363 |
| Tables- and Figures .....  | 365 |
| References .....   | 367 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Arbejdsgiverorganisering i Norden – Et komparativt perspektiv: Danmark, Finland, Norge og Sverige</b>   |     |
| <b>Carsten Strøby Jensen</b> .....   | 377 |
| Indholdsfortegnelse .....  | 379 |
| <br>   |     |
| Arbejdsgiverorganisering i Norden – et komparativt perspektiv:<br>Danmark, Finland, Norge og Sverige.....  | 381 |
| <br>   |     |
| 1. Hovedkarakteristika ved arbejdsgiverorganiseringen i<br>Danmark, Finland, Norge og Sverige.<br>Historiske og aktuelle karakteristika .....    | 382 |
| <br>   |     |
| 2. Organisationsstruktur og centralisering.....  | 388 |
| 2.1 Nye organisationsdannelser og interesseområder for<br>arbejdsgiverne i de nordiske lande - Den offentlige sektor og<br>servicesektoren ..... | 392 |
| <br>   |     |
| 3. Forholdet til de faglige organisationer og<br>overenskomstsystemet.....   | 395 |
| 3.1 Motiver til arbejdsgivernes overenskomstindgåelse og<br>påvirkning af fagbevægelsens organisationsstruktur.....                              | 395 |
| 3.2 Overenskomstsystemets udvikling i de nordiske lande<br>- mellem centralisering og decentralisering .....                                     | 400 |
| <br>   |     |
| 4. Stat, arbejdsgiverorganisationer og fagbevægelse.<br>Forholdet mellem lovgivning og aftaler .....   | 408 |
| <br>   |     |
| 5. EU og arbejdsgiverne i Norden.....  | 414 |
| <br>   |     |
| 6. Konklusion og fremtidige perspektiver .....   | 419 |
| <br>   |     |
| Forkortelser .....   | 425 |
| Tabeloversigt .....  | 427 |
| Litteratur .....   | 429 |
| <br>   |     |
| <b>English summary</b> .....   | 435 |
| <br>   |     |
| <b>Suomenkielinen yhteenveto</b> .....   | 437 |
| <br>   |     |
| <b>Forfatterpræsentation</b> .....   | 439 |

Arbetsgivarstrategier i Sverige  
under 100 år

Anders Kjellberg

## Innehåll

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Inledning: SAFs förändrade roll.....</b>   | <b>161</b> |
| <b>2. Dimensioner för strategiska val .....</b>  | <b>162</b> |
| <b>3. Tre centralorganisationer för industrins arbetsgivare under 1900-talets första decennier.....</b>  | <b>164</b> |
| <b>4. Verkstadsindustrins ledande roll för partsrelationernas utveckling .....</b>   | <b>168</b> |
| <b>5. Svensk arbetsmarknad under 1910- och 20-talen: hög konfliktfrekvens och skiftande styrkeförhållanden .....</b>                                     | <b>171</b> |
| <b>6. Arbetsgivarna inför valet mellan partsreglering eller statsreglering, samarbete eller konflikt, korporatism eller politisk konfrontation .....</b> | <b>172</b> |
| <b>7. Arbetsgivarna, staten och LOs centralisering. Självregeringsstrategi i flera steg.....</b>   | <b>176</b> |
| <b>8. SAFs professionalisering och juristdominans.....</b>   | <b>178</b> |
| <b>9. Centraliserade avtalsförhandlingar på arbetsgivarnas initiativ .....</b>   | <b>182</b> |
| <b>10. Sprickor i arbetsgivarfronten under 1960-talet. Exportföretagen ifrågasätter centrala förhandlingsmodellen .....</b>                              | <b>184</b> |
| <b>11. Tre strukturförändringar som underminerade de centrala avtalsförhandlingarna .....</b>  | <b>186</b> |
| <b>12. Från centraliserad självreglering till statsreglerad decentralisering?.....</b>   | <b>189</b> |
| <b>13. Upprepade försök att slå samman Industriförbundet och SAF.....</b>  | <b>199</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>14. Arbetsgivarnas organisationsgrad och kollektivavtalens täckningsgrad .....</b>   | <b>204</b> |
| <b>15. Decentraliserade löneförhandlingar åtföljs av nya samordningsformer inom SAF .....</b>                                   | <b>214</b> |
| <b>16. De svenska storföretagens växande internationalisering.....</b>  | <b>227</b> |
| <b>17. Starkt skiftande avtalsstruktur inom SAF-området .....</b>   | <b>234</b> |
| <b>18. Från löneförhandlingar till opinionsbildning och lobbying.....</b>   | <b>240</b> |
| <b>19. Från korporativ representation till politiska kampanjer och andra former för påverkan på den statliga politiken.....</b> | <b>245</b> |
| <b>20. SAF och Sveriges EU/EMU-medlemskap.....</b>  | <b>248</b> |
| <b>21. De svenska arbetsgivarnas strategiförändringar under 100 år - några huvudlinjer .....</b>                                | <b>250</b> |
| <b>Förkortningar.....</b>   | <b>271</b> |
| <b>Tabellförteckning.....</b>   | <b>273</b> |
| <b>Käll- och litteraturförteckning .....</b>  | <b>275</b> |

# Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år

Anders Kjellberg

## 1. Inledning: SAFs förändrade roll.

Som den svenska modellens glansdagar brukar man beteckna 1950- och 60-talen och då med fokus riktad mot de centrala avtalsförhandlingarna mellan Landsorganisationen (LO) och Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF). Paret LO - SAF dominerade avtalsscenen under dessa decennier, men senare förändrades läget radikalt genom framväxten av starka förhandlingskarteller och fackförbund för tjänstemän och offentligtanställda. Ett växande antal aktörer innebar att förhandlingarna blev betydligt mer komplicerade och svårare att bedriva med enbart fredliga medel, vilket bidrog till att övertyga arbetsgivarna om att det centraliserade förhandlingssystemet förlorat sina fördelar. Från att ursprungligen ha varit en avgörande drivkraft vid införandet av centrala avtal förvandlades SAF till en ivrig förespråkare för decentralisering.

Motiven till omsvängningen var inte enbart ekonomiska. Den samförståndsanda som utmärkte arbetsmarknadens parter alltsedan undertecknandet av det första huvudavtalet mellan LO och SAF, det så kallade Saltsjöbadsavtalet 1938, hade brutits genom den omfattande arbetsrättsliga lagstiftning som introducerades under 1970-talet, för att inte tala om det av LO lanserade förslaget om löntagarfonder. De nya lagarna om medbestämmande, anställningstrygghet mm var ett tydligt tecken på att arenan för samförstånd hade krympt och att den traditionella formeln *avtal framför lagstiftning* delvis var försatt ur spel. En av hörnpelarna i den svenska modellen var just att arbetsmarknadens parter föredrog att reglera sina inbördes mellanhavanden och interna angelägenheter *utan* statens formella inblandning, dvs genom *parts-* eller *självreglering* istället för genom *statsreglering*. Inom vissa områden har dock staten spelat en framträdande roll, t ex genom den 'aktiva arbetsmarknadspolitik'. Sedan samförståndet brutits kom SAF alltmer att ompröva de inflytandekanaler som förknippas med den svenska

*Anders Kjellberg*

modellen. Förutom att bryta upp från systemet med centrala avtalsförhandlingar och lämna korporativt sammansatta organ såsom Arbetsmarknadsstyrelsen har en omorientering skett från avtals- och samarbetsmodellen till krav på förändrad lagstiftning. En del av kraven avser avreglering (anställningsskydd mm), andra avser ökad statsreglering (skärpta konfliktregler, förstärkt medlingsinstitut). Tillsammans med avvecklandet av den löneförhandlande rollen har detta inneburit att SAFs verksamhet under senare decennier fått en alltmer politisk inriktning med tonvikt på opinionsbildning och lobbying.

## 2. Dimensioner för strategiska val.

Som framgått har de svenska arbetsgivarna under loppet av ett halvsekel gjort flera strategiska helomvändningar när det gäller sådana grundläggande dimensioner hos *industrial relations*-systemet som:

- centralisering - decentralisering
- självreglering/partsreglering - statsreglering
- avtal - lagstiftning - kombination avtal/lagstiftning (ramlagstiftning)
- samförstånd - konfrontation
- korporativ representation - inflytande genom lobbying och andra påverkanskanaler

Flera av dimensionerna går in i varandra och bildar tillsammans olika mönster. Således innebär *självreglering* att *avtal* föredras framför lagstiftning, samtidigt som ett visst *samförstånd* krävs. Samförståndspolitiken har ofta institutionaliserats i *centrala* överenskommelser. Det tydligaste svenska exemplet utgörs av 1938 års huvudavtal mellan LO och SAF (Saltsjöbadsavtalet), som snart skulle kompletteras med LOs centralisering (1941 års stadgeändring). Därmed underlättades etablerandet av centrala avtalsförhandlingar under 1950-talet. Samförståndspolitiken kan också ta sig uttryck i representation genom *korporativa* organ. Här finns flera varianter: trepartsorgan som Arbetsdomstolen (AD), partsrepresentation i statliga myndigheters styrelser resp. tvåpartsorgan bestående av företrädare för arbetsgivarna och de fackliga organisationerna, t ex Arbetsmarknadsnämnden. I statliga myndigheters styrelser har partsrepresentationen på SAFs initiativ avvecklats, medan den fortfarande förekommer i AD och i tvåpartsorganen. Exempel på lokala tvåpartsorgan är arbetsplatsernas skyddskommittéer.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Utmärkande för den traditionella svenska - och nordiska - modellen är att arbetslivsrelationerna på en och samma gång varit mer *centraliserade* och *decentraliserade* än i de flesta kontinentaleuropeiska länderna. Inom industrin medförde införandet av fack- och verkstadsklubbar tidigt ett decentralistiskt inslag. Klubbarna var redan från början engagerade i lokala förhandlingar och arbetskonflikter, men deras handlingsfrihet begränsades snart genom den vikt som förbundsledningarna lade vid koordinerade och välplanerade aktioner. Arbetsgivarernas sammanslutning i starkt centraliserade och väldisciplinerade organisationer kan ses som en reaktion på den fackliga samordningen och centraliseringen. Kraftsamlingen på arbetsgivar- sidan medförde i sin tur ytterligare facklig centralisering, men det hindrade inte att *arbetsplatsnivån* även fortsättningsvis kom att utgöra en utomordentligt betydelsefull arena inom *industrial relations*-systemet.

Till en början prövade arbetsgivarna flera helt olika strategier för att bemöta fackföreningarna, bl a en anti-facklig linje som gick ut på att förhindra arbetarnas organisering och att vägra att sluta kollektivavtal. Den lista på grundläggande arbetslivsdimensioner och strategiska val som presenterats ovan kan därför kompletteras med följande:

- godtagande av fackliga organisationer och rättigheter - vägran att erkänna fackföreningar - aktivt anti-facklig politik
- kollektivavtal - individuella avtal - inga avtal alls
- organisering i arbetsgivarförening - oorganiserad status

Såväl enskilda arbetsgivare som arbetsgivarorganisationer ställdes - och ställs fortfarande i många länder - inför denna typ av *valsituationer*. Den tredje av ovanstående dimensioner berör arbetsgivarernas organisering och innefattar flera olika varianter. En arbetsgivarförening kan ha generösa anslutningsregler eller utesluta t ex mindre företag från medlemskap, bestå av branschföreningar och/eller enskilda företag, inrätta en konfliktfond eller avstå från detta, etc. Redan på ett tidigt stadium blev storlockouten ett favoritvapen hos skandinaviska arbetsgivare. Upptrappade arbetsmarknads-konflikter medförde snart riksomfattande kompromissuppgörelser, i Sverige 1905 års Verkstadsavtal och Decemberkompromissen LO - SAF 1906. Bakgrunden till dessa principiellt betydelsefulla avtal var att parternas valmöjligheter inskränktes av den *relativa styrkejämvt* som framträdde på arbetsmarknaden.

Genom att 1905 och 1906 års centrala avtal blev av avgörande betydelse för partsrelationernas utveckling i Sverige kan man tala om att de ledande

*Anders Kjellberg*

aktörerna gjorde vissa grundläggande ställningstaganden, *founding choices*<sup>1</sup>, som på en och samma gång återspeglade deras *orientering* (bl a fackför-  
eningarnas inriktning på förhandlingar och avtal) och *styrkeförhållandena*  
dem emellan. Till bilden hörde statens på det hela taget icke-repressiva upp-  
trädande gentemot fackföreningsrörelsen. Åtminstone delvis kan det förklar-  
as med den svenska statens fredliga och relativt folkliga karaktär (inga krig  
efter 1814, den fredliga unionsupplösningen 1905, avsaknaden av kolonier,  
böndernas hävdvunna politiska representation mm). Även borgerlighetens  
politiska splittring (tullvänner och frihandlare, konservativa och liberaler)  
bidrog till statens relativa passivitet på arbetsmarknadsområdet. Detta stod i  
skarp kontrast till t ex den amerikanska statens talrika ingripanden mot  
strejkande arbetare. De svenska arbetsgivarna kunde följaktligen inte för-  
vänta sig något större stöd från statligt håll för en konfrontationspolitik som  
gick ut på att i grunden besegra fackföreningarna. Inte heller från den all-  
männa opinionen, t ex som den avspeglades i pressen, kunde arbetsgivarna  
påräkna något oreserverat stöd; tvärtom visades arbetarnas sak inte sällan  
stor förståelse. Arbetsgivarna fann det därför bäst att hålla alla dörrar öppna  
och - som vi skall se - tillämpa *dubbla* strategier gentemot fackföreningarna.

### 3. Tre centralorganisationer för industrins arbetsgivare under 1900-talets första decennier.

Medan de viktigaste arbetsgivargrupperna i Danmark vid sekelskiftet 1900  
samlats i 'Dansk Arbejdsgiver- og Mesterforening' skulle det dröja ytter-  
ligare ett par år innan de svenska arbetsgivarna organiserade sig på allvar  
och ännu längre innan de viktigaste grupperna gick samman i en gemensam  
organisation. Åren 1902-03 grundades tre riksomfattande arbetsgivarorga-  
nisationer i Sverige, i tur och ordning:

- (1) *Sveriges Verkstadsförening* (VF) 1902 genom reorganisering av den  
förening med samma namn som bildats 1896 men som endast omfattade  
västra och södra delen av landet och som inte fungerade som en egentlig  
arbetsgivarförening.
- (2) *Svenska Arbetsgivareföreningen* (SAF) 1902.
- (3) *Centrala Arbetsgivareförbundet* (CA) 1903.

---

<sup>1</sup> Beaupin, 1998

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Bakom bildandet av SAF och VF låg en och samma händelse, 1902 års politiska storstrejk för allmän rösträtt, vilken fungerade som en katalysator för arbetsgivarnas organisering. Strejken varade endast tre dagar, men omfattade ett betydande antal arbetare. Gemensamt för VF och SAF var att de företrädde *storföretagen* inom i första hand *industrin*, medan CA omfattade *hantverket* och de små arbetsgivarna inom framför allt *byggbranschen*. Småföretagarnas anslutning ansågs av SAF inte som önskvärd. Den nya SAF-styrelse som tillträdde 1907 gick så långt som att förklara att:

"Hantverket och storindustrien hava så olika intressen, att deras sammanförande i samma förening kan synas olämpligt. Hantverket är i likhet med byggnadsindustrien i stort sett oberoende av den utländska konkurrensen, till följd varav arbetspriserna utan synnerlig olägenhet för arbetsgivaren kunna höjas, med motsvarande prishöjning för allmänheten" (Hallendorff, 1927:92).

Förutom hemmamarknadsorienteringen anfördes även att småföretagarna kunde befaras vara mindre uthålliga vid lockouter, vilket var desto allvarligare som den nya SAF-ledningen i ökad utsträckning ville använda sig av just lockoutvapnet. Det förhållandet att en hel del småföretag redan vunnit inträde försvårade dessutom samverkan med VF, som återopade de små hantverksföretagen som ett hinder för samarbete. Även om en mycket klar majoritet av fullmäktige- och stämmodeltagarna röstade för att SAF-stadgarna skulle ändras i enlighet med styrelsens yrkande uppnåddes inte den kvalificerade majoritet som krävdes för att hantverksföretagen och deras föreningar i fortsättningen skulle vägras inträde (Hallendorff, 1927:94f).

Kontrasten till Danmark är slående (Kjellberg, 2000a:57ff). Här anslöt sig järnindustrins arbetsgivare tvärtom till den av *byggbranschen* dominerade 'Arbejdsgiverforeningen af 1896', som i sin tur gick samman 1898 med den av hantverks- och industriföreningarna bildade 'Fællesrepræsentationen for dansk Industri og Haandværk'. Typiskt nog blev den nya organisationens namn 'Dansk Mester- og Arbejdsgiverforening'. Och här kommer vi in på en annan väsentlig olikhet mellan de båda länderna. Medan den danska industrins starka koncentration till Köpenhamnsområdet underlättade ett enhetligt uppträdande bland arbetsgivarna, komplicerades situationen i Sverige av mångfalden industriella centra och traditioner. En stor del av industrin fanns utspridd på landsbygden: både järnbruken med sina flerhundraåriga patriarkala traditioner och den expanderande skogsindustrin. För det andra hade - och har - Danmark en högre andel sysselsatta i småföretag, vilket gav dessa en starkare ställning bland arbetsgivarna.

## Anders Kjellberg

När det gäller den svenska byggbranschen skulle det dröja till 1918 innan CA upplöstes och motsvarande branschförbund inrättades inom SAF. VF hade anslutit sig till SAF året dessförinnan, men ett närmande ägde rum långt tidigare. Under storstrejken 1909 etablerades ett nära samarbete mellan de olika organisationerna på arbetsgivarsidan och 1910 bildade SAF, VF, CA samt ytterligare några föreningar ett gemensamt samarbetsorgan, det s k *förtroenderådet*, som dock inte blev den samlingspunkt som från början avsetts.<sup>2</sup>

Olikheterna mellan VF och SAF rörde såväl organisationsprincipen som strategin. Verkstadsföreningen representerade den branschvisa organiseringen till skillnad från SAF som tillämpade individuellt medlemskap oberoende av bransch. För det andra var VF var redan från början inriktad på att använda *lockouten* som främsta vapen, medan SAF hade en mer defensiv hållning med *strejkförsäkring* som viktigaste programpunkt. Innan SAF år 1905 öppnades för branschförbund medförde lockouter även vissa praktiska svårigheter då det långtifrån var självklart vilka företag som skulle delta (von Sydow, 1926:236). Omorganisationen 1905 innebar vidare skärpt disciplin med utökade sanktioner mot medlemsföretag som bröt mot lockoutföreskrifter mm utfärdade av SAF-ledningen. Vidare krävdes nu att alla kollektivavtal innan de undertecknades först godkändes av SAF och att de innehöll en passus som bekräftade arbetsgivarnas bestämmanderätt över arbetets utförande (paragraf 23 i de nya SAF-stadgarna). Därmed hade organisationens uppgifter vidgats långt utöver det ursprungliga syftet med en ömsesidig strejkförsäkring.

Redan några få år efter VF:s och SAF:s bildande kom lönerna allt mer att elimineras som konkurrensfaktor som följd av riksavtalens utbredning inom verkstadsindustrin och andra branscher. Klas Åmark har framhållit att de landsomfattande kollektivavtalen fungerade som 'öppna karteller' med konkurrensbegränsande syfte (Åmark, 1986:28ff). Med epitetet 'öppna' åsyftas att alla arbetsgivare inom en bransch kunde ansluta sig, vanligen genom att

---

<sup>2</sup> Därtill kom att VF och CA anslöt sig till SAF i slutet av 1910-talet. Under perioden 1952-76 gick de flesta ännu fristående arbetsgivarförbunden med i SAF, vilket ytterligare minskade behovet av ett gemensamt samarbetsorgan. Dessförinnan (1948) bestod *De Svenska Arbetsgivareföreningarnas Förtroenderåd* (DSAF) av representanter från SAF, Sveriges Redareförening, Svenska Lantarbetsgivareföreningen och HAO. De tre sistnämnda vann senare inträde i SAF, varför behovet av ett förtroenderåd upphörde (Giesecke, 1985:118f). Dessutom fanns det särskilda samarbetsorgan mellan SAF och HAO samt mellan SAF och Redareföreningen. Förtroenderådet upphörde formellt 1984/85 då det fortfarande hade samma sammansättning som 1948.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

gå med i respektive arbetsgivarorganisation. Därmed reglerades inte endast lönenivån utan också de allmänna villkoren för köp och försäljning av arbetskraften. De exportinriktade företagen var sannolikt mindre intresserade av en löne reglering i konkurrensbegränsande syfte eftersom de var verksamma på den *internationella* marknaden. Specialverkstäderna var därtill i regel ensamma om sina specialiteter inom landet. Det var därför knappast en tillfällighet att exportföretag som Separator och Asea företrädde en militant linje under 1905 års verkstadskonflikt eller att Mackmyrabolaget (pappersmasseexport) året därpå uppträdde starkt anti-fackligt. Först 1907 bildades riksomfattande arbetsgivarförbund inom den starkt exportorienterade skogsindustrin: Pappersbruksförbundet, Pappersmasseförbundet och Sågverksförbundet, vilka samtliga anslöt sig till SAF samma år.

Konkurrensbegränsning var emellertid inte enda skälet till att arbetsgivarna slöt sig samman och strävade efter *riksomfattande* kollektivavtal. Organiseringen kunde också tjäna syftet att bemöta en arbetarpart som genom sina landsomfattande fackförbund var i stånd att åstadkomma lönehöjningar vid det ena företaget efter det andra i en uppåtgående spiral. Sedan det misslyckats att i grunden besegra fackföreningarna på det lokala planet genom användande av strejkbrytare återstod inte heller för exportföretagen någon annan utväg än riksomfattande avtal mellan branschvisa arbetsgivarorganisationer och fackförbunden. Därmed minskades betydelsen av individuellt medlemskap i SAF och samordnades lönerörelserna inom varje bransch till *en enda tidpunkt* så att arbetsgivarna inom branschen med sin *samlade styrka* kunde påverka utgången. Även om exportföretagen huvudsakligen konkurrerade på den internationella marknaden hade de ett gemensamt intresse av att hålla nere den *svenska lönenivån* samt av *fleråriga* avtal för att underlätta planeringen. Detta var desto viktigare eftersom möjligheterna att påverka prissättningen var begränsade, till skillnad från hos hemmamarknadsindustrin.

Ytterligare en fördel med riksavtal var att avtalen kunde samordnas med alla de fackförbund som fanns inom branschen ifråga. Även om flera fackförbund strävade efter industriförbundsprincipen var denna organisationsmodell ännu långt ifrån realiserad. Således undertecknades 1905 års Verkstadsavtal av fyra fackförbund, förutom av LO och Verkstadsföreningen.

Därtill kom att riksavtalen, som nämnts, även reglerade de *allmänna* anställningsvillkoren inkl. regler för behandling av tvister mellan arbetsgivare och arbetare. *Decemberkompromissen* mellan LO och SAF 1906 innehöll följande centrala passus, som sedan kom att ingå i de flesta svenska kollektivavtal:

### *Anders Kjellberg*

"Med iakttagande av avtalets bestämmelser i övrigt äger arbetsgivaren rätt att leda och fördela arbetet, att fritt antaga eller avskeda arbetare samt att använda arbetare, oavsett om dessa äro organiserade eller ej. Föreningsrätten skall å omse sidor lämnas okränkta.

Anse arbetarna, att avskedande ägt rum under omständigheter, som kunna tolkas såsom angrepp på föreningsrätten, äga de att, innan andra åtgärder vidtagas, genom sin organisation påkalla undersökning för vinnande av rättelse." (Adlercreutz, 1954:346).

## 4. Verkstadsindustrins ledande roll för partsrelationernas utveckling.

Även om VF ända från sin tillkomst 1902 och fram till 1917 stod utanför SAF kan storföretagen inom *verkstadsindustrin* utan tvekan betecknas som kärntruppen inom arbetsgivarlägret. Medan verkstadsindustrin i sin helhet inte var särskilt koncentrerad vid 1900-talets början var det annorlunda med specialverkstäderna, som ofta var mer eller mindre ensamma inom sina produktsegment (Jörberg, 1961:185ff). Stordriftsfördelar uppnåddes genom specialisering i kombination med inriktningen på världsmarknaden. Följden blev att den svenska verkstadsindustrin tidigt utmärktes av *relativt stora* företag trots att fler nya firmor grundades än i andra branscher. Såväl 1897 som 1903 och 1912 befann sig 65-70 procent av verkstadsarbetarna i företag med fler än 100 arbetare (ibid, 133, 156). Verkstäderna med över 500 arbetare sysselsatte 19 procent av arbetarna 1897 och 28 procent 1912.

Det principiellt viktiga Verkstadsavtalet 1905, som förutom förhandlingsordning bl a innehöll regler om minimilöner och ackordsarbete, banade vägen för 1906 års Decemberkompromiss LO - SAF. VFs favoritvapen storlockouten kom till användning såväl 1903 som 1905, dvs innan SAF var berett att tillgripa denna stridsåtgärd. Även när det gäller organisationsformen var VF en föregångare genom att samla arbetsgivarna inom en enskild bransch, eller kanske mer korrekt en hel branschgrupp, med tanke på att verkstadsindustrin innehåller såväl mekaniska verkstäder i snäv mening som varv och elektroteknisk industri. Först 1905 beviljade SAF det första branschförbundet - Sveriges Träindustriförbundet - inträde, varefter 1906 följde *Järnbruksförbundet*, som vid denna tid var SAFs mest betydande branschförbundet. Det första kollektivavtalet vid ett järnbruk ingicks 1906, samma år som förbundet bildades (Lindgren, Tingsten & Westerståhl, 1948:90ff). Första riksavtalet underskrevs 1908. Metallarbetareförbundets taktik var att till en början koncentrera sig på verkstäderna för att först

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

därefter - sedan Verkstadsavtalet var klart - på allvar ta upp avtalsfrågorna vid järnbruken (ibid, 73f).

Varken järnbruken eller skogsindustrin - båda mycket framträdande näringar i den svenska industrialiseringsprocessen - kom således att få något avgörande inflytande på partsrelationernas utveckling i Sverige under ett skede då grunden lades för vad som senare blev känt som den 'svenska modellen'. Det blev istället *verkstadsindustrin* som kom att fylla en *mönsterbildande roll* inom arbetslivet i Sverige.

SAFs och VFs entré på arbetsmarknaden tvingade LO att uppträda mer aktivt gentemot fackförbunden, särskilt från 1905-07. Fram till 1905 var det i praktiken endast VF som fungerade som en kraftfull arbetsgivarorganisation. Först detta år började SAF på allvar agera i enlighet med sitt egentliga syfte (Lohse, 1963:44f). I samband med 'palatsrevolutionen' 1907 förstärktes SAF administrativt och finansiellt samtidigt som antalet anslutna organisationer steg från 7 till 20 (Schiller, 1967:39f, Lohse, 1963:92ff). Inom loppet av ett fåtal år efter 'organisationsåret' 1902 inträffade flera storlockouter (1903, 1905, 1909) eller hot därom (1906), av vilka de båda förstnämnda uteslutande berörde VF - Metall och övriga fackförbund med medlemmar i verkstäderna. Dessa omfattande kraftmätningar utmynnade vanligen i kompromisser, varvid 1905 års Verkstadsavtal kan betecknas som en avgörande milstolpe i förhållandet mellan fackföreningsrörelsen och storindustrins arbetsgivare. SAF berördes varken formellt av överenskommelsen eller hade möjlighet att påverka dess utformning, men den blev icke desto mindre av avgörande betydelse för utvecklingen inom SAF-området. Verkstadsavtalet, som var det första *riksavtalet* inom storindustrin, blev av stor principiell betydelse genom bestämmelserna om minimilöner (tidigare otillåtna av VF), föreningsrätt, förhandlingsordning och genom att fastslå arbetsgivarnas rätt att anställa oorganiserade arbetare. I Decemberkompromissen LO - SAF utvidgades den senare bestämmelsen med arbetsgivarens "rätt att leda och fördela arbetet", vilket får ses i ljuset av att detta fortfarande var en stridsfråga inom vissa delar av SAF-området.

Det finns här en klar parallell till förloppet i Danmark (Kjellberg, 2000a: 56f). I båda länderna gick *verkstadsbranschen* (jernindustrin) i bräschen för utvecklingen mot ett centraliserat förhandlingssystem. Efter en landsomfattande lockout 1897 ingick den danska järnindustrins arbetsgivare ett avtal med fackföreningarna. Det brukar betecknas som 'det lille Septemberforlig', vilket antyder dess betydelse för det egentliga Septemberforliget, 1899 års huvudavtal mellan Dansk Arbejdsgiverforening och LO. Likaså fanns i båda länderna en hårdför arbetsgivargruppering, företrädd inte minst inom verkstadsindustrin, inriktad på att i grunden besegra de socialistiska fackföreningarna. Såväl i Danmark som Sverige led denna strategi nederlag.

### *Anders Kjellberg*

Härvid spelade den s k *allmänna opinionen* en viss roll genom sin negativa inställning till de mest militanta arbetsgivarna. Men samtidigt kan betydelsefulla skillnader urskiljas mellan de båda länderna. Det större danska inslaget av småföretag medverkade till att den samarbetstradition som vanligen förknippas med den nordiska modellen fick ett *tidigare* och mer *fullständigt* genombrott i Danmark jämfört med i Sverige. Hos de danska arbetsgivarna manifesterades detta i en betydligt mer positiv inställning till medling och skiljedom. Under 1897 års järnindustrikonflikt spelade för övrigt den hantverks- och småföretagsdominerade Arbejdsgiverforeningen af 1896 en *medlande* roll. Däremot fyllde det storföretagsdominerade SAF ingen sådan funktion under 1905 års svenska verkstadskonflikt. Vidare anslöt sig de danska järnarbetsgivarna ca 20 år tidigare än de svenska till det som idag är DA resp. SAF. Till bakgrunden hör olikheter i industrialiseringsprocessen, som i Sverige (liksom i Norge) skedde senare, men betydligt snabbare än i Danmark. Följden blev att den kontinuitet mellan industri och hantverk som finns i Danmark i stort sett saknas i Sverige, vilket fått konsekvenser både på arbetsgiversidan (fler och mer inflytelserika småföretag i Danmark) och hos de fackliga organisationerna (fler yrkesfackföreningar och ”general unions” i Danmark).

Även i Sverige utmärktes småföretagen av en påtaglig samarbetsvilja. I kontrast till den egentliga industrin hade de små hantverksföretagen långt före 1905 i allmänhet accepterat fackföreningar och kollektivavtal. Detta avspeglades explicit i CAs första stadgar, som i det avseendet var helt olika VFs och SAFs (Lohse, 1963:50, Schiller, 1967:22). Vidare undertecknade CA en principiellt viktig överenskommelse, 1905 års byggnadsavtal, *före* storindustrin, som senare samma år slöt Verkstadsavtalet; (Myrman, 1973: 72f, 197 fotnot 8, Lohse, 1963:64f).

Snart blev riksavtalen en hörnsten i arbetsgivarnas strategi. Fram till storstrejken 1909 hade riksavtal ingåtts inom 15-17 branscher, det exakta antalet beroende på hur man definierar ett riksavtal (Adlercreutz, 1954:328; ’Meddelanden från K. Kommerskollegii afdelning för arbetsstatistik 1910’: 275ff). Upptrappningen av småkonflikter till stora kraftmätningar främjade utvecklingen mot riksomfattande kollektivavtal. Även 1909 års storkonflikt, som varade i två månader och som var den dittills största arbetskonflikten i Sverige, följde ett sådant förlopp, men utgången avvek genom att arbetarsidan förlorade stort. Centraliseringsprocessen avbröts av storstrejken, men SAF-förbunden fortsatte politiken med riksavtal även inom branscher där man hade kunnat förbigå fackföreningarna, t ex textilindustrin där arbetsgivarna under en depressionsperiod erbjöd det mycket starkt försvagade Textilarbetareförbundet riksavtal. SAFs ambitioner 1909 gick långt utöver riksavtal *inom* de olika branscherna. Som villkor för ett fredsavtal

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

krävde SAF t o m ett huvudavtal, dvs en förhandlingsordning för hela SAF - LO-området, med 1905 års Verkstadsavtal som förebild (Schiller, 1967:70ff). De för fackföreningsrörelsen oförmånliga styrkeförhållandena gjorde dock att LO inte accepterade detta. Först med 1938 års Saltsjöbadsavtal fick Sverige sitt första huvudavtal.

## 5. Svensk arbetsmarknad under 1910- och 20-talen: hög konfliktfrekvens och skiftande styrkeförhållanden.

Efter storstrejken 1909 skedde en decentralisering av avtalssystemet i den meningen att SAFs och LOs roll blev mindre. Arbetsgivarna var nu i en styrkeposition som gjorde att konflikter inte längre behövde trappas upp till storlockouter som omfattade flera branscher (Hadenius, 1976:27, 31). Men, som tidigare nämnts, fortsatte man på den inslagna linjen med riksavtal. Först 1919 uppnådde fackföreningarna samma organisationsgrad som toppåret 1907 (ca 30 procent av arbetarna eller 37-38 procent av icke-agrara arbetarna). Vid 1920-talets början tillgrip SAF återigen massiva lockouter för att pressa ned lönerna, men LO avstod till en början att svara med liknande medel pga den höga arbetslösheten (Hadenius, 1976, Lindgren & Tingsten & Westerståhl, 1948:705ff). Arbetsgivaridans hegemoniska position på arbetsmarknaden bröts 1925 då LO-förbunden framgångsrikt bemötte en stor SAF-lockout (Westerståhl, 1945:153ff, Hadenius, 1976:38). Precis som under 1900-talets första decennium uppnåddes en relativ styrkejämvt, men med den skillnaden att varken några storkonflikter eller principiella kompromisser nu inträffade under åtskilliga år. Bidragande till den avtagande konfliktfrekvensen var att den fortsatta deflationen underlättade förlängningen av gällande avtal.<sup>3</sup> Senare, under de djupaste depressionsåren, medförde en devalvering (1931) att en planerad större SAF-offensiv avblåstes (Therborn, 1983/84:535ff, De Geer, 1986:99ff). Under de följande åren avstod även VF från att bygga upp en allmän arbetsgivarfront med syfte att generellt sänka lönerna. Interna motsättningar inom SAF bidrog till att ingen större arbetsgivaroffensiv inträffade under 30-talet, i kontrast till både 20-talet och perioden 1902-09. I vissa branscher utbröt dock svåra konflikter och situationen var ganska instabil, särskilt som interna spänningar förekom såväl bland arbetsgivarna som inom fackföreningsrörelsen.

---

<sup>3</sup> Åmark 1986 s 126f. Åmark ifrågasätter emellertid att det rådde en maktbalans på arbetsmarknaden (jämför Therborn, 1983/84:589).

*Anders Kjellberg*

Ur ett internationellt perspektiv utmärktes svenska arbetskonflikter fram till 1920-talets mitt av att vara långa och omfattande (Shorter & Tilly, 1974 kapitel 12). Det var mot den bakgrunden som åtskilliga lagstiftningsinitiativ togs under 1920-talet och första halvan av 30-talet.

## 6. Arbetsgivarna inför valet mellan partsreglering eller statsreglering, samarbete eller konflikt, korporatism eller politisk konfrontation.

Fram till slutet av 1920-talet var den svenska statens reglering av partsrelationerna mycket begränsad. Lagen om frivillig medling i arbetskonflikter (1906) var en av de få lagarna. Den kom till stånd genom samarbete mellan den liberala regeringen, LO och CA (Westerståhl, 1945: 294ff). Vidare inrättades arbetsförmedlingar i offentlig regi sedan arbetsgivarna misslyckats att efter tyskt mönster få kontroll över denna verksamhet. Efter första världskriget kom en lag om åttatimmarsdag, medan det socialdemokratiska lagstiftningsinitiativet om s k driftsnämnder i företagen rann ut i sanden. Under lång tid skulle den borgerliga splittringen i konservativa och liberala partier blockera de många försöken att bygga ut arbetslagstiftningen. Först 1928 fick Sverige genom lagarna om kollektivavtal och arbetsdomstol en mer utvecklad arbetsrättslig lagstiftning. Syftet var framför allt att förhindra att arbetskonflikter bröt ut under löpande avtalsperiod. Fram till 1928 var sådana strejker och lockouter inte illegala i Sverige. Vid 1900-talets början var det framför allt *arbetsgivarna* som, sedan de organiserat sig och gått till offensiv, önskade en utökad handlingsfrihet i detta avseende. De förhandlingsregler som hörde till tobaksavtalet 1904 och Verkstadsavtalet 1905 vidgade således möjligheterna till stridsåtgärder under avtalsperioderna (Lindgren, Tingsten & Westerståhl, 1948:494ff). Senare kom detta att utnyttjas främst av *fackföreningarna* inom *verkstadsindustrin*, t ex i samband med ackordsförhandlingar eller för att erhålla kompensation för pristegringar. Mot slutet av 1910-talet urholkades därigenom de fleråriga riksavtalens betydelse och förstärktes avtalssystemets decentralisering (ibid, 574ff, 616ff). Även om ganska få av 1920-talets många arbetskonflikter inträffade under avtalsperioderna, och denna 'rörelsefrihet' - eller flexibilitet som man idag skulle ha sagt - avskaffades genom verkstadsavtalet 1923 (på arbetsgivarnas initiativ), var de båda liberala partierna varma anhängare av lagstiftning om avtalens tolkning, s k rättstvister (Göransson, 1988:202, von Sydow, 1926:244). SAF stödde 1928-lagarna och såg mycket positivt på att fackföreningarna tilldelades uppgiften att bevaka att inga illegala strejker

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

utbröt (Göransson, 1988:221f, 227, Andersson, 1990:138f). Samtidigt tillfredsställdes SAFs krav om att sympatikonflikter fortsatt skulle vara tillåtna och att ingen obligatorisk skiljedom infördes vid intressetvister.

Den djupa depressionen vid 30-talets början medverkade till att SAF ställde sig kallsinnigt till samarbete med fackföreningsrörelsen. Istället bedrevs en konfrontationspolitik vars yttersta konsekvens blev att fem arbetare i Ådalen blev offer för militärens kulor 1931 i samband med en strejk vid en massafabrik (Flink, 1978:141f, 149). Av flera skäl avblåstes SAF-offensiven. Till devalveringen 1931 och oenighet inom SAF kom att en socialdemokratisk regering installerades 1932, vilken blev startpunkten för det 44-åriga socialdemokratiska regeringsinnehavet (1932-76). I likhet med liberalerna var socialdemokraterna beredda att om nödvändigt genomföra omfattande statliga ingrepp på arbetsmarknaden. Som tydligt angavs i den statliga rapporten *Folkförsörjning och arbetsfred* (1935) ställdes SAF och LO inför valet mellan *statsreglering* och *partsreglering* (*självreglering*), dvs antingen lagstiftning och andra statsingripanden eller frivilliga överenskommelser för att åstadkomma arbetsfred och ekonomisk tillväxt. Efter att tidigare främst ha betraktats som en ekonomisk fråga blev strejker och lockouter under 1930-talet ett brännande *politiskt* problem då den höga konfliktfrekvensen ansågs obstruera regeringens krisprogram. Helst ville regeringen undvika statsingripanden - vilket var hotande nära i byggnadskonflikten 1933-34 - varför arbetsmarknadens parter rekommenderades att *själva* reformera förhandlingsystemet för att uppnå 'arbetsfred'. Framför allt efterlystes en *centralisering* av fackföreningsrörelsen så att den avgörande beslutsmakten om kollektivavtal och konfliktåtgärder hamnade hos LO-ledningen i form av vetorätt, ett villkor som SAF för sin del redan uppfyllde (Casparsson, 1966:86, 108, 243f). Den statliga utredningen ansåg det också direkt olämpligt med medlemsomröstningar om avtalsförslag. Men å andra sidan var statlig reglering i dessa avseenden inte oproblematiserad eftersom den riskerade öka spänningarna inom fackföreningsrörelsen. Man såg därför helst att parterna på egen hand ordnade sina mellanhavanden och åstadkom de önskvärda förändringarna.

Från 1930-talets mitt anslöt sig SAF till den skeptiska attityd som LO traditionellt haft mot arbetsmarknadslagstiftning. Inför utsikterna av ett långvarigt socialdemokratiskt regeringsinnehav föredrog SAF samarbete med LO framför statliga ingrepp (Söderpalm, 1976:15, Söderpalm, 1980:22f). Ett annat skäl var att storlockouten inte längre var ett lika effektivt vapen som tidigare, bl a till följd av den snabba fackliga tillväxten utanför SAF - LO-området (Åmark, 1986:125f). SAF var fortfarande en organisation uteslutande för den privata *industrin*, medan bl a jord- och skogsbrukets samt handelns arbetsgivare ännu inte var medlemmar.

## Anders Kjellberg

Arbetsgivarnas byte av strategi innebar att man övergav konfrontationspolitiken till förmån för samarbete med LO. Den gemensamma utgångspunkten för kompromisser mellan SAF och LO var att båda föredrog att parterna *själva* utformade förhandlings- och avtalssystemet med syfte att *undvika statlig intervention*. Detta var också i enlighet med den svenska traditionen, som innefattade en icke-repressiv stat, pragmatiska arbetsgivare, borgerliga partier som sinsemellan hade svårt att samarbeta (och därmed också att åstadkomma arbetslagstiftning) samt tidiga principiella uppgörelser mellan arbetsmarknadens parter (Verkstadsavtalet 1905, Decemberkompromissen SAF - LO 1906).

För det andra, det socialdemokratiska regeringstillträdet innebar att den *relativa maktbalansen* mellan arbete och kapital befästes. Som framgått inträdde en sådan styrkejämvt på arbetsmarknaden redan vid mitten av 1920-talet, vilket bidrog till att konfliktfrekvensen började avta från denna tidpunkt. Men den framtida utvecklingen av arbetsmarknadsrelationerna var fortfarande en öppen fråga. Den socialdemokratiska erövringen av regeringsmakten medförde att arbetsgivarna - och fackföreningsrörelsen - blev mer kompromissvilliga. Förutom parternas gemensamma intresse av att undvika statsintervention hör det till bilden att samarbetspolitiken kan betraktas som en *del av en bredare historisk kompromiss* som innefattade både arbetsmarknaden och den politiska arenan.

För arbetsgivarna var en väsentlig del av denna kompromiss att fackföreningsrörelsen avstod från att använda sitt inflytande på regeringen till förändringar som ensidigt gynnade fackliga intressen. I utbyte gjorde SAF endast en mindre eftergift genom att i 1938 års *Saltsjöbadsavtal* - det första svenska huvudavtalet mellan SAF och LO - inkludera de inom industrin allmänt tillämpade reglerna vid uppsägningar; det var egentligen bara fråga om att formalisera en praxis (Söderpalm, 1980:31f, Casparsson, 1966:157ff, 177ff, 186f, 259ff). Naturligtvis minskades arbetsgivarnas utrymme för konfrontationspolitik för att pressa ned lönerna och för att med hjälp av de borgerliga partierna få till stånd en för arbetsgivarna förmånlig arbetslagstiftning. Men arbetsgivarna var delade i *två läger*. Innan Saltsjöbadsförhandlingarna inleddes intog *de stora exportföretagen inom verkstadsindustrin*, representerade av lobbygruppen 'The Big Five' eller *Direktörsklubben* (1933-53, bestående av cheferna för Asea, Electrolux, LM Ericsson, Separator/Alfa Laval och SKF samt från 1941 även AGA), en mycket mer skeptisk - för att inte säga negativ - attityd jämfört med *hemmamarknadsindustrin* (Söderpalm, 1976:33, 37f, 155f). Ett skäl var att exportindustrin inte hade så stort intresse av en expansiv ekonomisk politik (det socialdemokratiska krisprogrammet). För det andra var man mer utsatt för den internationella konkurrensen och därför mer beroende av *lönenivån*.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Exportindustrin var följaktligen inte någon drivande kraft på arbetsgivar- sidan när det gällde inledandet av Saltsjöbadsförhandlingarna 1936.

Konfrontationsstrategin, som var kopplad till en offensiv *politisk* strategi i samarbete med de borgerliga partierna, led således nederlag till förmån för en samarbetspolitik gentemot fackföreningsrörelsen och en utåt sett neutral politisk hållning. Den segrande linjen företrädde av SAFs verkställande direktör Gustaf Söderlund och stöddes framför allt av hemmamarknads- industrin. Enligt denna strategi var självreglering att föredra framför stats- reglering inom *industrial relations*-området. En annan aspekt av denna 'icke- politiska' eller *korporativa* strategi var att påverka regeringspolitiken genom att näringslivsexperter från olika branscher deltog i statliga utredningar samt genom att bygga upp ett fristående, kompletterande analys- och utrednings- maskineri. Denna del av strategin blev mycket framgångsrik. Också inrikt- ningen på självreglering eller statlig icke-intervention visade sig vara en riktig investering, särskilt som det socialdemokratiska regeringsinnehavet blev så långt som 44 år.

Mot slutet av denna period bröt arbetarrörelsen, på fackföreningarnas initiativ, sin del av den historiska kompromissen. Arbetsgivarnas oförmåga eller vägran att uppfylla de ökade kraven på medbestämmande, anställ- ningstrygghet och förbättrad arbetsmiljö medförde en omfattande arbetsrätt- slig lagstiftning under 1970-talet (Kjellberg, 1981:68ff). De nya lagarna - och framför allt förslaget om löntagarfonder - bidrog starkt till att arbets- givarna övergav samarbetslinjen under 1980-talet och istället satsade på politiska kampanjer, avvecklande av korporativ intresserepresentation samt decentralisering av förhandlingssystemet.

Danmark och Norge kännetecknas av en betydligt mer kontinuerlig ut- veckling. Arbetarrörelsens svagare ställning i dessa länder gjorde det omöjligt att, som i Sverige, lagstiftningsvägen få igenom krav som på allvar ifrågasatte arbetsgivarnas bestämmanderätt på arbetsplatserna. Den parla- mentariska situationen tillät inte en blockpolitik av svensk modell; tvärtom blev politiskt samarbete och kompromisser över blockgränserna något av en dygd. Till skillnad från i Sverige undvek man därigenom en antagonistisk *politisering* av arbetslivet. Följaktligen kunde samarbetspolitiken mellan arbetsmarknadens parter fortsätta utan avbrott i Danmark och Norge, medan man i Sverige kan iaktta ett ökat beroende av statsmakten i form av lag- stiftning och lagstiftningsinitiativ (för Danmark, se Due & Madsen, 2000:15f, 20f, 23f; för Norge, se Dølvik & Stokke, 1998:119ff, 123, 131ff, 138).

Anders Kjellberg

## 7. Arbetsgivarna, staten och LOs centralisering. Självregeringsstrategi i flera steg.

Det råder en slående parallell mellan 1900-talets första årtionde och den period som börjar under 1930-talet. I båda fallen skedde en centralisering av fackföreningsrörelsen förorsakad av *externa* krafter och då inte minst de betydligt mer centraliserade arbetsgivarorganisationerna. Förhandlingar om de framtida relationerna mellan fack och arbetsgivare spelade under båda perioderna en framträdande roll. Men med en avgörande skillnad. Arbetsgivarnas *strategier* var helt olika: den offensiva och på konfrontation inriktade politiken med storlockouter och lockouthot som viktiga ingredienser under perioden 1902-09 står i djup kontrast till samarbetspolitiken från 1930-talets mitt. Icke desto mindre blev resultatet likartat i åtminstone två avseenden: (1) principiellt viktiga kompromissuppgörelser (1905, 1906 och 1938), och (2) centralisering av fackföreningsrörelsen med ökad makt för i synnerhet LO-ledningen.

Därmed upphör likheterna. Under den första perioden utgjorde *arbetsgivarnas* centraliserade uppträdande drivkraften för fackföreningsrörelsens centralisering, under 1930-talet fungerade *staten*, dvs den socialdemokratiska regeringen, som viktigaste externa kraft: dels under byggnadskonflikten 1933/34, dels genom att resolut kräva samarbete mellan arbetsmarknadens parter. Samarbete och självreglering förutsatte att topporganisationerna å ömse håll var utrustade med långtgående befogenheter gentemot medlemsförbunden. Intima *externa* relationer mellan parterna förutsatte att båda var centraliserade *internt*. I praktiken riktades fokus mot *fackföreningsrörelsen* då SAF sedan länge var en mycket centraliserad organisation. Redan när Saltsjöbadsförhandlingarna inleddes började LO förbereda den centralisering som 1941 formaliserades i en förändring av LOs stadgar. Under 1900-talets första decennium ägde ingen motsvarande stadgeförändring rum; centraliseringen skedde den gången uteslutande med informella medel.

Framför allt innebar 1938 års Saltsjöbadsavtal en uppsättning regler, procedurer och institutioner som medgav att SAF och LO tillsammans fick ett ökat grepp över skeendet på arbetsmarknaden. De båda topporganisationerna åtog sig också att var och en på sitt håll verka för att medlemsförbunden ingick likartade branschavtal. Ett par gemensamma organ bildades: Arbetsmarknadsnämnden med uppgift att behandla samhällsfarliga konflikter, samt Arbetsmarknadskommittén, som i egenskap av forum för Saltsjöbadsförhandlingarna trädde i aktion redan 1936 och som efter 1938 fungerade som tvåpartsorgan för information och förhandlingar i frågor av allmänt intresse.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Internationellt sett var Arbetsmarknadskommittén unik, men hade en föregångare i den tyska *Zentralarbeitsgemeinschaft* 1918-24 (Söderpalm, 1980:35f). Kommitténs fortsatta aktivitet utmynnade en serie *samarbetsavtal*: om skyddsombud och skyddskommittéer (1942), yrkesutbildning (1944), företagsnämnder (1946) och tidsstudier (1948).

Inom SAF inleddes vid 1930-talets början en omfattande diskussion om hur fackföreningsrörelsen skulle fås att uppträda med ökat 'ansvar' och hur man skulle undvika de problem som vållades av LO-förbundens oenhetliga omröstningsregler. Både SAF och den statliga utredningen föredrog att fackföreningsrörelsen *själv* ändrade sin beslutsordning i centraliserande riktning (Höglund, 1978:55ff). Ur teoretisk synvinkel kan man, som framgått, tala om *självreglering* i motsats till *statsreglering*. Begreppet självreglering behöver dock preciseras ytterligare eftersom det har en dubbel syftning och kan avse:

(1) *enpartsreglering* eller *självreglering i strikt mening*, dvs att en part på egen hand reglerar (eller omreglerar) sina interna angelägenheter, t ex beslutsordningen

(2) *(två)partsreglering* eller *självreglering i vid mening*, vilket innebär att arbetsmarknadens parter gemensamt reglerar sina mellanhavanden.

Ett mellanting mellan parts- och statsreglering utgörs av *trepartsreglering* eller *korporativ* reglering innebärande förhandlingar eller annan samverkan mellan stat, arbetsgivarorganisationer och fackföreningar. I det 1935 avlämnade statliga betänkandet poängteras gång på gång att genomförandet av de föreslagna förändringarna i första hand torde "ankomma på organisationerna själva" (*Folkförsörjning och arbetsfred*: citatet på s 110 och 114; se även bl a s 104 och 123). Men ändå ges *staten* en klar roll i *båda* de av utredarna skisserade alternativen. Det minst önskvärda alternativet, som främst skall ses som ett hot, angavs vara lagstiftning. Istället rekommenderades att flera *sakkunniga* utsågs för att *samråda* eller *förhandla* med arbetsmarknadens parter för att åstadkomma de föreslagna förändringarna (ibid, 112 resp. 123). Detta betyder att det inte endast var för att undgå *lagstiftning*, utan också för att undvika statlig inblandning *i andra former* som Salt-sjöbadsförhandlingarna LO - SAF inleddes och andra åtgärder vidtogs av parterna själva. Det senare syftar på fackföreningsrörelsens centralisering.

Mest angelägna att förhandla utan statlig inblandning var *arbetsgivarerna*, medan LO till en början ställt sig positiv till att även representanter för staten medverkade (Johansson, 1989:135ff). Sedan Gustaf Söderlund i SAF tagit upp frågan med LOs ordförande Albert Forslund gjorde LO en helomvändning och tillmötesgick arbetsgivarernas önskemål på tvåpartsöverläggningar, varefter regeringen motvilligt accepterade att helt ställas utanför.

*Anders Kjellberg*

Redan innan Saltsjöbadsförhandlingarna 1936-38 påbörjats tillsatte LO-kongressen en kommitté för att förbereda 1941 års stadgeändring. Följaktligen behövde SAF inte agera för att få med frågan i förhandlingarna (Höglund, 1978:58f). Detta understryker LOs centralisering 1941 som en *kompletterande* steg till Saltsjöbadsavtalet, eller annorlunda uttryckt: 1938 års (två)partsreglering följdes upp av LOs enpartsreglering 1941, varför statsreglering eller trepartsreglering inte behövde tillgripas i något av dessa fall. Men redan dessförinnan vidtog arbetsmarknadens parter flera åtgärder i denna riktning: dels LOs 'normalstadgar' som rekommenderades förbunden från 1934, dels 'förförhandlingarna' som introducerades i stor skala i 1937 års avtalsförhandlingar. Enligt 1928 års arbetsrättsliga lagar ägde sådana förhandlingar rum under fredsplikt eftersom de gamla avtalen ännu inte löpt ut. SAF ställde som villkor för deltagande i förförhandlingarna att inga medlemsomröstningar tilläts (Höglund, 1979:50ff).

## 8. SAFs professionalisering och juristdominans.

Arbetsgivarnas strategibyte medförde vidgade arbetsuppgifter för SAF. Istället för konfrontation med arbetarrörelsen och nära samarbete med de borgerliga partierna segrade vid 1930-talets mitt en korporativ, till synes 'icke-politisk' strategi. Nu gick man in för att påverka regeringsbesluten genom expertsynpunkter och ett ökat deltagande i statliga utredningar. Arbetsgivarna skaffade sig ett betydande försprång framför fackföreningsrörelsen genom att målmedvetet bygga upp utredningsresurser hos SAF och närstående organisationer. Enbart vid SAFs centrala kansli tiodubblades personalen mellan 1930 och 1970: ca 40 personer 1930, ca 50 1947, ca 75 1950, ca 100 1952, 135 1956 och ca 360 1970 (De Geer, 1986: 32ff). Särskilt iögonfallande är expansionen från 1940-talets slut, vilken hade att göra med inrättandet av en förhandlingsavdelning, en ökad roll för den statistiska byrån och vidgade uppgifter för utredningsavdelningen. De förstnämnda förändringarna får ses i ljuset av att de centrala avtalsförhandlingarna mellan SAF och LO tog sin början under 1950-talet, varvid LO godkände SAFs lönestatistik som förhandlingsunderlag. Utredningsavdelningens tillväxt avspeglade de ökade ambitionerna att påverka samhällsutvecklingen.

Den våldsamma expansionen av SAFs centrala kansli och den starka satsningen på olika slags experter innebar att organisationen genomgick en *professionalisering*. Å andra sidan fick SAF redan *mycket tidigt* en klart professionell prägel. Ingen av föreningens verkställande direktörer mellan 1907 och 1978 hade sysslat med affärsverksamhet, varken som ägare eller som

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

VD. Detsamma gäller även SAFs nuvarande VD Göran Tunhammar, som i likhet med sina föregångare 1907-78 är *jurist*. Olof Ljunggren, SAFs VD 1978-90, utgör det stora undantaget genom att inte vara jurist, utan företagsledare när han kom till SAF, dock inte för ett SAF-anslutet företag. Istället var han VD för den konservativa tidningen Svenska Dagbladet (som tillhör den fristående arbetsgivarorganisationen för tidningar, TA).

Juristernas starka ställning får ses mot bakgrund av att SAF redan från början inriktade sig på konfliktförsäkring och att juridisk expertis behövdes för att utforma och granska de många kollektivavtal som slöts inom föreningens domvärjo, senare även för att delta i Arbetsdomstolen och statliga utredningar/styrelser samt hela det förhandlingsmaskineri som uppstod i Saltsjöbadsavtalets spår. Vidare passade föreningens partipolitiska obundenhet ihop med kyliga jurister med statlig bakgrund som "förenade god politisk känslighet, förvärvat genom direkt personlig erfarenhet, med fullständig brist på böjelse för ideologiska proklamationer" (Therborn, 1989:159).

Ännu en anledning till att juristerna kom att dominera SAF-ledningen från 1907 var att de hämtades utanför den krets av stridande grupperingar som stod mot varandra: konservativa kontra liberaler vad gäller politiken och hökar kontra duvor i arbetsgivarfrågor (Therborn, 1989:161, Schiller, 1967:44). Utåt sett fick organisationen dessutom en viss tyngd med juridiskt skolade fd ämbetsmän i ledningen. Valet av sekreteraren i Överståthållarämbetet vice häradshövding Hjalmar von Sydow till både föreningens VD och ordförande 1907 innebar en kraftsamling utåt men också *inåt*, för att söka ena de stridande viljorna och genom att samtidigt bygga ut den administrativa apparaten (Hallendorff, 1927:87f).

SAFs professionalisering och det stora inslaget av jurister har medfört att föreningen inom sig rymmer flera parallella *kulturer*, som kan komma i konflikt med varandra, men också bilda ett fruktbart samspel:

- (1) en på *förhandlingar och samarbete* inriktad kultur uppbyren av framför allt juristerna och övrig kanslipersonal<sup>4</sup>
- (2) en *myndighetsorienterad* kultur med författande av remisser som typisk verksamhet
- (3) en *företagarkultur* som betonar den enskilde arbetsgivarens handlingsfrihet och hävdvunna rätt att leda och fördela arbetet samt att fritt anta och

---

<sup>4</sup> De Geer, 1989:357f talar om tre 'fraktioner' inom kansliet: (1) de som förde med sig en företagssyn in i organisationen, (2) en grupp präglad av juristanda ('hovrättskultur') och förhandlartradition, samt (3) ingenjörerna i den tekniska avdelningen som stod 'fältet' närmast och som utarbetade många av de idéer som låg till grund för 1980-talets decentralisering.

## Anders Kjellberg

avskeda arbetskraft. Inte sällan är attityden till fackliga krav som anses hota detta 'arbetsgivarprerogativ' starkt avvisande.

Ett exempel på hur förhandlings- och företagarkulturerna kan kollidera med varandra är när SAF 1972 skulle ta ställning till frågan om de anställdas representation i företagets styrelser. SAFs kansli inkl. VD och ordförande var inställda på att ingå ett avtal med LO, men tvingades överge denna ståndpunkt sedan en grupp storföretag gjort gemensam sak med den kritiska opposition som fanns bland småföretagen (Schiller, 1988b:76ff, spec. s 79f samt s 86f). De storföretag - Asea, Stora Kopparberg m fl - som agerade mot SAFs kansli fanns framför allt inom Wallenbergfären. VF var det förbund som vägrade tyngst i motståndet mot en förhandlingslösning. Sedan avtalsvägen avvisats av SAF blev det *lagstiftning*. Lagen om styrelsrepresentation<sup>5</sup> blev den första i den serie lagar som under 1970-talet stiftades i medbestämmandefrågor. Ett annat exempel på kansliets, eller rättare sagt förhandlingsavdelningens, pragmatiska och måttfulla inställning var att man i en intern promemoria tog relativt lätt på samma års Medbestämmandelag, trots att frågan upprört så många sinnen (Stråth, 1998: 225ff).

Man skulle också kunna tala ett antal kulturer som varierar med de olika typer av arbetsuppgifter som SAFs personal utför.<sup>6</sup> För det första den ovan nämnda *förhandlarkulturen*, som fått minskat utrymme genom att SAF inte längre är en löneförhandlande organisation. Fortfarande existerar emellertid ett antal kollektivavtal med LO och PTK i diverse pensions- och försäkringsfrågor och med jurister och samhällsvetare som handläggare. För det andra en *expertkultur* lokaliserad till SAFs analys- och utvecklingsavdelning. Ett antal ekonomer, andra samhällsvetare och medicinska experter besvarar remisser och bistår medlemsföretagen med expertkunskaper om allt ifrån arbetsmiljö till företagsledning. En tredje kultur hör samman med den *opinionsbildande* verksamhet som bedrivs av informationsavdelningen, från mars 2000 benämnd staben 'Kommunikation', och dess personal: informatorer, journalister och 'skrivkunniga' samhällsvetare. Slutligen fyller SAFs regionala verksamhet en viktig opinionsbildande roll på det lokala planet genom det korta avståndet till såväl medlemsföretagen som lokala politiska beslutsinstanser.<sup>7</sup> Här ställs höga krav på god *kommunikationsförmåga*, särskilt som det inte endast handlar om att *föra ut* SAFs budskap utan också

---

<sup>5</sup> Riksdagsbeslut december 1972, försöksperiod 1973-76, lagen permanentades från 1976.

<sup>6</sup> Baseras på uppgifter från Tommy Wahlström, SAF.

<sup>7</sup> Inte mindre än 19 regionala kontor i 18 regioner svarar för denna verksamhet. SAF Verksamhetsberättelse 1998.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

att *inhämta* företagets synpunkter. Inte sällan har personalen som ansvarar för detta en bakgrund i företagsvärlden.

De olika kulturerna inom SAF-kansliet avspeglar inte bara skillnader i verksamhetens art, utan representerar också olika tankeströmmar och strategier, som beroende på omgivningens krav och den aktuella problembilden har svårare eller lättare att göra sig gällande. Delvis kompletterar kulturerna varandra, delvis konkurrerar de. Den på opinionsbildning och ideologisk offensiv inriktade kultur som från 1970 fick ett ökat utrymme genom satsningen på avdelningen för samhällskontakt, förstärktes ytterligare åren 1976-78 då SAF fick en ny ledning med Asea-ordföranden Curt Nicolin och tidningsmannen Olof Ljunggren i spetsen (Stråth, 1998:173f, 218f, 238f). Nicolins tillträde som SAFs ordförande innebar för SAFs kansli något av en 'kulturchock' enligt flera vittnesuppgifter (Schiller, 1988b:138) - se även avsnitten 12 och 18 nedan. Nicolin såg SAF ur ett resultatnriktat företagarperspektiv och inte ur förhandlarens perspektiv (Ehrenkrona, 1991:261f). Det var också under Nicolins ledning som SAF aktivt tog upp kampen mot löntagarfonderna. Så sent som 1980 hade den mot kompromisser orienterade förhandlarkulturen dock ett relativt starkt stöd bland ledande företrädare för storföretagen även i en så inflammerad fråga som löntagarfonderna (Stråth, 1998:224). Olika arbetsgivarstrategier och uppfattningar förekom såväl inom SAF-kansliet, som bland storföretagen resp. hos stora vis-à-vis små företag. Situationen var 1980 delvis den omvända jämfört med 1972. Den gången spelade SAF-kansliet en modererande roll i frågan om facklig styrelserepresentation, samtidigt som en grupp storföretagare intog en militant hållning. Nu gjorde de inom kansliet tongivande kretsarna gemensam sak med de mest aktiva fondmotståndarna. Därmed inte sagt att alla inom kansliet stod för samma synsätt. Själva satsningen på opinionsbildning var länge kontroversiell bland SAFs egen personal (Linder & Grönstedt, 1990:18).

Skillnaderna mellan SAFs olika avdelningar skall å andra sidan inte överdrivas. Arbetsuppgifterna går delvis in i varandra. Således fungerar experterna i hög grad också som externa opinionsbildare med ambition att påverka utvecklingen inom sitt område. Under senare år har de olika avdelningarna kommit varandra närmare genom att alltmer av arbetet utförs i form av projekt och program - t ex om offentlig sektor och konkurrens - beställda av SAFs styrelse och dess AU. Ibland går projekten på tvärs inte bara av avdelningarna utan inkluderar också personer från SAF-förbunden. Så var det t ex med utarbetandet om SAFs förslag till ny arbetsrätt (1999). Informationsavdelningens omvandling till den nya staben *Kommunikation* under P J Anders Linders (tidigare VD för Timbro) ledning är också ett uttryck för strävandena att starkare binda ihop de olika verksamheterna med

### *Anders Kjellberg*

varandra. En av stabens viktigaste uppgifter är nämligen att stödja SAF-kansliets övriga avdelningar. Stabens namn från 1 mars 2000, *Kommunikation*, syftar såväl på den interna kommunikationen inom SAF som på den externa.

Sedan SAF avvecklat sin löneförhandlande verksamhet har såväl andelen jurister som det totala antalet anställda sjunkit. Efter att 1990 ha nått ett maximum på 500 personer har personalstyrkan minskat till ca 300 (år 2000), varav drygt 80 finns ute i regionerna. Under samma tid har medlemsföretagens avgift till SAF reducerats kraftigt: från ca 0,4 procent av lönesumman 1990 till 0,12 procent 1998 (SAF Verksamhetsberättelse 1998:62). Den omvandling som föreningen genomgått har medfört att personalens tyngdpunkt efterhand förskjutits från juristerna till specialister på olika former av opinionsbildning. På SAFs hemsida ([www.saf.se](http://www.saf.se)) anges numera föreningens "främsta uppgift" som "att bilda opinion för företagsamhet i bred bemärkelse" (mars 2000). Här finner man också en rad kontaktpersoner inom detta område, bl a för Mediakontakt, Opinionsbildning, Politikerkontakt, Skolkontakt och SAFtidningen Näringsliv.

## 9. Centraliserade avtalsförhandlingar på arbetsgivarnas initiativ.

Som vi sett fick statens agerande avgörande betydelse för fackföreningsrörelsens centralisering under 1930- och 40-talen, medan SAF spelade en sekundär men långtifrån obetydlig roll. Samma aktörer intog de främsta platserna vid införandet av centraliserade avtalsförhandlingar under 1950-talet, men nu var rollerna omkastade. Denna gång spelade SAF huvudrollen, vilket inte hindrade regeringen från att vara initiativtagare till den allra första centraliserade avtalsrundan 1951/52. Mot bakgrund av den höga inflationen under Koreaboomen förmådde regeringen LO att gå med på en 'styrd' avtalsrörelse, men Landsorganisationen tänkte sig till en början endast en lös samordning (De Geer, 1986:116ff). Det var SAF som fick *tvunga* ett motvilligt LO att gå med på centrala förhandlingar i egentlig mening, närmare bestämt ett enhetligt avtal på relativt låg nivå omfattande hela SAF-LO-området (med vissa undantag). Efter några års paus återupptog man centrala förhandlingar 1955/56 och nu var SAF initiativtagare, inte regeringen. Riktigt etablerat blev systemet med centrala förhandlingar, som sedan varade fram till 1983, inte förrän nästföljande avtalsrunda (1956/57) då SAF återigen fick *tvunga* LO till förhandlingsbordet (ibid, 139ff). Tjänstemännens Centralorganisation (TCO), som deltog i 1955/56 års avtalsomgång, ställde

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

inte upp fler gånger, varför de centrala förhandlingarna i fortsättningen blev en angelägenhet uteslutande för LO och SAF, närmare bestämt fram till Privattjänstemannakartellens (PTK) tillkomst 1973. Före 1973 förhandlade SAF separat med Industrijäntemannaförbundet (SIF), Arbetsledareförbundet (SALF) samt från 1960-talets mitt även Civilingenjörsförbundet (CF), Handelstjänstemannaförbundet (HTF) och något senare även Försäkringstjänstemannaförbundet (FTF).

De centrala avtalsförhandlingarnas genombrott skedde under en tid med hög inflation och brist på arbetskraft.<sup>8</sup> Eftersom dessa problem i första hand bekymrade arbetsgivarna och regeringen var det naturligt att initiativet låg hos dem. En av centraliseringens viktigaste funktioner var dessutom att söka lösa de *interna* arbetsgivarproblem som emanerade ur bristande disciplin och samordning mellan SAF-förbunden och mellan enskilda medlemsföretag. SAFs uppgift som representant för olika arbetsgivarkategorier var dels att undvika att lönenivån steg genom 'saxningar', vilket lätt kunde hända när avtalen slöts vid olika tidpunkter, dels att motverka att konkurrensen om arbetskraft trissade upp lönerna genom löneglidning (ibid, 325, 327).<sup>9</sup> Det gällde att effektivisera arbetsgivarverkans funktion som lönekartell (Lundqvist, 2000:18ff, 103ff). Man gick nu in för den kombinerade *centraliserings- och kartellstrategi* som för lång tid framåt skulle känneteckna den svenska modellen.

Ett annat arbetsgivarmotiv för centrala förhandlingar - också det relaterat till bristande intern disciplin - var att göra begränsade lockouter överflödiga. Det problematiska med lockouter som endast omfattade ett begränsat antal arbetsgivare eller förbund var att få de berörda att ställa upp för alla arbetsgivares räkning, i synnerhet vid sympatilockouter där de uttagna förbunden redan slutit sina avtal (De Geer, 1986:328f).

Varför framtvungade SAF inte centrala förhandlingar under de tre avtalsomgångarna mellan 1951/52 (det första centraliserade avtalsrörelsen) och 1955/56? Under dessa lågkonjunkturår upplevdes risken mindre för inflationsdrivande lönehöjningar, men ännu viktigare var att konjunkturutveck-

---

<sup>8</sup> Under perioden 1946-83 översteg arbetslösheten med undantag av 1958-59 aldrig 2 procent. För att råda bot på arbetskraftsbristen igångsatte arbetsgivarna under 1960-talet en kampanj för att förmå gifta hemarbetande kvinnor att söka sig till industrin. Redan strax efter andra världskrigets slut inleddes på arbetsgivarernas initiativ en flera decennier lång period av arbetskraftsimport. Se Lundqvist, 2000:29f, 34ff.

<sup>9</sup> Andra medel att söka begränsa löneglidningen var, med exempel hämtade från verkstadsindustrin, arbetsstudier samt lokal och regional arbetsgivarverkans genom särskilda "löneglidningskommittéer" och regionala kretskontor. Se Lundqvist, 2000 kapitel 5 och 113ff.

*Anders Kjellberg*

lingen varierade så starkt mellan olika branscher att en gemensam utgångspunkt för ett samordnat uppträdande saknades. Inte förrän 1955, när den ekonomiska situationen var mer enhetlig och generellt stigande lönekrav förväntades till följd av de goda tiderna, beslöt SAF - efter positiva signaler från LO - att återigen gå in för centraliserade förhandlingar. Inför 1957/58 års avtalsrunda var opinionen inom SAF åter delad om önskvärdheten av centralisering. Först från och med 1958/59 var SAF-ledningens planering varje år inriktad på den centrala avtalsmodellen, men meningarna kunde skilja sig åt mellan förbunden, varför enighet i regel inte uppnåddes utan svårigheter (ibid, 326).

SAFs allra viktigaste motiv för centrala uppgörelser var emellertid att säkra *arbetsfreden* för åtminstone ett år i taget (ibid, 327). Särskilt industrins arbetsgivare ville undvika dyrbara arbetskonflikter och risken att förlora marknadsandelar utomlands under de rådande goda konjunkturerna (Lundqvist, 1998:53f). Ett annat framträdande motiv var att förhindra statsingripanden i avtalsförhandlingarna. Ett kännetecken för den svenska modellens glansdagar var just den starka preferensen av självreglering framför statsreglering. I den första centraliserade avtalsrörelsen (1951/52) hade den socialdemokratiska finansministern framfört ett hot om regeringsingripande om de avtalsmässiga lönehöjningarna blev för stora.

## 10. Sprickor i arbetsgivarfronten under 1960-talet. Exportföretagen ifrågasätter centrala förhandlingsmodellen.

Vid 1960-talets början ifrågasattes den centrala avtalsmodellen av en gruppering inom SAF, den s k *Kamarillan* eller som de föredrog att kalla sig själva *De sju förbunden* (verkstäder, järnbruk, sågverk, papper, massa, textil och konfektion).<sup>10</sup> Gemensamt var att de företrädde exportindustrin och den importkonkurrerande industrin. De sju förbunden, med VF i spetsen, uppträdde som en enhet inom SAF med separata överläggningar under förhandlingarnas gång för att inta gemensamma ståndpunkter.

Inför 1963/64 års avtalsrörelse förordade 'motståndgruppen', som VFs verkställande direktör Matts Bergom Larsson benämnde den, förbundsvisa förhandlingar som internt skulle koordineras inom SAF. Man motsatte sig krav på *generella* lönehöjningar och argumenterade för att de lönehöjningar

---

<sup>10</sup> Om *Kamarillan*, se redogörelser av de dåvarande SAF- resp. VF-ledarna (Kugelberg, 1985:69ff, Bergom Larsson, 1985:379ff). Se också De Geer, 1986.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

som inte kunde undvikas bäst skedde på bransch- eller företagsnivå. Bakgrunden var att den ekonomiska konjunkturen försämrats och de utlandskonkurrerande företagen fått svårigheter till följd av kostnadsläget och i vissa fall också sänkta exportpriser. Den av 'Kamarillan' rekommenderade förhandlingsmodellen följdes inte i denna avtalsrörelse, men fortsättningsvis betonade SAF mer än tidigare den utlandskonkurrerande industrins löneledande roll, t ex i den s k EFO-rapporten 1970, som syftade till att beräkna det framtida löneutrymmet (gemensamt utarbetad av SAFs, LOs och TCOs chefsekonomer, delvis efter mönster av den norska Aukrust-rapporten). Ännu vid 1970-talets mitt förelåg dock, trots 1975 års dyra avtal och en hög löneglidning, ingen enhetlig linje inom VF om vilken förhandlingsform som var bäst: samordnade förhandlingar under SAFs ledning eller förbundsvisa förhandlingar, vilka dock vann allt fler anhängare (Lundqvist, 2000:98ff). Den avvaktande inställningen motiverades även av den nya SAF-ledningen under Curt Nicolins ordförandeskap och den borgerliga valsegern efter 44 års socialdemokratiskt regerande (ibid, 100ff). Dessutom fanns det risk för 'saxningspolitik' om den nya arbetsrättsliga lagstiftningen implementerades branschvist istället för samordnat. Sedan SAF också under sin nya ledning visat sig oförmöget att bromsa kostnadsutvecklingen och resultatet istället blivit flera stora arbetsmarknadskonflikter (se nedan) och socialdemokraterna vunnit valet 1982 beslutade VF hösten 1982 att lämna de samordnade förhandlingarna och förhandla på egen hand.

En förutsättning för detta steg var VF:s satsning på en utbyggd lokal och regional organisation (Lundqvist, 2000 kapitel 8). Mellan 1976 och 1979 ökades antalet regionala s k kretskontor från 4 till 11. Även antalet lokala samarbetsgrupper med syfte att få kontroll över löneglidningen växte snabbt. För att försäkra sig om att denna samverkan gavs ökad prioritet i företagen började VF under 70-talets slut arrangera regionala VD-träffar. På så sätt skedde en decentralisering av det organiserade samarbetet mellan verkstadsarbetsgivarna redan innan själva förhandlingssystemet decentraliserades. Samtidigt var det ett medel att få småföretagen att känna ökad delaktighet inom organisationen.

## **11. Tre strukturförändringar som underminerade de centrala avtalsförhandlingarna.**

Den svenska verkstadsindustrin dominerades från 1980-talet av alltmer internationaliserade storföretag med mycket höga exportandelar och en stor del av produktionen förlagd utomlands (Erixon, 1985). Överhuvudtaget

### *Anders Kjellberg*

utmärks svensk ekonomi av ett starkt utlandsberoende genom höga export- och importandelar. Från slutet av 1960-talet växte exportens andel av BNP kraftigt och nådde under 70-talet upp till ca 25 procent (Kuuse, 1986:92). Över 40 procent av industriproduktionen exporterades. Däremot började Sveriges andel av världens samlade industriproduktion och export falla efter 1965, som kan betecknas som en brytpunkt i svensk efterkrigsutveckling (ibid, 95ff). Volymtillväxten av industrins förädlingsvärde avtog påtagligt efter 1965 och den svenska industrisysselsättningen började minska i absoluta tal. Industrins omstrukturering accelererade med följd att den hemmamarknadsorienterade konsumtionsvaruindustrin (exkl. verkstadsprodukter) krympte medan den exportinriktade producentvaruindustrin expanderade. Denna utveckling förstärktes av den s k solidariska lönepolitiken och den aktiva arbetsmarknadspolitiken. Tillsammans svarade verkstads- och skogsindustrierna 1950 för 52 procent av tillverkningsindustrins förädlingsvärde, vilket steg till hela 65 procent 1980 (ibid, 103). Även inom exportindustrin skedde en betydande omstrukturering: verkstadsindustrins andel av exportvärdet steg 1950-80 från 27 till drygt 50 procent (56 procent 1998), medan skogsindustrins andel sjönk (14 procent 1998). Sammantaget innebar dessa förändringar att den svenska industrin blev mer utsatt för internationella konjunkturväxlingar och att tyngdpunkten alltmer försköts mot de stora exportföretagen inom verkstadsindustrin. Verkstadsarbetsgivarna, som hade ställt sig kallsinniga när samarbetspolitiken mellan SAF och LO inleddes under 1930-talet och som tillhörde de mest militanta under planhushållningsstriden, var under 1980-talet starkt pådrivande för avtalssystemets decentralisering. Vid 1960-talets början hade denna gruppering ännu inte tillräcklig styrka, ens i allians med den övriga utlandskonkurrerande industrin, för att genomdriva förändringar i denna riktning.

Även en annan typ av omstrukturering skulle bli av betydelse för att de centrala avtalsförhandlingarna SAF - LO gick mot sitt slut. Den centraliserade förhandlingsmodellen kan delvis sägas ha medverkat till sitt eget sönderfall. Genom att parterna förband sig att verka för att de centrala avtalen skulle tillämpas även inom andra områden blev alltfler fristående arbetsgivarorganisationer intresserade av en SAF-anslutning för att kunna påverka de avtal som de ändå berördes av (Giesecke, 1985:107ff, Kuuse, 1986:148ff). SAF-kansliets ökade rådgivningskapacitet och lönestatistikens utbyggnad bidrog också till att medlemskap i SAF framstod som alltmer attraktivt. Ännu vid 1940-talets mitt dominerades SAF av de rena industri-företagen, även om en hel del företag inom byggnads- och transportbranscherna var medlemmar. Från och med 1950-talets början skedde en påtaglig förändring genom att alla viktiga arbetsgivarsammanslutningar inom den privata sektorn, framför allt inom hemmamarknadsbranscherna, anslöt sig.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Tidningarnas och bankernas organisationer valde dock att även fortsättningsvis vara fristående. Den utvidgade medlemskretsen medförde att SAF blev en mer heltäckande organisation än sina motsvarigheter i övriga nordiska länder. Bland de förbund som gick med i SAF märks Sveriges Bleck- och Plåtslagaremästareförbund (1955), Sveriges Arbetsgivareförening för Hotell och Restauranter (1960), Handels Arbetsgivarorganisation (HAO; 1965) samt Skogs- och Lantarbetsgivareförbundet och Sveriges Redareförening (båda 1976). Senare (1980) tillkom Biltrafikens Arbetsgivarförbund, som i ett slag blev det SAF-förbund som efter HAO hade flest medlemmar. I särklass störst av de nya förbunden var HAO och det gäller vare sig man utgår från antalet medlemsföretag eller antalet arbetstagare. Genom denna utveckling blev SAFs medlemssammansättning betydligt mer heterogen än den norska arbetsgivarföreningens (NAF/NHO, se även det norska kapitlet i denna volym). Den norska motsvarigheten till HAO eller som förbundet heter idag, Sveriges Handelsarbetsgivare, bildar kärnan i den 1989 bildade och med NHO konkurrerande arbetsgivarorganisationen HSH (Handels- och Servicenæringens Hovedorganisasjon). Den senare förstärktes ytterligare genom att Arbeidsgiverforeningen for Private virksomheter i Offentlig sektor (APO) anslöt sig 1998/99. Även i Finland har de privata servicenæringarna en egen, fristående arbetsgivarorganisation (se det finländska kapitlet i denna volym).

Antalet *småföretag* i SAF ökade snabbt. Delvis var det ett resultat av att förbunden för flera småföretagspräglade branscher anslöt sig, men det var också en medveten strävan att få med fler småföretag. Detta innebar en kraftig omsvängning jämfört med 1900-talets början då småföretagen inte ansågs önskvärda som medlemmar. Omorienteringen kan ses i ljuset av att SAF efterhand vidgat sin arbetsuppgifter väsentligt. Hit hörde från 1970-talet i växande utsträckning samhällspolitisk bevakning och opinionsbildande verksamhet och här fyllde småföretagarna en allt viktigare roll ur legitimerings- och mobiliseringssynvinkel, inte minst under den framgångsrika kampanjen mot LOs löntagarfondsförslag. Men redan långt dessförinnan - under 1940- och 50-talens arbetskraftsbrist - ansågs det önskvärt att få med småföretagen och deras organisationer i SAF för att förhindra dem att genom lönehöjningar konkurrera om arbetskraften, eller med andra ord som ett led i att effektivisera arbetsgivarnas *kartellstrategi* (Jerneck, 1986:46f, Lundqvist, 1998:32f, 75, Lundqvist, 2000:110ff).<sup>11</sup> Inte minst för det starkt storföretagsdominerade VF innebar detta en markant policyförändring. Även SAFs breddning genom upptagande allt fler arbetsgivar-

---

<sup>11</sup> Jämför dock Lundqvist, 1998:87, som anger att det på större orter förefaller ha varit de större verkstäderna som genom löneglidning drev upp lönerna

### Anders Kjellberg

organisationer som medlemmar kan ses som en strävan att få ökad kontroll över lönebildningen.

Så länge *industrieföretagen* nästan fullständigt dominerade SAF utgjorde medlemmarna en förhållandevis homogen samling, även om en viktig skiljelinje gick mellan export- och hemmamarknadsbranscherna. Sedan föreningen omvandlats till en arbetsgivarorganisation för praktiskt taget hela det privata näringslivet, inkl. småföretagarna, medförde den heterogena sammansättningen att de centrala förhandlingarna blev ytterst komplicerade (Bergom Larsson, 1985:379f). Ökade spänningar inom SAF gav också upphov till ett tålmodsprövande *inre* förhandlingsspel inom organisationen. En växande konflikt uppstod mellan tvånget att gentemot motparten uppvisa en *gemensam* förhandlingsposition och den *specifika* situation som utmärkte den enskilda branschen vad gäller vinster, lönerns andel av förädlingsvärdet, konjunkturbedömning och konfliktberedskap. Problemet fördjupades av att LO i enlighet med den solidariska lönepolitiken formulerade *generella* krav. 'Kamarillan' eller 'Motståndgruppen' var just ett försök att i organiserad form hävda den utlandskonkurrerande industrins *speciella* krav vid en tidpunkt när den internationella konkurrensen hårdnade och den svenska industrin var inne i ett brytningsskede.

Den offentliga sektorns kraftiga tillväxt och tjänstemannagruppernas expansion är en *trede* strukturförändring som banat vägen för en decentralisering av den svenska förhandlingsmodellen. Sysselsättningsstrukturens omvandling innebar att den fackliga medlemssammansättningen förändrades kraftigt och därmed också styrkeförhållandena mellan olika fackliga aktörer. Därtill kom *nya* aktörer i form av ett antal förhandlingskarteller som företrädde det växande antalet tjänstemän, bl a den 1973 bildade Privattjänstemannakartellen (PTK) som utgörs av TCO- och SACO-förbunden inom den privata sektorn. LO-förbundens andel av samtliga fackmedlemmar (exkl. egenföretagare, studerande och pensionärer) sjönk 1950-80 från 78 till 61 procent och var vid årsskiftet 1999/2000 nere i 55 procent (Kjellberg, 1998a:20, Kjellberg, 2000b:650). Samtidigt ökade de offentliganställdas andel av LO-medlemmarna från 20 procent 1950 till 39 procent 1980 och 42 procent 1996. Tillsammans innebar dessa förändringar att mindre än 1/3 av de fackanslutna löntagarna vid 1990-talets mitt rymdes inom LO - SAF-området. Industri- och byggnadsarbetarna utgjorde 1996 drygt 1/5 av samtliga fackmedlemmar och mindre än 40 procent av LOs medlemmar.

Denna utveckling innebar att det fackliga organisationsmönstret blev betydligt mer heterogent än under den 'svenska modellens' glansdagar på 1950- och 60-talen då paret LO - SAF dominerade arbetsmarknaden. Dels hade SAF i PTK fått en ny kraftfull motpart vid sidan av LO, dels fördes en allt viktigare del av förhandlingarna på de statliga och kommunala

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

områdena, dvs helt utanför SAFs kontroll. Dessutom uppträdde de nya förhandlingskartellerna för offentliganställda tjänstemän (TCO-S, SACO-S och KTK) ofta på ett offensivt och militant sätt som stod i kontrast till den LO-tradition av 'samhällsansvar' som utvecklats sedan 1930-talet. Framväxten av detta nya mönster medförde att den privata sektorns hegemoniska ställning i avtalssystemet bröts och att betydelsen av axeln LO - SAF minskade inom det privata förhandlingsområdet. Genom förekomsten av ett stort antal betydelsefulla aktörer på toppnivå, såväl på den fackliga sidan som bland arbetsgivarna (trots SAFs ökade täckning inom den privata sektorn), blev förhandlingssystemet på central nivå mycket mer *fragmentariskt* och i denna mening också mer *decentraliserat* än tidigare (Elvander, 1988). Detta ökade naturligtvis komplexiteten av de avtalsförhandlingar som SAF deltog i, alldeles bortsett från att föreningen nu hade en heterogener sammansättning än tidigare. Även den tilltagande konfliktfrekvensen på arbetsmarknaden innebar att värdet av de centrala förhandlingarna urholkades (Kjellberg, 1998b:80f, spec. tabell 3.1.C). Arbetsfreden hade varit ett av de viktigaste ursprungliga målen med den centrala förhandlingsmodellen.

## 12. Från centraliserad självreglering till statsreglerad decentralisering?

Även i andra avseenden ökade spänningarna hos den centrala avtalsmodellen. Ursprungligen hade LO varit skeptiskt till centraliserade förhandlingar, men blev med tiden modellens mest entusiastiska tillskyndare då den starkt underlättade den solidariska lönepolitiken. Sedan även TCO-facken anammat en sådan lönepolitik blev följden att löneskillnaderna inom LO- och TCO-kollektiven minskade, samtidigt som de ökade mellan vissa arbetare- och tjänstemannabefattningar, vilket medförde att yrkesarbetare i framför allt Metallindustriarbetareförbundet föredrog att gå över till SIF. Här ligger en väsentlig del av förklaringen till att Metall 1983 accepterade VFs inbjudan att bryta sig ur de centrala LO - SAF-förhandlingarna.

Sedan 1980-talets början har de svenska arbetsgivarna alltmer ifrågasatt de centrala avtalsförhandlingarna (Kjellberg, 1998b:84ff, Martin, 1995). Ett argument var att de centrala avtalen snarare fungerade som "golv" för ytterligare lönehöjningar än som 'tak' eftersom de centrala avtalen alltid följdes upp med förhandlingar på förbunds- och arbetsplatsnivå, vilka i regel genererade ytterligare kostnader. Då de utlandskonkurrerande branscherna hade begränsade möjligheter att kompensera sig genom prishöjningar är det inte förvånande att VF gick i spetsen för avvecklandet av den traditionella för-

### Anders Kjellberg

handlingssystemet, som på arbetsgivarsidan betecknades som en 'trestegsraket'. Genom systemet med kompensationsklausuler (löneglidningsgarantier) i avtalen spreds lönehöjningar i vinstgivande exportföretag till hela ekonomin, vilket förstärktes av att de växande skarorna tjänstemän och offentliganställda alltmer gjorde sig gällande. Denna utveckling gjorde det svårt för bl a verkstadsindustrin att använda lönerna som ett medel att rekrytera och behålla kvalificerad arbetskraft. Krympande löneskillnader även på lokal nivå minskade möjligheterna att genom lönesättningen främja produktivitet, flexibilitet och kvalitet. Många företag önskade att för kvalificerade arbetare skapa karriärvägar som sprängde den 'otidsenliga' uppdelningen i arbetare och tjänstemän, vilket fick SAF-kongressen 1987 att tala om "medarbetare" (Pontusson & Swenson, 1992:53). På vissa håll införde man sk medarbetaravtal, gemensamma för arbetare och tjänstemän (Mahon, 1994), men de har inte fått någon större utbredning utanför de branscher som domineras av statsägda företag som Telia (telebranschen) och Posten, vilka tillhör SAF-förbundet Alliansen.<sup>12</sup> Medarbetaravtalen tillkom i samband med dessa företags bolagisering under 1990-talet, men underlättades naturligtvis av att man inom statsförvaltningen inte heller tidigare gjort någon åtskillnad på arbetare och tjänstemän. Även när det gäller individuell lönesättning är Alliansen-företagen föregångare inom SAF.<sup>13</sup> Nya produktionsteknologier i kombination med den intensifierade världsmarknadskonkurrensen har medfört att arbetsgivarna fäst ökad vikt vid möjligheterna till arbets- och lönekarriär inom företagen och överhuvudtaget lönesystem som medger ökad flexibilitet.

Verkstadsföretagens och andra exportföretags invändningar mot den lönestelhet som man menade följde på de centrala avtalen framträdde emellertid redan *innan* de nya produktionskoncepten började introduceras i större skala (se ovan om 'Kamarillan'). Förändringar av *produktionsmodellen* (av Pontusson & Swenson, 1992 benämnd 'produktionsprofilen') utgör således ingen uttömmande förklaring till varför det växte fram en arbetsgivaropinion för decentraliserade förhandlingar. Inom den 'fordistiska' massproduktionen - t ex Volvos biltillverkning - uppstod redan under 1970-talet eller ännu tidigare svåra personalproblem (hög personalomsättning och frånvarofrekvens) till följd den svenska lönebildningsmodellen och den 'fulla

---

<sup>12</sup> Samtliga medlemsföretag inom Alliansen utom Tumba bruk har medarbetaravtal (1998). Medarbetaravtalen avser såväl allmänna anställningsvillkor som löner mm.

<sup>13</sup> Under 1970-talet minskade lönedifferentieringen i de statliga affärsverken som följd av låglönesatningar, men från 1980-talets andra hälft infördes marknadsmissiga löner och individuell lönesättning, dvs långt innan Posten och Telia blev medlemmar av SAF.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

sysselsättnings'-politiken, dvs beroende på *politiskt-institutionella* förhållanden (Pontusson & Swenson, 1992:51ff). Med ökad vikt vid kvalitetsproduktion blev dessa problem ännu mer brännande. Arbetsgivarna hade att välja mellan två framgångsvägar, varav den ena på mikro- och den andra på makronivå:

- (1) avlägsna sig från den fordistiska produktionsmodellen för att göra verkstadsarbetet mer attraktivt såsom i Volvos Kalmarfabrik,
- (2) förändra lönebildningsmodellen, vilket innebar en *institutionell* förändring som gick långt utöver det enskilda företaget i och med att det berörde sådant som solidarisk lönepolitik, låglönesatsningar och löneglidningsgarantier. Frågan om löneskillnader *mellan branscher* var här minst lika viktig som löneflexibilitet *inom företagen*.

Även i andra avseenden ifrågasattes den traditionella modellen. Såväl 1970-talets vilda strejker som storkonflikten 1980 demonstrerade att centrala förhandlingar inte längre var en garanti för *arbetsfred*. Inte heller var storlockouten längre ett verksamt vapen för att dämpa löneutvecklingen. För den nya, militanta SAF-ledningen blev utgången en stor besvikelse, som medverkade till att man slog in på en decentraliseringsstrategi (De Geer, 1989:265f, De Geer, 1992:142f). Den händelse som definitivt fick VF att ompröva den centrala förhandlingsmodellen och snabbt bygga upp en egen konfliktfond var PTK-konflikten 1981, som innebar strejk/lockout vid fyra stora verkstadsföretag (Atlas Copco, Ericsson, Saab-Scania och Volvo) och som hotade att trappas upp till ytterligare 270.000 tjänstemän (Treslow, 1996:89ff, De Geer, 1989:269). Ett av flera motiv för decentralisering var att minimera risken för *stora* konflikter på arbetsmarknaden (Elvander, 1992:13). Men med nya produktionskoncept som 'lean production', 'just-in-time' och 'outsourcing' kan även *begränsade* arbetskonflikter snabbt få stora följdverkningar (Alasoni, 1993:135f). Med 'mager' bemanning och avsaknad av lager får även stridsmedel som övertidsblockad omedelbart stor effekt. Störningar inom transportväsendet slår hårdare än någonsin. En strejk hos en underleverantör kan på kort tid lamslå produktionen hos flera storföretag, t ex inom bilindustrin. Om förhandlingarna decentraliserades fullständigt skulle betydelsen av sympatikonflikter och blockader tillta samtidigt som det stora antalet aktörer sannolikt skulle öka konfliktfrekvensen. Men redan nu kan fackförbunden genom att ta ut nyckelgrupper eller strategiskt väl valda arbetsplatser utöva stor press på arbetsgivarna. Trots den under 1990-talets första hälft mycket höga arbetslösheten var frekvensen lagliga strejker, i likhet med under 1980-talet, betydligt högre än under 1970-talet.<sup>14</sup> Mot den

---

<sup>14</sup> Mätt i antalet deltagare och förlorade arbetsdagar under 1990-talets första hälft (Kjellberg, 1998b:81, 95f).

### *Anders Kjellberg*

bakgrunden har SAF upprepade gånger efterlyst inskränkningar i konflikträtten (se t ex SAF 1991 och SAF 1996). Den traditionella svenska modellen, som kan betecknas som *centraliserad självreglering* (Kjellberg, 1998b:79f), skulle om arbetsgivarna fick gehör för sina idéer komma att ersättas av *statsreglerad decentralisering* med lönebildningen förlagd till företagen och konflikträtten kringskuren genom lagstiftning.

Förhandlingar på arbetsplatsnivå har alltid spelat en framträdande roll i Sverige, men inom ramar som fastställts inom varje bransch (genom förbundsförhandlingar) och på central nivå (centrala avtal SAF - LO, SAF - PTK). På så sätt har centrala principer och normer överförts till den lokala nivån, vilket medfört enhetliga och enligt arbetsgivarna oflexibla villkor. I dessa avseenden har avtalssystemets successiva decentralisering inneburit allt mindre detaljerade avtal på branschnivå, medan den centrala nivån eliminerats helt, vilket markerades av att SAF 1990 monterade ned sin förhandlingsavdelning.

En *ny* form av centralisering, som omfattar hela arbetsmarknaden, introducerades dock vid 1990-talets början i form av det s k *Rehnbergsavtalet* (Kjellberg, 1998b:89ff). En grupp förhandlare utsedda av staten och utrustade med stora befogenheter lyckades få praktiskt taget alla aktörer på arbetsmarknaden att skriva under 'stabiliseringsavtalet 1991-92'. Under de därpå följande avtalsrörelserna gjorde de statliga medlarna mer eller mindre framgångsrika ansträngningar att samordna de olika avtalsområdena (ibid, 90f). Denna tendens till centralisering i statlig regi, som omfattade hela ekonomin, kan betecknas som en strävan efter statsdirigerad eller *statsreglerad centralisering* (ibid, 113). SAF intog en positiv hållning till Rehnbergsavtalet (till skillnad från samtliga TCO- och SACO-fack på den privata sidan), vilket kan synas ironiskt med tanke på föreningens betoning av decentraliserade förhandlingar. Vidare önskade föreningen, i likhet med LO men i motsats till TCO och SACO, förstärka det statliga medlingsinstitutet genom utökade befogenheter för medlarna. Däremot motsatte man sig, i likhet med TCO och SACO, att institutet skulle få en för hela arbetsmarknaden samordnande och lönenormerande roll. SAF vill se kraftfulla medlare för att förhindra arbetskonflikter och underlätta en löneutveckling anpassad till de samhällsekonomiska och lokala förutsättningarna, samtidigt som man tar avstånd från statlig inkomspolitik och centralisering (Remiss-sammanställning 1999-04-12). SAFs krav på inskränkningar i konflikträtten tillbakavisas enligt av LO, TCO och SACO. Lagen om ett nytt, förstärkt medlingsinstitut antogs av riksdagen mars 2000. När det gäller att öka statens samordnande roll tillmötesgår lagen på det hela taget LOs önskemål, vilket väckt arbetsgivarnas missnöje. Likaså är begränsningarna av konflikträtten inte alls så långtgående som SAF krävt. Därmed kan det nya med-

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

lingsinstitutet ses som en seger för strävandena efter statsreglerad *centralisering* snarare än för den statsreglerade *decentralisering* som SAF förespråkar. Å andra sidan är samordning knappast möjlig utan SAFs medverkan...

Parallellt med denna ökade statliga aktivitet för att samordna branschavtalen har utvecklingen mot att avtalens innehåll allt mer bestäms på lokal nivå fortsatt under 1990-talet. Vägen till decentraliserade avtal har dock varit ojämn. För det första alternerade avtalsrörelserna under 1980-talet mellan förbundsförhandlingar och centrala förhandlingar som högsta nivå, även om decentraliseringsprocessen slutligen tog överhanden. För det andra har decentraliseringen ännu under 1990-talet inte fortskridit lika långt inom alla avtalsområden. I båda fallen förklaras utvecklingen delvis av delade meningar och divergerande intressen inom arbetsgivarlägret, bl a mellan den utlandskonkurrerande industrin med VF i spetsen (men exkl. kapitalintensiva processbaserade skogsindustrier) och hemmamarknadsbranscher som detaljhandeln, den senare organiserad av SAF-förbundet Handelsarbetsgivarna (f d HAO; Pontusson & Swenson, 1996:239ff).

Som vi sett ifrågasattes den centrala avtalsmodellen redan vid 1960-talets början av de utlandskonkurrerande branschernas arbetsgivarförbund inom SAF, den s k Kamarillan. Löneexplosionen 1975/76 fungerade som ett incitament för verkstadsindustrin att återigen mer aktivt påverka SAFs kurs. 1976 övertog Curt Nicolin från Asea ordförandeklubban i SAF och en speciell VF-representant inträdde i SAFs lilla förhandlingsdelegation, vilket var ett villkor från VFs sida för deltagande i centrala förhandlingar. Kravet hade rests av den s k *10-gruppen* inom VF, bestående av verkstadsindustrins tio största arbetsgivare (Pontusson & Swenson, 1992:44). Även 1970-talets omfattande arbetsrättsliga lagstiftning medverkade till den ökade militansen inom arbetsgivarlägret, inte minst från småföretagarnas sida. Den förtroendeklyfta som höll på att utvecklas mellan SAF-ledningen och de små företagen avtog efter att Asea-chefen Nicolin tillträtt som SAF-ordförande och en ideologisk offensiv för marknadsekonomi, privat ägande och fri företagssamhet inletts (De Geer, 1992:149). Sedan det visat sig omöjligt att inom ramen för det centrala avtalssystemet med militanta medel (storlockouten 1980) på allvar vända löneutvecklingen, byggde VF upp en egen konfliktfond och hotade att lämna SAF om man inte tilläts förhandla helt på egen hand. Tjänstemannastrejken vid fyra stora verkstadsföretag våren 1981 utlöste starka reaktioner och krav på en grundlig översyn av förhandlingsformerna, vilket utmynnade i en SAF-utredning hösten-vintern 1981/82, men också i att SAF "efter bestämda krav från VF" reviderade sina stadgar så att det inte längre krävdes formellt godkännande från SAF innan ett kollektivavtal träffades, samt att förbundens möjligheter att varsla om lockout vid-

### *Anders Kjellberg*

gades (Sveriges Verkstadsförening 1982:22).<sup>15</sup> Separatförhandlingarna VF - Metall 1983 kom att utgöra startpunkten på den långa och mödosamma vägen till decentraliserade förhandlingar. De fackliga organisationernas styrka i Sverige utgör emellertid ett hinder för att arbetsgivarna skall lyckas i sina intentioner om en fullständigt decentraliserad lönebildning. Å andra sidan har Metall av flera skäl accepterat en relativt långtgående decentralisering:

- för att undvika alltför stora löneskillnader vis-à-vis SIF
- i enlighet med det fackliga konceptet 'utvecklande arbeten' uppmuntra till vidgade arbetsuppgifter genom stegvisa lönehöjningar
- främja verkstadsindustriens internationella konkurrenskraft (Iversen, 1996)
- för att komma bort från systemet att de anställda inom hemmamarknadsbranscherna och den offentliga sektorn genom garantiklausuler drog fördel av metallarbetarnas ökade produktivitet och löneglidning.

Arbetsgivarnas propåer om fullständig decentralisering av avtalen till företagen, medarbetaravtal och avreglerat anställningsskydd har däremot stött på hårt fackligt motstånd. LOs positiva inställning till ett förstärkt medlingsinstitut förklaras av önskemålen om en ökad samordning på arbetsmarknaden. SAF önskar, som vi sett, också ett starkt medlingsinstitut, men utan samordnande eller lönenormerande uppgifter. Redan av SAFs ställningstagande till 1991 års statliga utredning *Spelreglerna på arbetsmarknaden* (SOU, 1991:13) framgår på vilka punkter man bestämt vill se förändringar<sup>16</sup>:

- rätt för de statliga medlarna att uppskjuta eller frysa konflikter
- obligatorisk medling (i Sverige finns av tradition varken obligatorisk medling eller obligatorisk skiljedom)
- avsevärt högre böter för vilda strejker (delvis redan förverkligat)
- inrättandet av ett råd för samhällsfarliga konflikter avsett att ersätta motsvarande procedurregler i huvudavtalen; till skillnad från dessa regler, som gäller på resp. område, omfattar det föreslagna rådet *hela*

---

<sup>15</sup> Istället föreskrevs en skyldighet för förbunden att samråda med SAF i alla viktiga förhandlingsfrågor, liksom för medlemsföretagen med sitt resp. förbund. I särskilda fall har SAF rätt att uppsäga träffade avtal, bl a om det strider mot 'väsentligt allmänt arbetsgivarintresse'. Dessa bestämmelser finns fortfarande (1998) med i SAFs stadgar. SAF Stadgar 18 december 1997 s 21ff.

<sup>16</sup> SAF 1991, SAFs remissyttrande 1991-06-20 till Löneförhandlingsutredningens betänkande (SOU, 1991:13), SAF-tidningen nr 29 1995.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

arbetsmarknaden. Denna punkt ges dock ingen hög prioritet och finns t ex inte med i SAF-skriften *Från krig till fred på arbetsmarknaden* (SAF, 1996).

Därtill kräver SAF ytterligare inskränkningar av konflikträtten, bl a förbud mot sympatikonflikter och att det skall råda en rimlig proportion mellan en stridsåtgärds omfattning eller syfte och den skada som arbetsgivaren tillfogas, dvs införande av s k proportionalitetsregler (SAF, 1996). En del av förslagen innefattar reglering av de fackliga organisationernas *inre* verksamhet såsom införande av medlemsomröstningar före strejker. Allt som allt är arbetsgivarna numera i hög grad inriktade på att *lagstiftningsvägen* reformera *industrial relations*-systemet. Detta gäller inte bara avregleringar utan också nya/skärpta regleringar: uppluckrat anställningsskydd, inskränkt konflikträtt, förstärkt medlingsinstitut, implementeringen av EU-direktivet om europeiska företagsråd genom lagstiftning istället för avtalsvägen, mm. Kort sagt, en hel bukett nya eller förändrade lagar istället för omreglering via förhandlingar och avtal. SAFs klara preferens under 1990-talet för *statsreglering* framför själv- eller partsreglering innebär jämfört med 1930-talet och de därpå följande decennierna en strategisk helomvändning.

Bilden är dock inte entydig. Vissa röster såsom SAFs förre chefsförhandlare Lars-Gunnar Albåge tror inte på konfrontation som en framkomlig väg, utan förespråkar istället samförståndslösningar mellan arbetsgivare och fackliga organisationer för att etablera ett nytt förhandlingssystem som uppfyller målen om samhällsekonomisk balans, företagsanpassad lönebildning och arbetsfred (Albåge, 1996:125f, 130f). Ett betydelsefullt steg i denna riktning har tagits genom det s k *Industriavtalet* eller *Samarbetsavtal om industriell utveckling och lönebildning*, som den 18 mars 1997 ingicks mellan åtta fackförbund inom tillverkningsindustrin ("8-gruppen") och deras motsvarigheter på arbetsgiversidan. Bland de tolv SAF-förbund som undertecknat avtalet märks VF, Almega Industri och Kemiförbundet samt Föreningen Sveriges Skogsindustrier.<sup>17</sup> Tillsammans svarar de tolv förbunden för tre av SAFs förbundsgrupper (Arbio, Metall-Gruppen och VerkstadsindustriGruppen) samt delar av en fjärde (Almega) eller totalt 44 procent av SAF-företagens arbetstagare (598.000 av 1.361.000 vid årsskiftet 1999/2000).

---

<sup>17</sup> Övriga berörda SAF-förbund är Byggnadsämnesförbundet, Gruvornas Arbetsgivareförbund, Livsmedelsbranschens Arbetsgivareförbund, Skogs- och Lantarbetsgivareförbundet, Stoppmöbelförbundet, Stål- och Metallförbundet, SvetsMekaniska Arbetsgivareförbundet, Träindustriförbundet och Tekoindustrierna.

### Anders Kjellberg

Överenskommelsen, som reviderades 1999, innehåller dels förhandlingsregler, *Industrins förhandlingsavtal*, dels ett policy-dokument med titeln 'Gemensamma bedömningar och uppfattningar'. Här framkommer en gemensam syn på industrins konkurrensvillkor, kompetensutveckling, energipolitik, skatter, FoU samt utbildning och kompetensutveckling. Den i förhandlingsavtalet angivna partssammansatta *Industrikommittén* utser ett ekonomiskt råd bestående av fyra oberoende ekonomer, *Industrins Ekonomiska Råd* (IER), samt en grupp om 5-10 *opartiska ordföranden* som på eget initiativ skall gå in i de förhandlingar som inte slutförts en månad före avtalens utlöpsdag (förhandlingarna skall inledas av parterna tre månader före utlöpsdatum). Vidare har de opartiska ordförandena rätt att 'frysa' arbetskonflikter i två veckor. Industrikommittén har också rätt att temporärt uppskjuta konflikter. Avtalet rymmer således flera mekanismer för att stärka arbetsfreden och tillmötesgå arbetsgivarnas önskemål. Samtidigt innebär det en facklig seger i den meningen att idén om helt decentraliserade förhandlingar övergetts. Vidare introduceras ett centraliserande element genom industrikommitténs samordnande roll för avtalsförhandlingarna inom industrin.

Industrins samarbetsavtal kan ses som ett svar på den socialdemokratiska regeringens propåer till arbetsmarknadens parter att reformera förhandlings-systemet och lönebildningen för att undvika att Sveriges konkurrenskraft äventyras ('Industriavtalet i 1998 års förhandlingar' s 9). Initiativet kom från fackförbunden inom industrin. Ökad statlig reglering med inslag av inkomstpolicik framstod för båda parter som ett mindre önskvärt alternativ. Efter decennier av tilltagande turbulens och ökade motsättningar på arbetsmarknaden ingick industrins parter ett samarbetsavtal som inte saknar paralleller till 1938 års Saltsjöbadsavtal mellan LO och SAF. Detta gäller både den starka inriktningen på arbetsfred (Sheldon & Thornthwaite, 1999:524ff) och på *parts-* eller *självreglering*, vilket framgår redan av förhandlingsavtalets första paragraf:

"Syftet med detta avtal är att ge industrins parter förutsättningar att utan stridsåtgärder genomföra konstruktiva avtalsförhandlingar med balanserade resultat. Genom detta avtal tar parterna ett gemensamt ansvar för lönebildningen på sin del av arbetsmarknaden" (Bilaga A till 'Samarbetsavtal om industriell utveckling och lönebildning').

Ännu en gång framstod verkstadsindustrin, nu tillsammans med övriga industribranscher, som mönsterbildande för partsrelationernas utveckling. Historiskt sett finns det dock ett betydelsefullt undantag från denna regel. Det gäller exportindustrins skeptiska inställning till Saltsjöbadsförhandling-

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

arnas upptagande vid 1930-talets mitt. Till skillnad från den gången var exportindustrin (dit större delen av verkstadsindustrin hör) 1997 med på noterna minst lika mycket som hemmamarknadsindustrin. Till VFs positiva inställning bidrog säkerligen den misslyckade samordningen inom SAF 1995. Skogsindustriförbundet ingick då ett dyrbart avtal med Pappersindustriarbetareförbundet utan att i förväg underrätta VF och andra SAF-förbund (Elvander & Holmlund, 1997:35ff). Denna händelse demonstrerade tydligt att verkstadsindustrin förlorade på en svag arbetsgivarordning. Man skulle också kunna tala om en *decentraliserad* avtalsrörelse i den meningen att skogsindustrin utan att fråga andra arbetsgivargrupper ingick det avtal som passade branschen själv bäst. För det andra kännetecknades 1995-96 års avtalsrörelse av en hög konfliktfrekvens, vilket klart visade att fackföreningarnas konfliktkapacitet var intakt under den längsta och djupaste lågkonjunktur som Sverige upplevt sedan 1930-talet. Därmed skulle det också vara otänkbart att mot de fackliga organisationernas vilja tvinga fram en fullständig decentralisering av lönebildningen till de enskilda arbetsplatserna.

Industriavtalet klarade med glans sitt första elddop, 1998 års avtalsförhandlingar, som utmynnade i treåriga avtal för de olika industribranscherna (avtalen löper ut under början av år 2001). De av parterna utsedda opartiska ordförandenas roll inskränkte sig inte till medling. I enlighet med förhandlingsavtalet gick dessa, i god tid före avtalens utlöpningsdag och på eget initiativ, in i förhandlingarna för att efter egen bedömning vidta de åtgärder som behövdes för att slutföra det hela före utlöpningsdagen ('Industriavtalet i 1998 års förhandlingar':20). En viktig roll hade, precis som var tänkt, de utlåtanden som begärdes in från Industrins Ekonomiska Råd och som handlade om "Nya förutsättningar för lönebildningen" resp. "Lönekostnadsutvecklingens effekter på sysselsättningen". Som opartiska ordföranden fungerade främst Lars-Gunnar Albåge och Rune Larsson. De utgjorde ett väl samkört par efter att gemensamt ha deltagit i en rad medlingar under 1990-talet i vilka de lyckats vinna parternas gehör för vikten av samhällsekonomiskt anpassade avtal. Albåge och Larsson kom nu att fylla en samordnande roll genom att enskilt, eller tillsammans, medverka i förhandlingarna för 23 av de 25 industriavtal för vilka de opartiska ordförandenas förslag blev avgörande för utgången. Härvid utnyttjades möjligheterna till "enhetliga och likvärdiga kostnadsberäkningar mellan de olika avtalsområdena" (ibid, 18). Samtidigt varierade *lösningarna* mellan olika branscher. Kort sagt, centralisering i vissa avseenden, decentralisering i andra.

I den utvärdering av avtalsrörelsen som *Facken inom industrin* gjorde poängteras att industriavtalen fick en normerande inverkan även på arbetsmarknaden i övrigt:

## Anders Kjellberg

"Trots att avtalsförhandlingarna i formell mening 1998 var mycket decentraliserade, rena förbundsförhandlingar utan någon form av övergripande ramöverenskommelse, kom utfallet vad gäller såväl nivå som beträffande avtalsperiodernas längd att bli mer samordnat än kanske någonsin tidigare under de senaste 25 åren. Möjligen med undantag av det s.k. 'Rehnbergsavtalet' då å andra sidan statsmakterna spelade en mycket aktiv roll. Vad som var nytt denna gång var 'Samarbetsavtalet inom industrin'. Samarbetsavtalet fick i 1998 års avtalsförhandlingar den för svensk lönebildning så välbehövligen stabiliserande effekten. Industrin blev således denna gång löneledande." (Facken inom industrin 1998:15f).

På den fackliga sidan utgör förhandlingsalliansen mellan Metall, SIF och CF kärnan av 8-gruppen eller *Facken inom industrin* som de samverkande fackförbunden numera kallar sig. Om samarbetet mellan Metall, SIF och CF, som tillhör var sin centralorganisation (LO, TCO resp. SACO), i framtiden utvidgas från en nära samverkan i avtalsförhandlingarna till ett enda gemensamt avtal kan arbetsgivarnas önskemål om medarbetaravtal komma att förverkligas men då på såväl *bransch-* som arbetsplatsnivå.

Verkstadsindustrins storföretag har under senare år gjort flera framstötter för ytterligare decentralisering av avtalssystemet och hotat att inte låta sig företrädas av VF om avtalen inte blir mer företagsanpassade. Vid ett hemligt möte 19/11 1997 med VF och de tre facken Metall, SIF och CF deklarerade Volvos och Ericssons koncernchefer att det var sista gången som deras företag deltog i 'centrala' förhandlingar om verkstadsindustrins avtal inte blir lokalt dispositiva, dvs kan anpassas på lokal nivå utan centralt godkännande (Svenska Dagbladet 10/12 1997). Bakom kravet på en sådan portalparagraf stod även Elextrolux och Scania. De tre facken intog en avvisande hållning, väl medvetna om att arbetsgivarna var – och är - splittrade i frågan. Åtskilliga verkstäder (oftast småföretag) vill behålla det nuvarande systemet med 'centrala' avtal som direkt kan översättas till det egna företaget, medan en annan grupp (oftast medelstora verkstäder) önskar en viss frihet till lokal anpassning.

### 13. Upprepade försök att slå samman Industriförbundet och SAF.

Vid sidan av SAF är *Sveriges Industriförbund* den viktigaste företrädaren för näringslivet. När denna näringspolitiskt inriktade organisation bildades 1910 bestod den uteslutande av enskilda företag, från 1942 förekommer endast medlemskap via någon av de många branschföreningarna. Framför allt större och medelstora företag är medlemmar, medan de mindre företagen istället tillhör Företagarnas Riksorganisation eller Svensk Industriförening. Industriförbundets uppgifter består framför allt i att företräda industrins intressen gentemot staten (bl a deltagande i offentliga utredningar) och att påverka allmänna opinionen så att ett näringslivsvänligt klimat skapas. Vidare har man tillsammans med SAF ett gemensamt kontor i Bryssel för kontakterna med EU och UNICE.<sup>18</sup> Bland andra samarbetsorgan mellan Industriförbundet och SAF märks Industriens Utredningsinstitut (1938) och Näringslivets Ekonomifakta (1980). Det senare är dock sedan 1997 helägt av SAF. Dessutom existerar ett flertal samarbetsorgan med deltagande av Industriförbundet, SAF och andra näringslivsorganisationer. Äldst av dem är Näringslivets Skattedelegation.

En olikhet mellan Industriförbundet och SAF är att den senare organisationen med utvidgandet av medlemskretsen till alltfler branscher (t ex handel, transportväsende, hotell och restauranter) fått ett större inslag av småföretag än Industriförbundet. I dessa avseenden (branschsamställning och andel småföretag) har således skillnaden mellan de båda organisationerna ökat. Från början dominerades båda av industriföretag. Industriförbundets storföretagskaraktär markeras av att ordförandeposten under långa perioder innehades av en medlem av familjen Wallenberg, som från tid till annan betraktat Industriförbundet som den egna sfärens speciella skötebarn (ibland i viss motsättning till SAF; De Geer, 1989:74). En annan olikhet - som funnits hela tiden - är medlemsföretagens större deltagande i det praktiska arbetet (i utredningar och remissyttranden) hos Industriförbundet jämfört med SAF där den professionella expertisen på kansliet spelar en betydligt större roll (De Geer, 1989:89, 91).

Däremot har *arbetsuppgifterna* med tiden blivit allt mer lika, i synnerhet sedan 1970-talet då SAF lade ökad vikt vid opinionsbildning och lobbying.

---

<sup>18</sup> SAF och Industriförbundet är sedan 1974 medlemmar av UNICE, *Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe* (Europeiska Gemenskapens Företagarråd), som är en gemensam organisation för västeuropeiska arbetsgivar- och näringslivsorganisationer.

### *Anders Kjellberg*

Redan tidigare var gränsdragningen mellan näringspolitiska frågor och arbetsgivarfrågor ofta flytande. Sedan SAFs löneförhandlande funktion upphört vid 1990-talets början krympte skillnaderna ytterligare, bl a genom att SAF blev mindre centralistiskt än tidigare. Industriförbundet har aldrig haft samma starka ställning gentemot branschföreningarna som SAF (Schwartz 1973:19).

För att undvika dubbelarbete, kollisioner mellan utspel på samma områden, men även luckor i bevakningen av näringslivets intressen och att överhuvudtaget öka effektiviteten diskuterades vid 1970-talets början en sammanslagning mellan de båda organisationerna alternativt att överföra vissa centrala funktioner till ett nytt organ 'Näringslivets Centralorganisation' (Schwartz, 1973, Giesecke, 1985:119ff, Kuuse, 1986:158ff, De Geer, 1989:100ff).<sup>19</sup> Den gemensamma utredning som tillsattes förkastade det första alternativet, Industriförbundet det senare. Inte heller VF var entusiastiskt. Resultatet inskränkte sig till att den utbildningspolitiska bevakningen 1974 koncentrerades till SAF.

Vid 1990-talets mitt fanns mer framskridna planer än någonsin på en fusion mellan SAF och Industriförbundet. Även Grossistförbundet Svensk Handel skulle uppgå i den nya, gemensamma organisationen för näringslivet, 'Svenskt Näringsliv'. Även denna gång stupade planen på att det starkt storföretagsdominerade Industriförbundet drog sig ur (november 1995). Det visade sig omöjligt att övervinna de olika synsätten hos stora och små företag (intervju med SAFs avgående ordförande Ulf Laurin i Dagens Politik 21/5 1996). Till skillnad från de stora företagen, som drivit på decentraliseringen av avtalsförhandlingarna, upplevde småföretagen ett fortsatt behov av förhandlingshjälp och således också av en mer renodlad arbetsgivarorganisation än vad Svenskt Näringsliv skulle bli. Det förhållandet att vissa arbetsgivarförbund fortfarande behövde SAF och dess konfliktfond bakom ryggen innebar att decentraliseringen inte avancerat lika långt inom alla avtalsområden (DN 17/10 och 17/11 1995). Mycket talar för att planerna på den nya organisationen var ett led i storföretagens strävan att påskynda decentraliseringen av avtalsförhandlingarna till företagsnivå och att inskränka konflikträtten (jfr DN 15/11 1995). Industriförbundets vice ordförande Bo Berggren, tillika ordförande i styrgruppen för den nya organisationen, hävdade att både lockouter och strejker blivit förlegade vapen, som i det

---

<sup>19</sup> Redan 1966/67, i samband med att SAF fick ny VD resp. ordförande, tog en utredning inom SAF upp frågan om ett närmare samarbete eller sammanslagning med Industriförbundet. Bakgrunden var att arbetsgivarfrågor och näringspolitiska frågor allt mer gick in i varandra och att man önskade en motkraft till statens ökade utredningskapacitet. De Geer, 1989:89ff.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

moderna samhället med dess komplexa produktionssystem skadade företagen oproportionerligt mycket (DN 22/8 1995). Ur detta perspektiv kan avskaffandet av SAFs förhandlingsavdelning 1990 ses som en första etapp och avvecklandet av SAF som en andra på vägen till en drömd konfliktfri arbetsmarknad där all lönebildning sker på lokal nivå. Kontrasten till 1900-talets första decennium då SAF och VF bildades förefaller total. Då gick arbetsgivarnas strategi ut på centralisering, konfliktfonder och lockouter som snabbt skulle kunna trappas upp till storlockouter. Nu argumenterade Berggren för att arbetsgivarna skulle avstå från allt detta. Uppenbarligen var långifrån alla arbetsgivare beredda att ta ett sådant steg. Inställningen till bl a fackets roll i företagen, lokal strejkrätt och organiserat samarbete mellan arbetsgivare var - och är - kluven bland arbetsgivarna (Nycander, 1996:59f). En del är anhängare av förhandlingar och maktbalans på arbetsmarknaden, andra av en långtgående avreglering (eller kanske rättare omreglering) och avkollektivisering. En bidragande orsak till den havererade fusionen var också att storföretagen i Industriförbundet fruktade att småföretagarna i den nya organisationen skulle få för stort inflytande på industrins bekostnad (DN 17/11 1995).

Sedan våren 2000 föreligger nya planer på en sammanslagning av SAF och Industriförbundet. En förstudie har gjorts av en grupp storföretagare under ledning av Volvo-chefen. Till de tidigare motiven, att undvika dubbelarbete och öka effektiviteten, har kommit att storföretagens ledare fått allt mindre tid att engagera sig i båda organisationerna, samtidigt som näringslivets fortsatta internationalisering har minskat intresset (*Lag & Avtal* nr 3 2000, DN 23/3 2000, SvD Näringsliv 24/3 2000). Å andra sidan har behovet av en slagkraftig organisation på den internationella arenan ökat. I linje härmed föreslås representationen i Bryssel förstärkas (SAF-tidningen nr 27 2000). Styrelserna i de båda organisationerna har givit klartecken till att fortsätta processen, men det kommer troligen att ta lång tid innan de olika bransch- och medlemsförbunden sagt sin mening. Särskilt inom SAF, som har avsevärt fler medlemsföretag än Industriförbundet, måste utgången betraktas som oviss. Tekniskt sett innebär förslaget att Industriförbundet läggs ned och SAF bibehålls, vilket är nödvändigt med tanke på att SAFs konfliktfonder inte kan överlåtas till en ny organisation. Ett starkt nedbantat kansli föreslås. Namnet föreslås, precis som vid 1990-talets mitt, bli Svenskt Näringsliv.

Jämfört med övriga nordiska länder är Sverige sent ute med att slå samman topporganisationerna för arbetsgivarfrågor och näringspolitiska frågor. I Norge förenades 1989 Norsk Arbeidsgiverforening med bl a Norges Håndverkerforbund och Norges Industriforbund till NHO, Näringslivets Hovedorganisasjon. Året därpå ägde motsvarande process rum i Finland då

### *Anders Kjellberg*

Arbetsgivarföreningen och Industriförbundet gick samman. Det danska förloppet är annorlunda, men minst lika radikalt. Visserligen har de båda topporganisationerna inte slagits ihop, men 1989 gick industrins arbetsgivarförbund samman i Industriens Arbejdsgivere, som 1992 fusionerade med Industrirådet till Dansk Industri.

Ett växande skäl för samgående även i Sverige är att alltfler av Industriförbundets *branschförbund* och SAFs arbetsgivarförbund har gått samman. Det mest prominenta exemplet är sammanslagningen 1992 av Sveriges Mekanförbund (bildat 1911) och VF till *Sveriges Verkstadsindustrier* (VI). Arbetsgivardelen av VI benämns dock fortfarande Sveriges Verkstadsförening (VF). Även inom handelsbranschen har en liknande sammanslagning ägt rum. SAF-förbundet Sveriges Handelsarbetsgivare förenade sig 1997 med Grossistförbundet Svensk Handel och Köpmannaförbundet till den nya organisationen *Svensk Handel* med ca 21.000 medlemsföretag varav ca 7.300 deltar i arbetsgivarsamarbetet genom Sveriges Handelsarbetsgivare, som kvarstår som SAF-ansluten arbetsgivarorganisation.<sup>20</sup> Paraplyorganisationen *Svensk Handel och Tjänsteföretagen* (SHT), som verkade under åren 1997-99, innefattade dessutom ytterligare fyra SAF-förbund (Flygarbetsgivarna, Mediearbetsgivarna, Privatvårdens Arbetsgivarförbund och Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund) samt det fristående Idea - Arbetsgivarförbundet för ideella organisationer (tidigare HAO-Idea). SHT bedrev dock ingen näringspolitisk bevakning utan var uteslutande ett samverkansorgan i förhandlingsfrågor mellan de sex arbetsgivarförbunden i form av ett 50-tal gemensamma jurister.

Förutom Sveriges Verkstadsindustrier och Svensk Handel fungerar följande förbund som både bransch- och arbetsgivarorganisation: Föreningen Sveriges Skogsindustrier (bildad 1/7 1999), Träindustriförbundet, Tekoindustrierna, Sveriges Byggindustrier, Elektriska Installatörsorganisationen, VVS-installatörerna, Maskinentreprenörerna, Plåtslageriernas Riksförbund, Grafiska Företagens Förbund, Sveriges Bageriförbund, Sveriges Kvarnyrkesförbund (genom Sveriges Kvarnförbund), Privatvårdens Arbetsgivarförbund, Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare, Sveriges Redare-

---

<sup>20</sup> Enligt uppgift från Svensk Handel sysselsatte de ca 21.000 medlemsföretagen omkring 350.000 personer 1999/2000. Exklusive företagarna blir det ca 330.000 anställda. Enligt SAFs Verksamhetsberättelse 1999 hade Sveriges Handelsarbetsgivare 31/12 1999 7.255 medlemsföretag med sammanlagt 130.562 årsanställda eller minst 144.000 anställda omräknat till individer. Det innebär att ca 14.000 handelsföretag med ca 186.000 anställda står utanför SAF. Den senare siffran är något osäker och säkerligen tilltagen i överkant eftersom många är deltidsanställda inom handeln.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

förening samt Sveriges Hamnar. Vidare avser Livsmedelsbranschens Arbetsgivarförbund (SAF) att från 1/1 2001 gå samman med Livsmedelsindustrierna (Industriförbundet) till ett gemensamt förbund, preliminärt kallat 'Livsmedelsföretagen'. Sammanslaget svarar de organisationer som kombinerar arbetsgivarfrågor och näringspolitiska frågor för 57 procent av SAF-förbundens arbetstagare (årsskiftet 1999/2000, inkl. Livsmedelsbranschen). De inom industri och byggnadsbranschen verksamma förbunden dominerar kraftigt med 13 av de 18 förbunden, medan det omvända förhållandet gäller bland de renodlade arbetsgivarförbunden (endast 6 industri- och byggförbund av 20 förbund).

Renodlade arbetsgivarorganisationer är Almega Industri- och Kemiförbundet, Almega Tjänsteförbundet (till större delen), Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund, Samhallförbundet, Byggnadsämnesförbundet, Gruvornas Arbetsgivarförbund, Stål- och Metallförbundet, Svets Mekaniska Arbetsgivarförbundet, Stoppmöbelförbundet, Skogs- och Lantarbetsgivarförbundet, EnergiFöretagens Arbetsgivarförening, El-grossisternas Arbetsgivarförening, Biltrafikens Arbetsgivarförbund, Bussarbetsgivarna, Motorbranschens Arbetsgivarförbund, Petroleumbranschens Arbetsgivarförbund, Flygarbetsgivarna, Försäkringsbranschens Arbetsgivarorganisation samt Medie- och informationsarbetsgivarna.

Av näringslivsorganisationerna omfattar Sveriges Industriförbunds 19 branschorganisationer idag ca 7.000 medlemsföretag (2000). Dessa företag står för över 75 procent av den svenska industriproduktionen och mer än 90 procent av den svenska industriexporten. Den ökade integrationen mellan industri- och tjänsteföretag med kunskapsföretagen i tätan har medfört att rekryteringsområdet vidgats utöver de 'rena' industriföretagen. Branschorganisationen Svenska IT-företagens Organisation med drygt 600 medlemsföretag vann 1998 inträde i Industriförbundet. Från förbundets sida talar man om 'industriella system' bestående av både industri- och tjänsteföretag. Inom industriföretagen svarar traditionella tjänsteaktiviteter (forskning & utveckling, transporter, marknadsföring, finansiering, bokföring mm) numera dessutom för merparten av lönekostnaderna. Industriförbundets största branschorganisation är Sveriges Verkstadsindustrier (VI) med ca 3.000 medlemsföretag och mer än 300.000 anställda. De flesta av dem tillhör också den SAF-an slutna arbetsgivardelen av organisationen, dvs Sveriges Verkstadsförening (VF) - se nedan. Övriga förbund som är dubbelorganiserade i Industriförbundet och SAF utgörs av Sveriges Byggindustrier, Grafiska Företagens Förbund, Föreningen Sveriges Skogsindustrier, Svenska Kvarnföreningen (Kvarnyrkesförbundet) och Tekoindustrierna.

Den största näringslivsorganisationen i Sverige - i varje fall om antalet anslutna företag tjänar som måttstock - är *Företagarnas Riksorgani-*

*Anders Kjellberg*

sation / *Företagarna* (FR) med 55.000 medlemmar, varav ca 29.700 tillhör de 30 branschförbunden (1998).<sup>21</sup> Ca 29.600 av de 55.000 medlemsföretagen har anställda, medan övriga 25.400 är 'soloföretagare'. Företagen med mindre än 20 arbetstagare sysselsätter 54 procent av det totala antalet anställda, medan företagen med minst 200 anställda hyser 17 procent av de anställda.<sup>22</sup> FR bildades 1991 genom en sammanslagning av Småföretagarnas Riksorganisation och Företagarförbundet med den förra organisationen som kärna. Småföretagens Riksorganisation hette ännu tidigare SHIO (Sveriges Hantverks- och Industriorganisation, bildad 1905). Medan Industriförbundet är starkt dominerat av storföretag representerar FR 'småföretagsverige'.

De olika företagarorganisationerna samarbetar ofta intimt med varandra, inte minst Industriförbundet och SAF. Som exempel kan nämnas den gemensamma agendan 'Tillväxt ger jobb i Sverige' inom vars ram studien *Näringslivets recept för fler jobb* publicerades 1997. SAF och FR startade 1999 tillsammans *Agenda Konkurrens* för att öka konkurrensen inom den offentliga sektorn genom förbättrade möjligheter för de privata företagen att verka inom kommuner, landsting och regioner.

## 14. Arbetsgivarnas organisationsgrad och kollektivavtalens täckningsgrad

Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) har en betydligt bredare branschsammansättning och en klart högre organisationsgrad än sina motsvarigheter i övriga nordiska länder. Närmare 85 procent av alla löntagare i företag anslutna till arbetsgivarorganisationer finns i SAF-anslutna företag. I nedanstående översikt redovisas antalet anställda hos arbetsgivarorganisationernas medlemsföretag<sup>23</sup> den 31/12 1995:

*Svenska Arbetsgivareföreningen* SAF 1.239.210 arbetstagare  
*Kooperationens förhandlingsorganisation* KFO, bildad 1944 62.699

---

<sup>21</sup> År 2000 var antalet branschförbund 31.

<sup>22</sup> Uppgifter från FR avseende 28/8 1998. 83 företag hade minst 200 anställda, 26.760 företag hade 1-19 anställda.

<sup>23</sup> Storstockholms Lokaltrafik (SL) har här tagits med trots att man inte tillhörde någon speciell arbetsgivarorganisation. Å andra sidan ingick man kollektivavtal med de fackliga organisationerna och fungerade därför i praktiken som en egen arbetsgivarorganisation.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

*Bankinstitutens Arbetsgivarorganisation* BAO, bildad 1972 genom sammanlagning av affärsbankernas och sparbankernas arbetsgivarorganisationer 44.274

*Tidningarnas Arbetsgivareförening* TA, bildad 1919 (ingår sedan 1994 i Svenska Tidningsutgivareföreningen TU), 34.007 (varav 14.879 tidningsbud)

*Fastigo*, bildad 1946 (arbetare i bl a Riksbyggen samt arbetare och tjänstemän i HSB) 29.000

*Kommunala Företagens Samorganisation* KFS<sup>24</sup> 18.766

*Arbetsgivaralliansen* (folkrörelseföretag inom fr a idrottsrörelse och folkhögskolor) 8.977

*Storstockholms Lokaltrafik AB* SL 8.758

*Svensk industriförening* 8.080 (med kollektivavtal)

*Målaremästarnas Riksförening* 7.500

*Teatrarnas Riksförbund* 6.300 (tillhörde SAF 1968-84)

*Sveriges Radios Arbetsgivareorganisation* SRAO 5.706.

*Arbetarrörelsens Förhandlingsorganisation* AFO<sup>25</sup> ca 4.000

*Idea - Arbetsgivarförbundet för ideella organisationer* (bl a nykterhetsrörelsen; utanför SAF men tillhör förbundsgruppen Svensk Handel, 1997-99 SHT) 3.611

*Sveriges Frisörföretagare* 3.500

*ABFs Förhandlingsorganisation* ABF-F ca 1.650<sup>26</sup>

*Sveriges Skorstensfejaremästares Riksförbund* ca 1.500

*Socialdemokraternas Förhandlingsorganisation* SAP-F ca 560

*Svenska RestauratörFörbundets Arbetsgivareförening* SRF (ingår sedan 1/6 1999 i SAF-förbundet Sveriges Hotell och Restaurangföretagare, SHR)

---

<sup>24</sup> Bildades 1988. Den 1 januari 1999 tillkom ytterligare en organisation inom området, *Arbetsgivarförbundet KFF* (Kommunalförbund och Kommunala Företag m fl), bl a för räddningstjänst och trafikbolag såsom Göteborgs Spårvägar. SL (Storstockholms Lokaltrafik) är däremot inte medlem, utan har endast serviceavtal med KFF. Före 1999 hade Svenska Kommunförbundet en arbetsgivar-service som skötte kollektivavtalen för de kommunala bolag som så önskade.

<sup>25</sup> Fram till 1970-talet *Fackföreningsrörelsens Förhandlingsorganisation* FFO. Bakom namnbytet låg en ambition att få med socialdemokraternas och ABFs arbetsgivarorganisationer i en och samma organisation, men det lyckades inte. AFO tecknar avtal med Handelsanställdas Förbund för de ca 400 anställda centralt hos LO och dess förbund. Övriga ca 3.600 omfattas av hängavtal med fackförbundens lokalavdelningar.

<sup>26</sup> Tillsvidareanställda i hela landet, varav ca 1.300 administratörer och ca 350 lärare.

## Anders Kjellberg

SAF-företagens 1.272.000 *årsanställda* 1995 kan översättas till ca 1.400.000 *individer* eller 65 procent av alla privatanställda löntagare.<sup>27</sup> Övriga arbetsgivarorganisationer inom det privata näringslivet hade ca 248.000 anställda (individer) i medlemsföretagen eller 12 procent av alla privatanställda löntagare.<sup>28</sup> Ca 77 procent av alla löntagare i Sverige inom privat sektor arbetar således i företag anslutna till arbetsgivarföreningar (1995).

Eftersom arbetsgivarorganisationerna i Sverige i regel är avtalslutande parter för *samtliga* löntagare i medlemsföretagens svenska verksamheter (fackmedlemmar såväl som oorganiserade) kan arbetsgivarnas organisationsgrad tjäna som utgångspunkt vid en beräkning av *kollektivavtalens täckningsgrad* inom den privata sektorn.

Först kan det vara på sin plats att påpeka att det som 1997-99 var SHT-området (fd HAO-förbunden) utgör ett undantag från den i övrigt inom SAF gällande regeln att medlemsföretagen är bundna att tillämpa riksavtalen.<sup>29</sup> Handelsbranschen har alltid avvikit i detta avseende, dvs alltsedan HAO tecknade sina första riksavtal.<sup>30</sup> Den 1968 tillträdande VD:n för HAO, Lennart Rugfelt, var starkt pådrivande för att införa automatiskt gällande

---

<sup>27</sup> Med anställda avses hos SAF, BAO, KFS och HAO-Idea *årsanställda*, dvs heltidsekvivalenter, medan bl a KFO, TA, Fastigo, Svensk industriförening och SRAO uppger individer. Enligt AKU (Arbetskraftsundersökningarna) uppgick antalet anställda inom privat sektor till 2.147.000 december 1995. De kan översättas till heltidsekvivalenter med hjälp av tabell 10 i AKU dec 1995, som delar upp den privata sektorns anställda på 1-4 timmar per vecka, 5-8 timmar osv (avser huvudsysslan). Utifrån ett antagande att man i första gruppen arbetar i genomsnitt 2.5 timmar i veckan fås  $2.5 \times 18.800 = 47.000$ -tal arbetade timmar, i andra gruppen  $6.5 \times 28.700 = 1.865.500$  timmar osv. Då summan 779.718.500 divideras med 40 (40-timmar antas vara heltid) fås 1.949.296 heltidsekvivalenter. En heltidsekvivalent utgör således  $2.147.000 : 1.949.296 = 1.1$  individ inom privat sektor. Det innebär att SAF-företagens 1.272.000 årsanställda 1995 efter multiplikation med 1.1 utgörs av 1.399.200 individer eller 65.2 procent av alla privatanställda.

<sup>28</sup> Företagen som var anslutna till andra arbetsgivarorganisationer än SAF hade 1995 sammanlagt 248.908 anställda, varav minst 66.651 årsanställda. De ca 14.860 deltidanställda tidningsbuden har dock ofta andra anställningar varför det finns risk för dubbelräkning. Om man drar ifrån hälften av dessa återstår 241.478. Genom att multiplicera de 66.651 årsanställda med 1.1 fås 73.316 individer eller en ökning med 6.665. Det innebär att arbetsgivarorganisationerna utanför SAF 1995 hade sammanlagt  $241.478 + 6.665 = 248.143$  individer anställda i medlemsföretagen eller 11.6 procent av alla privatanställda.

<sup>29</sup> Svensk industriförening (ej SAF-ansluten) utgör ett annat undantag. Även här kan avtalslösa företag vara medlemmar.

<sup>30</sup> Intervju 23/9 1998 med Lennart Rugfelt, vice VD i HAO 1953-67 och VD 1968-80.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

avtal. Motivet var att undvika fackliga stridsåtgärder mot handlare som saknade kollektivavtal. Dessutom var det svårt att vid lockouter undanta de företag som saknade fackmedlemmar eftersom de i så fall skulle komma att gynnas konkurrensmässigt i förhållande till sina lockoutade kollegor. Å andra sidan var det inte oproblematiskt att lockouta företag utan fackmedlemmar. Handelsanställdas förbund motsatte sig att avtalen automatiskt skulle gälla i alla HAO-företag. Förbundet begärde i regel inte inkoppling där man saknade medlemmar; på dessa arbetsplatser ville man inte ha några avtal (se nedan). Vidare riskerade anställda med förmånligare villkor än kollektivavtalet försämringar om automatik infördes.

HAO bildades 1930 i form av Järnhandlareorganisationens Garanti-förening, som snart breddade sitt verksamhetsområde och 1936 omorganiserades till Köpmännens Garantiförening, sedermera HAO.<sup>31</sup> Förbundets inträde i SAF 1965 ändrade inte på policyn att kollektivavtalen skulle vara frivilliga.<sup>32</sup> Det finns heller ingenting i SAFs stadgar som ålägger medlemsförbunden att införa tvingande bestämmelser i riksavtalen. I Verkstadsavtalet har ingressen följande lydelse: "Kollektiva avtal och allmänna ordningsregler gällande vid verkstäder anslutna till Sveriges Verkstadsförening 1998-2000". Följaktligen blir varje företag som ansluter sig till VF automatiskt bundet av avtalet. Enligt uppgift från Sveriges Handelsarbetsgivare<sup>33</sup> saknade 1998 i genomsnitt ca 20 procent av medlemsföretagens anställda kollektivavtal hos följande förbund inom SHT (Svensk Handel och Tjänsteföretagen): Sveriges Handelsarbetsgivare, Flygarbetsgivarna och Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund. Inom det senare förbundet var andelen utan kollektivavtal, av såväl företagen som av deras anställda, så hög som ca 30 procent, vilket fortfarande (år 2000) är fallet.<sup>34</sup> Förbundet har därför succesivt satsat allt mer på rollen som rådgivare och nätverksbyggare. Av de övriga SAF-anslutna förbunden som fram till 1/1 2000 fanns inom Svensk Handel och Tjänsteföretagen (SHT) har Privatvårdens Arbetsgivar-

---

<sup>31</sup> Cedergren, 1955:32ff, 65ff.

<sup>32</sup> Curt-Steffan Giesecke anger att frågan ändå spelade en roll vid de långdragna överläggningarna (1956-64) om HAOs anslutning till SAF. Enligt Giesecke var 'En anledning till HAOs tveksamhet inför en anslutning till SAF att ett relativt stort antal av HAOs medlemmar inte hade något kollektivavtal för sina anställda. Dessa företag var framför allt intresserade av den service man på olika sätt kunde få från HAO' (Giesecke, 1985:111). Mest intresserade av en SAF-anslutning var de stora handelsföretagen, varuhusen och ICA-rörelsen, medan tveksamheten var större bland mindre detaljhandlare (Kuuse, 1986:149f).

<sup>33</sup> Carl Erik Zetterberg, biträdande förhandlingschef Sveriges Handelsarbetsgivare.

<sup>34</sup> Se även *Svensk Handel & Tjänsteföretagen 97 Första året* s 15 samt Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbunds hemsida [www.tjansteforetagen.org](http://www.tjansteforetagen.org).

### Anders Kjellberg

förbund automatiskt gällande avtal medan Mediearbetsgivarna har haft det. Sveriges Handelsarbetsgivare, Flygarbetsgivarna och Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund (samt Mediearbetsgivarna) har s k *inkopplingsklausuler* i avtalen med sina motparter, vilket är unikt på svensk arbetsmarknad (hos Medie- och informationsarbetsgivarna, som inte tillhörde SHT-gruppen men väl SAF, förekommer en annan form av inkopplingsklausul - se nedan). Denna ordning motiveras med att medlemsföretagen utmärks av en betydande variationsrikedom vad gäller branschtillhörighet mm. Klausulerna innebär att kollektivavtalet 'kopplas in' en tid efter att resp. fackförbund begärt det. Avtal saknas framför allt i företag med få eller inga fackmedlemmar. Anledningen kan också vara att anställningsvillkoren är förmånliga, t ex individuella pensionslösningar som är gynnsammare än de som medges av kollektivavtalen. Rent allmänt är nya, modernt fungerande företag såsom revisionsbyråer, IT-företag m fl överrepresenterade bland företagen utan kollektivavtal. Systemet med inkopplingsklausuler innebär å andra sidan att fackföreningen har frågan om avtalsbundenhet i sin hand. Om facket gör en framställan om inkoppling blir företaget bundet av det inom branschen gällande kollektivavtalet.

Av de fackförbund som godkänt denna ordning är Handelsanställdas förbund det största. Förbundet har inget emot att det saknas kollektivavtal där man inte har några medlemmar - därigenom undviks s k *free riding*, dvs att icke-medlemmarna uppträder som gratispassagerare och åker snålskjuts på avtalen. Å andra sidan omfattas även de oorganiserade av avtalen på de arbetsplatser som har kollektivavtal, även om avtalen formellt endast avser fackmedlemmarna. I början av 1990-talet var det dock ett önskemål från Handels' sida att det lokala löneutrymmet skulle beräknas på samtliga anställda, men fördelas enbart på medlemmarna. Ärendet fördes upp i Arbetsdomstolen, som i det s k Betsmanfallet förklarade att avtalet endast omfattade de *organiserade* löntagarna; arbetsgivaren är inte heller skyldig att avslöja de oorganiserades löner.<sup>35</sup> Med differentierad lönesättning kan icke-medlemmarna rent generellt få vissa svårigheter att uppträda som *free riders* som följd av att lönehöjningar inte längre automatiskt tillfaller alla lika inom löntagargruppen ifråga. I vissa fall har man gått in för den ordning som i USA kallas för *closed shop*, dvs obligatoriskt fackligt medlemskap enligt särskilt avtal med företaget ifråga.<sup>36</sup> Det har tidigare förekommit hos oorganiserade arbetsgivare inom framför allt livsmedelshandeln. Genom

---

<sup>35</sup> Frågan om lönestatistiken är för närvarande under prövning med anledning av kravet på att lönerna bör vara offentliga ur jämställdhetsaspekt.

<sup>36</sup> Intervju 23/9 1998 med Lennart Rugfelt.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

inkoppling på riksavtalet kunde sådana klausuler slopas, åtminstone sedan det gamla avtalet löpt ut.

Till skillnad från i Danmark och Norge saknar de svenska avtalen för handelsbranschen klausuler om att avtalet ifråga endast gäller om fackföreningen kan påvisa att minst hälften av de anställda på arbetsplatsen är fackmedlemmar, även om representationskravet nyligen sänkts i Norge (se för Danmark Scheuer 1996 s 249f och för Norge Stokke 1996 s 5f och Kjellberg, 1999:63). Detta har sannolikt bidragit till den i Sverige ur ett internationellt perspektiv höga organisationsgraden inom denna bransch.

Hos det tidigare Förlags- och Medieförbundet FoM, som hela tiden stått utanför SHT (HAO-gruppen) och med vilket Mediearbetsgivarna inom SHT gick samman till Medie- och Informationsarbetsgivarna (MIA) från 1/1 2000, tillämpas en annan form av inkopplingsförfarande. Först sedan en *inkopplingsförhandling* ägt rum och *överenskommelse* träffats mellan FoM (MIA) och resp. fackförbund blir kollektivavtalet giltigt hos företag som nyligen gått med i förbundet. De tre kollektivavtal med inkopplingsklausul som förbundet tecknar är Tjänstemannaavtalet, Etermediaavtalet och Tidsskriftsavtalet, varav det första med SIF och CF, de övriga med Journalistförbundet. I Etermediaavtalet heter det att:

"För företag som inträder som medlem i FoM (MIA *min anm.*) och som vid inträdet inte är bundet av kollektivavtal gäller detta avtal först sedan överenskommelse därom träffats mellan FoM (MIA) och Svenska Journalistförbundet (SJF). Oavsett om det är FoM (MIA) eller SJF som påkallar ett inkopplingsförfarande, skall motparten konstruktivt bidra till förhandlingarnas slutförande och företagets inkoppling."<sup>37</sup>

Som framgår fordras en *överenskommelse* för att avtalet skall gälla i nya medlemsföretag (som tidigare inte varit bundet av kollektivavtal), vilket är helt unikt bland SAF-förbunden. Förfarandet får ses mot bakgrund av att FoM (MIA), som bildades så sent som 1993, verkar i branscher som saknar

---

<sup>37</sup> *Etermediaavtal FoM - SJF 1998-2000*. I förhandlingsprotokollet till *Tidsskriftsavtalet FoM - SJF 1998-99* anges dessutom att FoM (idag MIA) "förbinder sig att i samband med beviljandet av medlemskap i FoM bevaka att företag som avses i första stycket har försäkringar för sina anställda som ger förmåner motsvarande dem som följer av ITP-planen, TFA och TGL och söker anslutning till Kollektivavtalsstiftelsen Trygghetsrådet." Och vidare "'Parterna har lika rätt att påkalla överläggning med motparten om inkoppling av till FoM anslutna företag."

### Anders Kjellberg

långvarig tradition av kollektivavtal.<sup>38</sup> Bland etermediaföretagen märks kommersiella radio- och TV-företag. Många företag är unga och kännetecknas av platta hierarkier, låg facklig anslutning samt stort inslag av unga medarbetare och frilansare (dvs med uppdragsförhållande). Syftet med inkopplingsförhandlingarna är att åstadkomma en smidig övergång till kollektivavtalen för nya medlemsföretag. Under övergångstiden har de dock tillgång till information, juridisk rådgivning och annan service. Initiativet till inkopplingsförhandlingarna kan tas av den fackliga organisationen eller av MIA. Nästan alla medlemsföretag tillämpar det för branschen gällande kollektivavtalet.

Almega-gruppen, där en stor del av de SAF-anslutna tjänsteföretagen numera befinner sig (bl a två förutvarande SHT-förbund), har under senare år börjat erbjuda *servicemedlemskap* förutom fullt medlemskap. För en reducerad avgift får företag utan kollektivavtal tillgång till ett urval av Almegas tjänster, framför allt information, rådgivning, hjälp vid tvister i arbetsgivarfrågor samt möjlighet att delta i regionala nätverk. Inom flera branscher finns organisationer inriktade på att serva företagen på olika sätt. Inom Almega Tjänsteförbunden finns *IT-företagens Arbetsgivarorganisation* ITA, som idag organiserar ca 425 IT-företag med 38.000 anställda (avser fullt medlemskap augusti 2000).<sup>39</sup> Därutöver har 100 IT-företag med 6.000 anställda tecknat serviceavtal med ITA under senare år. Från 1/1 2001 blir ITA ett eget SAF-förbund under namnet *Almega IT-företagens Arbetsgivarorganisation, ITA*, samtidigt som telekomföretagen överförs från Alliansen till det nya förbundet som kommer att omfatta ca 600 IT- och telekomföretag med drygt 70.000 anställda. Bland telekomföretagen märks Telia-gruppen med drygt 20 företag och Teracom. En hel del framgångsrika IT-företag som Framfab, Icon MediaLab, IFS och Spray saknar kollektivavtal trots att de nått en avsevärd storlek. Många nya IT-företag erbjuder de anställda optionsprogram och bonuslöner snarare än höga grundlöner

---

<sup>38</sup> Helle Ellehöj, Medie- och informationsarbetsgivarna (tidigare Förlags- och Medieförbundet), har bidragit med flera av uppgifterna i detta avsnitt.

<sup>39</sup> Bland företagen med fullt medlemskap märks Bull, Cap Gemini, Dell Computer, Enator, Frontec, Scribona och WM-data. Den 21/4 1998 slöts ett treårigt löneavtal mellan Almega IT-företagens Arbetsgivarorganisation (tillhör Almega Tjänsteförbunden) och SIF (Svenska Industritjänstemannaförbundet) och CF (Civilingenjörssförbundet) omfattande ca 30.000 anställda. Avtalet saknar individuella minimigarantier och är inriktat på lokal lönebildning, men är ändå inte ett rent lokalt lönebildningsavtal i stil med det som 1997 träffades med Jusek. Om de lokala parterna inte kan enas utgår nämligen en garanterad löneökning på 2,5 procent per år (Almega Verksamheten, 1998:12).

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

(Dagens Industri 28/2 2000). Ofta är IT-företagen intresserade av medlemskap i SAF när antalet anställda ökat till 30-80. Ett problem i många nystartade IT-företag är bristande kunskaper om lagar och avtal, inte minst om arbetstidslagarna (övertid, semester, föräldraledighet mm). Under 1998 introducerade Almega en virtuell mötesplats och nättjänst för IT-företag, *Zedir.se* (Almega verksamheten 1998:22). En facklig motsvarighet finns hos Mediafackets hemsida *Mummel.com* inom ramen för Grafiska fackförbundet. Även inom telekombranschen, där Almega (närmare bestämt Alliansen, dvs fram till 1/1 2001) har ett 60-tal medlemsföretag med sammanlagt ca 30.000 anställda, har en serviceorganisation byggts upp för att avlasta företagen i arbetsgivarfrågor.

Utöver de 77 procent av de privatanställda löntagarna som i Sverige befinner sig i arbetsgivarorganisationernas medlemsföretag (december 1995) omfattas ca 325.000 anställda av s k hängavtal.<sup>40</sup> Detta innebär att sammanlagt hela *90 procent av den privata sektorns anställda* täcks av kollektivavtal.<sup>41</sup> Med samtliga offentliganställda berörda av avtal blir den genomsnittliga täckningsgraden för hela arbetsmarknaden *94 procent av alla löntagare*.

---

<sup>40</sup> Det senare avser november 1995 enligt beräkningar av SAF (Sverker Rudeberg) på basis av arbetsskadeförsäkringen, vilken omfattar samtliga arbetare och tjänstemän med kollektivavtal; därvid har den totala lönesumman dividerats med en uppskattad genomsnittslön, vilket ger en viss osäkerhet i beräkningen.

<sup>41</sup> Antalet anställda (omräknat från årsanställda till individer med hjälp av multiplikatorn 1.1) hos medlemsföretagen i SAF och övriga arbetsgivarorganisationer var 1995 1.400.000 + 248.000 = totalt 1.648.000 individer, vilket efter division med 2.147.000 (antalet privatanställda löntagare enligt AKU) ger en kvot på ca 77 procent = arbetsgivarorganisationernas andel av privatanställda löntagare. Ca 325.000 anställda med hängavtal adderade till de 1.648.000 som finns hos arbetsgivarorganisationernas medlemsföretag ger totalt 1.973.000 individer, vilket innebär en kollektivavtalstäckning på ca 92% av alla privatanställda löntagare. Detta tal skall korrigeras nedåt något eftersom ca 20 procent (enligt Sveriges Handelsarbetsgivare) av de anställda i medlemsföretagen hos Sveriges Handelsarbetsgivare, Flygarbetsgivarna och Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund saknar kollektivavtal (Privatvårdens Arbetsgivarförbund har automatiskt gällande avtal och Mediaarbetsgivarna har haft det). Totalt rörde det sig 1995 om ca 36.736 individer inom HAO-gruppen som saknade kollektivavtal. Detta tal fås genom att antalet årsanställda hos de tre berörda förbundens medlemsföretag (119.565 + 14.255 + 33.163) multipliceras med 1.1 (omräkningsfaktor mellan årsanställda och individer) och sedan med 20 procent (andelen utan kollektivavtal). Därefter subtraheras de 36.736 individerna från 1.973.000 (se ovan), vilket ger 1.936.264 individer med kollektivavtal. Detta tal divideras med antalet privatanställda löntagare enligt AKU, dvs 2.147.000, vilket ger 90 procentens kollektivavtalstäckning inom privat sektor. Om man antar att samtliga offentliganställda omfattas av kollektivavtal fås den

### *Anders Kjellberg*

SAFs 38 förbund<sup>42</sup> rymmer 44.765 medlemsföretag eller 'delägare' med sammanlagt 1.361.235 årsanställda (avser årsskiftet 1999/2000; Verksamhetsberättelse 1999 SAF). De 173 SAF-företagen med över 1.000 anställda utgör endast 0.4 procent av medlemmarna men sysselsätter så mycket som 34 procent av samtliga anställda. Inklusiva företagen med 501-1.000 anställda blir motsvarande tal 0.9 resp. 46 procent. Samtidigt uppgick antalet företag med högst 10 anställda till hela 31.460 eller 70.3 procent av medlemsstocken, men endast 7 procent av arbetstagarna återfanns i dessa småföretag. Denna andel stiger till 15 procent om alla företag med 0-25 anställda inkluderas eller 23 procent för hela gruppen 0-50 anställda. Det bör observeras att med företag avses inte koncerner som Ericsson, ABB osv utan endast de enskilda dotterföretagens verksamhet i Sverige. Det svenska moderbolaget Asea Brown Boveri AB med sina drygt 24.000 anställda (se tabell 2 nedan) i bortåt ett hundratal bolag förekommer således i SAF-statistiken endast i form av ett stort antal bolag med i genomsnitt ca 240 anställda. Detta betyder att de här redovisade sysselsättningsandelarna underskattar storföretagens ställning inom SAF.

VF är det överlägset största SAF-förbundet med hela 22 procent av SAF-företagens samtliga anställda (se tabell 1), varpå följer Handelsarbetsgivarna med 10 procent och Alliansen med 7. Åren 1994-95 nästan fördubblades Alliansen (mätt i antal anställda) genom att Posten och Telia anslöt sig till detta statliga arbetsgivarförbund som gick med i SAF 1993.<sup>43</sup> Vidare fram-

---

genomsnittliga täckningsgraden för hela arbetsmarknaden på följande sätt: 1.936.264 (privatanställda med avtal) + 1.345.000 (offentliganställda) = 3.281.264 anställda totalt med avtal, vilket divideras med 3.492.000 (antalet löntagare enligt AKU december 1995) = ca 94 procent av alla anställda (privat + offentlig sektor) har kollektivavtal.

<sup>42</sup> Den 31/12 1997 hade SAF 39 förbund, 1998 38 förbund. Året därpå upplöstes Måleriföretagens Arbetsgivare- och Branschorganisation, som endast omfattade några enstaka företag (utanför SAF finns Målaremästarnas Riksförening som lämnade SAF 1993), men antalet förbund förblev ändå oförändrat 39 genom att det nybildade förbundet Bussarbetsgivarna anslöt sig till SAF 1998. Sammanslagningen av de båda medieförbunden 1/1 2000 innebär att antalet SAF-förbund återigen är 38.

<sup>43</sup> Tidigare hette denna organisation Arbetsgivaralliansen (ej att förväxla med den nuvarande organisationen med samma namn) och fram till 1992 SFO (Statsföretagens Förhandlingsorganisation) bildad 1970. Till bakgrunden för SFO hörde tillkomsten av AB Statsföretag och den stora gruvstrejken i statliga LKAB 1969. Krav restes på att LKAB skulle lämna SAF, vilket också skedde i samband med SFOs bildande. Under 1970-talet medförde teko-, varvs- och stålkriserna att flera företag förstäljades med följd att SFO växte kraftigt. När SFO/Alliansen blev medlem av

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

går att medelantalet anställda hos medlemsföretagen varierar kraftigt mellan de olika SAF-förbunden. Bland de tio största förbunden har Biltrafikens arbetsgivare i genomsnitt endast 10 anställda och Handelsarbetsgivarna 18, medan VF har 106, Livsmedelsbranschen 114, Skogsindustrierna 143, Stål- och Metallförbundet 216 och Alliansen 313.

| Rang | Medlemsförbund                              | Arbets-<br>tagare | Medlems-<br>öretag | Arbetstagare<br>per företag |
|------|---|-------------------|--------------------|-----------------------------|
| 1    | Sveriges Verkstadsförening (VF)             | 305003            | 2883               | 106                         |
| 2    | Sveriges Handelsarbetsgivare                | 130562            | 7255               | 18                          |
| 3    | Alliansen (statliga företag)                | 100958            | 322                | 313                         |
| 4    | Almega Tjänsteförbunden                     | 85695             | 2187               | 39                          |
| 5    | Almega Industri och<br>Kemiförbundet        | 84449             | 1113               | 76                          |
| 6    | Sveriges Byggindustrier                     | 57397             | 2223               | 26                          |
| 7    | Biltrafikens Arbetsgivareförbund            | 49747             | 5160               | 10                          |
| 8    | Föreningen Sveriges<br>Skogsindustrier      | 45892             | 321                | 143                         |
| 9    | Livsmedelsbranschens<br>Arbetsgivareförbund | 43562             | 383                | 114                         |
| 10   | Stål- och Metallförbundet                   | 42332             | 196                | 216                         |

*Anm.* Arbetstagare avser årsanställda, dvs heltidsekvivalenter

*Antalet anställda* i medlemsföretagen avgör hur många representanter ett förbund utser till SAFs beslutande organ som är stämman, fullmäktige och styrelsen. Förbundens medlemmar utgörs inte av individer (företagare), utan av organisationer (företag) och dessutom med tillägget att t ex ett företag med 100 anställda väger fem gånger så tungt som ett med 20. Representa-

---

SAF 1993 gick en del av företagen över till resp. branschförbund inom SAF, t ex skogsbolaget Assi-Domän, som anslöt sig till Arbio. Året därpå bröts Samhall-företagen ut och bildade ett eget förbund, som samma år vann inträde i SAF. Enligt Ingvar Friman, Alliansen, medförde ekonomiska svårigheter att driva verksamheten vidare på egen hand att Alliansen gick med i Almega-gruppen från 1994.

*Anders Kjellberg*

tionsmodellen skiljer sig därför avsevärt från vad som är vanligt i fackliga och politiska sammanhang. I själva verket är den hämtad från företagsvärldens ägarprincip. Röststyrkan på en aktiestämma avgörs av aktieinnehavets storlek. Antalet ombud som förbunden utser till SAF-stämman varierar efter antalet arbetstagare hos medlemsföretagen i resp. förbund. Den formella beteckningen på SAFs medlemsföretag är för övrigt 'delägare', vilket syftar på att företagen tillsammans äger föreningens konfliktfond. Medlemsavgiftens storlek, varav huvudparten går till konfliktfonden ('försäkringsfonden'),<sup>44</sup> är relaterad till företagets lönesumma för arbetare och tjänstemän.

## 15. Decentraliserade löneförhandlingar åtföljs av nya samordningsformer inom SAF.

Allteftersom löneförhandlingarna decentraliserats har behovet av samverkan och kommunikation mellan förbunden ökat. Dessutom har förbunden med tiden alltmer kommit att delta i SAFs övriga verksamhet. År 1992 - dvs två år efter att SAF avvecklat sin förhandlingsavdelning - sammanslöt sig medlemsförbunden i nio *förbundsgrupper* med vardera en representant i *Samverkansgruppen*. Denna ersatte delvis förbundsledningskonferensen som sammanträdde ca en gång per månad och som var ett ganska ohanterligt organ till följd av det stora antalet deltagare. Från januari 1997 har man återgått till den tidigare ordningen med att samtliga förbundsledningsdirektörer i form av den s k *förbundsledningskonferensen* (FK) sammanträder ca en gång per månad.<sup>45</sup> Antalet förbundsledningsdirektörer har dock minskats till ett 25-tal genom att flera av de 38 SAF-förbunden har gemensam direktör. Anledningen till förändringen var att de små förbunden inte ansåg att de blev tillräckligt representerade i Samverkansgruppen; en del förbund stod dessutom utanför grupporganisationen. Förbunden tenderade delas upp i ett A- och ett B-lag; de förbund som inte blev kallade till mötena upplevde säkerligen att de hamnat utanför. En bidragande orsak till svårigheterna är de sedan 1980-talet växande olikheterna mellan olika grupper av företag, framför allt mellan å ena sidan de stora, alltmer transnationella bolagen, som har en mycket stark ställning

---

<sup>44</sup> SAFs samlade tillgångar utgjordes enligt 1998 års balansräkning av 9.2 miljarder kronor.

<sup>45</sup> Under mellanperioden (1992-96) fanns förbundsledningskonferensen kvar men mötesfrekvensen var låg (endast en ordinarie sammankomst per kvartal). Förbundsledningskonferensen sammanträder 10 gånger per år vartill kommer extra möten vid behov.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

inom VF (VI), och å den andra det stora antalet små och medelstora industri- och serviceföretag med hemmamarknaden som huvudsaklig hemvist (Elvander & Holmlund, 1997:63ff).

Även om det delvis skett en återgång till tidigare samrådsmönster kvarstår i realiteten mycket av den ordning som infördes 1992.<sup>46</sup> Samverkansgruppen avvecklades visserligen, men det s k *Beredningsutskottet* (BU) trädde in i dess ställe som ett betydelsefullt operativt organ av informell karaktär. För att undgå kritik för att domineras av de stora förbunden och grupperna saknar BU fasta representanter. Till varje sammanträde kallas endast de förbund som anses beröras mest av de frågor som står på dagordningen, men med tanke på det begränsade deltagarantalet är det naturligt att de stora förbunden/grupperna fortfarande dominerar. Om ett större antal förbund berörs av en fråga tas den upp på förbundskonferensen, vid behov genom att en extra sådan inkallas. Samverkansgruppen betecknas i SAFs verksamhetsberättelse 1992 (s 48) som "det centrala organet för kontakter mellan förbunden och SAFs ledning" och motiveras med det ökade behovet av samverkan mellan SAF, förbunden och företagen som följde på avtals-systemets decentralisering. Något liknande kan säkert sägas om Beredningsutskottets roll idag, men med tillägget att området för samverkan alltmer breddats till att omfatta fler frågor än löneförhandlingar.

Såväl Beredningsutskottet (BU) som förbundskonferensen (FK) illustrerar den betydelsefulla roll som *informella* forum spelar inom en organisation som SAF. Genom sin ad hoc-sammansättning och mindre storlek kan BU betecknas som det mest informella av de båda organen, men inget av dem har någon *formell* beslutanderätt. Beslutande instanser är SAFs styrelse (36 ordinarie ledamöter 2000) och AU (arbetsutskott; 10 ledamöter) samt stämman, men den senare samlas endast någon eller några gånger om året. De löpande besluten fattas av SAFs styrelse, t ex om konfliktunderstöd. Som framgår av namnet Beredningsutskott fyller detta organ en betydelsefull *beredande* funktion, vid sidan om den större och därmed fortfarande mer ohanterliga Förbundskonferensen. Betydelsen av att bereda och grundligt diskutera igenom de ärenden som kommer upp understryks av den inom SAF annorlunda beslutsmodellen och möteskulturen jämfört med många andra organisationer. I enlighet med den i företagavärlden rådande kulturen tillämpas *konsensusbeslut*, medan omröstningsförfarande enligt facklig, politisk eller offentligt rättslig modell undviks. Försöksvoteringar kan dock förekomma. I frågor som bedöms mogna för beslut sammanfattar ordföranden det föregående meningsutbytet i form av ett beslut som alla ställer sig bakom. I annat fall bordläggs frågan. Det finns exempel på att frågor

---

<sup>46</sup> Detta avsnitt och följande bygger på uppgifter från bl a Anders Röttorp SAF.

### *Anders Kjellberg*

penetrerats under flera år innan man nått enighet. Så var det t ex med beslutet den 2 februari 1990 om att SAF inte längre skulle förhandla centralt i lönefrågor. En flerårig process av diskussioner och interna meningsmotsättningar föregick detta principiellt viktiga ställningstagande. I skarp kontrast till fackliga kongresser har det aldrig någonsin förekommit omröstningar på SAFs stämmor trots att antalet ledamöter är stort och stämman är föreningens högsta beslutande organ.

Tillkomsten av Samverkansgruppen 1992 hade, förutom att effektivisera samarbetet inom SAF, som syfte att åstadkomma ett närmare samarbete mellan närliggande förbund och därmed bidra till att rationalisera den minst sagt brokiga förbundsstrukturen. Möjligheten att genom sin grupp utse en representant i Samverkansgruppen blev ett viktigt incitament för bildandet av flera grupper (bl a Arbio, Metallgruppen och Transportgruppen) eftersom man annars riskerade att hamna utanför. Framför allt Byggyrkesgruppen blev dock aldrig något mer än en löslig sammanslutning, men sex av grupperna har fortfarande gemensamma kanslier för förbunden, närmare bestämt Almega, Arbio, Informations- och medieföretagen, Metallgruppen, Transportgruppen samt Verkstadsindustrigruppen. Med undantag av den sistnämnda gruppen förestås kanslierna av en verkställande direktör som är gemensam för gruppen ifråga.<sup>47</sup> Almega-gruppens VD är samtidigt förbunds- direktör för Almega Industri- och Kemiförbundet, medan övriga fem Almega-förbund har var sin förbundsdirektör. Arbios VD är även direktör för de tre ingående förbunden. En liknande konstruktion gäller Informations- och medieföretagen, Metallgruppen och Transportgruppen.

De nio förbundsgrupperna inom SAF 1992-97 anges nedan.<sup>48</sup> Sju av dem existerade 1997 i den meningen att de hade gemensamma kanslier. En av grupperna (Svensk Handel och Tjänsteföretagen) bildades efter att Samverkansgruppen upphört i januari 1997 och fortlevde sedan endast några få år (fram till 1/1 2000).<sup>49</sup> Ordnade efter storleksordning var grupperna 1997 följande:

(1) *Almega*: Alliansen (utgjorde före 1994 en egen grupp), Almega Industri och Kemiförbundet (bildades 1996 ur Allmänna Arbetsgivarförbundet som då upphörde), Almega Tjänsteförbundet (bildades 1996, se föregående förbund), Byggnadsämnesförbundet, Livsmedelsbranschens Arbetsgivareförbund, Samhallförbundet (bildades 1994 av Samhallföretagen i Alliansen). Almega-gruppen omfattade 1997 sammanlagt 334.000 arbetstagare.

---

<sup>47</sup> VerkstadsindustriGruppen har gemensamt kansli, men däremot inte gemensam VD. Å andra sidan tillhör VDn för de båda övriga förbunden VFs styrelse.

<sup>48</sup> Några av SAF-förbunden står utanför förbundsgrupperna.

<sup>49</sup> Tidigare fanns dock en grupp med namnet Handel och Tjänster.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

(2) *VerkstadsindustriGruppen*: Sveriges Verkstadsindustrier (VI) med arbetsgivarorganisationen Sveriges Verkstadsförening (VF), Tekoindustrierna, Stoppmöbelförbundet. 303.000 arbetstagare 1997, varav VF 291.000.

(3) *Svensk Handel och Tjänsteföretagen* (SHT eller med äldre beteckning HAO-förbunden; före 1997 hade samtliga nedanstående förbund prefixet HAO i namnet): Sveriges Handelsarbetsgivare (HAO Handelsarbetsgivarna bildades 1993 av HAO Centrala Gruppen, vartill anslöt sig HAO Järnhandlarnas Arbetsgivareförening), Flygarbetsgivarna, Mediearbetsgivarna, Privatvårdens Arbetsgivarförbund och Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund (bildat 1993 av tjänsteföretagen i HAO Centrala Gruppen). Sammanlagt ca 200.000 arbetstagare 1997. Därtill kom Idea – Arbetsgivarförbundet för ideella organisationer (före 1997 med prefixet HAO, ej medlem av SAF), till vilket 1995 överfördes 437 företag från HAO Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund.

(4) *Arbio*: Skogs- och Lantarbetsgivareförbundet, Sveriges Skogsindustriförbund, Träindustriförbundet. 91.000 arbetstagare 1997.

(5) *TransportGruppen*: Biltrafikens Arbetsgivareförbund, Motorbranschens Arbetsgivareförbund, Petroleumbranschens Arbetsgivareförbund. 89.000 arbetstagare 1997.

(6) *MetallGruppen* (bildad 14/12 1993, men kanslisamverkan redan från 1986 mellan Järnbruksförbundet och Svets Mekaniska Arbetsgivareförbundet): Gruvornas Arbetsgivareförbund (kom 1/1 1994 från Almegruppen), Stål- och Metallförbundet, Svets Mekaniska Arbetsgivareförbundet. 55.000 arbetstagare 1997.

(7) *Informations- och Medieföretag*: Förlags- och Medieförbundet (FoM) bildades 1993 av förlagen och övriga tjänsteföretag inom dåvarande Grafiska Arbetsgivareförbundet, som samtidigt ändrade namn till Grafiska Företagen och 1996 till Grafiska Företagens Förbund Förbund (GFF). GFF utgör gruppens andra förbund. 39.000 arbetstagare 1997.

Därtill kom den mer lösliga samarbetsgruppen inom byggnadsbranschen (utan gemensamt kansli), samt försäkrings- och finansgruppen som aldrig blev någon egentlig grupp:

(8) *Byggyrkesgruppen*: Byggtreprenörerna, Elektriska Installatörsorganisationen (före 1997 Elektriska Arbetsgivareföreningen), Maskinentreprenörerna, Måleriföretagens Arbetsgivare- och Branschorganisation (upplöstes 1998), Plåtslageriernas Riksförbund, VVS-Installatörerna.

(9) *Försäkrings- och Finansgruppen*: Försäkringsbranschens Arbetsgivarorganisation.

Sedan 1997 har *Svensk Handel och Tjänsteföretagen* upplösts genom att inte mindre än fyra av medlemsförbunden 1/1 2000 lämnade gruppen. Privat-

## Anders Kjellberg

vårdens Arbetsgivarförbund och Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund inledde då ett närmare samarbete med Almega Tjänsteförbunden och anslöt sig till Almega-gruppen. Flygarbetsgivarna gick samtidigt över till Transportgruppen, som även rymmer ett nytt SAF-förbund, Bussarbetsgivarna (bildat 1998 av kommunala och privata bussbolag). Även Sveriges Hamnar, som tidigare hette Sveriges Hamn- och Stuveriförbund, tillhör numera Transportgruppen. Medieförbundet gick 1/1 2000 samman med Förlags- och Medieförbundet (FoM) till Medie- och Informationsarbetsgivarna (MIA) och finns idag inom *Informations- och Medieföretagen*. *Svensk Handel* betraktad som grupp rymmer endast ett SAF-förbund, Sveriges Handelsarbetsgivare förutom det fristående Idea – Arbetsgivarförbundet för ideella organisationer. I övrigt fungerar Svensk Handel som handelns branschorganisation. Nedan anges grupperna i storleksordning vid årsskiftet 1999/2000 med kursivering av den största arbetstagar-kategorin inom förbundet/gruppen ifråga. De med \* angivna förbunden utgör tillsammans arbetsgivarsidan inom *Industriavtalet*, Samarbetsavtal om industriell utveckling och lönebildning (1997). De med \*\* markerade förbunden bildade från januari 2000 *Forum för tjänsteföretagare*.

### (1) ALMEGA-GRUPPEN:

#### (A) Servicebranscher:

Alliansen 100.958\*\* (varav 94.769 'tjänstemän')<sup>50</sup>

Almega Tjänsteförbunden (ATJ)\*\* 85.695 (varav 60.943 tjänstemän)

Privatvårdens Arbetsgivarförbund\*\* 23.807 (varav 22.530 tjänstemän)

Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund\*\* 46.081 (varav 39.269 tjänstemän)

**Summa servicebranscher:** 256.541 (varav 217.511 tjänstemän och 39.030 arbetare)

#### (B) Industri mm:

Almega Industri och Kemiförbundet (IOK)\* 84.449 (varav 46.553 arbetare)

Byggnadsämnesförbundet (BÄF)\* 11.128 (varav 7.072 arbetare)

Livsmedelsbranschens Arbetsgivarförbund (LAF)\* 43.562 (varav 29.419 arbetare)

Samhallförbundet 22.640 (varav 19.225 arbetare)

**Summa industri mm:** 161.779 (varav 101.999 arbetare och 59.780 tjänstemän)

---

<sup>50</sup> 'Tjänstemän' inom citationstecken för att markera att man i de förutvarande statliga affärsverken inte gjorde någon skillnad på arbetare och tjänstemän. Alla betraktades formellt som tjänstemän, även de som i SCBs Arbetskraftsundersökningar betecknas som arbetare.

*Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

**Summa Almega-gruppen:** 418.320 (varav 277.291 tjänstemän och 141.029 arbetare)

*(2) VERKSTADSINDUSTRI-GRUPPEN:*

Sveriges Verkstadsindustrier (VI) med arbetsgivarorganisationen Sveriges Verkstadsförening (VF)\* 305.003 (varav 169.351 arbetare och 135.652 tjänstemän)

Teknoindustrierna (TEKO)\* 10.137 (varav 6.608 arbetare)

Stoppmöbelförbundet\* 1.437 (varav 1.142 arbetare)

**Summa VerkstadsindustriGruppen:** 316.577 (varav 177.101 arbetare och 139.476 tjänstemän)

*(3) SVENSK HANDEL* (före 1/1 2000 Svensk Handel och Tjänsteföretagen): Sveriges Handelsarbetsgivare 130.562 (varav 80.594 arbetare och 49.968 tjänstemän) samt Idea - Arbetsgivarförbundet för ideella organisationer. Idea står utanför SAF och tillhör inte heller Svensk Handel vad gäller näringspolitiska frågor. I egenskap av förbundsgrupp fungerar Svensk Handel enbart som gemensamt kansli för Sveriges Handelsarbetsgivare och Idea i arbetsgivarfrågor.

*(4) TRANSPORTGRUPPEN*

Biltrafikens Arbetsgivareförbund (BA) 49.747 (varav 39.353 arbetare)

Bussarbetsgivarna (Bua) 16.838 (varav 15.417 arbetare)

Flygarbetsgivarna (FlygA) 17.199 (varav 13.430 tjänstemän)

Motorbranschens Arbetsgivareförbund (MAF) 33.085 (varav 19.527 arbetare)

Petroleumbranschens Arbetsgivareförbund (PAF) 4.635 (varav 2.439 arbetare)

Sveriges Hamnar 4.289 (varav 3.212 arbetare)

**Summa TransportGruppen:** 125.793 (varav 83.717 arbetare)

*(5) ARBIO*

Föreningen Sveriges Skogsindustrier (Skogsindustrierna)\* 45.892 (varav 33.521 arbetare)

Skogs- och Lantarbetsgivareförbundet (SLA)\* 19.228 (varav 13.574 arbetare)

Träindustriförbundet (Tif)\* 23.595 (varav 18.363 arbetare)

**Summa Arbio:** 88.715 (varav 65.458 arbetare och 23.257 tjänstemän)

*Anders Kjellberg*

(6) *METALL-GRUPPEN*

Gruvornas Arbetsgivareförbund (GAF)\* 6.640 (varav 4.865 arbetare)

Stål- och Metallförbundet (SMF)\* 42.332 (varav 27.011 arbetare)

Svets Mekaniska Arbetsgivareförbundet (SVEMEK) \* 4.732 (varav 3.832 arbetare)

**Summa Metallgruppen:** 53.704 (varav 35.708 arbetare och 17.996 tjänstemän)

(7) *INFORMATION- OCH MEDIEFÖRETAGEN*

Medie- och Informationsarbetsgivarna (MIA) 9.553 (varav 8.682 tjänstemän)

Grafiska Företagens Förbund (GFF) 22.892 (varav 16.635 arbetare)

**Summa Informations- och Medieföretagen:** 32.445 (varav 17.506 arbetare och 14.939 tjänstemän)

Därtill kommer den informella samarbetsgruppen inom byggnadsbranschen, samt försäkringsbranschen:

(8) *BYGGYRKESGRUPPEN*

Sveriges Byggindustrier (BI; före 1/1 2000 Byggentreprenörerna) 57.397 (varav 40.837 arbetare)

Elektriska Installatörsorganisationen (EIO) 20.741 (varav 16.478 arbetare)

Maskinentreprenörerna (ME) 5.191 (varav 4.689 arbetare)

Plåtslageriernas Riksförbund (PLR) 2.920 (varav 2.633 arbetare)

VVS-Installatörerna 12.834 (varav 10.050 arbetare)

**Summa Byggyrkesgruppen:** 99.083 (varav 74.687 arbetare och 24.396 tjänstemän)

(9) *Försäkringsbranschens Arbetsgivareorganisation (FAO)* 18.501 (varav 11.725 tjänstemän)

*Övriga SAF-förbund:* Elgrossisternas Arbetsgivareförening (EGA) 2.120 arbetstagare, Energiföretagens Arbetsgivareförening (EFA) 18.501, Sveriges Bageriförbund (SBF) 10.419, Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare (SHR) 40.478 (varav 34.494 arbetare), Sveriges Kvarnyrkesförbund (KY) 668, Sveriges Redareförening (SRF) 12.069.

**SUMMA TOTALT SAF-förbunden:** 1.361.235 (varav 730.081 arbetare och 631.154 tjänstemän)

Ursprungligen var avsikten att skapa relativt relativt jämnstora förbundsgrupper för att bryta VF:s dominans (varför endast ett par mindre förbund

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

fördes samman med VF). En del av grupperna blev dock små och i ett fall (Försäkrings- och Finansgruppen) ingick endast ett förbund. Den största gruppen är Almega med sammanlagt 418.000 arbetstagare eller 31 procent av de anställda i SAFs medlemsföretag (1999/2000). Almega kan liknas vid en koalition mellan relativt jämnstora förbund. En annan betydande grupp fram till upplösningen 1/1 2000 var Svensk Handel och Tjänsteföretagen (SHT) med ca 223.000 arbetstagare eller 16 procent av SAF-företagens anställda.<sup>51</sup> SHT dominerades starkt av det största medlemsförbundet, Svensk Handel som både är en näringspolitisk organisation och en arbetsgivarorganisation (i form av Sveriges Handelsarbetsgivare). Svensk Handel svarar idag ensamt för ca 10 procent av samtliga arbetstagare inom SAF. Idea - Arbetsgivarförbundet för ideella organisationer (ej medlem av SAF) kvarstår dock i gruppen genom fortsatt kanslisamverkan i arbetsgivarfrågor. Den aktiva opinionsbildning som Svensk Handel står för, bl a genom Handels Utredningsinstitut, ifrågasattes av de övriga fyra SAF-förbunden inom SHT-gruppen, särskilt som de hade betydligt mer begränsade näringspolitiska ambitioner. Svensk Handel upplevdes av de mindre förbunden som alltför dominant. I arbetsgivarfrågor fann de dessutom naturliga samarbetspartners inom andra grupper. Mediearbetsgivarna valde att gå samman med medieförbundet FoM inom gruppen Informations- och Medieföretagen, Flygarbetsgivarna gick till Transportgruppen, medan de båda 'tjänsteförbunden' (Tjänsteföretagen resp. Privatvården) sökte sig till Almega-gruppen inom vilken de tillsammans med Almega Tjänsteförbunden bildade en ny konstellation inom Almega.

Bildandet av förbundsgrupperna överensstämde också med SAFs strävan att med informella medel reducera antalet kanslier och samla förbunden i en ändamålsenlig struktur. Formella förbundssammanslagningar kan vara en mycket känsligare fråga och kräver en betydligt mer komplicerad beslutsprocess. Gruppkanslierna utgörs av servicebolag som förbunden hyr in sig i eller kan lämna precis som när det gäller vilket affärsavtal som helst företagare emellan. Det är också förbunden som tecknar kollektivavtal, inte förbundsgrupperna. En förbundsgrupp är således inget formellt stadgebundet organ, utan en tämligen informell organisation som hämtar sin styrka ur kulturell samhörighet och gemensamma intressen. Idealet är att åstadkomma en miljö där de enskilda förbunden känner en naturlig samhörighet och där inget förbund blir alltför dominant. De tre nämnda tjänsteförbunden inom Almega-gruppen sökte sig till en sådan miljö. Tillsammans med ett fjärde tjänsteförbund inom Almega-gruppen, Alliansen (där Posten och Telia finns bland medlemmarna), har de bildat *Forum för tjänsteföretagare*, som driver

---

<sup>51</sup> SHT innehöll dessutom ett icke SAF-anslutet förbund, Idea.

### *Anders Kjellberg*

gemensamma frågor för tjänsteföretagen - såväl arbetsgivarfrågor som näringspolitiska frågor.

Med tjänsteföretag i strikt mening avses här dem som säljer *tjänster*, till skillnad från handelsföretagen som säljer *varor*. Bland HAO-företagen fanns båda sorterna, men varuförsäljningen dominerade stort även sedan Privatvårdens Arbetsgivarförbund, Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund (1993) och Mediearbetsgivarna bildats. När HAO (Handelns Arbetsgivarorganisation) anslöt sig till SAF 1965 fanns redan ett antal tjänsteföretag i SAFs Allmänna Grupp, föregångaren till dagens Almega. Vid Alliansens inträde i SAF 1993 tillkom ytterligare ett antal tjänsteföretag. Året därpå blev Posten och Telia medlemmar av Alliansen, som samma år gick med i Almega-gruppen. När Allmänna Arbetsgivarförbundet 1996 delades upp i Almega Kemi- och Industriförbundet och Almega Tjänsteförbunden uppstod den situationen att det inom SAF existerade flera renodlade tjänsteförbund som organiserade ungefär samma sorts företag. Inom Almega Tjänsteföretagen finner man bl a arkitekter, konsulter, IT, postdistributionsföretag (CityMail) och utbildningsföretag, medan Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund rymmer bemanningsföretag (bl a inom vårdområdet), revisionsbyråer, för- och friskolor mm. Båda har dessutom städföretag som medlemmar. Det faktum att alla de nämnda fyra tjänsteförbunden sedan år 2000 tillhör Almega-gruppen och tillsammans bildat Forum för tjänsteföretagare innebär utan tvekan ett stort steg framåt för moderniseringen av SAFs förbundsstruktur.

VerkstadsindustriGruppen, som med sina 317.000 arbetstagare är den näst största gruppen, domineras helt av VF (VI) med 305.000 arbetstagare. Tillsammans omsluter de tolv SAF-förbund som samverkar inom ramen för *Industriavtalet* inte mindre än 598.000 arbetstagare eller 44 procent av samtliga anställda i SAF-företagen. De grupper som i sin helhet omfattas av *Industriavtalet* är VerkstadsindustriGruppen, MetallGruppen och Arbio. Därtill kommer 1/3 av Almega. I Danmark, har industrins arbetsgivare gått ett steg längre genom att sluta sig samman i Dansk Industri, vars medlemsföretag representerar mer än 50 procent av den samlade lönesumman inom Dansk Arbejdsgiverforening. Samtidigt har avtalsförhandlingarna alltmer decentraliserats, vilket gör att man i Danmark talar om 'centraliserad decentralisering' (se det danska kapitlet i denna volym).

Sammantaget omfattade 1999 de sju förbundsgrupperna med gemensamma kanslier ca 1.2 miljon arbetstagare eller 86 procent av alla anställda i SAFs medlemsföretag. Därmed hade föreningen kommit långt på vägen mot en effektiviserad struktur jämfört med förhållandena vid 1960-talets mitt då antalet förbund genom anslutning av fristående arbetsgivarorganisationer vuxit till 43. Målet som då ställdes var att radikalt minska antalet förbunds-

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

*kanslier*, medan det var mindre väsentligt om förbunden som sådana levde kvar (De Geer, 1989:160). Det har även förekommit att förbund delats upp i flera mindre såsom då Allmänna Arbetsgivareförbundet 1996 upplöstes och två nya förbund - Almega Industri och Kemiförbundet resp. Almega Tjänsteförbunden - bildades. Avsikten var bl a att förstärka branschgemenskapen och åstadkomma större homogenitet på förbunds nivå när avtalsförhandlingarna decentraliserades (SAF-tidningen nr 19 1995). Samtidigt behölls den intima samverkan mellan förbunden genom att de kvarstod i förbundsgruppen Almega.

Orsaken till att byggbranschen inte lyckats lika bra med att sammanföra förbunden till en större enhet är att intressena i framför allt branschfrågor går isär mellan förbund som organiserar entreprenörer (Sveriges Byggindustrier, tidigare Byggentreprenörerna) och förbund som representerar underentreprenörer (Maskinentreprenörerna, VVS-installatörerna, Elektriska Installatörsorganisationen). Sveriges Byggindustrier, som med sina 60.000 arbetstagare är det största förbundet inom branschen, är en sammanslagning av SAF-förbundet Byggförbundet och de båda branschorganisationerna Entreprenörföreningen (de stora byggföretagen) och Sveriges Byggmästareförening (småföretagen). Byggyrkesgruppen saknar ett gemensamt kansli, men inför avtalsförhandlingarna samverkar byggförbunden på ett informellt plan.

En av grupperna - *Informations- och Medieföretag* - var vid starten mycket ofullständig och tillkom inte i full enighet mellan förbunden. Således hade både Almega och SHT (Svensk Handel och Tjänsteföretagen) medlemmar inom mediebranschen. Som framgått lämnade Mediearbetsgivarna från 1/1 2000 SHT och gick samman med motsvarande medieförbund (FoM) inom gruppen Informations- och Medieföretag till det nya förbundet Medie- och Informationsarbetsgivarna (MIA). Men mediearbetsgivarna är fortfarande uppsplittrade på flera förbund i och med att tidningsföretagen och Sveriges Radio har egna arbetsgivarorganisationer (TA resp. SRAO) utanför SAF.

En annan förändring i riktning mot ökad samverkan mellan förbunden - men på lokal nivå - var inrättandet 1976-77 av SAFs *regionkontor* (De Geer, 1989:168ff). Motiven var flera: att få bättre kontroll över löneglidningen, förbättra kontakterna med de många småföretagare som blivit medlemmar samt att förstärka den opinionsbildande verksamheten.

En tredje form av samverkan sker inom ramen för de stora företagen och koncernerna. De svenska storföretagen utmärks emellertid av att en allt större andel av de anställda finns *utomlands* och således faller utanför SAFs

*Anders Kjellberg*

verksamhetsområde. Denna tendens har tillsammans med bolagiseringar av statliga affärsdrivande verk (t ex Posten och Telia)<sup>52</sup> och efterföljande SAF-inträde medfört att flera statsägda företag numera återfinns bland de största SAF-företagen - se tabell 2, som baseras på antalet i Sverige årsanställda 1997 i resp. företag.

| Rang | Företag               | SAF-förbund | SAF-grupp | Anställda/<br>Sverige | Anställda/<br>totalt |
|------|-----------------------|-------------|-----------|-----------------------|----------------------|
| 1    | Ericsson              | VF          | Verkstad  | 45360                 | 100774               |
| 2    | Volvo <sup>53</sup>   | VF          | Verkstad  | 43400                 | 72900                |
| 3    | Posten <sup>54</sup>  | Alliansen   | Almega    | 42897                 | 42903                |
| 4    | Telia                 | Alliansen   | Almega    | 30474                 | 33930                |
| 5    | Samhall               | Samhall     | Almega    | 25911                 | 25914                |
| 6    | ABB                   | VF          | Verkstad  | 24293                 | 213057               |
| 7    | Skanska               | Byggind.    | -         | 17517                 | 37240                |
| 8    | NCC                   | Byggind.    | -         | 13660                 | 20283                |
| 9    | Stora <sup>55</sup>   | Skogsind.   | Arbio     | 10952                 | 20431                |
| 10   | Sandvik               | Stål/Metall | Metall    | 10658                 | 32431                |
| 11   | Scania <sup>56</sup>  | VF          | Verkstad  | 10519                 | 22278                |
| 12   | Elektrolux            | VF          | Verkstad  | 10029                 | 105950               |
| 13   | Celsius <sup>57</sup> | Stål/Metall | Metall    | 9733                  | 10938                |

<sup>52</sup> Posten bolagiserades 1/3 1994, Telia (Televerket) 1/7 1993 och Vattenfall 1/1 1992. Som följd härav räknas den anställda personalen i AKU (Arbetskraftsundersökningarna) till den enskilda (ej statliga) sektorn.

<sup>53</sup> Sedan 1997 har Volvos personbilsrörelse övertagits av amerikanska Ford, medan 'rest-Volvo' år 2000 av EU nekades att gå samman med Scania. Motiveringen var att det nya företaget skulle bli alltför dominant på den nordiska marknaden för tunga lastbilar. Det öppnade vägen för Volkswagens förvärv av Scania kort därefter samt Volvos köp av Renaults lastbilstillverkning (Renault blev samtidigt störste ägare av Volvo lastvagnar).

<sup>54</sup> Inkl. bl a Postgirot Bank med 2.976 anställda.

<sup>55</sup> 1998 slogs Stora samman med finska Enso till Stora Enso. 1997 hade de båda bolagen tillsammans 11.507 anställda i Sverige av totalt 40.301.

<sup>56</sup> Uppköpt år 2000 av tyska Volkswagen.

<sup>57</sup> Numera fusionerat med Saab.

*Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

|    |                     |              |          |      |       |
|----|---------------------|--------------|----------|------|-------|
| 14 | Apoteksbol.         | Alliansen    | Almega   | 9153 | 9153  |
| 15 | SSAB                | Stål/Metall  | Metall   | 9041 | 9630  |
| 16 | Axel Johnson        | Handels      | SHT      | 8401 | 8496  |
| 17 | SAS                 | Flygarbetsg. | SHT      | 8200 | 25057 |
| 18 | Praktikertjänst     | Privatv.     | SHT      | 7824 | 7824  |
| 19 | Tetra Laval         | VF           | Verkstad | 7807 | 35622 |
| 20 | Partena             | Tjänsteför.  | SHT      | 7531 | 7807  |
| 21 | Saab <sup>58</sup>  | VF           | Verkstad | 7439 | 7716  |
| 22 | SCA                 | Skogsind.    | Arbio    | 7493 | 33399 |
| 23 | Vattenfall          | Energi       | -        | 7492 | 7847  |
| 24 | Saab Autom.         | VF           | Verkstad | 7429 | 8135  |
| 25 | Astra <sup>59</sup> | Almega       | Almega   | 7310 | 22206 |

*Anm.* Handels = Sveriges Handelsarbetsgivare, Privatv. = Privatvårdens Arbetsgivarförbund, SHT = Svensk Handel och Tjänsteföretagen (1997-99), VF = Sveriges Verkstadsförening

*Källa:* Sveriges Största Företag 1998 samt uppgifter från resp. företag.

Som framgår av tabell 2 har de båda ledande förbundsgrupperna en mycket stark ställning bland de största SAF-företagen. Av de 25 största företagen 1997 tillhörde mer än vartannat Verkstadsindustrigruppen (8 stycken; inkl. Celcius som år 2000 gick upp i Saab blir det 9) eller Almega-gruppen (5 företag; sedan Privatvårdens Arbetsgivarförbund och Tjänsteföretagens Arbetsgivareförbund 1/1 2000 gått över till Almega-gruppen blir det 8 Almegaföretag). Om man därtill lägger de fyra företag som 1997 fanns inom Svensk Handel och Tjänsteföretagen (SHT)<sup>60</sup> har vi täckt in hela 17 företag men inte rört oss utanför ramen av de tre största förbundsgrupperna. Adderas även de råvarubaserade företagen inom stål- och pappersmassbranscherna (Sandvik och SSAB resp. Stora och SCA) samt verkstadsföretaget Celsius (anslutet till Metallgruppen) är vi uppe i 22 av de 25 största SAF-företagen och fem av de sju förbundsgrupperna. I synnerhet inom Verkstadsindustrigruppen har många av storföretagen huvuddelen av

<sup>58</sup> Saab-gruppen, dvs Saab Aircraft, Saab Combitech m fl, sedan 2000 även Celcius.

<sup>59</sup> Ingår numera i brittiska AstraZeneca.

<sup>60</sup> Axel Johnson tillhör idag Svensk Handel, medan SAS ingår i Transportgruppen samt Praktikertjänst och Partena i Almega-gruppen.

### *Anders Kjellberg*

sina anställda utomlands (det gäller samtliga verstadsföretag i tabell 2 utom de båda Saab-koncernerna Saab (övervägande försvarsindustri) resp. Saab Automobile), medan de statligt ägda företagen (Posten, Telia, Samhall, Apoteksbolaget och Vattenfall) fortfarande har nästan hela sin personal i Sverige.

Ett par speciella företagsgrupper har inte tagits med på listan i tabell 2. Den ena är ICA-företagen som består dels av ICA-koncernen (som tillhör SAF med sina 5.943 årsanställda i Sverige 1997), dels av ca 2.200 ICA-handlare med sammanlagt ca 27.000 anställda (= personer, ej omräknat till årsanställda). Ett för koncernledningen okänt antal ICA-handlare är medlemmar resp. icke-medlemmar i SAF-förbundet Handelsarbetsgivarna. Det saknas således en enhetlig policy i arbetsgivarfrågor hos denna företagsgrupp. En annan betydande gruppering, men med hemvist i Almega, utgörs av företagen inom jordbrukarnas ekonomiska föreningsrörelse, varav flera har ett stort antal anställda: Arla 5.571, Lantmännen 3.211 och Farmek 3.958 årsanställda i Sverige 1997.

På liknande sätt finns det andra grupper av företag som ägande- eller inflytandemässigt tillhör samma sfär och som därför skulle kunna betecknas som särskilda grupperingar. Den i särklass mest framträdande utgörs av de så kallade *Wallenbergföretagen* med investmentbolaget Investor och SEB (S-E-banken) som centrala maktcentra. Internationellt sett saknar Wallenberggruppen motsvarighet. Ingen annan utvecklad marknadsekonomi rymmer en ägarfamilj som kontrollerar en så hög andel av landets storföretag. Till Wallenbergföretagen har traditionellt räknats bl a Ericsson (se även nedan), Electrolux, SAS, Asea/ABB, Saab (flygplan mm), Saab Automobile, Scania, Stora och Astra. Flera av de senare bolagen har dock under senare år blivit utlandsägda och/eller utlandsbaserade. En annan stark gruppering i näringslivet utgörs av *SHB-sfären*, dvs Svenska Handelsbanken, Nordens största bank fram till år 2000 (då MeritaNordbanken och Unidanmark gick samman, senare även norska Kreditkassen),<sup>61</sup> och investmentbolaget Industrivärden samt storföretag som Ericsson (delad kontrollposition med Wallenberg-sfären med ca 42 procent av rösterna hos SHB-sfären och 38 procent hos Wallenberg), SCA (Svenska Cellulosa AB), AGA, Sandvik, Skanska samt försäkringsbolaget Skandia (fram till 1988 även PLM).<sup>62</sup>

Ur ett internationellt perspektiv utmärks det svenska näringslivet av en hög grad av koncentration i *dubbelt* avseende: dels genom storföretagens

---

<sup>61</sup> Nordens fem största banker efter tillgångarnas storlek var 1998 i tur och ordning SHB (Svenska Handelsbanken), MeritaNordbanken, SEB (S-E-Banken), Förenings-sparbanken och Kapital Holding. Se Veckans Affärer nr 41 1998.

<sup>62</sup> Dagens industri 30/9 och 7/10 1998. Se även Glete 1994 s 262ff, 290.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

mycket starka ställning, dels genom den betydande ägandemässiga koncentrationen till några få nyckelgrupperingar, framför allt Wallenbergföretagen och SHB-sfären inom vilka banker och investmentbolag intar en kontrollmässigt central position<sup>63</sup> i förhållande till de många transnationella företag som finns inom resp. maktsfär.<sup>64</sup> Det bekräftas av att banker och finansinstitut har en framskjuten ställning inom det nätverk av gemensamma styrelseledamöter som kartlagts i en studie av 103 börsnoterade svenska bolag (Lindblad & Paulsson, 1996).

## 16. De svenska storföretagens växande internationalisering.

Av de nämnda Wallenbergföretagen har alla utom de båda Saab-bolagen huvuddelen av sina anställda utanför Sveriges gränser. Å andra sidan bidrar Wallenberggruppens framskjutna position i svenskt näringsliv till att den stora majoriten av storföretagen i Sverige är svenskkontrollerade även om en förändring här håller på att ske. Det till hälften Wallenbergkontrollerade ABB, som bildades genom att svenska Asea och schweiziska BBC gick samman och förlade sitt huvudkontor till Schweiz, var länge ett undantag inom denna företagsgrupp. Ericsson beslöt 1998 att förlägga väsentliga delar av huvudkontoret till Storbritannien (bl a koncernkontoret för Europa, Afrika och Mellanöstern samt hela finansavdelningen) och att gradvis lokalisera ytterligare delar till London.<sup>65</sup> Mot slutet av samma år blev det klart att Astra flyttar huvudkontoret till London i samband med fusionen med det brittiska läkemedelsföretaget Zeneca. Även svetskoncernen Esab:s ledning hamnade i Storbritannien när företaget 1994 övertogs av brittiska Charter. Likaså tillkännagav bevakningsföretaget Securitas att huvudkontoret omlokaliseras till London sedan man 1999 förvärvat amerikanska Pinkerton. Däremot kvarstannade huvudkontoret för svensk-brittiska Avesta-Sheffield i Sverige. Likaså lokaliserades ledningen för Autoliv Inc. till Sverige sedan svenska Autoliv och amerikanska Morton ASP 1997 gått samman. På samma sätt förhöll det sig när svenska Cloetta och finländska Fazer slogs samman 1999.

---

<sup>63</sup> Det gäller fr a investmentbolagen. Banker tillåts inte enligt svensk lag äga aktier.

<sup>64</sup> Utan systemet med röststarka A-aktier skulle de svenska investmentbolagens ägarmakt försvagas väsentligt.

<sup>65</sup> FinansTidningen 1/10 1998.

### *Anders Kjellberg*

Andra storföretag med huvudkontor utomlands är IKEA (Danmark), Esselte (Storbritannien), Akzo Nobel (Nederländerna), Mölnlycke (Tyskland), Pharmacia (USA), Stora Enso (Finland), TietoEnator (Finland) och MeritaNordbanken (Finland fram till år 2000). I de sex sistnämnda fallen skedde flytten, i likhet med Asea/ABB och Astra, när företaget gick samman med ett utländskt bolag. Det finns även exempel på rörelser i motsatt riktning, som när Tetra Laval flyttade hem sitt huvudkontor från Schweiz<sup>66</sup> eller när koncernledningen för den år 2000 sammanslagna Merita Nordbanken och Unidanmark placerades i Stockholm. Samma år beslutade Boliden att återbörda huvudkontoret från Kanada till Sverige. I samband med att Asea, Astra, Nobel, Pharmacia och Stora fusionerade med utländska bolag och huvudkontoren flyttade utomlands förlorade de fackliga organisationerna representation i företagets styrelser.<sup>67</sup>

Antalet anställda i utlandsägda företag har ökat kraftigt, men ännu 1997 var det svenska ägandet i utlandet (mätt i antalet anställda) mer än dubbelt så stort som det utländska ägandet i Sverige.<sup>68</sup> Sedan dess har bl a Astra och Volvo Personvagnar uppgått i eller förvärvats av utländska bolag (brittiska AstraZeneca resp. amerikanska Ford).

De svenska storföretagens omfattande utlandsengagemang framstår ännu tydligare vid en blick på listan över de 25 största SAF-företagen ordnade

---

<sup>66</sup> Tetra Pak flyttade 1981 huvudkontoret från Lund till Lausanne i Schweiz. Sedan Alfa Laval förvärvats 1991 flyttades huvudkontoret för Tetra Laval-koncernen till Lund, medan Lausanne behöll regionkontoret för Europa.

<sup>67</sup> När Stora och Enso gick samman och förlade huvudkontoret till Finland berövades de de fackliga organisationerna representation i bolagets styrelse med hänvisning till att arbetslagstiftningen i Finland inte fordrar sådan. Däremot fick de anställda plats i styrelsen när svenska Nordbanken och finländska Merita gick samman och likaledes placerade huvudkontoret i Helsingfors. På frågan varför Storas huvudägare Investor inte gjorde likadant svarade investmentsbolagets informationsdirektör: 'Vi följer praxis i det land där bolaget har sin hemort' (DN 23/8 1998). Det förvaltningsråd med tre personalrepresentanter som funnits i styrelsen hos Enso avskaffades efter krav från Stora. För andra konsekvenser av huvudkontors flyttning till utlandet och för drivkrafter, se Braunerhjelm & Lindqvist 1999.

<sup>68</sup> De utlandsägda företagen hade 301.069 anställda i Sverige 1997, medan de svenskägda hade 627.129 i utlandet. Statistiska meddelanden Nv 15 SM 9901 s 6. Två år senare var antalet anställda i utlandsägda företag uppe i 397.665, varav 51 procent inom tjänstesektorn och 46 procent inom tillverkningsindustrin. Sammanlagt svarade de utlandsägda företagen för 17 procent av näringslivets anställda 1999 (inom tjänstenäringsarna 15 procent, inom tillverkningsindustrin hela 25 procent). Det innebär en snabb tillväxt sedan 1990 då motsvarande andel var 9 procent. NUTEK S 2000:002 s 15 och 17.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

efter det *totala* antalet anställda, dvs i Sverige och utomlands sammantaget - se tabell 4. De båda ledande förbundsgrupperna - Verkstadsindustrigruppen och Almega-gruppen - befäster nu sin dominerande ställning bland de 25 största bolagen genom att representeras av så mycket som 15 företag, bl a de sju främsta. Nio av företagen är verkstadsföretag, inkl. de fyra största.

Trots att flera arbetsgivarförbund inom servicesektorn och statliga företag som Posten och Telia anslutit sig till SAF dominerar föreningen fortfarande av de stora *industriföretagen*. Av de 25 största SAF-företagen (inkl. sysselsatta utomlands, se tabell 4) 1997 representerades det '*post-industriella*' samhället av endast 5 företag, i nämnd ordning Posten, Securitas, IKEA, Telia och SAS, medan de övriga 20 företagen befann sig inom industrin (inkl. byggnation och energiproduktion). Om man enbart ser till sysselsättningen i *Sverige* (tabell 2) stiger antalet serviceföretag från 5 till 7, men industriföretagen dominerade fortfarande stort med 18 av de 25 största SAF-företagen. Servicenäringarnas relativt svaga ställning bland de största SAF-företagen kan knappast förklaras med att de skulle vara mindre arbetsintensiva än industriföretagen; snarare är det motsatta fallet. Följande faktorer spelar större roll:

- en betydande del av servicenäringarna i Sverige befinner sig inom den del av den offentliga sektorn som inte bolagiserats eller privatiserats
- bankernas arbetsgivarorganisation (BAO), liksom kooperations (KFO) står utanför SAF
- det svenska näringslivets internationalisering har inte fortskridit lika långt inom servicenäringarna som inom industrin,<sup>69</sup> vilket verkat tillbakahållande på företagens storlek; undantag finns dock - Securitas, IKEA och SAS.
- många serviceföretag, t ex inom handeln och restaurangbranschen, är småskaliga.

Det senare bekräftas av tabell 3, som redovisar de anställdas fördelning på olika företagsstorlekar inom den varuproducerande sektorn resp. servicenäringarna. Inom den förra arbetar majoriteten av de anställda i företag med

---

<sup>69</sup> Av samtliga anställda i svenskägda koncerner med dotterbolag i utlandet 1997 befann sig 30 procent utomlands inom tjänstesektorn jämfört med 58 procent inom industrin. (Statistiska meddelanden Nv 15 SM 9901 s 4). Så mycket som 77 procent av de svenskägda koncernernas anställda i utlandet befann sig 1997 inom industrin, medan endast 18 procent fanns inom tjänsteföretagen. Å andra sidan hade de utlandsägda företagen i Sverige en stor del av sina anställda (50 procent) i just tjänsteföretag. Ibid s 6.

### Anders Kjellberg

minst 200 anställda jämfört med 34 procent inom servicenäringarna. Inte mindre än 40 procent av de serviceanställda återfinns i de minsta företagen (1-19 anställda). I den varuproducerande sektorn är motsvarande andel endast 21 procent.

| A: Antal företag   | Totalt  | Storleksgrupp/antal anställda |       |        |      |
|--------------------|---------|-------------------------------|-------|--------|------|
|                    |         | 0-19                          | 20-49 | 50-199 | 200- |
| Varuproduktion     | 73644   | 93%                           | 4%    | 2%     | 1%   |
| Tjänsteproduktion  | 192159  | 97%                           | 2%    | 1%     | 0%   |
| Hela bolagssektorn | 265803  | 96%                           | 3%    | 1%     | 0%   |
| B: Antal anställda | Totalt  | 0-19                          | 20-49 | 50-199 | 200- |
| Varuproduktion     | 906592  | 21%                           | 10%   | 16%    | 53%  |
| Tjänsteproduktion  | 992430  | 40%                           | 12%   | 14%    | 34%  |
| Hela bolagssektorn | 1899022 | 31%                           | 11%   | 15%    | 43%  |

Anm. Exkl. Finansiella bolag  
Källa: Statistiska meddelanden Nv 11 SM9801 tabell 1-2

Utlandsetableringarnas betydande omfattning hos storföretagen framgår vidare av att åtskilliga av de absolut största företagen - redovisade i tabell 4 - inte återfinns bland de 25 största SAF-arbetsgivarna i Sverige (tabell 2). Detta gäller närmare bestämt SKF, Securitas, IKEA, Pharmacia & Upjohn (från år 2000 Pharmacia Corporation), Atlas Copco, Autoliv, AssiDomän, Gambro (före 1998 Incentive) och Trelleborg, som praktiskt taget alla har en överväldigande majoritet av sina anställda *utomlands*. Inte mindre än 11 av de största företagen har tre fjärdedelar eller mer av sina anställda utomlands (tabell 4, kolumnen längst till höger). Hos de 80 största<sup>70</sup> svenskägda industrikoncernerna uppgår andelen sysselsatta i utlandet till 63 procent, medan internationaliseringsgraden hos de 40 största svenska tjänstekoncernerna är 45 procent (1997).<sup>71</sup> Av näringslivets samtliga anställda finns 48 procent utomlands; tio år tidigare (1987) var denna andel 39 procent.<sup>72</sup>

<sup>70</sup> 'Största' i betydelsen flest anställda i utlandet.

<sup>71</sup> De 749.083 anställda i de 80 största industrikoncernerna fördelar sig på 275.556 i Sverige och 473.527 i utlandet. Hos de 40 största tjänstekoncernerna (likaledes svenskägda) var motsvarande tal 222.904, 100.812 resp. 122.092. Statistiska meddelanden Nv 15 SM 9901 s 7. Av samtliga 343 svenskägda industrikoncerner med dotterbolag i utlandet fanns 484.052 av totalt 838.561 anställda i utlandet. Ibid. s 15. De 480 svenskägda tjänstekoncernerna med dotterbolag i utlandet hade 112.052 av de 372.358 anställda utomlands.

<sup>72</sup> Ibid s 4.

*Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Tabell 4. De 25 största SAF-företagen efter totala antalet årsanställda (Sverige + utomlands) 1997.

| Rang | Företag             | SAF-förbund  | SAF-grupp | Anställda/Sverige | Anställda/totalt | % utl*           |
|------|---------------------|--------------|-----------|-------------------|------------------|------------------|
| 1    | ABB                 | VF           | Verkstad  | 24293             | 213057           | 93W              |
| 2    | Elxtrolux           | VF           | Verkstad  | 10029             | 105950           | 91 W             |
| 3    | Ericsson            | VF           | Verkstad  | 45360             | 100774           | 55WH             |
| 4    | Volvo               | VF           | Verkstad  | 43400             | 72900            | 40 <sup>73</sup> |
| 5    | Posten              | Alliansen    | Almega    | 42897             | 42903            | 0 S              |
| 6    | SKF                 | VF           | Verkstad  | 6290              | 41863            | 85 W             |
| 7    | Securitas           | Almega       | Almega    | 5126              | 40000            | 87               |
| 8    | Skanska             | Byggind.     | -         | 17517             | 37240            | 53 H             |
| 9    | IKEA                | Handels      | SHT       | 4081              | 36400            | 89               |
| 10   | Tetra Laval         | VF           | Verkstad  | 7807              | 35622            | 78               |
| 11   | Telia               | Alliansen    | Almega    | 30474             | 33930            | 10 S             |
| 12   | SCA                 | Skogsind.    | Arbio     | 7493              | 33399            | 78 H             |
| 13   | Sandvik             | Stål/Metall  | Metall    | 10658             | 32431            | 67 H             |
| 14   | Pharmacia & Upjohn  | Almega       | Almega    | 6000              | 30000            | 80               |
| 15   | Samhall             | Samhall      | Almega    | 25911             | 25914            | 0 S              |
| 16   | SAS                 | Flygarbetsg. | SHT       | 8200              | 25057            | 67 W             |
| 17   | Atlas Copco         | VF           | Verkstad  | 2706              | 22296            | 88 W             |
| 18   | Scania              | VF           | Verkstad  | 10519             | 22278            | 53 W             |
| 19   | Astra               | Almega       | Almega    | 7310              | 22206            | 67 W             |
| 20   | Stora <sup>74</sup> | Skogsind.    | Arbio     | 10952             | 20431            | 46 W             |
| 21   | NCC                 | Byggind.     | -         | 13660             | 20283            | 33               |
| 22   | Autoliv Inc.        | VF           | Verkstad  | 1700              | 17840            | 90               |
| 23   | Assi Domän          | Skogsind.    | Arbio     | 6660              | 16914            | 61 S             |
| 24   | Gambro              | VF           | Verkstad  | 1821              | 16108            | 89 W             |
| 25   | Trelleborg          | Almega       | Almega    | 6013              | 13525            | 56               |

\* Andel sysselsatta utomlands samt dominerande ägargrupp. W = Wallenberg-gruppen, H = SHB-gruppen (gruppen kring Sv. Handelsbanken), S = svenska staten.

<sup>73</sup> Sedan 1997 har Volvos personbilsrörelse övertagits av amerikanska Ford och Renault blivit störste aktieägare av Volvo lastvagnar i samband med Volvos övertagande av Renaults lastbilstillverkning.

<sup>74</sup> 1998 slogs Stora samman med finska Enso till Stora Enso. 1997 hade de båda bolagen tillsammans 11.507 anställda i Sverige av totalt 40.301.

Anders Kjellberg

Tabell 5. De 13 största företagen utanför SAF-området efter antalet årsanställda i Sverige 1997.

| Rang | Företag                      | Arbetsgivarorganisation | Bransch    | Anställda/Sverige | Anställda/Totalt |
|------|------------------------------|-------------------------|------------|-------------------|------------------|
| 1    | KF                           | KFO                     | Handel     | 17377             | 17979            |
| 2    | SJ                           | A-verk                  | Järnvägar  | 16444             | 16517            |
| 3    | Föreningssparb.              | BAO                     | Bank       | 12351             | 12454            |
| 4    | SEB                          | BAO                     | Bank       | 11515             | 13015            |
| 5    | Handelsbanken                | BAO                     | Bank       | 6898              | 8184             |
| 6    | Nordbanken <sup>75</sup>     | BAO                     | Bank       | 6254              | 6281             |
| 7    | SL                           | Oorg. <sup>76</sup>     | Bussar mm  | 6016              | 6016             |
| 8    | Sveriges Radio <sup>77</sup> | SRAO                    | Radio/TV   | 5397              | 5397             |
| 9    | Stockholms Stadshus AB       | KFS mm <sup>78</sup>    | Energi mm  | 4519              | 4519             |
| 10   | Luftfartsverket              | A-verk                  | Flygmynd.  | 4068              | 4068             |
| 11   | Marieberg                    | TA                      | Tidningar  | 3492              | 3503             |
| 12   | Riksbyggen                   | KFO mm <sup>79</sup>    | Fastighet  | 3569              | 3569             |
| 13   | Folksam                      | KFO                     | Försäkring | 3106              | 3106             |

Anm. Förkortningar: A-verk = Arbetsgivarverket, KF = Kooperativa Förbundet, KFO = Kooperationens Förhandlingsorganisation, KFS = Kommunala Företagens Samorganisation, SEB = S-E-Banken, SJ = Statens Järnvägar, SL = Storstockholms Lokaltrafik, SRAO = Sveriges Radios Arbetsgivareorganisation, TA = Tidningarnas Arbetsgivarorganisation

Däremot är huvuddelen av de stora industrikoncernernas FoU (forskning och utveckling) fortfarande lokaliserad till Sverige, även om en förskjutning till förmån för utlandet håller på att ske.<sup>80</sup> Inom 20 undersökta industrikoncerner

<sup>75</sup> Den 1/4 1998 gick Nordbanken samman med finska Meritabanken till Merita-Nordbanken. År 2000 skedde ett samgående med Unidanmark och Kreditkassen.

<sup>76</sup> Ej medlem av arbetsgivarorganisation. Dotterbolaget SL Buss med 3.500 årsanställda blev medlem av SAF (Bussarbetsgivarna) 1/7 1998.

<sup>77</sup> Inkl Sveriges Television (STV) och Utbildningsradion (UR). STV hade 1997 3.175 anställda, varav 3.170 i Sverige, och UR 296. Resterande 1.926 var anställda hos Sveriges Radio (SR), varav 1.913 i Sverige. De tre bolagen ägs av en stiftelse, som i sin tur ägs av Sveriges Radio Förvaltnings AB.

<sup>78</sup> Bostadsföretagen Svenska Bostäder, Familjebostäder och Stockholms hem med sammanlagt 1.568 anställda är med i Fastigo.

<sup>79</sup> Med avseende på tjänstemännen samt personalen i serviceboendet är Riksbyggen anslutet till KFO, med avseende på arbetarna i fastighetsskötseln tillhör man Fastigo. De båda delarna är ungefär lika stora.

<sup>80</sup> Astras styrelseordförande Bo Berggren uppgav i FinansTidningen 2/10 1998 att två av tre nya forskare på Astra anställs utomlands och att svensk FoU långsamt håller på att glida utanför landets gränser. Berggren, som också var ordförande i

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

var ännu 1996 nästan dubbelt så många sysselsatta med FoU i Sverige som utomlands.<sup>81</sup> Av dessa koncerner svarade de fem största för hela 66 procent av industrins samtliga FoU-utgifter i Sverige 1997 samt 70 procent av industrins FoU-anställda (ibid, 6). Det förhållandet att de flesta svenska industrikoncernernas huvudkontor och merparten av FoU-verksamheten fortfarande är lokaliserade till Sverige, samtidigt som det totala antalet anställda växer snabbast utomlands, innebär att en växande andel av *tjänstemannaarbetet* utförs i Sverige. En väsentlig del av det s k tjänstesamhällets tillväxt sker således inom industriföretagen eller i direkt anslutning till dessa, bl a genom 'outsourcing' av tjänstemannafunktioner till specialiserade serviceföretag. Utvecklingen skulle kunna beskrivas som att tjänstesamhället snarare än att avlösa industrisamhället utgör en *integrerad* - och växande - del av detta.

Hemmamarknadens begränsade betydelse hos de stora industriföretagen markeras ytterligare av att en betydande del av den svenska industriproduktionen *exporteras*. Av den totala försäljningen 1997 svarade utlandsfaktureringen (export + utlandsproduktion) hos Atlas Copco för hela 97 procent, Electrolux 95, Sandvik och SKF 93, SCA 91, Volvo 90 samt Scania och Saab Automobile 81 procent. Av hela den svenska exporten svarade Ericsson med underleverantörer för inte mindre än 25 procent (DN 6/9 1998).

Däremot utmärks de största företagen *utanför SAF-området* av en stark orientering mot *hemmamarknaden*, bl a transportföretag som Statens Järnvägar och Storstockholms Lokaltrafik, tidningskoncernen Marieberg samt fram till 1998 de fyra storbankerna - se tabell 5 ovan.

## 17. Starkt skiftande avtalsstruktur inom SAF-området.

Den starkt utlandsorienterade verkstadsindustrin har, som framgått, fungerat som en spjutspets för avtalssystemets successiva decentralisering. De stora företagen har under senare år uttryckt bestämda önskemål om ytterligare decentralisering. Målet är att de avgörande förhandlingarna skall äga rum på företags- eller arbetsplatsnivå för att därigenom bättre anpassa avtalen till varje företags specifika villkor. Kravet får ökad tyngd av att många av de stora verkstadsföretagen brutits ned i mindre bolag, dock under en

---

Industriförbundet och styrelseledamot i Ericsson, framhöll att rekryterings-svårigheter låg bakom.

<sup>81</sup> Efter att ha legat stabilt på ca 34 procent ökade andelen FoU-årsverken till 40 procent 1997. Statistiska meddelanden Nv 18 SM 9901s 4f.

### Anders Kjellberg

gemensam koncernledning. Men även ett annat motiv, om än outtalat, kan finnas med i bilden, nämligen att de enskilda verkstadsklubbarna kan pressas till eftergifter på ett helt annat sätt om de inte har sitt fackförbund i ryggen.

Paradoxalt nog är verkstadsindustrins avtalssystem i ett avseende extremt centraliserat på förbunds- eller *riksnivå*, närmare bestämt genom existensen av ett enda riksavtal på vardera arbetar- och tjänstemannasidan, nämligen Verkstadsavtalet 1998-2000 (mellan VF och Metall) resp. Tjänstemannaavtal 1998-2000 (mellan VF och SIF-CF-Ledarna).<sup>82</sup> Detta kan synas märkligt med tanke på VF:s decentraliseringsiver och det förhållandet att verkstadsindustrin i sig rymmer ett stort antal delbranscher med tillverkning av så skiftande produkter som maskiner, elektrisk utrustning, telekomprodukter, vitvaror, fartyg, bilar, flygplan och medicinska instrument. Det kan också nämnas att vid sidan om VF, som är avtalsslutande part för *hela* verkstadsindustrin och således företräder alla sorters verkstäder i arbetsgivarfrågor, rymmer SAF-förbundet Sveriges Verkstadsindustrier (VI) även hela 37 branschföreningar. Hos den del av metallbranschen som befinner sig *utanför* verkstadsindustrin förekommer dock ett antal kollektivavtal utöver de båda ovan nämnda avtalen. Således tecknar Metall riksavtal, förutom med Verkstadsföreningen (153.210 aktiva Metallmedlemmar i 2.624 företag, februari 2000), även med bl a Stål- och Metallförbundet (fd Järnbruksförbundet; 25.313 medlemmar i 181 företag), Motorbranschens Arbetsgivareförbund (12.768 medlemmar i 1.134 företag), Samhallförbundet (11.530 medlemmar i 173 företag), Gruvornas Arbetsgivareförbund (4.190 medlemmar i 26 företag), Almega Industri- och Kemiförbundet (3.624 medlemmar i 50 företag), Svetsmekaniska Arbetsgivareförbundet/Svemek (2.603 medlemmar i 313 företag) och Sveriges Byggindustrier (711 medlemmar i 38 företag). Därtill kommer 10 *lokalavtal* eller 'hängavtal' som berör sammanlagt 28.384 Metallmedlemmar hos 5.000 oorganiserade arbetsgivare. Störst är hängavtalet inom Verkstadsavtalets avtalsområde, vilket berör 22.669 medlemmar i 3.380 företag. Därefter följer Bil- och Traktoravtalet (2.656 medlemmar i 1.088 företag) och Smidesavtalet (1.670 medlemmar i 384 företag). Sett ur *internationaliseringssynpunkt* är Verkstadsavtalet ändå av relativt blygsam omfattning. Antalet berörda Metallmedlemmar uppgick 1997 till 152.843 (vartill kom oorganiserade arbetare samt dem som arbetade under hängavtalet), vilket var mindre än totala antalet anställda i ABB, alternativt summan av Electrolux + Ericsson, (inkl. utlandssysselsatta och tjänstemän)! - se tabell 4.

---

<sup>82</sup> Metall = Svenska Metallindustriarbetareförbundet, SIF = Svenska Industritjänstemannaförbundet, CF = Sveriges Civilingenjörsförbund, Ledarna = fd Salf (Sveriges Arbetsledareförbund).

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Verkstadsavtalet står i skarp kontrast till *mångfalden* avtal inom *Almegagruppen*. Vid utgången av 1998 inrymde de sex dåvarande Almegaförbunden 50 branscher med totalt 70 avtalsområden fördelade på Almegagruppens förhandlare (Almega Verksamheten 1998:7). Enbart med Livsmedelsarbetarförbundet förekom 17 avtal (bl a bakmedel, bryggeri, brännvin & stärkelse, choklad, glass, jäst, konserv, margarin, matfågel, mejeri, slakt & chark, tobak, äggprodukt), med Industrifacket 13 avtal (bl a buteljglas, byggnadsämnes, fabriksindustri, glas, Höganäs, kemisk industri, läder & sportindustri, oljeraffinaderier, socker, sten, tvätt) och med SEKO 14 avtal (bl a fastigheter, järnvägar, telebranschen, kommunikation (Posten), CityMail).

Med två nya medlemsförbund år 2000 har antalet branscher inom Almegagruppen vuxit från 50 till ett 90-tal. Med sina ca 40 branscher står Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund för nästan hela ökningen, medan Privatvårdens Arbetsgivarförbund representerar en handfull branscher. Bland Tjänsteföretagens många branscher märks bemanningsföretag, telemarketingföretag, friskolor, utbildningsföretag, resebyråer, revisions- och ekonomibyråer, speditorsföretag och biluthyrningsföretag.

Inom Almegagruppen tillämpas en långtgående decentralisering också i den meningen att var och en av branscherna har egna styrelser med valda företrädare för företagen och Almega-förhandlare med god kännedom om branschen, t ex Arkitekt och Konsultföretagens Arbetsgivarorganisation AKA och IT-företagens Arbetsgivarorganisation ITA, båda inom Almega Tjänsteföretagen (ibid, 3 och 44). Å andra sidan är all personal hos förbunden och förbundsgruppen Almega anställda i det gemensamma servicebolaget Almega AB.

Den slående kontrasten mellan VFs och Almegagruppens avtalsförhållanden kan delvis förklaras av den senare gruppens mer heterogena sammansättning, men utgör också en tydlig illustration av att *historiskt* framvuxna mönster ofta besitter en betydande livskraft. När VF bildades 1902 var det en mycket centraliserad organisation med lockouten som ett effektivt medel att trappa upp lokala konflikter till större kraftmätningar. Alltsedan verkstadsindustrins första riksavtal (1905) tillämpas ett och samma avtal inom föreningens hela verksamhetsområde, som redan från första början innefattade alla sorters verkstäder. Kärnan i Almegagruppen utgörs av de båda Almegaförbunden (Almega Industri och Kemiförbundet resp. Almega Tjänsteförbundet) som går tillbaka på den s k Allmänna Gruppen inom SAF. När SAF grundades 1902 var alla medlemsföretag direktanslutna till föreningen (VF gick med i SAF långt senare). Allteftersom företagen sammanfördes i olika förbund kom Allmänna Gruppen att fungera som en uppsamlingsplats för alla de företag som inte lät

### *Anders Kjellberg*

sig inordnas i något förbund, vilket gav gruppen en mycket heterogen sammansättning. Även Alliansen - ett annat förbund inom Almegagruppen - har en mycket heterogen branschsammanfattning, vilket hänger samman med att medlemsföretagens minsta gemensamma nämnare är det statliga ägandet, inte branschtillhörigheten.

Det till Almegagruppen likaledes anslutna Livsmedelsbranschens Arbetsgivareförbund (fram till 1950 Allmänna Arbetsgivareföreningen) har däremot branschtillhörigheten gemensam, men även här bidrar historiskt uppkomna skiljelinjer mellan olika grupper till de många avtalen. Såväl arbetsgivar- som den fackliga motparten utmärks historiskt sett av en tämligen splittrad organisationsbild. Paret VF - Metall motsvaras således av en ganska rik organisationsflora: på *arbetsgivar- sidan* Sveriges Choklad-, Konfekt- & Karamellfabrikanters Arbetsgivareförbund (i SAF 1920-77), Sveriges Bageriförbund (i SAF 1954-), Bryggeriarbetsgivareförbundet (i SAF 1908-75) och på den *fackliga* sidan Svenska Bryggeriindustriarbetareförbundet (1899-1965), Svenska Bageri- och Konditoriindustriarbetareförbundet (1896-1922), Svenska Slakteri- och Charkuteriarbetareförbundet (1904-22) samt Svenska Livsmedelsarbetareförbundet (1922-). Därtill kommer Svenska Tobaksindustriarbetareförbundet (1890-1964), vars motpart till en början var Svenska Cigarrfabrikantföreningen (i SAF 1907-15) och senare det statliga monopolföretaget Tobaksbolaget. Livsmedelsindustrins avtalsförhållanden komplicerades ytterligare av att sockerfabriksarbetarna organiserades av Grov- och Fabriksarbetareförbundet (numera Industrifacket) med SAFs Allmänna Grupp (idag Almega Industri och Kemiförbundet) som motpart. Fram till 1954 hörde även konservindustrin till Allmänna gruppen då den överflyttades till Livsmedelsbranschens Arbetsgivareförbund.

De förbund som fram till 1/1 2000 ingick i *Svensk Handel och Tjänsteföretagen* uppvisar också en rikhaltig avtalsflora. Det största av dessa förbund, Sveriges Handelsarbetsgivare, har 15 avtal med Handelsanställdas förbund, 3 med vardera HTF och Industrifacket, osv, sammanlagt 35 avtal (2000).<sup>83</sup> Vidare har Flygarbetsgivarna 33 avtal, Privatvården 29 avtal, Tjänsteföretagen 33 avtal, Medicarebetsgivarna (ingår numera i MIA) 9 avtal samt Idea - Arbetsgivarförbundet för ideella organisationer (ej medlem av SAF) 9 avtal (samtliga uppgifter avser år 2000). Angående Handelsarbetsgivarernas avtal med Handelsanställdas förbund omfattar avtalet för lagerpersonal & chaufförer inom grosshandeln resp. detaljhandelsavtalet en betydande del av detta fackförbunds klassiska medlemsgrupper. De allra flesta privathandlare föredrar ett gemensamt riksavtal framför företagsvisa

---

<sup>83</sup> Uppgifter från Sveriges Handelsarbetsgivare.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

avtal, vilket får ses mot bakgrund av att firmorna ofta är små och risken att förlora kunder vid arbetskonflikter vore betydande om förhandlingarna helt decentraliserades till de enskilda företagen.<sup>84</sup> För ett av de största privathandelsföretagen - Åhléns AB - har dock Handelsarbetsgivarna tecknat företagsavtal med Handelsanställdas förbund och HTF resp med HTF och CF m fl. I övrigt har Handelsarbetsgivarna ett antal branschavtal med Handelsanställdas förbund (järngrossistfirmor, urmakare & optiker, fotolaboratorier, ljuskopieringsföretag, m fl). Fr o m 1/4 1998 har i samband med en ny gränsdragningsöverenskommelse mellan Handels och HTF de tidigare branschavtalen för järnhandel, bokhandel, hemslöjdsföreningar m fl som tecknades av HTF avvecklats och inordnats under detaljhandelsavtalet mellan Handels och Handelsarbetsgivarna.

Hos Flygarbetsgivarna är de *företagsvisa* avtalen mycket vanliga, bl a för kabinpersonal vid SAS (med Cabin Attendants Union, Norsk Kabinforening och HTF), piloter vid SAS (med Dansk Pilotforening, Norske Flygeres Forening och Svensk Pilotforening), flyginstruktörer vid SAS (med samma tre pilotförbund), flygmaskinister vid SAS (med Transport), piloter vid Skyways AB etc. Andra exempel på *företagsavtal* är Tjänsteföretagens avtal med HTF om Öhrlings Coopers & Lybrand AB, med Musikerförbundet om Gröna Lund, Ideas med Skogs- och Lantbrukstjänstemannaförbundet om Studieförbundet/4H samt Handelsarbetsgivarnas avtal med Industrifacket om Svenska Foder AB. Även inom Almegagruppen förekommer ett antal företagsavtal. I de flesta fall hänger det samman med att branschen ifråga endast består av ett företag eller en företagsgrupp (Tobaksbolaget, Apoteksbolaget, Samhallföretagen, Amugruppen, Höganäs AB), men inte alltid (Posten, CityMail, Carlshamns Mejeri). För 5 av de 25 största SAF-företagen (tabell 2) utgörs den högsta avtalsnivån av företagen själva, närmare bestämt Posten, Samhall, Apoteksbolaget, Axel Johnson (dotterbolaget Åhléns) och SAS, varav 3 tillhör Almegagruppen (Alliansen och Samhallförbundet), 1 Svensk Handel (Handelsarbetsgivarna) och 1 Transportgruppen (Flygarbetsgivarna).

I kontrast till verkstadsindustrin som fick sitt första riksomfattande avtal 1905 slog riksavtalen igenom avsevärt senare inom flera av de ovan upptagna branscherna, vilket ytterligare markerar betydelsen av historiskt framväxta mönster. Således undertecknades de första riksavtalen inom handeln först 1937, men de gällde uteslutande allmänna anställningsvillkor för lagerpersonal och chaufförer resp. detaljhandelns affärsbiträden och

---

<sup>84</sup> Se även De Geer, 1989 (s 271) angående handelsarbetsgivarnas jämfört med övriga SAF-gruppernas genomgående större sympati för den centrala förhandlingsmodellen.

## Anders Kjellberg

kontorister.<sup>85</sup> Det första riksavtalet som även reglerade löner inom HAO-området slöts först 1947 (för lager- och transportarbetare), men det skulle dröja ända fram till 1975 innan det första löneavtalet för *hela* detaljhandeln ingicks.<sup>86</sup> Inom Allmänna Gruppen (sedermera Almega) dominerade länge de lokala avtalen. Vid 1940-talets början, då de första riksavtalen såg dagens ljus, uppgick antalet kollektivavtal till minst 200.<sup>87</sup> Inom den kemiska industrin kom det första riksavtalet inte förrän 1952.

Åtskilliga av medlemsföretagen inom Almegagruppen och Handelsarbetsgivarna är huvudsakligen verksamma på *hemmamarknaden*, vilket förstärker den ovan nämnda paradoxen att de stora internationaliserade arbetsgivarna i VF, som är de ivrigaste förespråkarna för företagsvisa förhandlingar, samtidigt är inordnade i den mest *centraliserade* avtalsstrukturen. Paradoxen är dock delvis skenbar då det sannolikt är just det centralistiska inslaget som förklarar verkstadsarbetsgivarnas starka krav på decentralisering. Vidare har de många små handelsarbetsgivare som önskar behålla riksavtalen helt andra möjligheter än exportföretagen att kompensera sig för löneökningar genom höjda priser, vilket medverkat till de spänningar som förekommit mellan VF och HAO ända sedan 1965 då HAO anslöt sig till SAF under ett visst motstånd från ledande representanter för järnbruken och verkstadsindustrin.<sup>88</sup> Sedan HAO och andra hemmamarknadsorienterade arbetsgivarorganisationer gått med i SAF fick föreningen en mer heterogen struktur och det blev för verkstadsindustrin "allt svårare att vinna gehör inom SAF för anspråken att vara den löneledande" (Treslow, 1988:11). Enligt Treslow var det på arbetsgivarsidan inte längre lika lätt att

---

<sup>85</sup> *Tjugofem år med Handels Arbetsgivareorganisation* s 85.

<sup>86</sup> *Ibid* s 101 samt uppgifter från Olof Nordenfelt, fram till 1999 bitr. chef Svensk Handel och Tjänsteföretagen. För olika delar av detaljhandeln förekom det dock riksavtal i lönefrågor långt före 1975. Först var livsmedelshandeln (1951). Se *ibid*:105.

<sup>87</sup> Alritz, 1971:27ff.

<sup>88</sup> Kuuse, 1986:149f, Pontusson & Swenson, 1996:240. En del stora stål- och verkstadsföretag var skeptiska till HAOs inträde i SAF då de fruktade att HAO kunde bli en svag länk i arbetsgivarfronten. Lennart Rugfelt, vice VD i HAO 1953-67 (VD 1968-80) och ansvarig för förhandlingarna med SAF invände att Handelsanställdas förbunds möjligheter att driva sina krav *minskade* om HAO blev medlem av SAF. Så småningom övervanns motståndet inom SAF. Såväl Bertil Kugelberg som Curt-Steffan Giesecke hade en mycket positiv inställning till HAOs SAF-anslutning. Intervju 23/9 1998 med Lennart Rugfelt. Enligt Kuuse 1986 (s 149) var det inom HAO "framför allt de stora handelsföretagen, varuhusen och ICA-rörelsen som ville ha anslutning, medan tveksamheten var större bland mindre detaljhandlare och några ledande funktionärer i HAO."

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

enas kring en "lönepolitik som i första hand baserades på den konkurrensutsatta sektorns behov" (ibid).

Om vi lämnar frågan om avtalsstrukturens grad av centralisering-decentralisering kan det observeras att verkstadsindustrin inte heller när det gäller införandet av *medarbetaravtal* gått i spetsen för utvecklingen. Som framgått är istället statliga företag inom Omega-gruppen som Posten och Telia ledande på detta område. Å andra sidan är dessa medarbetaravtal ett arv från tiden då de båda företagen var statliga verk och det inte förekom någon uppdelning av personalen i arbetare och tjänstemän. Det första medarbetaravtalet bland de privatägda SAF-företagen slöts 1995 inom massa- och pappersindustrin av Arbio, men det omfattar 'endast' allmänna anställningsvillkor (exkl. försäkring), ej löner (med undantag av ersättning för obekväm arbetstid, övertid mm).<sup>89</sup> Inom Omega-gruppen finns medarbetaravtal för vård- och omsorgsföretagen inom Privatvården samt skolavtalet inom Tjänsteföretagen (avser i båda fallen allmänna anställningsvillkor).

Likaså är *tillfälliga anställningar* vanligast inom hemmamarknadsbranscher som restaurang & hotell, vård & omsorg, byggnation, handel mm, medan andra flexibilitetsformer används inom verkstadsindustrin, bl a 'outsourcing' (produktion och tjänster läggs ut till underleverantörer) och flexibel arbetstid.<sup>90</sup>

## 18. Från löneförhandlingar till opinionsbildning och lobbying.

Vid 1970-talets mitt befann sig SAF i en legitimitetskris som skulle bidra till omläggningen av strategin under de närmaste decennierna. Till bakgrunden hörde att SAF höll på att förvandlas från en organisation helt dominerad av storföretag till en *småföretagarorganisation* i den meningen att föreningen fått ett betydande tillskott av småföretag som följd av att flera förbund inom handeln och servicenäringarna anslutit sig under 1960-talet (se avsnitt 11

---

<sup>89</sup> *Avtal om allmänna anställningsvillkor inom Massa- och pappersindustrin*, som omfattar samtliga personalkategorier och fackförbunden Pappers (LO), SIF (TCO), Ledarna, samt CF (SACO), undertecknades i april 1995 och trädde i kraft 1/1 1996. Dessutom har medarbetaravtal slutits med samma fackförbund om *Riktlinjer rörande kompetensutveckling för anställda inom Massa- och Pappersindustrin* (gällande från 1998) samt *Avtal om samverkan inom Massa- och pappersindustrin* (gällande från 1995).

<sup>90</sup> Se text LO 1998:15f, 23.

### *Anders Kjellberg*

ovan). Småföretagarnas speciella problem uppmärksammades dock knappast alls förrän den proteströrelse, 'företagaraktionen', som växte fram våren 1976 hotade att sprida sig från de småländska småföretagarbygderna till andra delar av landet (De Geer, 1989:169f, 174ff). Man vände sig mot den omfattande arbetsrättsliga lagstiftning som tillkom under dessa år med MBL (medbestämmandelagen) som kronan på verket. En annan missnöjesanledning var de rekordhöga lönehöjningarna 1974-75, som försatte den centrala förhandlingsmodellen i en kris. Avtalsförhandlingarna hade komplicerats av debatten om 'övervinster' i vissa branscher och de många vilda strejkerna under dessa år. Dessutom höjdes arbetsgivaravgifterna kraftigt som följd av skattereformerna 1975-76.

Såväl löneexplosionen som den politiska sfärens ökade intervention inom arbetslivet (den nya arbetslagstiftningen, höjda arbetsgivaravgifter) aktualiserade en djupgående förändring av SAFs strategi. Strategibytet innebar i korthet att SAF förvandlades från en löneförhandlande organisation till ett näringslivets kraftcentrum för opinionsbildning och politisk lobbying. Förhandlingsrollen skulle dock komma att avvecklas först efter en lång process av betydande vända och en interna motsättningar. Övergången till ett alltmer decentraliserat avtalssystem skedde endast successivt och avbröts då och då av satsningar på mer centraliserade lösningar, såsom beslutet 1980 att lock-outa 700.000 anställda inom SAF-LO-området i den största arbetsmarknads-konflikt som Sverige upplevt sedan 1909. Orsakerna till decentraliseringsprocessen och varför vissa arbetsgivargrupper blev pådrivande har behandlats ovan i avsnitten 10-12. Vad gäller medinflytandefrågor, förändrad arbetsorganisation mm skulle det ännu dröja flera år innan samarbetsklimatet återigen förbättrades (Kjellberg, 1992:124ff). Medbestämmandelagen (MBL), som trädde i kraft 1 januari 1977, följdes inte upp av några centrala eller lokala utvecklingsavtal förrän en bit in på 1980-talet (Schiller, 1998a, 1988b). På detta område hade den nya lagstiftningen medfört en stämning som mer kännetecknades av konfrontation än av samarbete, men så småningom skedde ett närmande mellan parterna, särskilt på lokal nivå. Detta var också en förutsättning för att decentraliseringen av lönebildningen skulle kunna bli framgångsrik.

Bland omständigheterna som vid 1970-talets mitt medverkade till det kommande strategibytet hörde också att Sverige 1976 för första gången sedan 1932 fått en borgerlig regering. Det kan erinras om att de politiska styrkeförhållandena och regeringens färg under 1930-talet spelade en viktig roll för den då segrande samarbetslinjen och inriktningen på själv- eller partsreglering. Den socialdemokratiska hegemonin i politiskt avseende var efter 44 års oavbrutet regeringsinnehav så stark att de borgerliga regeringarna under 1970-talet inte på några avgörande punkter avvek från

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

den tidigare förda politiken. Ökade statsutgifter spädde på inflationen. Skatte- och lönefrågorna gick in i varandra på ett helt annat sätt än tidigare. *Regering och riksdag* upplevdes av arbetsgivarna alltmer som lika viktiga motparter som LO och PTK (De Geer, 1989:239f, 254ff). Den borgerliga regeringens agerande under storkonflikten 1980 blev en besvikelse för den militanta SAF-ledning som tillträtt 1976. Vidare kännetecknades avtalsrörelserna av att *massmedia* och den *allmänna opinionen* fått ökad betydelse. Allt detta medverkade till att SAF i ökad grad satsade på *politisk påverkan* och *opinionsbildning*, medan den löneförhandlande rollen tonades ned. Målen blev att förändra samhällsklimatet till arbetsgivarnas favör och påverka regering och riksdag i näringslivsvänlig riktning vad gäller ekonomisk politik, skatter, avregleringar, Sveriges medlemskap i EU och EMU, förändrad arbetsrätt mm. De många lagar som på de fackliga organisationernas tillskyndan tillkom under 1970-talet hade redan brutit den traditionella formeln 'avtal framför lag'. Den stora symbolfrågan blev LOs förslag om löntagarfonder, som åstadkom en dittills aldrig skådad mobilisering av näringslivsfolk.

Från att primärt ha fungerat som en förhandlingsorganisation, där ett högst begränsat antal (stor)företagare och tjänstemän uppbar verksamheten, kom utåtriktade aktiviteter och opinionsbildning nu i fokus på ett helt annat sätt än tidigare. I kontrast till fackföreningarna, som uppstod som en folk-rörelse, var SAFs ursprungliga uppgift att fungera som ett *försäkringsbolag* som erbjöd 'delägarna' (storföretagen) strejkförsäkring. Först under 1970-talet växte en medveten strävan fram att ge föreningen något av *rörelse*-karaktär och här kom det stora antalet *småföretagare* som blivit medlemmar att spela en betydelsefull roll som mobiliseringsunderlag och för att ge legitimitet åt de krav som restes. På så sätt kunde småföretagarrevolten, från att ha utgjort ett potentiellt hot mot föreningen, kanaliseras in i banor som överensstämde med verksamhetens nya inriktning och därmed bli en värdefull tillgång. För att skapa en dialog mellan SAFs styrelse och småföretagen bildades 1978 SAFs *Småföretagsberedning*, som består av småföretagare utsedda av medlemsförbunden. SAFs delägarundersökningar visade att i synnerhet småföretagarna ansåg det viktigt att SAF engagerade sig i samhällsfrågorna för att försvara marknadsekonomin och skapa förståelse för näringslivets syn på de ekonomiska frågorna (De Geer, 1989:277). Det gällde också att ta ledningen idémässigt och att stärka den egna gruppens övertygelse i lika hög grad som att påverka opinionen (ibid, 322ff). Till den 'vänstervind' som rådde under 1970-talet kom nämligen den sviktande legitimitet som SAF upplevde hos medlemsföretagen vid decenniets mitt. Som ett led i att stärka SAFs auktoritet ordnades i samband med föreningens 75-årsjubileum 1977 för första gången en offentlig SAF-

### *Anders Kjellberg*

*kongress*, som dessutom blev "den största manifestation som svenskt näringsliv dittills genomfört" (Giesecke, 1985:129ff, De Geer, 1989:332ff). De 900 kongressdelegaterna saknade dock beslutsrätt.

Kongressen kan ses som ett steg i SAFs förvandling från en förhandlande organisation för i första hand *industrins* arbetsgivare till en utåtriktad, opinionsbildande organisation med inriktning på *hela* näringslivet. Framgångarna har inte låtit vänta på sig. Många av de krav som SAF ställt på regering och riksdag - t ex i SAFs program för 1990-talet *Marknad och mångfald* (SAF 1990)<sup>91</sup> - har infriats (Pestoff, 1995:165), även om en hel del återstår på arbetsrättens område.

Den offensiva hållningen utåt har också tjänat till att stärka den inre sammanhållningen och legitimiteten: "Yttre offensiv lanserades för att nå en inre enighet" (De Geer, 1989:353; se även Jerneck, 1986:166, 169). Här kom LOs i september 1976 framlagda löntagarfondsförslag, som lyfte fram maktaspekten, att spela en central roll för att ena arbetsgivarna genom att fungera som en 'katalyserande symbol' (Stråth, 1998 kapitel 5-6, citatet s 158). Fram till dess hade SAF intagit en försiktig hållning i frågan för att inte utesluta en förhandlingsuppgörelse. Dessutom var meningarna delade på arbetsgivarsidan om vilken alternativ lösning som kunde vara den mest lämpliga. Småföretagarna avvisade alla former av vinst- och kapitaldelningssystem, medan den av SAF och Industriförbundet tillsatta utredningen under ledning av Grängesordföranden Erland Waldenström våren 1976 presenterade just ett sådant förslag. När socialdemokraterna och LO 1978 lade fram ett gemensamt löntagarfondsförslag föreföll tiden för kompromisser definitivt vara ute. Under mellantiden hade SAF fått en mer militant och på opinionsbildning inriktad ledning: 1976 tillträdde Asea-chefen Curt Nicolin som ny SAF-ordförande efter Tryggve Holm. Vidare, när Curt-Steffan Giesecke i januari 1978 lämnade posten som VD för SAF efterträddes han *inte* av sin ställföreträdare, Lars-Gunnar Albåge, utan av tidningsmannen Olof Ljunggren. Denne övertog ledningen också över SAFs informationsverksamhet, som nu snabbt expanderade. Våren 1978 inledde SAF en kraftfull motoffensiv i löntagarfondsfrågan (ibid, 173f, 234ff, Schiller, 1988b:144ff). Men ännu 1980 fanns starka krafter inom näringslivet som förespråkade samförstånd och dialog med arbetarrörelsen, bl a Electrolux-chefen Hans Werthén (Stråth, 1998:193f, 223ff). Storkonflikten 1980 bidrog dock till att snabbt skärpa tonen mellan parterna.

---

<sup>91</sup> *Marknad och mångfald - SAFs program för 90-talet*, som fastställdes av SAFs styrelse 20/9 1990, anger tre utvecklingslinjer för 90-talets företagande: individualisering, decentralisering och internationalisering.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Andra exempel på opinionsbildande aktiviteter är att *Näringslivets Fond*, vid sidan om SAFs förlagsverksamhet, 1978 startade idédebattförlaget *Timbro*, som även använder Ratio som förlagsnamn (Linder & Grönstedt, 1990:94ff). Fonden har även tagit initiativet till det s k Cityuniversitetet (1988) som är ett privat alternativ till de statliga universiteten. I en rapport till SAF-kongressen 1979 myntade författaren Lars Gustafsson uttrycket 'problemformuleringsprivilegiet', som syftar på rätten att avgöra vad samhällsdebatten skall handla om och hur den skall föras (ibid, 69). Samma år gjorde SAF sin dittills största satsning på kampanjer riktade direkt till allmänheten (Stråth, 1998:238f). Förutom kampanjen mot löntagarfonderna rörde det sig om "Sätt fart på Sverige" och "Satsa på dig själv". Utan tvekan bidrog SAFs och övriga näringslivsorganisationers opinionsbildande aktiviteter till att bryta 1970-talets vänstervind till förmån för marknadsliberala idéer. Kampanjen mot löntagarfonder fick något av en nyckelroll - i boken "Bra för Sverige" behandlad under rubriken 'Konfrontation betalar sig'.<sup>92</sup> Den 4 oktober 1983 kulminerade kampanjen, anförd av den s k 4 oktoberrörelsen, med ett jättelikt demonstrationståg - 75.000 personer - genom Stockholm (se även Hansson, 1984:176).

SAF har dock aldrig övergivit den utåt *partipolitiskt obundna* linjen och ger som organisation inga ekonomiska bidrag till politiska partier eller uppmanar väljarna att rösta på det ena eller andra partiet. De ståndpunkter som SAF och Industriförbundet intar i den omfattande opinionsbildande verksamheten överensstämmer å andra sidan tämligen väl med de som framförs av de borgerliga partierna, framför allt moderaterna och folkpartiet. Moderaterna upphörde 1978 att öppna emot ekonomiska bidrag från näringslivet, men bl a via bolagen Celeritas AB och Arvid Lindman AB, kanaliseras valår stora belopp från den privata företagsamheten till partiet.<sup>93</sup>

Även Näringslivets Fond är partipolitiskt obunden, vilket är logiskt mot bakgrund av att SAF och Industriförbundet tillhör de viktigaste organisationerna bakom fonden. Ca 200 företag, organisationer och privatpersoner stödjer denna på opinionsbildning inriktade stiftelse. Fondens verksamhet var relativt begränsad under 1950- och 60-talens samförståndspolitik, men mot slutet av 1970-talet skedde en reaktivering. Udden riktades mot den socialdemokratiska politiken och den nya arbetsrättsliga lagstiftningen och övergick snart till en kraftfull ideologisk motoffensiv för marknadsekonomi, enskilt ägande och fri företagsamhet. Redan i december 1968 tog SAFs

---

<sup>92</sup> Sid 68f. En av författarna är PJ Anders Linder vid SAFs informationsavdelning (se litteraturförteckningen nedan).

<sup>93</sup> Enligt en uppskattning gjord av Dagens Arbeta nr 9 1998 rörde det sig valåret 1994 om minst 26 miljoner kr, vilket var mer än vad socialdemokraterna fick av LO.

### *Anders Kjellberg*

arbetsutskott upp frågan om att bemöta 'vänstervågen' bland studenter och inom massmedia (De Geer, 1989: 327ff). Föredragande var Sture Eskilsson, som snart skulle bli chef för SAFs avdelning för samhällskontakt, som snart kom att växa från ca 20 personer till ett femtiotal (Linder & Grönstedt, 1990:18). 1971 presenterade Eskilsson en strategiplan för det opinionsbildande arbetet. Nu höjdes ambitionsnivån avsevärt och kampanjer med opinionsbildande syfte drogs igång. Längre fanns det dock ett internt motstånd inom SAF mot att föreningen skulle ställa politiska krav (t ex på skattesänkningar) och ta upp ideologiska frågor (ibid). Den vid 1970-talets mitt nedläggningshotade Näringslivets fond (Näfo) aktiverades för att med sina dotterbolag spela en framträdande roll i näringslivets opinionsbildning. År 1979 startades Näringslivets Presstjänst. Föregående år hade Timbro med SAFs aktiva stöd inlett sin verksamhet med Eskilsson som VD (ibid, 103f). Eskilsson lämnade SAF 1990 för att åren 1990-98 på heltid arbeta som styrelseordförande i Timbro och verkställande ledamot i Näfo. Mellan Näfo:s styrelse och SAF finns åtskilliga kopplingar, bl a är tidigare SAF-ordföranden Ulf Laurin styrelseordförande och verkställande ledamot (sedan mars 1998).<sup>94</sup> Timbro kan beskrivas som rörelsedrivande organ för Näfo och fungerar idag som "en del av ett stort internationellt nätverk bestående av förlag, tankesmedjor, akademiker och andra ledande opinionsbildare."<sup>95</sup> Förutom att påverka politiker, akademiker, journalister och andra opinionsbildare i näringslivsvänlig riktning har Näfo (och Timbro) som huvuduppgift att söka få företagarna och andra beslutsfattare i näringslivet att engagera sig i samhällsfrågor och politik.<sup>96</sup> För att tillgodose det senare syftet har Näfo tagit initiativet till flera mötesplatser för näringslivsfolk: Marknads-ekonomiska klubben, Näringslivets Framtidsforum (för åldersgruppen 25-40 år) samt Näfo:s årskonferens.

SAF stödjer fler organisationer än Näfo, t ex genom att finansiera *Näringslivets Mediainstitut* (NMI), vars ändamål enligt stadgarna är "att

---

<sup>94</sup> Därtill kommer fem ledamöter som samtidigt tillhör SAFs styrelse eller har annan SAF-anknytning: Sture Eskilsson samt ledamoterna av SAF-styrelsen Tommy Adamsson, Henry Jarlsson, Jens Spendrup och ledamoten i SAFs Småföretagsberedning Anna-Lisa Engström. Vidare Peje Emilsson, en av konsultföretaget KREABs grundare. KREAB startades av tre unga moderater ungefär samtidigt som SAF aktiverade sin opinionsbildande verksamhet. Linder & Grönstedt 1990 (s 26) uppger att "Allsedan dess har KREAB spelat en central roll vad gäller idégivning och utformning av SAFs opinionsbildande material." Utöver ovan nämnda personer är Carl Erik Hedlund, riksdagsman för moderaterna, samt Sven Wallgren styrelsemedlemmar i Näfo. Se *Näringslivets Fond, Timbro, City-universitetet 1998*.

<sup>95</sup> *Näringslivets Fond 1995/96* s 4.

<sup>96</sup> *Ibid*:17.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

främja långsiktig kvalitetshöjning av svensk journalistik bland annat genom vidareutbildning av journalister, mediaforskning och initierande av och deltagande i mediadebatt" ([www.mediainstitutet.se](http://www.mediainstitutet.se)). NMI har inget eget kansli, utan sköts av SAFs informationsavdelning. Sedan starten 1988 har NMI givit ut ett stort antal skrifter, arrangerat seminarier och bedrivit en framgångsrik kampanj för att försvara den 'fria' radion.

## 19. Från korporativ representation till politiska kampanjer och andra former för påverkan på den statliga politiken.

Partsrepresentation i statliga myndigheters styrelser kan ses som en kanal för påverkan, men om inflytandet upplevs som ringa kan 'korporativ' representation istället uppfattas som en gisslansituation, i synnerhet om målet är långtgående förändringar och 'systemskifte' (Kjellberg, 1998b:93f). Bland annat sådana överväganden om större handlingsfrihet låg bakom SAFs beslut att fr o m 1992 dra tillbaka sina representanter i nästan alla statliga organ. Undantagen är främst Arbetsdomstolen (AD), Försäkringsdomstolen och AP-fonderna.<sup>97</sup> Som en direkt följd av SAFs initiativ antog riksdagen samma år en proposition från den borgerliga regeringen om att avveckla all korporativ representation med de undantag som specificerats av SAF.

Ett annat motiv till *avkorporativiseringen* var att minska de fackliga organisationernas inflytande (Kjellberg, 1992:101). Särskilt inom Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) är den minskade fackliga närvaron påtaglig (Kjellberg, 1998b:93). Fram till 1992 hade AMS sju fackföreningsrepresentanter och fem arbetsgivarrepresentanter. Med den nya ordningen har riksdagsmän och företrädare för olika delar av samhällslivet ersatt de tidigare av fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer nominerade personerna, vilket dock inte hindrar att fackliga företrädare och arbetsgivare fortfarande kan utses till styrelseledamoter.

Ambitionen att minska fackets inflytandemöjligheter har under senare år förstärkts. SAF-rapporten *En företagsam arbetsrätt* (SAF 1999a) vill avveckla den kollektiva arbetsrätten till förmån för civilrättsliga avtal mellan arbetsgivaren och den enskilde arbetstagaren. Denna nya, individualiserade

---

<sup>97</sup> Vidare är SAF representerat i Arbetstidsnämnden (Arbetarskyddsstyrelsen) och Nämnden för styrelse- och representationsfrågor (Arbetsmarknadsdepartementet). Se *SAFs kalender 1998-99*.

### *Anders Kjellberg*

arbetsrätt föreslås av SAF handläggas av det allmänna domstolsväsendet. Följaktligen vill SAF lägga ned den partssammansatta Arbetsdomstolen. Här finner vi ännu ett exempel en historisk helomvändning. När AD inrättades 1928 hörde SAF till tillskyndarna, medan LO protesterade (Göransson, 1988:210-222, Westerståhl 1945 kap. 12). Med tanke på att ett av de främsta syftena med 1928 års lagar om kollektivavtal och arbetsdomstol var att förbjuda stridsåtgärder under avtalsperioderna, förefaller det paradoxalt att SAF idag vill avskaffa AD samtidigt som man föreslår betydligt mer långtgående inskränkningar av konflikträtten än vad som var fallet 1928. Som framgått, kräver SAF förbud mot sympatikonflikter, införande av proportionalitetsregler, kraftigt höjda böter vid vilda strejker mm.

Omläggningen av SAFs strategi från samarbete med de fackliga organisationerna på toppnivå, partsreglering och korporatism till en strategi inriktad på djupgående förändringar av samhället och förhandlingssystemet innebär att *andra* medel för inflytande kommit i fokus: politiska kampanjer (t ex mot löntagarfonder, för kärnkraft, avregleringar, privatiseringar samt EU- och EMU-anslutning), lobbying samt deltagande i rådgivande grupper och expertkommittéer. Hit hör också att påverka den statliga beslutsprocessen på ett *tidigt* stadium istället för att fungera som 'gisslan' i olika styrelser *efter* det att de avgörande besluten i praktiken redan är fattade. Vad gäller en av de viktigaste statliga myndigheterna på arbetsmarknadsområdet, AMS, minskades inflytandet för styrelsen och därmed för *arbetsgivarrepresentanterna* i två etapper (1986 och 1989) då viktiga beslutsärenden överfördes från styrelsen till generaldirektören (Bergström, 1997:172, Rothstein & Bergström, 1999:67ff). Samma utveckling kan skönjas inom Arbetsmarknadsverkets övriga styrelser. Bakgrunden var att man från statligt håll önskade förbättra förvaltningens styrbarhet så att den blev ett lydigt instrument i regeringens och riksdagens händer (Rothstein & Bergström, 1999:64, 150f). Inspirerad av styrningsdoktrinen inom näringslivet ville man åstadkomma en motsvarighet till ägarnas makt över företagen. Att det minskade inflytande för intresseorganisationerna i förlängningen skulle medföra 'avkorporativisering' och ett raserande av en väsentlig del av det svenska samarbetsystemet insåg man sannolikt inte från statens sida. Detta kan därför benämnas en oavsedd bieffekt.

För det andra var SAF inte längre ensam om att företräda arbetsgivarintressen sedan de offentliga arbetsgivarna fått plats i styrelserna (ibid, 69). Däremot har SAF behållit sina representanter i organ vars inflytande *inte* har minskat såsom Arbetsdomstolen (ibid, 82). I Norge är situationen den omvända. Den norska arbetsgivarföreningen NHO har, till skillnad från SAF, inte lämnat de korporativa organen. I den norska arbetsdomstolen deltar NHO likväl inte eftersom parterna själva inte är representerade i

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

domarkollegiet; däremot har de förslagsrätt till fyra av domarna (se det norska kapitlet). Även i andra sammanhang där SAF ansett sig ha möjligheter att påverka har föreningen låtit sig representeras i korporativa sammanhang, främst i statliga utredningar, t ex Arbetsrättskommissionen (1995). Vidare deltar SAF i de rådgivande treparts nämnder som AMS och Arbetarskyddsstyrelsen inrättade 1992 i samband med avvecklandet av korporativ styrelserepresentation samt i en del andra huvudsakligen rådgivande statliga organ, t ex Expertgruppen för arbetsmarknadsstatistik, Jämställdhetsrådet och Lönestatistiknämnden vid SCB. En studie av AMS rådgivande nämnd visar att ledamöterna anser den sakna större betydelse, varför man inte heller vinnlägger sig om att kompromissvägen komma fram till gemensamma ståndpunkter (ibid, kapitel 6). Istället framträder en ökad polarisering mellan parterna och "mer en slags institutionaliserad lobbying än korporatism" (ibid, 128).

*Minskat inflytande* för arbetsgivarrepresentanterna var således ett framträdande skäl för SAF att dra sig ur de korporativa organen. Därtill kommer att näringslivets ökande internationalisering och Sveriges medlemskap i EU minskat betydelsen av representation i svenska myndigheters styrelser. Vad gäller arbetslivsområdet har SAF dock en negativ inställning till regleringar i EU's regi. Föreningens ordförande 1989-96, Ulf Laurin, förklarade vid tillträdet som ordförande i UNICEs arbetsmarknadskommitté att han såg som sin uppgift att "strö lite grus i det sociala EU-maskineriet så att det inte går för fort" och att dessa frågor bör skötas nationellt och inte på EU-nivå (Näringsliv (SAF-tidningen) nr 13 1996).

Trots att samarbetsklimatet på central nivå inte är detsamma som under den svenska modellens glansdagar kvarstår åtskilliga *tvåpartsorgan*. En del av dem härstammar från 1938 års huvudavtal såsom Arbetsmarknads-kommittén (allmänt kontaktorgan LO-SAF) och Arbetsmarknadsnämnden (behandlar samhällsfarliga konflikter) och de efterföljande samarbetsavtalen, såsom Arbetarskyddsnämnden (bildad 1942, sedan 1978 ingår även PTK) och Arbetsmarknadens Yrkesråd (1944). Andra tillkom senare: Rådet för utvecklingsfrågor SAF-LO-PTK (1966, från 1982 för att följa och främja tillämpningen av utvecklingsavtalet) och dess Jämställdhetsutskott (1982; en föregångare fanns 1951-75). En särskild kategori tvåpartsorgan finns för att administrera de kollektivavtal som SAF ingått med LO eller PTK om gruppsjukförsäkring, trygghetsförsäkring vid arbetsskada, avgångsersättningar, permitteringslön mm. Dit hör Arbetsmarknadens Försäkringsaktiebolag (AFA, 1962), Skiljenämnden för AMF-försäkringar, AMF-sjukförsäkring (1972), AMF Pension (1973), Trygghetsrådet SAF-PTK m fl. SAF har föreslagit avveckling av Trygghetsrådet men stött på motstånd från PTKs sida. Som framgått av avsnitt 12 ovan kan SAF tänka sig att ersätta

### *Anders Kjellberg*

Arbetsmarknadsnämnden med ett statligt råd (för samhällsfarliga konflikter) som täcker in hela arbetsmarknaden.

Det förekommer fortfarande att nya samarbetsorgan skapas. SAF var bland initiativtagarna till att utarbeta en 'Vägledning för mångfald i arbetslivet' (SAF Verksamhetsberättelse 1998). Därigenom ville man undvika tillkomsten av en lagstiftning mot etnisk diskriminering inom arbetslivet som "lade en alltför stor del av bevisbördan på arbetsgivaren." Senare under 1998 deltog SAF bland de organisationer som bildade *Rådet för mångfald inom arbetslivet*. De övriga är Arbetsgivarverket, Landstingsförbundet, Svenska Kommunförbundet, Försäkringskasseförbundet, LO, TCO och SACO.

## 20. SAF och Sveriges EU/EMU-medlemskap.

När Danmark inträdde i EG (EU) 1973 ansågs neutralitetspolitiken lägga hinder i vägen för ett svenskt medlemskap och så skulle det förbli för lång tid framöver. Ett frihandelsavtal ingicks 1971 mellan Sverige och EG. Redan 1960 hade SAF och Industriförbundet inrättat en samarbetskommitté för europeiska integrationsfrågor. 1972 gick de båda organisationerna med i den västeuropeiska arbetsgivar- och industriorganisationen UNICE som associerade medlemmar och 1974 öppnade de ett gemensamt kontor i Bryssel anknutet till UNICE. Därmed kom SAF och Industriförbundet att medverka i UNICEs kommittéer och arbetsgrupper. Sedan den europeiska fackliga samorganisationen ETUC aktiverat sig mot 1970-talets slut lade UNICE, efter ett initiativ från nordiskt arbetsgivarhåll, ökad vikt vid arbetsgivarfrågor (SAFs verksamhet 1980:39f).

EGs 'enhetsakt', som trädde i kraft 1987 för att genomföras före 1992 års utgång, blev startskottet för förnyade aktiviteter i EG-frågan från SAFs sida (De Geer, 1992:188ff). SAF ombildade 1989 sitt program för europafrågor till ett internationellt sekretariat för att samordna näringslivets europapolitik och påverka opinionen till förmån för ett EG-medlemskap. Av taktiska skäl höll man en låg profil och stödde officiellt riksdagens linje om förhandlingar mellan EFTA och EG om ett EES-avtal. Redan under loppet av 1990 svängde den socialdemokratiska regeringen om (efter de kommunistiska regimernas fall i Östeuropa) och förutskickade i samband med ett krispaket den svenska EG-ansökan som året därpå inlämnades.

Inför folkomröstningen 1994 om Sveriges medlemskap i EU genomförde SAF och Industriförbundet en omfattande opinionsbildningskampanj, bl a med hjälp av det gemensamt ägda EU-Fakta (Brantingson 1995). Man hade goda erfarenheter från liknande gemensamma kampanjer, som inför folk-

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

omröstningen om kärnkraft 1980, då Näringslivets Energiinformation (som senare blev Ekonomifakta och EU-Fakta) bildades, samt från 1980-talet då man tillsammans med andra näringslivsorganisationer i 4 oktoberkommittén framgångsrikt organiserade näringslivets motstånd mot löntagarfonderna. Den från början negativa opinionen till EU vändes under åren 1992-94 till en knapp majoritet (52 procent) i folkomröstningen. Nästan alla betydelsefulla aktörer i Sverige verkade för ett EU-medlemskap, men en del av de politiska partierna och fackliga organisationerna var splittrade i frågan och uppträdde därför inte så aktivt i den opinionsbildande verksamheten som näringslivets organisationer. Eftersom hela 'etablissemangen' fanns på ja-sidan blev näringslivets strategi en annan än under 1980-talets kampanjer. Istället för annonser, utomhusreklam och liknande aktiviteter gick man nu in för en 'samtalsstrategi', att tala *med* människorna istället för *till* dem (Brantingson, 1995:11ff). Såväl SAF, Industriförbundet som EU-Fakta byggde upp omfattande projekt och nätverk med EU-informatörer i bl a företagen. Den 1 januari 1995 blev Sverige, Finland och Österrike, medlemmar i EU. SAFs ståndpunkt i EMU-frågan är att Sverige snarast bör gå med. Mot slutet av 1997 bildade SAF, TCO och SACO en gemensam arbetsgrupp för att analysera konsekvenserna av att Sverige står utanför EMU (SAF Verksamhetsberättelse 1997:35). Senare anslöt sig även LO till gruppen, men hoppade i sista stund av inför framläggandet av den gemensamma rapporten *Utanförskapets konsekvenser*. För att informera allmänheten om Euron samt om konsekvenserna av medlemskap resp. icke-medlemskap i EMU startade SAF 1999 *Eurofakta*.

## 21. De svenska arbetsgivarnas strategiförändringar under 100 år - några huvudlinjer.

När man blickar tillbaka på de strategier som arbetsgivarna i Sverige följt sedan SAF och VF bildades för omkring 100 år sedan kan man konstatera att de ställningstaganden som gjorts vid vissa *tidpunkter* under *lång tid därefter* haft ett avsevärt för inte säga avgörande inflytande på arbetslivsrelationernas institutionalisering och utveckling. I denna mening kan man tala om *formativa* eller grundläggande *val*, såsom under 1900-talets första decennium, vid 1930-talets mitt, 1950-talets början samt från 1970-talet och framåt. Lika lite som andra aktörer kan dock arbetsgivarnas organisationer fritt välja handlingslinje efter eget gottfinnande. Såväl de fackliga organisationernas som olika statliga instansers agerande (resp. icke-agerande) har påverkat både manöverutrymmet och de konkreta beslut som fattats. Därtill

### Anders Kjellberg

kommer de *institutionella* begränsningar och möjligheter som finns i det rådande *industrial relations*-systemet, dvs förhandlings- och avtalssystemet, den arbetsrättsliga lagstiftningen, de fackliga organisationernas karaktär och uppbyggnad, arbetsgivarnas organisationsförhållanden mm, samt inte minst i de *nationellt* distinkta mönster som dessa faktorer vanligen tillsammans bildar. Ibland talar man t ex om en särskild nordisk eller svensk *modell* på arbetsmarknaden (Kjellberg, 1997 kapitel 2, Kjellberg 1998b:74ff). De nationella *industrial relations*-systemens ofta betydande förmåga att överleva under längre tidsperioder innebär att de strategiska val som gjorts under *tidigare* perioder - och som 'avlagrats' i arbetsmarknadens institutioner och dessas samspel med varandra - också långt senare utövar ett påtagligt inflytande på aktörernas valsituation.

Under vissa perioder har emellertid *strukturella* förändringar - av produktionssystemet, konkurrensvillkoren, arbetskraftens sammansättning och egenskaper, mm - medfört strategiska *omorienteringar* och en strävan att åstadkomma genomgripande förändringar av själva *industrial relations*-systemet, i synnerhet när detta kännetecknas av växande interna motsättningar eller svårigheter att anpassa sig till förändringar i omvärlden. Som exempel på förändringsinitiativ kan nämnas de fackliga organisationernas arbetsrättsliga offensiv under 1970-talet, vilken åtföljdes av lagarna om medbestämmande och anställningsskydd, eller arbetsgivarnas strävan fr o m 1980-talet att decentralisera förhandlingssystemet, vilket bl a medfört att de centrala löneförhandlingarna SAF-LO och SAF-PTK avvecklats.

I situationer där motstridiga intressen stått mot varandra har *styrkeförhållandena* ytterst avgjort utgången vare sig det rört sig om meningsmotsättningar *inom* arbetsgivarlägret eller kraftmätningar *mellan* arbetsmarknadens organisationer. Resultatet har ofta blivit kompromissöverenskommelser: Verkstadsavtalet Metall-VF 1905, Decemberkompromissen LO-SAF 1906, Saltsjöbadsavtalet LO-SAF 1938 (som del av i en större 'historisk kompromiss' arbetsgivare-fack-stat) samt Industrins Samarbetsavtal 1997 mellan åtta fackförbund inom tillverkningsindustrin ('Facken inom industrin') och motsvarande tolv arbetsgivarförbund, bl a VF. De båda sistnämnda avtalen ingicks visserligen inte i samband med strejker/lockout eller hot därom, men styrkeförhållandena mellan parterna spelade ändå en framträdande roll. Under 1930-talet innebar socialdemokraternas övertagande av regeringsmakten en förskjutning av maktförhållandena i såväl samhället som på arbetsmarknaden, medan 1997 års Industriavtal kan ses som ett uttryck för att de fackliga organisationerna trots 1990-talets höga arbetslöshet fortsatt besitter en betydande konfliktkapacitet - och ur ett internationellt perspektiv en avsevärd styrka rent allmänt - med följd att industrins arbetsgivare tills vidare fått överge målet om fullständigt

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

decentraliserade avtalsförhandlingar. Med nya produktions- och logistikkoncept ('lean production', 'just-in-time', 'outsourcing' mm) har företagen blivit betydligt mer sårbara än tidigare även för begränsade arbetskonflikter. I likhet med under 1930-talet var parternas överordnade mål med Industriavtalet 1997 att nedbringa konfliktfrekvensen och i största möjliga utsträckning få till stånd de erforderliga procedurreglerna i egen regi, dvs utan statlig medverkan.

Med avseende på arbetsmarknaden *i sin helhet* har dock SAF, till skillnad från under 1930-talet, krävt en ökad *statlig* reglering i form av begränsningar av konflikträtten och ett förstärkt medlingsinstitut. Under 1930-talet tillämpade regeringen en *dubbel* och samtidigt *komplementär* strategi: (1) hot om lagstiftning och andra statsingripanden, såvida inte (2) parterna själva eller ännu hellre, tillsammans med staten, åstadkom de efterlysta reformerna av förhandlingssystemet. Under 1990-talet föredrog industrins arbetsgivare partsöverenskommelser framför att avvakta en framtida, mer omfattande statlig reglering av konflikt- och förhandlingsreglerna.

De svenska arbetsgivarna och deras organisationer har under vissa perioder tillämpat *alternativa* men samtidigt *parallella* strategier gentemot de fackliga organisationerna och i politiskt avseende. Vanligen har den ena strategin bedrivits på ett *öppet* plan, medan den andra förblivit *hemlig* för att inte äventyra den förra. Detta har också möjliggjort att de dubbla strategierna kunnat tjäna som *komplement* till varandra, samtidigt som arrangementet fungerat som ett sätt att lösa problemet med skiljaktliga uppfattningar bland arbetsgivarna själva om den mest lämpliga handlingslinjen.

Ett belysande exempel utgörs av arbetsgivarnas starkt varierande inställning till fackföreningar vid sekelskiftet 1900. Bidragande var att det svenska näringslivet rymde ett flertal industriella centra och traditioner och överhuvudtaget kännetecknades av stor heterogenitet. Följaktligen befann sig det fackliga organiserandet på olika stadier inom olika branscher och regioner. Jämfört med i Danmark, där industrins starka koncentration till Köpenhamnsområdet underlättade ett enhetligt uppträdande från företagets sida, blev sammanförandet av industrins arbetsgivare i en enda organisation en väsentligt mer utdragen process i Sverige. Tre riksomfattande arbetsgivarorganisationer grundades under loppet av några år: Sveriges Verkstadsförening (VF) 1902, Svenska Arbetsgivarföreningen (SAF) 1902 och Centrala Arbetsgivarförbundet (CA) 1903. De båda förstnämnda representerade *storföretagen* inom främst *industrin*, medan CA omfattade *hantverket* och de små arbetsgivarna, särskilt inom *byggbranschen*. Under de första åren tillämpade SAF individuellt medlemskap, men öppnades 1905 för branschförbund, som sedan bildades i snabb takt. VF gick dock inte med i SAF förrän 1917 och CA först 1918. Medan VF redan från början var in-

### *Anders Kjellberg*

riktad på att använda lockouten som främsta vapen, hade SAF en mer defensiv inriktning med strejkförsäkring som viktigaste programpunkt, men närmade sig snart VFs praxis i detta avseende.

Till en början försökte SAF och VF bekämpa de socialistiska fackföreningarna med såväl *öppna* medel - strejkbrytare och opinionsbildning till försvar för 'arbetets frihet' - som med *hemliga* metoder, närmare bestämt ekonomiska bidrag till det 'gula' Svenska Arbetareförbundet och försök att gallra ut icke önskvärda arbetare genom inrättandet av ett arbetarregister (efter dansk förebild) och en arbetsgivarkontrollerad arbetsförmedling, 'Heros' (efter tysk modell). Bristen på icke-socialistiska yrkesarbetare och ett otaktiskt uppträdande från Svenska Arbetareförbundets sida (man tog öppet arbetsgivarnas parti i verkstadskonflikten) bidrog till att den hemliga strategin till väsentliga delar misslyckades. Det gällde inte minst strejkbryteriet, trots dess framträdande plats i såväl den öppna som den dolda strategin. Därmed slogs grunden undan för den militanta och fackföreningsfientliga linje som företrädades av bl a VFs ordförande John Bernström. Istället uppnåddes en förhandlingsuppörelse, 1905 års Verkstadsavtal, men VF tillämpade även hädanefter en *dubbel* strategi genom att de verkstäder som så önskade, under förutsättning att de lokala styrkeförhållandena så medgav, kunde kringgå de formella avtalsbestämmelserna och neka fackmedlemmarna fortsatt arbete.

Särskiljandet av offentligt agerande och vad som gjordes i det fördolda hindrar inte att handlandet på båda arenorna kunde tjäna *samma* syfte: vid 1900-talets början att splittra arbetarna och få fram fler 'arbetsvilliga' vid arbetskonflikter. Uppdelningen i öppna och hemliga metoder var därför till en del *taktiskt* motiverad. Men bara delvis, då det i ett mer *grundläggande* avseende verkligen förekom en *dubbel* strategi: dels en politik inriktad på kollektivavtal och samarbete med fackföreningarna, dels en kamplinje med strejkbryteri som viktig ingrediens. De båda linjerna, som bedrevs parallellt, representerade delvis olika grupperingar bland arbetsgivarna, men kan även ses som en test av alternativa framgångsvägar att bemöta fackföreningarna, varvid de externa och interna styrkeförhållandena fick avgöra vilken linje som segrade.

Även under andra perioder än 1900-talets början har de svenska arbetsgivarna bedrivit en officiell, utåtriktad strategi vid sidan om en intern, strikt sekretessbelagd. Vid 1930-talets mitt slog SAF in på en samarbetslinje för att genom parts- eller självreglering undvika statsingripanden på arbetsmarknaden. Vidare var tanken att påverka den statliga beslutsprocessen genom expertinflytande och korporativ representation. I överensstämmelse med denna strategi, som hade sin varmaste förespråkare i SAFs nye VD Gustaf Söderlund, betonades föreningens partipolitiska *neutralitet* samtidigt

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

som det skedde en distansering från de borgerliga partierna. En mer militant, *politisk* linje ifråga om arbetslivets reglering företrädde av en grupp exportinriktade multinationella verkstadsföretag, från 1933 förenade i påtryckningsgruppen The Big Five eller Direktörsklubben. Med Saltsjöbadsförhandlingarnas upptagande stod det klart att denna linje fick ge vika för den segrande samförståndspolitik. En av flera svagheter med den politiska konfrontationsstrategin var dess brist på konsekvens: samtidigt som Direktörsklubben önskade statliga regleringar av arbetsmarknadsorganisationernas verksamhet motsatte man sig den statliga krispolitiken. Men meningsskiljaktigheterna inom arbetsgivarlägret rörde också hur man effektivast förde fram industrins synpunkter. Frågan aktualiserades i samband med tillkomsten av *Industriens utredningsinstitut* IUI (1938). Söderlund ville undvika att institutet fick en propagandistisk prägel då han ansåg det viktigt att strikt *hålla isär* det partipolitiska arbetet från den *sakliga* argumentation som hade mycket större chans att vinna gehör hos de politiska makthavarna (Henriksson, 1990). Däremot förespråkade SAF-ordföranden Sigfrid Edström, som i egenskap av företrädare för Asea tillhörde Direktörsklubben och därtill var dess ordförande 1933-43, en *politisk* inriktning på verksamheten. Resultatet blev en kompromiss som innebar att det nya institutet vid sidan om sakligt utredningsarbete också skulle ägna sig åt 'upplysningsverksamhet'. Följaktligen blev IUI, som länge saknade internationella motsvarigheter, ett uttryck för *både* de krafter och den konfliktlösningsmodell som representerades av Saltsjöbadsavtalet *och* det konfrontationsklimat mellan höger och vänster som rådde fram till 1936 års val då folkhemsmodellens samarbetsklimat segrade. De båda strategierna sammanblandades således i viss utsträckning, men snart nog lyckades man genom nya arrangemang ordna så att de samtidigt *separerades* och *kompletterade* varandra, i form av en *dubbel* strategi.

Sedan socialdemokraterna 1940 hade fått egen majoritet i riksdagen aktiverades *Näringslivets Fond* (Näfo) för att kanalisera ekonomiska bidrag till den borgerliga pressen via stiftelsen Libertas och rent allmänt bedriva politisk opinionsbildning; det ansågs olämpligt att SAF och de enskilda storföretagen öppet stod som avsändare av bidragen. Till ordförande i Näfo utsågs Söderlund, från 1943 SAF-ordförande (tidigare VD i SAF). Medan Söderlunds ordförandeuppdrag i SAF och den statliga Industrikommissionen (under andra världskriget) förutsatte *politisk neutralitet* tillät konstruktionen med Näfo att han - liksom andra näringslivsföreträdare och företagare - i det tysta kunde agera *politiskt*. Söderlunds olika roller illustrerar den *dubbla* strategi som den hemliga fonden medgav: (1) en officiell samarbetsstrategi med korporativ representation, expertkunskaper och professionell identitet som beståndsdelar, och (2) en politisk-ideologisk opinionsbildning i borger-

### *Anders Kjellberg*

lig favör utan att organisatörerna och finansiärerna behövde framträda utåt. Genom att hålla den senare delen av verksamheten hemlig kunde SAF framstå som partipolitiskt obundet, vilket var väsentligt då föreningen samtidigt önskade samarbeta med den socialdemokratiskt styrda staten och påverka genom sakliga expertargument. De ledande storföretagarna organiserade vidare *informella* insamlingar till de borgerliga partierna. Genom att de ansvariga personerna tillhörde överlappande nätverk och organisationer kunde de agera informellt och under stor sekretess, utan vilken både bidragsgivarna och mottagarna av parti- och presstödet riskerade delegitimeras i allmänhetens ögon. Sedan den s k planhushållningsstriden avklingat efter 1948 års val 'avidelogiserades' debatten under 1950-talet och Direktörsklubben, som varit drivande i planhushållningsmotståndet, avvecklade sin verksamhet.

Naturligt nog är meningarna bland arbetsgivarna som mest delade under perioder då *industrial relations*-systemet genomgår stora förändringar eller står inför sådana. Det är vid dessa tillfällen som arbetsmarknadens aktörer hamnar i strategiska valsituationer, där ställningstagandet kan få långsiktiga konsekvenser för de framtida handlingsmöjligheterna. Omkring sekelskiftet 1900 gjorde de svenska arbetsgivarna för framtiden grundläggande val angående inställningen till facklig organisering och kollektivavtalens utformning. Som vi sett intog en del arbetsgivare en betydligt mer omedgörlig hållning gentemot fackföreningar än många av deras kollegor. Under 1930-talet stod valet mellan konfrontation och samarbete, men frågan var inte avgjord för all framtid. Den segrande samarbetspolitiken omprövades fyra decennier senare, sedan avtalslinjen övergivits av de fackliga organisationerna till förmån för lagstiftning om medbestämmande, anställningsskydd mm. Liksom under 1930-talet var även de *interna* maktförhållandena inom SAF av stor betydelse för utgången. Sedan en grupp storföretag, framför allt inom Wallenbergsfären, allierat sig med den kritiska småföretagaroppositionen tvingades SAF-ledningen överge planerna på en överenskommelse med LO om de anställdas representation i företagets styrelser. Istället blev det lagstiftning: 1972 års lag om styrelserepresentation inledde den serie lagar som under 1970-talet stiftades i medbestämmandefrågor. På så sätt var det *arbetsgivarparten* som öppnade dörren för den omfattande arbetsrättsliga lagstiftningen under detta decennium. I konsekvens härmed övergav SAF den med samarbetspolitiken associerade korporativa strategin, även om det skulle dröja till 1990-talets början innan detta steg togs. Långt dessförinnan hade SAF inlett sin satsning på *opinionsbildning* för att bemöta den fackliga kravoffensiven och vända opinionen till näringslivets favör. Härvid fick löntagarfondsfrågan en katalyserande effekt på sammanhållningen inom arbetsgivarlägret.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Under 1900-talet kan tre perioder urskiljas under vilka dragkampen om den allmänna opinionen spelat en framträdande roll i de svenska arbetsgivarnas strategi. Förutom den period som inleddes under 1970-talet avses striden om 'arbetets frihet' vid 1900-talets början och 'planhushållningsmotståndet' efter andra världskriget. Vid alla dessa tre tillfällen kan arbetsgivarnas opinionsbildande aktiviteter ses som *motreaktioner* på framstötningar från den samlade arbetarrörelsen och inte minst från de fackliga organisationerna, närmare bestämt som svar på: (1) den politiska storstrejken för allmän rösträtt 1902 och den stigande fackliga anslutningen, (2) Arbetarrörelsens efterkrigsprogram 1944 och den stora metallstrejken 1945, samt (3) 1970-talets fackliga radikaliserings- och arbetsrättsliga lagstiftning. Däremot föredrog många företagare vid första världskrigets slut en "smidig anpassning framför en principfast oppositionspolitik av högerledarnas märke"<sup>98</sup> när det gällde införandet av allmän rösträtt och 8-timmarsdagen,<sup>99</sup> medan den socialdemokratiska minoritetsregeringens urvattnade förslag om s k driftsnämnder (1923) knappast vållade någon större oro bland arbetsgivarna. Arbetsgivarorganisationernas uppkomst kan till betydande del ses som reaktioner på arbetarnas agerande, även om konkurrensbegränsande motiv också fanns med i bilden. Som avgörande incitament för bildandet av SAF och VF 1902 fungerade den politiska storstrejken samma år.

De centrala avtalsförhandlingarnas genombrott under 1950-talet var delvis en logisk konsekvens av 1938 års huvudavtal och den efterföljande centraliseringen av fackföreningsrörelsen, men SAF (och regeringen) fick nästan tvinga LO till förhandlingsbordet. Ganska snart accepterade LO de centrala avtalen, bl a eftersom de visade sig underlätta den solidariska lönepolitiken. Varken de centrala avtalen eller den solidariska lönepolitiken var dock okontroversiella bland arbetsgivarna. Precis som vid de branschvisa riksavtalens genombrott ca 1906-07 var ett av syftena med centraliseringen att åstadkomma förbättrad *disciplin* och *samordning* mellan olika grupper av

---

<sup>98</sup> Söderpalm, 1970:199.

<sup>99</sup> Mot bakgrund av oron för revolution och storstrejk, men även risken för att fackföreningsrörelsen skulle skärpa lönekraven, utövade flera grupper av inflytelserika storföretagare starka påtryckningar på högerpartiet att uppge motståndet mot den författningsreform (allmän rösträtt) som den liberal-socialdemokratiska regeringen forcerade fram veckorna efter vapenstilleståndet 1918. Utrikesminister i den Edén-Brantingska ministären var för övrigt den Enskilda Banken och Wallenberg närstående Johannes Hellner under vars departement den viktiga handelskommissionen sorterade. Även en annan kriskommission, industrikommissionen, dominerades av storföretagsamheten. Det förekom således vid denna tid ett intimt samarbete mellan den politiska vänstern (liberaler och socialdemokrater) och storföretagen. Se Söderpalm, 1970:127ff, 166ff, 174ff, 190ff, 197ff.

### *Anders Kjellberg*

arbetsgivare och undvika att lönenivån steg genom 'saxningar' i samband med avtal utspridda på olika tidpunkter. Ett annat motiv var att undvika begränsade lockouter då det kunde vara svårt att få de arbetsgivare som redan slutit sina avtal att ställa upp, samtidigt som man med centrala avtal säkrade arbetsfreden för åtminstone ett år i taget. Av flera skäl önskade SAF således stärka disciplinen bland arbetsgivarna och åstadkomma ett enhetligt uppträdande, men det var många gånger inte lätt att ena förbunden när den ekonomiska konjunkturen och förhållandena i övrigt skiljde sig åt mellan olika branscher.

Under början av 1960-talet ifrågasattes den centrala förhandlingsmodellen av de utlandskonkurrerande företagen, vars förbund bildade en särskild gruppering inom SAF, 'motståndgruppen' eller *De sju förbunden* (verkstäder, järnbruk, sågverk, papper, massa, textil och konfektion), av SAFs dåvarande VD kallad *Kamarillan*. Till följd av den försämrade konjunkturen och det pressade kostnadsläget för de utlandskonkurrerande företagen motsatte sig 'Kamarillan' *generella* lönehöjningar. Lönehöjningar som inte kunde undvikas skedde lämpligen på bransch- eller företagsnivå. Denna gång fick man inte gehör för sina synpunkter, men ett par decennier senare, när den svenska ekonomin blivit starkt utlandsberoende och verkstadsindustrins andel av exporten stigit kraftigt, accepterade SAF Verkstadsföreningens propåer om decentraliserade förhandlingar, men inte utan vända. Utvecklingen under 1980-talet följde en sick-sack-kurs mellan centrala och förbundsvisa avtal, varvid de förra alltmer tömdes på sitt innehåll. Sedan 1990 har inga centrala löneavtal SAF-LO eller SAF-PTK ingåtts; det året avvecklade SAF för övrigt sin löneförhandlande avdelning.

Det centraliserade avtalssystemets svagheter hade med tiden blivit uppenbara. Med en alltmer heterogen sammansättning av arbetskraften, avspeglad i offentligfackens och tjänstemannaförbundens tillväxt, samt en ökad heterogenitet också hos SAFs egen medlemskrets - som följd av servicebranschernas anslutning till föreningen - avtog *värdet* av de centrala avtalen SAF-LO. Därtill kom att förhandlingarna blivit ytterst komplicerade. Med nya produktions- och lönekoncept betraktades dessutom de centrala avtalen, särskilt av versta arbetsgivarna, som mindre *önskvärda* i sig. Men redan innan de nya produktionskoncepten började introduceras i större skala upplevde exportföretagen de centrala avtalens 'lönestelhet' som besvärande. Hos den 'fordistiska' massproduktionen medverkade detta, tillsammans med den 'fulla sysselsättningen' och den utbyggda välfärdsstaten, till hög personalomsättning och sjukfrånvaro. Arbetsgivarna ställdes inför två möjliga framgångsvägar: (1) avlägsna sig från den fordistiska produktionsmodellen för att göra industriarbetet mer attraktivt som i Volvos Kalmarfabrik, eller (2) verka för institutionella förändringar av lönebildnings-

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

modellen för att åstadkomma ökade löneskillnader mellan olika branscher och löneflexibilitet inom företagen. Konkret innebar det senare en *decentraliserad* lönebildning för att komma bort från den solidariska lönepolitiken och från låglönesatsningar och löneglidningsgarantier. Den ökade konfliktfrekvensen, och inte minst storkonflikten 1980, demonstrerade slutligen att centrala förhandlingar inte längre garanterade arbetsfreden. PTK-konflikten 1981 fick VF att definitivt ompröva den centrala förhandlingsmodellen och snabbt bygga upp en egen konfliktfond. I den nästkommande avtalsrundan (1983) bröt sig VF och Metall ur SAF-LO-förhandlingarna, vilket blev början till slutet för det centrala avtalssystemet i Sverige.

Som många gånger tidigare framträdde VF och Metall som nyckelaktörerna på den svenska avtalssenen. VF är fortfarande det största SAF-förbundet och Metall största LO-förbundet inom den privata sektorn. Om man betraktar 1900-talet i sin helhet kan *verkstadsindustrin* betecknas som *mönsterbildande* för partsrelationernas utveckling i Sverige. VF och Metall ingick det första *riksavtalet* av större principiell vikt, 1905 års Verkstadsavtal, som förutom förhandlingsordning innehöll regler om minimilöner, ackordsarbete mm, men samma organisationer tog ca 80 år senare också initiativet till avtalssystemets *decentralisering*. VF har dock inte alltid fått sin vilja igenom inom SAF. Från sin tillkomst 1902 och fram till 1917 var VF inte ens anslutet till Arbetsgivareföreningen. Vid tiden för den stora verkstadskonflikten 1905 uppstod starka spänningar mellan VF och SAF till följd av SAFs bristande beredskap att ekonomiskt stödja verkstadsarbetsgivarna. VFs favoritvapen *storlockouten* kom till användning såväl 1903 som 1905, dvs innan SAF var berett att tillgripa denna stridsåtgärd. Även beträffande organisationsformen var VF en föregångare genom sin egenskap av *branschförbund*. Först 1905 började SAF övergå från modellen med individuellt medlemskap till att bevilja branschförbund inträde i föreningen. Varken de båda första SAF-förbunden, Sveriges Träindustriförbund och Järnbruksförbundet, eller de tre skogsindustriförbund som bildades 1907 och samma år anslöt sig till SAF (Sågverksförbundet, Pappersbruksförbundet och Pappersmasseförbundet) kom att på något avgörande sätt påverka det svenska *industrial relations*-systemet under dess formativa år. Förklaringen är att arbetarnas position inom järnbruken och skogsindustrin var betydligt svagare än inom verkstadsindustrin, som var mer koncentrerad till urbana miljöer och innehöll en högre andel yrkesarbetare; de senare kunde vid arbetskonflikter dra fördel av sin jämfört t ex sågverkens arbetare lägre utbyttbarhet. Följden blev att kollektivavtalens genombrott försenades inom järnbruken och skogsindustrin, vars arbetsgivare tillhörde de första som gick ihop i branschförbund anslutna till SAF, medan verkstadsindustrin fick en mer central roll för partsrelationernas utveckling under ett skede då grunden

### *Anders Kjellberg*

lades för viktiga aspekter av den 'svenska modellen'. Däremot tillhörde inte de stora exportinriktade verkstadsföretagen tillskyndarna av den under 1930-talet segrande samarbetspolitiken. Hemmamarknadsindustrin hade större intresse av en expansiv ekonomisk politik i linje med det socialdemokratiska krisprogrammet än exportindustrin, som var mer utsatt för den internationella konkurrensen och därför mer beroende av en låg lönenivå. Exportbranscherna var av detta skäl inte någon drivande kraft på arbetsgivarsidan när Saltsjöbadsförhandlingarna inleddes 1936. Den konfrontationsstrategi som företrädde av Direktörsklubben (som bestod av cheferna för fem stora exportorienterade verkstadsföretag) led således ett avgörande nederlag inför 1930-talets 'historiska kompromiss' mellan kapital och arbete. Som vi sett blev det också exportindustrin med VF i spetsen som senare (under 1960-talet) skulle ifrågasätta den centrala förhandlingsmodellen för att slutligen (under 1980-talet) aktivt verka för dess avveckling. Slutligen framträdde industrin genom 1997 års Samarbets- och förhandlingsavtal återigen som ledande i partsrelationernas förnyelse. Till skillnad från under 1930-talet tvekade inte exportindustrin att från första stund aktivt delta i denna nya modell för partssamarbete.

Vägen är dock ännu lång till en fullständig decentralisering av avtals-systemet. Såväl de svenska fackföreningarnas fortsatta styrka som småföretagens önskemål om riksavtal för att minimera behovet av egna förhandlingsinsatser har förhindrat en övergång till rena företags- eller arbetsplatsavtal. Behovet av förhandlingshjälp var också en bidragande orsak till att den planerade sammanslagningen mellan SAF och Industriförbundet gick om intet under 1990-talet. Decentraliseringen bromsas även av att historiskt framvuxna mönster ofta är mycket seglivade. Med tanke på VFs decentraliseringsiver och det stora antalet delbranscher inom verkstadsindustrin är det en paradox att just verkstadsindustrin har den mest *centraliserade* avtalsstrukturen i den meningen att det endast förekommer ett enda riksavtal på vardera arbetar- och tjänstemannasidan. Kontrasten är skarp till det stora antalet avtalsområden hos Almegaförbunden. Redan innan Privatvårdens Arbetsgivarförbund och Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund från 1/1 2000 anslöt sig till Almega-gruppen fanns det inte mindre än ca 70 avtalsområden hos de då sex Almegaförbunden. Inom Almega-gruppen tillämpas vidare en långtgående decentralisering genom att gruppens 50 branscher (från 1/1 2000 90 branscher) har egna styrelser. Men ett centralistiskt inslag finns också: Almegaförbunden och förbundsgruppen Almega har ett enda gemensamt kansli. Delvis går Almegagruppens decentralistiska avtalsstruktur tillbaka på den heterogena branschammansättningen, men *historiskt* uppkomna mönster spelar också en betydande roll för att förklara skillnader mellan olika arbetsgivargrupper. Redan från starten 1902 var VF en mycket

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

centraliserad organisation med lockouten som främsta medel att trappa upp lokala konflikter till större kraftmätningar. Resultatet blev bl a 1905 års Verkstadsavtal. Kärnan i Almegagruppen går tillbaka till SAFs Allmänna Grupp. Denna tjänade som uppsamlingsplats för de företag som inte lät sig inordnas i något branschförbund, vilket medförde att gruppen fick en mycket heterogen sammansättning. Även ett annat Almegaförbund, Alliansen har en starkt varierad branschsammansättning, i detta fall genom att det statliga ägandet, inte branschtillhörigheten, utgjort den historiska grunden för förbundet. Hos Livsmedelsbranschens Arbetsgivareförbund, likaså tillhörigt Almega-gruppen, bidrar den tidigare splittrade organisationsbilden på både arbetsgivar- och motpartens sida till den rika avtalsfloran. Även de förbund som fram till 1/1 2000 tillhörde Svensk Handel & Tjänsteföretagen tecknar åtskilliga kollektivavtal. Detsamma gäller de arbetsgivarförbund som fortfarande ingår i eller delar kansli med Svensk Handel, dvs Handelsarbetsgivarna och Idea. Inom flera av dess branscher slog riksavtalen igenom sent, vilket också gäller Allmänna Gruppen (nuvarande Almega) som också länge dominerades av lokala avtal. Först vid 1940-talets början tecknades Allmänna Gruppens första riksavtal; inom den kemiska industrin skedde det så sent som 1952.

Det förhållandet att många av medlemsföretagen inom Almegagruppen och Handelsarbetsgivarna huvudsakligen är verksamma på *hemmamarknaden* förstärker paradoxen att de stora internationaliserade arbetsgivarna i VF, som är de ivrigaste förespråkarna för företagsvisa förhandlingar, samtidigt har den mest centraliserade avtalsstrukturen. Paradoxen är dock delvis skenbar då detta centralistiska element sannolikt underblåst verkstadsarbetsgivarernas decentraliseringskrav. Inte heller när det gäller införandet av medarbetaravtal har verkstadsindustrin gått i spetsen, utan istället de statliga företagen inom Almega-gruppen samt massa- och pappersföretagen inom Arbio. Likaså är tillfälliga anställningar vanligast inom hemmamarknadsbranscherna, medan andra flexibilitetsformer är viktigare inom verkstadsindustrin, bl a 'outsourcing' och flexibel arbetstid.

Förhandlingsmodellens decentralisering har inom SAF åtföljts av en motsatt rörelse. Från och med 1990-talet har skett en ökad *samordning* mellan förbunden och en därmed sammanhängande *centralisering* av kansliorganisationen. Förändringen motiveras för övrigt av de krav på ökad *intern* samordning som aktualiseras av avtalssystemets alltmer långtgående decentralisering. Det förhållandet att SAF fortfarande består av så mycket som 38 förbund gör inte uppgiften mindre angelägen. Även ekonomiska besparings-skäl har medverkat till denna utveckling. Två år efter att SAF avvecklat sin löneförhandlande avdelning fördes medlemsförbunden samman i nio *förbundsgrupper* med vardera en representant i *Samverkansgruppen*. Senare

### Anders Kjellberg

skedde en modifiering så tillvida som att endast sju av grupperna visade sig livskraftiga och att Samverkansgruppen ersattes av den s k förbunds-konferensen (FK). Det senare, som kan ses som en reträtt till den tidigare rådande ordningen, förorsakades av missnöje hos de förbund som blev utan representation i Samverkansgruppen; det fanns tendenser till en uppdelning av förbunden i A- och B-lag. Å andra sidan tillkom ett nytt, operativt betydelsefullt organ, *Beredningsutskottet* (BU), till vars möten kallas endast de förbund som berörs allra mest av punkterna på den aktuella dagordningen. Såväl BU som FK är *informella* organ utan formell beslutsrätt, men spelar likväl en betydelsefull roll vid sidan av de formella beslutsinstanserna, som utgörs av SAFs styrelse, arbetsutskott och stämma. Inte minst det förhållandet att omröstningar undviks till förmån för *konsensus*-beslut i enlighet med den i företagavärlden rådande kulturen, medverkar till att ge de informella *beredande* organen en central roll i den samlade beslutsprocessen inom SAF.

Störst av de nya förbundsgrupperna är Almega-gruppen, som idag består av åtta förbund med nästan 1/3 av alla SAF-företagens arbetstagare. De övriga utgörs i storleksordning av VerkstadsindustriGruppen, Svensk Handel, TransportGruppen, Arbio, MetallGruppen samt Informations- och Medieföretag. Utmärkande för grupperna är att kanslierna, som vart och ett leds av en VD, är gemensamma för de ingående förbunden. Sammantaget omfattar de sju förbundsgrupperna den övervägande majoriteten av de anställda i SAFs medlemsföretag. Jämfört med förhållandena vid 1960-talets mitt då antalet förbund uppgick till 43 har föreningen kommit långt på vägen mot en effektiviserad struktur. Inte så mycket genom att förbundens antal reducerats (de uppgår som nämnts till 38), utan till följd av den radikala minskningen av antalet förbunds*kanslier*.

Tillkomsten av förbundsgrupperna och Beredningsutskottet (och tidigare Samverkansgruppen) avspeglar en strävan att förbättra samordningen mellan SAF-förbunden under en period, som förutom av allt mer decentraliserade avtalsförhandlingar, också kännetecknas av växande olikheter mellan olika företagskategorier, i synnerhet mellan de stora transnationella bolagen inom bl a VF och det stora antalet små och medelstora företag som huvudsakligen befinner sig på hemmamarknaden. Ett av syftena med förbundsgrupperna var för övrigt att bryta VFs dominerande ställning inom SAF.

Redan från början var SAF och VF främst *storföretagens* organisationer, även om SAF ganska snart fick en hel del småföretag som medlemmar, något som VF ansåg försvårade samarbetet mellan de båda föreningarna. I samband med 1907 års 'palatsrevolution' önskade den nya SAF-styrelsen ändra föreningens stadgar för att förhindra *småföretagen* från att bli medlemmar, vilket motiverades med deras hemmamarknadsorientering och

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

befarade brist på uthållighet vid lockouter. Så småningom förändrades föreningens inställning och 1918 beviljades småföretagen inom CA inträde. Vid 1940-talets mitt dominerades SAF fortfarande av industriföretag, även om en hel del byggnads- och transportföretag var medlemmar. Under 1960-talet utvidgades medlemskretsen till hemmamarknadsbaserade servicebranscher som hotell, restauranter och handel, med följd att antalet småföretag inom föreningen ökade snabbt och spänningarna mellan företrädare för hemmamarknads- och exportföretagen tilltog. Problembilden påminner om den vid 1900-talets början då VFs och SAFs skepsis mot småföretagarna bl a motiverades med hemmamarknadsföretagens överlägsna möjligheter att kompensera sig för löneökningar genom höjda priser. HAOs anslutning till SAF 1965 skedde för övrigt under visst motstånd från ledande representanter för järnbruken och verkstadsindustrin. Snart blev rekryterandet av småföretag emellertid en medveten strävan från SAFs sida. Dessa fyllde en viktig mobiliserande funktion i den opinionsbildande verksamheten, som från 1970-talet gavs ökad prioritet. Bakgrunden var att den nya arbetsrättsliga lagstiftningen framkallat negativa reaktioner inom arbetsgivarlägret och inte minst hos småföretagarna. En förtroendeklyfta höll vid 70-talets mitt på att växa fram mellan SAFs ledning och de små företagen, men den avtog sedan föreningens nye ordförande, Asea-chefen Curt Nicolin, inlett en ideologisk offensiv för marknadsekonomi, privat ägande och fri företagsamhet. Därigenom kunde 'småföretagarrevolten', från att ha utgjort ett potentiellt hot mot föreningen, bli en värdefull tillgång för dess engagemang i samhällsfrågorna. För att skapa en dialog mellan SAF-ledningen och småföretagen inrättades 1978 en *Småföretagsberedning*. Ett annat led i ansträngningarna att stärka föreningens inre sammanhållning var anordnandet av den första *SAF-kongressen* någonsin (1977). Genom sin offentliga karaktär tjänade den dessutom som en kraftfull manifestation utåt.

Inte minst den nya lagstiftningen om medbestämmande, anställningstrygghet mm bidrog till att SAF från 1970-talet slog in på en strategi som fäste betydligt större vikt vid ideologiska och politiska frågor än under den svenska modellens glansdagar. Därmed togs ännu ett steg bort från den traditionella formeln *avtal framför lagstiftning*, som de fackliga organisationerna distanserat sig ifrån genom sin arbetsrättsliga 70-talsoffensiv. En av hörnpelarna i den svenska modellen hade just varit att arbetsmarknadens parter föredrog att reglera sina inbördes mellanhavanden och interna angelägenheter utan statens formella inblandning, dvs genom *parts-* eller *självreglering* istället för genom *statsreglering*. Vidare underminerades den svenska självregleringsmodellen av det centrala förhandlingssystemets sammanbrott från 1980-talet. Begreppet självreglering har en dubbel mening: för det första *enpartsreglering* eller självreglering i strikt mening, dvs att en part

### *Anders Kjellberg*

på egen hand reglerar sina interna angelägenheter (t ex beslutsordningen inom en organisation), och för det andra (två)*partsreglering* eller självreglering i vid mening, vilket innebär att arbetsmarknadens parter gemensamt reglerar sina mellanhavanden.

Under 1930-talet och följande decennier hade självreglering och *centralisering* av partsrelationerna gått hand i hand. De viktigaste milstolparna i denna process var 1938 års huvudavtal, 1941 års centralisering av LO samt etablerandet av centrala avtalsförhandlingar mellan SAF och LO vid 1950-talets mitt. Kopplingen mellan centralisering och självreglering gör det befogat att beteckna den tidens svenska *industrial relations*-system som *centraliserad självreglering*.

På motsvarande sätt har den *decentralisering* av avtalssystemet som inleddes under 1980-talet åtföljts av en tilltagande *statlig* aktivitet i löneförhandlingarna, bl a i form av 1990-talets stabiliseringsavtal och de statliga medlarnas tilltagande betydelse för förhandlingarnas samordning. Ett annat uttryck för avlägsnandet från självregleringsmodellen är arbetsgivarnas omfattande krav på förändrad lagstiftning, i vissa avseenden innebärande *avreglering* (anställningsskydd mm), i andra ökad *statsreglering* (skärpta konfliktregler, förstärkt medlingsinstitut), eller sammantaget en *omreglering* av det svenska arbetslivet. Tillsammans med avvecklandet av SAFs löneförhandlande uppgifter har följden blivit att föreningens verksamhet under senare decennier fått en alltmer politisk inriktning med tonvikt på opinionsbildning och lobbying. Om arbetsgivarnas önskemål om förändrad lönebildning realiserades fullt ut skulle konsekvensen bli att den traditionella formeln med centraliserad självreglering ersattes av statsreglerad *decentralisering* med lönebildningen förlagd till företagen och konflikträtten kringskuren genom lagstiftning. Konceptet avviker starkt från LOs och den socialdemokratiska regeringens tankegångar bakom det nya medlingsinstitutet som kan sägas vara ett uttryck för statsreglerad *centralisering* eller samordning av avtalsförhandlingarna i statlig regi.

Ett mellanting mellan parts/självreglering och statsreglering utgörs av *trepartsreglering* eller *korporativ* reglering innebärande förhandlingar eller annan samverkan mellan stat, arbetsgivarorganisationer och fackföreningar. Det ovan nämnda stabiliseringsavtalet är ett exempel på sådan treparts-samverkan, om än under starka statliga påtryckningar. I 1930-talets betänkande *Folkförsörjning och arbetsfred* rekommenderades statliga representanter att delta i förhandlingarna mellan arbetsmarknadens parter för att bygga ut den tidens regelverk. SAF och LO föredrog dock att undvika *all* statlig inblandning, varför man efter förhandlingar i *egen regi* nådde fram till Saltsjöbadsavtalet 1938. Mest angelägna att förhandla utan statlig närvaro var *arbetsgivarna*.

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

I dagens situation vill *arbetsgivarna* i vissa avseenden *förstärka* statens roll i avtalsförhandlingarna. SAF välkomnar det nya medlingsinstitutets rätt att uppskjuta eller frysa konflikter, men vill gå längre. Förutom obligatorisk medling önskar man generella inskränkningar i konflikträtten och ev. också inrättandet av ett för hela arbetsmarknaden gemensamt råd för samhällsfarliga konflikter avsett att ersätta motsvarande procedurregler i huvudavtalen. Vidare står statlig reglering av de fackliga organisationernas *inre* verksamhet på önskelistan. I skarp kontrast till 1930-talet argumenterar SAF idag för införande av fackliga medlemsomröstningar före strejker och dessutom - efter brittiskt mönster - genom lagstiftning. Under 1930-talet framförde SAF tvärtom bestämda krav på *avskaffandet* av sådana medlemsomröstningar och att det bästa vore om de fackliga organisationerna *själva* genomförde sådana reformer, vilket också skedde genom den centralisering LO genomgick som uppföljning till Saltsjöbadsavtalet. Arbetsgivarnas klara preferens under 1990-talet för *statsreglering* framför själv- eller partsreglering innebär jämfört med 1930-talet och följande decennier en strategisk helomvändning.

Bakgrunden till SAFs inriktning på *politisk* reformering av arbetslivet står för det första att finna i det starka fackliga motståndet mot förändringar av 1970-talets arbetsrättsliga lagstiftning och då inte minst LAS (lagen om anställningsskydd). Som framhållits utgör denna lag redan *i sig* ett avsteg från den svenska samarbetsmodell som representeras av Saltsjöbadsavtalet, som för övrigt innehöll en första reglering av anställningsskyddet (uppsägningsreglerna). För det andra har konfliktfrevensen under 1980-talet och en del av 90-talet legat på en högre nivå än under de föregående decennierna.<sup>100</sup> Till orsakerna hör den heterogenisering och fragmentering av avtalssystemet som skett till följd av offentlig- och tjänstemannafackens tillväxt, men också genom att det centraliserade förhandlingssystemets avveckling ökat antalet aktörer som disponerar konfliktmedel. Samtidigt har företagens störningskänslighet för arbetskonflikter tilltagit, vilket föranlett arbetsgivarna att kräva en rad åtgärder som syftar till att begränsa de fackliga organisationernas stridsmöjligheter.

Begränsningar av konflikträtten antas underlätta en radikal decentralisering av lönebildningen. Om avtalssystemet helt skulle koncentreras till arbetsplats- och företagsnivå växer emellertid betydelsen av *sympatikonflikter*, vilket SAF vill undvika genom ett förbud mot just sympatiåtgärder. Även detta krav representerar en strategisk helomvändning. Historiskt sett har föreningen fäst avgörande vikt vid rätten att vidta sympatilockout för att kunna trappa upp lokala konflikter till riksplanet. Således var SAF

---

<sup>100</sup> Mätt i antalet av arbetskonflikter berörda löntagare och antalet genom konflikter förlorade arbetsdagar. Kjellberg, 1998b:81.

### *Anders Kjellberg*

mycket noga med att denna rättighet inte inskränktes när riksavtalen slog igenom omkring 1907 samt i samband med tillkomsten av 1928 års lagar om kollektivavtal och arbetsdomstol. Sympatilockouten betraktades som arbetsgivarnas viktigaste medel att pressa fackföreningarna till eftergifter och att slå undan benen för den klassiska fackliga taktiken att koncentrera resurserna på en grupp eller arbetsplats i taget. Därigenom kunde arbetsgivarorganisationerna också försäkra sig om ett avgörande inflytande på de lokala avtalens utformning. Å andra sidan visade det sig att sympatilockouter ibland frestade på den interna disciplinen bland arbetsgivarna; företag och förbund som redan undertecknat sina avtal var inte alltid beredda att gå ut i konflikt för andra. Denna komplikation utgjorde ett av de viktigaste skälen till införandet av centrala avtalsförhandlingar under 1950-talet. Lite tillspetsat skulle man kunna säga att SAF idag med hjälp av *lagstiftning* vill säkra sig om den arbetsfred som hörde samman med 1950- och 60-talens centraliserade avtalssystem.

*Avtalsvägen* är dock inte helt ute ur bilden när det gäller förnyelsen av de svenska arbetslivsrelationerna. Inom arbetsgivarlägret har hela tiden funnits röster som förespråkar *samförståndslösningar* mellan arbetsmarknadens parter för att etablera ett nytt förhandlingssystem som främjar samhälls-ekonomisk balans, företagsanpassad lönebildning och arbetsfred. Även på den fackliga sidan har framträtt en klar kompromissvilja. En första steg har tagits genom 1997 års *Industriavtal* eller 'Samarbetsavtal om industriell utveckling och lönebildning', som innehåller förhandlingsregler och ett policy-dokument om samarbete. Till en partssammansatt 'industrikommitté' knyts en grupp oberoende ekonomer och en grupp opartiska medlare med rätt att 'frysa' arbetskonflikter i två veckor. Även kommittén själv har rätt att temporärt uppskjuta konflikter. Avtalet har i hög grad karaktären av kompromiss: dels rymmer det flera mekanismer för att stärka arbetsfreden och tillmötesgå arbetsgivarnas önskemål, dels innebär det en facklig seger genom att idén om helt decentraliserade förhandlingar övergetts. Vidare introduceras ett centraliserande element genom industrikommitténs samordnande roll för förhandlingarna. En begränsning är att avtalet endast omfattar *industrin*, dvs i stort sett det klassiska SAF-LO-området utvidgat med tjänstemännen i TCO och SACO, vilket i dagens samhälle är otillräckligt med tanke på att servicesektorn numera svarar för en betydande del av arbetsmarknaden. Mindre än hälften av de anställda i SAF-företagen täcks av Industriavtalet, som är ett förhandlings- och samarbetsavtal, inte ett kollektivavtal om löner och anställningsvillkor. Visserligen har som följd av Industriavtalet graden av samordning ökat, men det är ännu långt till danska förhållanden med ett gemensamt avtal för hela industrin (se det danska kapitlet). Dessutom har nästan all danska arbetsgivarförbund inom industrin

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

gått samman i Dansk Industri, som även fungerar som näringspolitisk organisation.

För att ett nytt regelverk skall få verklig genomslagskraft måste det naturligtvis omfatta *hela* arbetsmarknaden. Under hösten 1998 inleddes under rubriken *Allians för tillväxt* överläggningar på central nivå mellan parterna inom den privata sektorn, dvs SAF, LO, TCO och SACO. Minst tre av de fyra krav som SAF ställde på tillväxtpakten var dock huvudsakligen av *politisk* karaktär: (1) Sveriges anslutning till EMU, (2) en plan för sänkta skatter och arbetsgivaravgifter, (3) åtgärder för att få arbetsmarknaden att fungera bättre (förändrad arbetsrätt och skärpta konfliktregler), samt (4) stimulanser för kompetensutveckling; här avses inte i första hand statliga utbildningssatsningar, utan snarare sänkta skatter och ökad lönedifferentiering.<sup>101</sup> Vad gäller EMU intar SACO samma position som SAF, medan meningarna inom LO och TCO är mer delade. Å andra sidan ser LO positivt på ett förstärkt medlingsinstitut då det kan tjäna som ett instrument att öka samordningen på arbetsmarknaden - ett gammalt LO-önskemål - medan TCO och SACO är negativa. Under partsöverläggningarnas gång presenterade den statliga utredning som tillsattes 1997 sitt betänkande *Medling och lönebildning* med förslag om ett förstärkt förlikningsmannainstitut för att förbättra den framtida lönebildningen. Precis som under 1930-talet förelåg ett visst hot om ny lagstiftning såvida inte arbetsmarknadens parter kom överens, men till skillnad från den gången befann sig topporganisationerna nu så långt ifrån varandra att en kompromissöverenskommelse visade sig omöjlig. Dessutom såg både LO och SAF vissa fördelar med en ökad statsreglering, om än med helt olika innehåll: LO för att med statens hjälp åstadkomma en för hela arbetsmarknaden samordnad lönebildning, SAF för att begränsa de fackliga organisationernas aktionsmöjligheter. TCO och SACO motsatte sig bådadera. För arbetsgivarnas del utgjorde *bristen* på statligt agerande under de föregående åren en viktig anledning att delta i partsöverläggningarna. Utgången av 1998 års val och den nya parlamentariska situationen bidrog också till att samtalen kom till stånd. Varken SAF eller de fackliga organisationerna såg med blida ögon på att den socialdemokratiska regeringen blev beroende av Vänsterpartiet och Miljöpartiet. Dessutom hade man mindre goda erfarenheter av att regeringar med skiftande färg förändrar eller river upp och 'återställer' lagar. Detta gjorde att parterna sökte nå fram till samförståndslösningar av mer långsiktig karaktär. Men positionerna visade sig vara oförenliga i frågan om den framtida lönebildningen. I ett sent skede av överläggningarna hoppade LO av då man inte fick gehör för kravet om att centralorganisationerna skulle ges en

---

<sup>101</sup> SAF-ordföranden Anders Scharp på DN Debatt, DN 24/10 1998.

### *Anders Kjellberg*

styrande roll i lönebildningen. SAF prioriterade en rad *politiska* åtgärder för att åstadkomma tillväxt och nya jobb (SAF Verksamhetsberättelse 1998 s 10f). Till skillnad från under 1930-talet visade sig partsreglering på central nivå inte vara en framkomlig väg för att skapa en ny förhandlingsordning och reformera lönebildningen. Det hade förutsatt att alla berörda parter haft en liknande syn på behovet av centraliserade alternativt decentraliserade lösningar. För det andra är arbetsmarknaden idag betydligt heterogenera än då SAF och LO för mer än 50 år sedan ingick huvudavtalet, vilket försvårar en centralisad samarbetsmodell. För att finna något som kan liknas vid 1938 års Saltsjöbadsanda får man i dagen Sverige söka sig ned på *lägre* nivåer än topporganisationerna. Och här håller ett relativt enhetligt regelverk på att växa fram. Med inspiration från Industriavtalet och för att undvika ingripanden från det nya medlingsinstitutet i kommande avtalsrörelser ingicks i maj 2000 ett liknande samarbetsavtal på det statliga området mellan å ena sidan Arbetsgivarverket och å den andra Offentliganställdas Förhandlingsråd (TCO) – SEKO (LO) och SACO. Ett samarbetsavtal förväntas undertecknas också inom den kommunala sektorn. Men därmed är inte automatiskt alla problem lösta, framför allt inte frågan huruvida en samordning av avtalsförhandlingarna är önskvärd och hur denna i så fall skall ske. Inom handelsbranschen anser både arbetsgivare och fackföreningar att industrins avtalsförhandlingar blivit alltför styrande, inte minst genom den samordning som sker *inom* SAF (SAF-tidningen nr 18 2000, Svenska Dagbladet 15/5 2000). Svensk Handels VD Carl-Johan Westholm betecknar, med ett danskinspirerat uttryck, samordningen inom SAF som ”centraliserad decentralisering” och efterlyser en klar definition från SAFs sida på vad som avses med decentraliserade förhandlingar (SAF-tidningen *ibid*, 7). Vidare ger handelns arbetsgivare hög prioritet åt kravet på inskränkningar i den fackliga konflikträtten.

När det gäller partsrelationer på central nivå avviker Sverige markant från Danmark och Norge, där samarbetsklimatet på denna nivå ännu fortlever, i Norge bl a i form av centrala avtalsuppgörrelser. Frånvaron av den starka politiska polarisering och låsta positioner som utmärker den centrala nivån i Sverige förklaras av att man från fackligt håll i Danmark och Norge aldrig på allvar varit istånd att ifrågasätta arbetsgivarnas bestämmanderätt i företagen. I Sverige skedde detta i hög grad genom 1970-talets arbetsrättsliga lagstiftningsoffensiv. Danmark och Norge kännetecknas av en betydligt mer kontinuerlig utveckling. I Norge råder, som framgår av det norska kapitlet, "betydelig enighet mellom LO og NHO (norska motsvarigheten till SAF, *min anm.*) når det gjelder prinsippene for den kollektive arbeidsretten, de to organisasjonene er også i stand til å enes om forslag til endringer." Men enigheten är inte lika stor beträffande andra delar av arbetsrätten. Som

### *Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Stokke framhåller: "Når det gjelder individuell arbeidsrett, er imidlertid motsetningene mer uttalt."

På senare tid har de svenska arbetsgivarna visat ökad beslutsamhet att inleda en långtgående motoffensiv, som inte bara syftar till att avveckla 70-talslagstiftningen utan också till att i viss mån återställa den 'arbetets frihet' som man stred om vid det förra seklets början. Den 1999 framlagda SAF-skriften *En företagsam arbetsrätt* (SAF 1999a) med tillhörande förslag om 'Lag om anställningsavtal och kollektivavtal' (SAF 1999b) förespråkar att lagarna om anställningsskydd, medbestämmande och facklig förtroendemans ersätts av en arbetsrätt som grundas på individuella anställningskontrakt istället för på 'motstående partsintressen' (SAF, 1999a:2). Även om man i största möjliga utsträckning vill se att civilrättsliga anställningsavtal<sup>102</sup> ersätter 'den arbetsrättsliga särregleringen' innebär de föreslagna lagarna att en långtgående avreglering kompletteras med tvingande minimilagstiftning (ibid, 3). Likaså är kollektivavtalen tänkta att finnas kvar, bl a som ett fredspliktsinstrument (ibid, 75). Poängen är att arbetsgivaren i förhållandet till sina anställda skall vara betydligt mindre bunden av lagar och avtal än idag. Således föreslås ett ökat utrymme för tidsbegränsade anställningar, att turordningsreglerna slopas vid uppsägningar pga arbetsbrist och att förhandlingsskyldigheten med de fackliga organisationerna före viktiga beslut ersätts med information till de anställda.<sup>103</sup> Vidare föreslås ett borttagande av kravet på 'saklig grund' vid avsked. Även i ekonomiskt avseende innebär förslaget minskade skyldigheter gentemot facket då arbetsgivaren i fortsättningen inte skall vara skyldig att finansiera facklig verksamhet på arbetsplatsen. Rätten till förlorad arbetsförtjänst för fackligt arbete avskaffas tillsammans med förtroendemannalagen. Detta ligger i linje med att "utgångspunkten måste vara individens förmåga att på egen hand tillvarata sina intressen - inte motsatsen, dvs att denne generellt måste företrädas av en facklig organisation" (ibid, 30).

---

<sup>102</sup> Carl-Johan Westholm, VD i Svensk Handel, diskuterar civilrättsliga avtal som alternativ till arbetsrättslig lagstiftning i Westholm 2000.

<sup>103</sup> I den Demoskopundersökning som SAF lät göra 1998/99 framkom att företagsledarna anser den nuvarande lagstiftningen motverka tidsbegränsade anställningar, övertid, säsongbetonad arbetstid, nattarbete (bl a för Internet-handel) och "andra slags flexibla arbetsformer". Fasta anställningar anses vara mindre gångbara även i storföretagen sedan många av dem inte längre har några stora inre arbetsmarknader sedan de specialiserat sig på sina kärnverksamheter. Vidare kan kompetensutveckling vara ett otillräckligt alternativ när helt ny kompetens behövs inom ett företag. Företagsledarna anför också att möjligheterna att vid tvister få rätt i AD som närmast obefintliga (SAF 1999c).

### *Anders Kjellberg*

I den ena av de båda forskarrapporter som avgetts till utredningen diskuteras "övergången till en kollektivavtalslös arbetsmarknad" och villkoren inom "en kollektivavtalslös sektor", men samtidigt påpekas att fredsplikten (i kollektivavtalet) då går förlorad (Ramberg & Kleineman, 1998). Tanken är att de anställda i företag utan kollektivavtal skall kunna utse representanter som i "företagsinterna förhandlingar (...) diskuterar eventuellt uppkommande tvister med arbetsgivaren" (ibid, 11). På Framfab i Göteborg har en grupp anställda bildat en intresseförening, 'Framtidsfolket', för att diskutera olika problem som personalen möter i detta IT-företag (övertid, utbrändhet, fördelning av bonus och kompetensutveckling mellan olika anställda) och för att kunna föra de anställdas talan gentemot arbetsgivaren (Akademiker nr 5 1999). Om denna förening utgör ett embryo till en framtida fackklubb eller till ett företagsråd i linje med förslagen i forskarrapporten återstår att se. Med tanke på de fackliga organisationernas styrka i Sverige och den höga organisationsgraden i de flesta branscher återstår också att se om SAF under det närmaste decenniet kommer att få gehör för kraven i *En företagsam arbetsrätt* med samma framgång som förslagen i 90-talsprogrammet *Marknad och mångfald* (SAF 1990).

## Förkortningslista.

|         |  |
|---------|--|
| AD      | Arbetsdomstolen                              |
| AKU     | Arbetskraftsundersökningarna                 |
| AMS     | Arbetsmarknadsstyrelsen                      |
| BAO     | Bankinstitutens Arbetsgivarorganisation      |
| BU      | Beredningsutskottet                          |
| CA      | Centrala Arbetsgivareförbundet               |
| CF      | Civilingenjörsförbundet                      |
| DA      | Dansk Arbejdsgiverforening                   |
| EFTA    | European Free Trade Association              |
| EG      | Europeiska Gemenskapen                       |
| EMU     | Ekonomiska och monetära unionen              |
| ETUC    | European Trade Union Confederation           |
| EU      | Europeiska unionen                           |
| FK      | Förbundskonferensen                          |
| FoM     | Förlags- och Mediaförbundet                  |
| FR      | Företagarnas Riksorganisation                |
| Handels | Handelsanställdas Förbund                    |
| HAO     | Handels Arbetsgivarorganisation              |
| HTF     | Handelstjänstemannaförbundet                 |
| ITA     | IT-företagens Arbetsgivarorganisation        |
| IUI     | Industriens Utredningsinstitut               |
| KFS     | Kommunala Företagens Samorganisation         |
| KFO     | Kooperationens Förhandlingsorganisation      |
| KTK     | Kommunaltjänstemannakartellen                |
| LO      | Landsorganisationen i Sverige                |
| Metall  | Svenska Metallindustriarbetareförbundet      |
| MIA     | Medie- och informationsarbetsgivarna         |
| NHO     | Næringslivets Hovedorganisasjon              |
| NMI     | Næringslivets Mediainstitut                  |
| Näfo    | Næringslivets fond                           |
| Näso    | Næringslivets samarbetsorganisation          |
| PHM     | Planhushållningsmotståndet                   |
| PTK     | Privattjänstemannakartellen                  |
| SACO    | Sveriges Akademikers Centralorganisation     |
| SACO-S  | SACO - statliga sektorn                      |
| SAF     | Svenska Arbetsgivareföreningen               |
| SEKO    | Facket för service och kommunikation         |
| SHT     | Svensk Handel och Tjänsteföretagen           |
| SHIO    | Sveriges Hantverks- och Industriorganisation |

*Anders Kjellberg*

|       |   |
|-------|---|
| SIF   | Svenska Industritjänstemannaförbundet   |
| SJF   | Svenska Journalistförbundet   |
| SNS   | Studieförbundet Näringsliv och Samhälle   |
| SRAO  | Sveriges Radios Arbetsgivareorganisation  |
| TA    | Tidningarnas Arbetsgivareförening   |
| TCO   | Tjänstemännens Centralorganisation  |
| TCO-S | TCO - statliga sektorn  |
| UNICE | Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe<br>(Europeiska Gemenskapens Företagarråd) |
| VD    | Verkställande direktör  |
| VF    | Sveriges Verkstadsförening  |
| VI    | Sveriges Verkstadsindustrier  |

## Tabellförteckning

|  |     |
|--|-----|
| Tabell 1. SAFs tio största medlemsförbund 1999 efter antalet sysselsatta arbetstagare .....                                  | 213 |
| Tabell 2. De 25 största SAF-företagen efter antalet årsanställda i Sverige 1997 .....  | 224 |
| Tabell 3. Företagens och de anställdas fördelning på olika företagsstorlekar inom varu- resp. tjänsteproduktionen 1996 ..... | 230 |
| Tabell 4. De 25 största SAF-företagen efter totala antalet årsanställda (Sverige + utomlands) 1997 .....                     | 231 |
| Tabell 5. De 13 största företagen utanför SAF-området efter antalet årsanställda i Sverige 1997 .....                        | 232 |

## Käll- och litteraturförteckning.

### I. Otryckt material:

A. Intervjuer med / uppgifter lämnade av bl a Helle Ellehöj, Ingvar Friman, Olof Nordenfelt, Sverker Rudeberg, Lennart Rugfelt, Anders Röttorp, Tommy Wahlström och Carl Erik Zetterberg

B. SAFs ([www.saf.se](http://www.saf.se)) och andra organisationers hemsidor (flera tidpunkter)

### II. Tryckt material:

A. Tidningar och tidskrifter: Akademiker, Dagens Arbete, Dagens Industri, Dagens Nyheter (DN), Dagens Politik, FinansTidningen, Lag & Avtal, Svenska Dagbladet (SvD)

B. Kollektivavtal: bl a Etermedieavtal FoM – SJF 1998-2000, Samarbetsavtal om industriell utveckling och lönebildning ('Industriavtalet'), Verkstadsavtalet VF – Metall 1998-2000, Tjänstemannaavtal VF – SIF/CF/Ledarna 1998-2000

### C. Litteratur mm:

Adlercreutz, Axel (1954): *Kollektivavtalet. Studier över dess tillkomst-historia*. Lund: C W K Gleerup

Alasoini, Tuomo (1993): "Strikes in a changing technological context" i Pauli Kettunen (ed.) *Strike and Social Change*. Turku: Turku Provincial Museum

Albåge, Lars-Gunnar (1996): "En medlares tankar inför 2000-talet" i *Verkstadsindustrin, lönebildningen och framtiden*. Stockholm: Industrilitteratur

Almega: Verksamhetsberättelser

Alrutz, Sten (1971) "Allmänna Gruppen 50 år" i *Utsikt över strömmen. Om problem och arbete i en arbetsgivarorganisation – Svenska Arbetsgivareföreningens Allmänna Grupp 1921-1971* (tillägnad Lennart Bratt). Stockholm: Allmänna Arbetsgivareföreningens Allmänna Grupp

*Anders Kjellberg*

Arbetskraftsundersökningarna (AKU). Stockholm: SCB

Beaupin, Thérèse (1998): "On Founding Choices and Strategic Choice" *European Journal of Industrial Relations* vol 4 nr 2 1998

Bergom Larsson, Matts (1985): "Den svenska modellen ur branschperspektiv" i *Fred eller fejd* Stockholm: SAF

Bergström, Jonas (1997): "Korporatismens död - SAFs avhopp från Arbetsmarknadsverkets styrelser" i *Arbetsmarknad & Arbetsliv* nr 3 1997

Brantingson, Charlie (1995): *De många Samtalen om EU. Så grundlades JA-segern i folkomröstningen 1994*. Stockholm: Ekerlids Förlag

Braunerhjelm, Pontus & Lindqvist, Jonas (1999): "Utvandrarna - effekter och drivkrafter bakom huvudkontorsflytten" i *Ekonomisk Debatt* nr 8 1999

Casparsson, Ragnar (1966): *Saltsjöbadsavtalet i historisk belysning*. Stockholm: Tidens förlag

Cedergren, Per A (1995): *Tjugofem år med Handelns Arbetsgivareorganisation*. Stockholm: HAO

De Geer, Hans (1986): *SAF i förhandlingar. Svenska Arbetsgivareföreningen och dess förhandlingsrelationer till LO och tjänstemannaorganisationerna 1930-1970*. Stockholm: SAF

De Geer, Hans (1989): *I Vänstervind och högervåg. SAF under 1970-talet*. Stockholm: Publica

De Geer, Hans (1992): *Arbetsgivarna. SAF i tio decennier*. Stockholm: SAF

Due, Jesper & Madsen, Jørgen Steen (2000): "Varför är den svenska avtalsmodellen annorlunda än den svenska?" i Stig Tegle (red) *Har den svenska modellen överlevt krisen? Utvecklingstendenser i arbetslivet inför 2000-talet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Dølvik, Jon Erik & Stokke, Torgeir Aarvaag (1998b): "Norway: The revival of Centralized Concertation" i Ferner, Anthony & Hyman, Richard (eds.) *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford: Blackwell

*Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

- Ehrenkrona, Olof (1991): *Nicolin. En svensk historia*. Stockholm: Timbro
- Elvander, Nils (1988): *Den svenska modellen. Löneförhandlingar och inkomspolitik 1982-1986*. Stockholm: Allmänna Förlaget/Publica
- Elvander, Nils (1992): *Lönepolitik och förhandlingssystem i Sverige*. Uppsala: Nationalekonomiska institutionen
- Elvander, Nils & Holmlund, Bertil (1997): *The Swedish Bargaining System in the Melting Pot. Institutions, Norms and Outcomes in the 1990s*. Solna: Arbetslivsinstitutet
- Erixon, Lennart (1985): *What's Wrong With The Swedish Model? An Analysis of Its Effects and Changed Conditions 1974-1985*. Stockholm: The Swedish Institute for Social Research, Meddelande 12
- Facken inom industrin (1998): *Utvärdering av 1998 års avtalsrörelse*. Stockholm: Facken inom industrin
- Flink, Ingvar (1978): *Strejkbryteriet och arbetets frihet. En studie av svensk arbetsmarknad fram till 1938*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International
- Folkförsörjning och arbetsfred* (1935): SOU 1935:65 del 1, Stockholm
- Giesecke, Curt-Steffan (1985): "SAFs utveckling och ändrade roll under åren 1947-1977" i *Fred eller fejd* Stockholm: SAF
- Glete, Jan (1994) *Nätverk i näringslivet. Ägande och industriell omvandling i det mogna industrisamhället 1920-1990*. Stockholm: SNS Förlag
- Göransson, Håkan (1988): *Kollektivavtalet som fredspliktsinstrument*. Stockholm: Juristförlaget
- Hadenius, Axel (1976): *Facklig organisationsutveckling. En studie av Landsorganisationen i Sverige*. Uppsala/Stockholm: utgiven av Statsvetenskapliga föreningen i Uppsala; distributör Rabén & Sjögren, Stockholm
- Hallendorff, Carl (1927): *Svenska Arbetsgivarföreningen 1902-1927*. Stockholm: Norstedts

*Anders Kjellberg*

Hansson, Sven Ove (1984): *SAF i politiken. En dokumentation av näringslivsorganisationernas opinionsbildning*. Stockholm: Tiden

Henriksson, Rolf (1990): *Som Edström ville - hur IUI blev till*. Stockholm: IUI

Höglund, Sten (1978): *Storföretagen, Svenska Arbetsgivareföreningen och beslutsordningen i arbetarnas fackliga organisationer*. Umeå: Research Reports from the Department of Sociology, University of Umeå no 45 1978

Höglund, Sten (1979): *En fallstudie i organisationsförändring. Vad drev fram 1941 års stadgeförändring i den svenska Landsorganisationen?* Umeå: Research Reports from the Department of Sociology, University of Umeå no 51 1979

*Industriavtalet i 1998 års förhandlingar - Händelseförlopp och resultat*. En rapport av de opartiska ordförandena Lars-Gunnar Albåge och Rune Larsson överlämnad till Industrikommittén i september 1998.

Iversen, Torben (1996): "Power, Flexibility, and the Breakdown of Centralised Wage Bargaining" i *Comparative Politics* 4, 399-436

Jerneck, Magnus (1986): *SAFs framtidssyn: förutsägelser, målsättningar och dilemman*. Stockholm: SAF

Johansson, Anders L (1989): *Tillväxt och klassarbete - en studie av den svenska modellens uppkomst*. Stockholm: Tidens förlag

Jörberg, Lennart (1961): *Growth and Fluctuations of Swedish Industry 1869-1912*. Stockholm: Almqvist & Wiksell

Kjellberg, Anders (1981): "Från industriell demokrati till medbestämmande - fackliga utvecklingslinjer 1917-1980" i *Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia* nr 21-22

Kjellberg, Anders (1983): *Facklig organisering i tolv länder*. Lund: Arkiv förlag

Kjellberg, Anders (1992): "Sweden: Can the Model Survive?" i Anthony Ferner & Richard Hyman (eds.) *Industrial Relations in the New Europe*. Oxford: Blackwell

*Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Kjellberg, Anders (1997): *Fackliga organisationer och medlemmar i dagens Sverige*. Lund: Arkiv förlag (ny, utvidgad upplaga 2000)

Kjellberg, Anders (1998a): "Facklig anslutning och makt - ett internationellt perspektiv" i *Arbetarhistoria*. nr 85-86

Kjellberg, Anders (1998b) "Sweden: Restoring the Model?" i Anthony Ferner & Richard Hyman (eds.) *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford: Blackwell

Kjellberg, Anders (1999) "Fagorganisering i Norge och Sverige i et internasjonalt perspektiv" i *Arbeiderhistorie 1999. Årbok for Arbeiderbevegelsens Arkiv og Bibliotek*. Oslo

Kjellberg, Anders (2000a): "Facklig organisering och partsrelationer i Sverige och Danmark" i Flemming Ibsen & Steen Scheuer (red) *Septemberforliget og det 21. århundrede. Historiske perspektiver og fremtidens dilemmaer*. Köpenhamn: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Kjellberg, Anders (2000b): "Sweden" i Bernhard Ebbinghaus & Jelle Visser *Trade Unions in Western Europe since 1945*. London: Macmillan

Kugelberg, Bertil (1985): "De centrala avtalen" i *Fred eller fejd* Stockholm: SAF

Kuuse, Jan (1986): *Strukturomvandlingen och arbetsmarknadens organisering*. Stockholm: SAF

Lindblad, Eva & Paulsson, Annika (1996): *Makten i svenskt näringsliv - En kartläggning över gemensamma styrelseledamöter i 103 börsnoterade företag*. Working Paper No. 33 Department of Sociology Stockholm University

Linder, PJ Anders & Grönstedt, Anders (1990): *Bra för Sverige*. Stockholm: Sellin & Partner Förlag

Lindgren, John & Tingsten, Herbert & Westerståhl, Jörgen (1948): *Svenska Metallindustriarbetareförbundets historia*. Band II. Stockholm: Tiden

LO (1998): *Utan fast kontrakt!*. Delrapport från LO-projektet Ökad Sysselsättning, ÖS (av Agneta Karlsson & Elisabeth Schantz) Stockholm: LO

*Anders Kjellberg*

Lohse, Lennart (1963): *Arbetsgivarnas inställning till föreningsrätt, arbetarskydd och arbetstid i statsvetenskaplig belysning*. Stockholm: SAF

Lundqvist, Torbjörn (1998): *Arbetsgivarna efter 1945 - arbetskraftsbrist och kartellstrategi. Verkstadsföreningen samt Bryggeriarbetsgivareförbundet och SAF*. Solna: Arbetslivsinstitutet (Arbetsrapport 1998:38)

Lundqvist, Torbjörn (2000): *Arbetsgivarpolitik under full sysselsättning. En ekonomisk-historisk studie av Verkstadsföreningen 1946-1983*. Solna: Arbetslivsinstitutet (SMIF Forskningsrapport 2000:1)

Martin, Andrew (1995): "The Swedish Model: Demise or Reconfiguration?" i Locke R & Kochan, R T & Piore, M (eds.) *Employment Relations in a Changing World Economy*. Cambridge Mass.: MIT Press

*Meddelanden från K. Kommerskollegii afdelning för arbetsstatistik* Stockholm 1910

*Medling och lönebildning*. Slutbetänkande + bilagor från utredningen om ett förstärkt förlikningsmannainstitut, SOU 1998:141

Myrman, Yngve (1973): *Maktkampen på arbetsmarknaden 1905-1907. En studie av de icke-socialistiska arbetarna som faktor i arbetsgivarpolitiken*. Stockholm: Stockholm Studies in Politics 4

NUTEK S 2000:002 *Utlandsägda företag 1999*. Stockholm: NUTEK

Nycander, Svante (1996): "Maktbalans eller avkollektivisering" i *Verkstadsindustrin, lönebildningen och framtiden*. (Nils-Eric Sandberg red.) Stockholm: Industrilitteratur

Näringslivets Fond: Verksamhetsberättelser

*Näringslivets recept för fler jobb* Stockholm: SAF och Industriförbundet 1997

Pestoff, Victor (1989): *Näringslivsorganisationerna och politiken i Sverige*. Stockholm: TCO

*Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

Pestoff, Victor (1995): "Towards a New Swedish Model of Collective Bargaining and Politics" i Crouch, Colin & Traxler, Franz (eds.), *Organised Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: Avebury

Pontusson, Jonas & Swenson, Peter (1992): "Varför har arbetsgivarna övergivit den svenska modellen?" i *Arkiv* nr 53-54

Pontusson, Jonas & Swenson, Peter (1996): "Labor Markets, Productions Strategies, and Wage Bargaining Institutions" i *Comparative Political Studies*. vol 29 no 2

Ramberg, Jan & Kleineman, Jan (1998): *Principer för en civilrättslig omreglering av svensk arbetsmarknad*. Stockholm: SAF

*Remissammanställning* 1999-04-12. Stockholm: Näringsdepartementet

Rothstein, Bo & Bergström, Jonas (1999): *Korporatismens fall och den svenska modellens kris*. Stockholm: SNS Förlag

SAF: *Kalender 1998-99*. Stockholm: SAF

SAF: *Stadgar 18 december 1997*. Stockholm: SAF

SAF: *Verksamhetsberättelser*. Stockholm: SAF

SAF (1990): *Marknad och mångfald - SAFs program för 90-talet*. Stockholm: SAF

SAF (1991): *SAFs uppfattning om den framtida arbetsrätten - några utgångspunkter samt de angelägnaste kraven på lagändring*. Stockholm: SAF

SAF (1996): *Från krig till fred på arbetsmarknaden*. Stockholm: SAF

SAF (1999a): *En företagsam arbetsrätt med bilagor*. Stockholm: SAF

SAF (1999b): *Lag om anställningsavtal och kollektivavtal* Stockholm: SAF (Supplement till "En företagsam arbetsrätt - sammanfattning")

SAF (1999c): *Vad är problemet med arbetsrätten?* Stockholm: SAF

*Anders Kjellberg*

Scheuer, Steen (1996): *Fælles aftale eller egen kontrakt i arbejdslivet*. København: Nyt fra samfundsvidenskaberne

Schiller, Bernt (1967): *Storstrejken 1909. Förhistoria och orsaker*. Göteborg: Akademiförlaget (Studia Historica Gothoburgensia. IX)

Schiller, Bernt (1988a): *Samarbete eller konflikt*. Stockholm: Allmänna förlaget

Schiller, Bernt (1988b): *'Det förödande 70-talet'. SAF och medbestämmandet 1965-1982* Stockholm: Allmänna förlaget

Schwartz, Sven (1973): *Näringslivets organisationsförhållanden. En undersökning utförd på uppdrag av Svenska Arbetsgivareföreningen och Sveriges Industriförbund*. Stockholm

Sheldon, Peter & Thornthwaite, Louise (1999): "Swedish engineering employers: The search for industrial peace in the absence of centralised collective bargaining" i *Industrial Relations Journal* 30:5, 514-532.

Shorter, Edward & Tilly, Charles (1974): *Strikes in France 1830-1968*. London: Cambridge University Press

*Spelreglerna på arbetsmarknaden* (SOU 1991:13), Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet 1991

*Statistiska meddelanden* Nv 11 SM 9801, Nv 15 SM 9901, Nv 18 SM 9901, Stockholm: SCB

Stenlås, Niklas *Den inre kretsen. Den svenska ekonomiska elitens inflytande över partipolitik och opinionsbildning 1940-1949* Lund: Arkiv förlag

Stokke, Torgeir Aarvaag (1996): *Estimering av tariffavtaledekningen i Norge - strategier og føreløpige makrotal* Oslo: FAFO-notat 1996:8

Stråth, Bo (1998): *Mellan två fonder. LO och den svenska modellen* Stockholm: Atlas

Svensk Handel och Tjänsteföretagen: Verksamhetsberättelser

*Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år*

*Sveriges Största Företag 1998* Stockholm: Bizniz 1998 (se även tidskriften *Bizniz* nr 6 1998)

Sveriges Verkstadsförening: Verksamhetsberättelser

Söderpalm, Sven Anders (1976): *Direktörsklubben. Storindustrin i svensk politik under 1930- och 40-talen*. Stockholm: Zenit, Rabén & Sjögren

Söderpalm, Sven Anders (1980): *Arbetsgivarna och Saltsjöbadspolitiken. En historisk studie i samarbetet på svensk arbetsmarknad*. Stockholm: SAF

Söderström, Hans Tson (1998): "SNS under fem decennier. Några personliga reflexioner" i Ullenhag 1998

Therborn, Göran "The Coming of Swedish Social Democracy", *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli* 1983/84, Milano

Therborn, Göran (1989): *Borgarklass och byråkrati i Sverige*. Lund: Arkiv förlag

*Tjugofem år med Handelns Arbetsgivareorganisation* (utarbetad av Per A Cedergren) Stockholm: HAO 1955

Treslow, Kjell (1988) "The Swedish model. Some reflections upon past and present labour negotiations and Wage politics", föredrag vid Indiana University, USA och University of Alberta, Canada 5-7 oktober 1988 (svensk version) Stockholm: Sveriges Verkstadsförening

Treslow, Kjell (1996): *Sveriges Verkstadsförening 1896-1996*. Stockholm: Sveriges Verkstadsindustrier

Ullenhag, Kersti (1998): *I takt med tiden. SNS åren 1948-1998*. Stockholm: SNS Förlag

*Utanförskapets konsekvenser. En rapport från den partssammansatta EMU-gruppen* Stockholm: SACO, SAF, TCO 1999

*Verkstäderna* nr 7 1926. Specialnummer med rubriken 'Sveriges Verkstadsförening 1896-1926'

*Anders Kjellberg*

Von Sydow, Hjalmar (1926): "Sveriges Verkstadsförening och Svenska Arbetsgivareföreningen" i *Verkstäderna* nr 7

Westholm, Carl-Johan (2000): "Varför behövs arbetsgivarorganisationer?" i Stig Tegle (red) *Har den svenska modellen överlevt krisen? Utvecklingstendenser i arbetslivet inför 2000-talet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Westerståhl, Jörgen (1945): *Svensk fackföreningsrörelse. Organisationsproblem, Verksamhetsformer, Förhållande till staten*. Stockholm: Tidens förlag

Åmark, Klas (1986): *Facklig makt och fackligt medlemskap. De svenska fackförbundens medlemsutveckling 1890-1940*. Lund: Arkiv förlag

## Summary

*Arbejdsgivere i Norden - en sociologisk analyse af arbejdsgiverorganiseringen i Norge, Sverige, Finland og Danmark* (Employers in the Nordic countries – a sociological analysis of employers' organisation in Norway, Sweden, Finland and Denmark) presents the first major analysis of employers and the way they are organised in the Nordic countries. While trade unions have been frequently described in scientific literature, there has been only a limited tradition for analysing the significance of employers for the organisation of labour market and welfare models in the Nordic countries. The book seeks to redress this imbalance.

The book focuses on employers and employers' organisations in four Nordic countries, namely Sweden, Denmark, Norway and Finland. The aim of the book is firstly to present an analysis of the historical role played by employers and employers' organisations in the construction of the labour market and welfare models we are familiar with in the Nordic countries. And secondly, to analyse the significance of employers' organisations for contemporary trends in labour markets.

The book is an offshoot of the NOAR project - Nordiske Arbejdsgiver projektet (the Nordic Employer project) –, which was first and foremost initiated and supported by the Permanent Nordic Committee on Working Life and Labour Law (NAU Committee) under the Nordic Council of Ministers. We want to thank the NAU committee for their support

The research group included participants from four Nordic countries: Ari Nieminen from Helsinki University was responsible for the Finnish contribution. Anders Kjellberg from University of Lund and National Institute for Working Life at Norrköping, Sweden represented the Swedish dimension. Torgeir Aarvaag Stokke from Fafo Institute for Applied Social Science in Oslo covered the Norwegian perspective, while Carsten Strøby Jensen from the University of Copenhagen took up the Danish angle and the comparative perspective. The latter also acted as the co-ordinator and head of research on the project. In addition to these Jørgen Steen Madsen and Jesper Due from FAOS, University of Copenhagen, helped to write the article on Danish employers and their organisation forms.

In addition to its introductory article the book comprises four articles that focus on the role and position of employers on the labour market in the four countries selected. A fifth article takes up the comparative perspective on employers in the Nordic countries with particular emphasis on the differences and similarities between the countries.

## Forfatterpræsentation

Torgeir Aarvaag Stokke er mag.art & dr.polit. i sosiologi, forsker ved Forskningsstiftelsen Fafo (Oslo). Han har blant annet publisert *Lønnsforhandlinger og konfliktløsning. Norge i et skandinavisk perspektiv* (Oslo 1998), "Collective bargaining and state intervention in the Scandinavian countries" i *Transfer – European Review of Labour and Research*, vol 5, no 1/2 (1999), "Lønnsforhandlinger og samordning", vedlegg i NOU 2000:21, *En strategi for sysselsetting og verdiskaping* og "Lange linjer og paradokser i norske lønnsoppgjør" i *Retfærd*, vol 23, no 4 (2000).

Anders Kjellberg är fil. dr. i sociologi, docent i sociologi vid Lunds universitet och forskare vid Arbetslivsinstitutet i Norrköping, Sverige. Har bl. a. skrivit *Facklig organisering och arbetsmarknad: marginalisering av ungdomar och invandrare?* i Stig Tegle (red.) *Har den svenska modellen överlevt krisen? Utvecklingstendenser i arbetslivet inför 2000-talet*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm 2000, 'Facklig organisering och parts-relationer i Sverige och Danmark' i Flemming Ibsen & Steen Scheuer (red.) *Septemberforliget og det 21. århundrede. Historiske perspektiver og fremtidens dilemmaer*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København 2000, *Fagorganisering i Norge og Sverige i et internasjonalt perspektiv*, Arbeiderhistorie 1999. Oslo 1999, 'Sweden: Restoring the Model?' i Anthony Ferner & Richard Hyman (eds.) *Changing Industrial Relations in Europe*, Blackwell, Oxford 1998, *Fackliga organisationer och medlemmar i dagens Sverige*, Arkiv förlag Lund 1997 (utvidgad upplaga 2000) samt *Facklig organisering i tolv länder*, Arkiv Förlag Lund 1983.

Ari Nieminen is a Licentiate in Political Science (Sociology) and he works at the University of Helsinki, Sociology of Law. He is currently writing his dissertation on EU integration and industrial relations. His fields of interest include international integration, social theory, industrial relations and employment issues. Writings and other information can be obtained from the Homepage: <http://www.helsinki.fi/~arniemini/english.htm>.

Carsten Strøby Jensen er lektor ved Københavns Universitet, Sociologisk Institut. Han er dr.scient. soc. på en afhandling om udviklingen af en europæisk arbejdsmarkedsmodel og har generelt arbejdet med emner som industrial relations, politisk sociologi og international politik. Han har publiceret en lang række artikler og bøger i dansk og international sammenhæng. Carsten Strøby Jensen har i en årrække været tilknyttet FAOS.

Jesper Due (mag.art. & fil.dr.) er centerleder og en af grundlæggerne af FAOS og har været tilknyttet Sociologisk Institut (i starten Institut for Kultursociologi) siden 1977. Fra 1995 til 1998 var han formand for den videnskabelige komite ved CERI, Center for Europæiske Arbejdsmarkedsrelationer i Firenze. I 1997-98 var han medlem af Arbejdsministeriets udvalg vedrørende informations-samfundets betydning for jobindhold og arbejdets organisering. Jesper Dues hovedværker er *Når der slås søm i* (Jurist- og Økonomforbundets Forlag 1988), *"Man kan kun gå på to ben" Lærerne mellem, profession og fagforening* (Danmarks Lærerforening 1990), *Den danske Model* (Jurist- og Økonomforbundet 1993) samt *Forligsmagerne* (Jurist- og Økonomforbundet 1996).

Jørgen Steen Madsen (mag.art. & fil.dr.) er forskningsleder og en af grundlæggerne af FAOS og har været tilknyttet Sociologisk Institut (i starten Institut for Kultursociologi) siden 1978. Han har siden 1970'erne beskæftiget sig forskningsmæssigt med arbejdsmarkedsrelationer i en dansk og europæisk sammenhæng med hovedvægt på udviklingen af organisationerne og overenskomstsystemet. Jørgen Steen Madsens hovedværker er *Når der slås søm i* (Jurist- og Økonomforbundets Forlag 1988), *"Man kan kun gå på to ben" Lærerne mellem, profession og fagforening* (Danmarks Lærerforening 1990), *Den danske Model* (Jurist- og Økonomforbundet 1993) samt *Forligsmagerne* (Jurist- og Økonomforbundet 1996).