



# Medarbetaravtal i tiden

Arbetare, tjänstemän och framtidens  
kollektivavtal i Tyskland och Danmark

**IKEM**

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>4</b>
<b>Tyskland</b> .....	<b>7</b>
Första stegen mot medarbetaravtal	8
Kemi- och läkemedelsindustrin – avtalsområde BAVC och IGBCE	10
Medarbetaravtal i bas- och tillverkningsindustrin – avtalsområde Gesamtmetall och IG Metall	12
<b>Danmark</b> .....	<b>14</b>
Sammanslagning av de fackliga centralorganisationerna	15
Funktionærloven – och möjlighet för arbetare att få samma villkor som tjänstemän	16
<b>Avslutning</b> .....	<b>18</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>19</b>
Litteratur	19
Intervjuer	19

Rapporten är framtagen av Edward Hamilton Communications och IKEM, intervjuerna är genomförda av Edward Hamilton och Caspian Rehbinder.

# Förord

När den moderna arbetsmarknaden låg i sin vagga var uppdelningen mellan arbetare och tjänstemän både naturlig och central. Arbetare hade mindre självbestämmande, lägre status och helt andra villkor än tjänstemän. Nu har vi tagit enorma kliv där skillnaden framstår som allt mer konstruerad. Arbetsuppgifterna är snarlika, försäkringar och pensionssystem skiljer sig mindre, och få identifierar sig i dag i rollen som arbetare eller tjänsteman.



Det här är en bra utveckling. Vi kan bygga mer gemenskap både på arbetsplatserna och i samhället när vi integreras i samma system. Men på kollektivavtalens område finns det steg kvar att ta. Vi på IKEM tror på medarbetaravtal, kollektivavtal som ytterligare filar ned gränserna som finns mellan grupper på arbetsmarknaden.

Det är alltid kul att läsa rapporter som man lär sig något nytt av. Att Tyskland har kommit så långt och gått över till medarbetaravtal för majoriteten av arbetsmarknaden – och så gott som hela industrin – är inspirerande att se och jag hoppas att vi kan ta upp stafettpippen. Det är mindre förvånande att se att det var kemiindustrierna som ledde utvecklingen i Tyskland – det gör vi här i Sverige också. Även det danska exemplet mer gradvisa utveckling kan fungera som inspiration.

Alla som har medarbetaravtal – både våra egna medlemsföretag med lokala avtal och såväl fack som arbetsgivare i Tyskland – instämmer i att det här är modernt, lovande och framtiden för arbetsmarknaden.

Nu är det hög tid att ta nästa steg, lyfta blicken och ta fler steg mot en samlad arbetsmarknad för alla medarbetare.

Stockholm, april 2024

Jonas Hagelqvist  
vd, IKEM

# Inledning

Kollektivavtalens uppdelning mellan arbetare och tjänstemän har en djup historisk förankring, både i den svenska modellen och internationellt. Distinktionen skär organisatoriskt, institutionellt och villkorsmässigt. Det innebär att anställda och företag har flera kollektivavtal, även för samma arbetsplats, med olika anställningsvillkor, olika regler för ersättningar, olika löneprocesser och olika försäkringar beroende på om man är arbetare eller tjänsteman. Åtskillnaden har djupa historiska rötter och gränsen är inte alltid lätt att dra i praktiken.<sup>1</sup>

Till och från har den ordningen ifrågasatts. IKEM har under lång tid velat se medarbetaravtal – ett samlat avtal som täcker både arbetare och tjänstemän. Ett viktigt argument som förts fram är att skillnaden är otidsenlig: arbetsuppgifterna som utförs går allt mer sällan att klassificera utifrån en tydlig distinktion mellan de två grupperna. En operatör eller grafiker sitter bakom samma skärmar och utför snarlika arbetsuppgifter som en ekonom eller kommunikatör.

Ekonomikommisionen under Assar Lindbeck ställde frågan på sin spets redan för 30 år sedan:

Omstruktureringen av näringslivet gör gamla organisationsgränser allt mer föråldrade. Uppdelningen mellan arbetare och tjänstemän förlorar i betydelse på allt fler arbetsplatser. En sammanslagning mellan arbetarnas och tjänstemännens fackliga organisationer måste komma förr eller senare.<sup>2</sup>

Andra forskare har konstaterat på senare tid att Sverige har ”världens mest segregerade fackliga rörelse”, även om det (kanske) möjliggjort en högre facklig anslutningsgrad för tjänstemän och akademiker.<sup>3</sup>

Från arbetsgivarhåll har frågan handlat om att förenkla och förtydliga kollektivavtalen, inte minst för att stärka attraktiviteten för nya medlemsföretag. Under 1990-talet anfördes också argument om att utveckla kollektivavtalen för att stärka flexibiliteten för företagen, få en mer företagsanpassad lönebildning och minska transaktionskostnaderna. Medarbetaravtalens förespråkare menade också att de kunde skapa större gemenskap på en arbetsplats. För trettio år sedan var företrädare för Almega och Teknikarbetsgivarna tongivande i debatten.<sup>4</sup> Under senare år har IKEM varit den starkaste rösten i Sverige för medarbetaravtal.<sup>5</sup>

Frågan om att bryta barriärerna i kollektivavtalen och inrymma både arbetare och tjänstemän i samma gemensamma normbildning har alltså figurerat i den svenska arbetsmarknadsdebatten med skiftande intensitet sedan 1990-talet. Men de svenska erfarenheterna är få i praktiken.

---

1 Lund (2023).

2 SOU 1993:16, s. 172.

3 Kjellberg, (2020) s. 83.

4 Paulsson & Stern (2019) s. 20–21.

5 IKEM (2022).

Inom IKEM:s område finns enskilda avtal på företagsnivå, som ofta tecknades under det sena 1990- eller tidiga 2000-talet. Därutöver kan nämnas ett antal liknande avtalskonstruktioner i Telekomavtalet, Massa- och pappersavtalet och i branschavtalet Energi.<sup>6</sup>

I utvärderingar av hur IKEM:s medlemmars medarbetaravtal fungerar lokalt hörs idel lovord. Företagen menar att det funnits en ”gemensam vilja från arbetsgivare och fack att förenkla” med målet att ”alla skulle hanteras lika”; de vittnar om att avtalen förbättrat de fackliga relationerna, ”bidragit till bättre samarbete” och gjort det ”lättare för alla parter”. Ett företag nämner att det är ”effektivare för arbetsgivaren, och sparar pengar att jobba med avtalet tillsammans”. Både i praktiska frågor (”samma villkor t ex vid tjänsteresa” eller gemensamma regler för personalbil) och mer mjuka sidor (”bättre teamanda”, ”de anställda är mer ’committade’”) upplevs medarbetaravtalen som mycket gynnsamma. De få baksidor som lyfts är en något högre lönebild samt att det ibland är svårt att få ihop med de centrala parterna.<sup>7</sup>

Dessa medarbetaravtal ger en illustration av hur utvecklingen kan påbörjas. Där kan arbetsvillkor som arbetstider, semestervillkor och processregler ingå, även om vissa frågor som försäkringar och pensioner förstås ligger utanför lokala avtal. För att få fullt genomslag för en medarbetaravtalsmodell skulle centrala avtal behöva omdanas.

Forskningen om medarbetaravtal är knapphändig. De senaste åren har ett par rapporter från forskningsinstitutet Ratio tittat närmare på konstruktionen. Paulsson och Stern (2019) samt Björklund och Stern (2020) har studerat medarbetaravtal i en svensk kontext studerats och gjort försök till effektvärderingar inom pappers- och massaindustrin. Men med så låg förekomst av medarbetaravtal är det svårt med robusta utvärderingsmetoder.

Vi har därför riktat blicken mot närliggande nordeuropeiska länder: i Tyskland och Danmark har vissa – större eller mindre – steg tagits i riktning mot medarbetaravtal, och bort från den skarpa uppdelningen mellan arbetare och tjänstemän.

I Tyskland bygger kollektivavtalen på en renodlad industriförbundsprincip (till skillnad från Sverige som kombinerar både industriförbundsprincipen och yrkesförbundsprincipen), och fack som IG Metall och IG BCE omfattar både tjänstemän och arbetare. Danmarks sammanslagning av LO och FTF (motsvarande LO och TCO i Sverige) 2018 har också nämnts som ett exempel på ett närmande mellan arbetare och tjänstemän.

För att fördjupa bilden av medarbetaravtal i omvärlden genomfördes en studieresa till Berlin och Köpenhamn under vintern 2024. Metoden för arbetet har varit djuplodande intervjuer med ett tiotal förhandlingschefer på både arbetsgivar- och facksidan samt arbetsmarknadsforskare i Tyskland och Danmark (se referenserna för fullständig intervjuista).

Frågor som ställts i arbetet har särskilt innefattat:

1. Förekomst av kollektivavtal som omfattar både arbetare och tjänstemän – hur vanligt är det?
2. Givet att en utveckling har skett mot vad som liknar medarbetaravtal, när och hur har det gått till?

---

6 Björklund & Stern (2020).

7 Samtliga citat från utvärderingar 2018 med Roxtec, Inovyn och facken inom Inovyn.

3. Vilka bärande argument har förts fram för respektive mot en utveckling mot medarbetaravtal?
4. Hur har eventuella effekter sett ut efter implementering av medarbetaravtal, samt parternas upplevelse av förändringen?

Den här rapporten inleds med Tyskland, med en övergripande bild av landets arbetsmarknad samt inblickar i den tyska kemiindustrin och tillverkningsindustrin. Därefter följer ett avsnitt om Danmark med en beskrivning av deras arbetsmarknad och industriavtal.

Utvecklingen i dessa länder är både lovande och inspirerande. Särskilt det tyska exemplet är slående i vilken omfattning och framgång som vägen mot *ett* kollektivavtal per sektor genomförts under de senaste 20 åren. Distinktionen mellan arbetare och tjänstemän är i princip borta institutionellt i Tyskland. Parterna pratar om skillnaden som en historisk relik, hemmahörande i historiens tidigare klassamhälle.

Utvecklingen omfattar majoriteten av organiserade arbetsplatser i Tyskland – och är helt dominerande i industrin. Processen har skett stegvis och smittat av sig på allt fler branscher. Kostnaden har initialt varit hög, men till gagn för båda parterna i takt med tiden. Ingen, varken arbetsgivare eller arbetstagar, vill gå tillbaka till det gamla systemet.

Det danska exemplet är mindre dramatiskt. Den stora fackliga sammanläggningen har inte inneburit några enorma förändringar av kollektivavtalens utformning och uppdelningen av tjänstemän respektive arbetare. Men det finns en ordning i Danmarks industriavtal som ger möjlighet för arbetare att omfattas av tjänstemannaavtalet – en möjlighet som allt fler använder sig av. Även Danmark rör sig – om än mer subtilt – mot mer av medarbetaravtal.

# Tyskland

I dag står förbundsrepubliken med treprocentig arbetslöshet – bland EU:s lägsta nivåer – och stor efterfrågan på arbetskraft. Så har det inte alltid varit. Den tyska arbetsmarknaden har gått igenom olika faser de senaste tre decennierna, med start i återföreningen av Östtyskland och Västtyskland – tillsammans med en tilltagande globalisering och internationell konkurrens sedan början av 1990-talet.

På arbetsgivarsidan står BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, eller bara *Die Arbeitgeber*) som centralorganisation i Tyskland. Organisationen representerar omkring en miljon tyska företag, fördelade på 14 regionala organisationer och 46 federala branscbaserade paraplyorganisationer.

Renate Hornung-Straus har en lång karriär inom centralorganisationen BDA. Hon blickar tillbaka på 1990-talets omvälvningar och höga kostnadstryck i industrin och minns Volkswagens skandalomsusade vd José Ignacio Lopez som beskrev konkurrensen i bilindustrin under de här åren som ”att pressa utbudet som en citron”.<sup>8</sup>

Tysklands arbetsmarknad beskrevs som omodern, centraliserad och steril. Ett tryck på att decentralisera partsrelationerna kom samtidigt från små- och medelstora företag (*Mittelstand*). I takt med tiden utvecklades så kallade ”öppningsklausuler” i de lokala kollektivavtalen som möjliggjorde större flexibilitet för arbetsgivaren att göra avsteg från anställningsskydd och arbetstid. På arbetsplatserna utvecklades också *företagsråd* med större möjligheter för insyn och medinflytande för medarbetarna.

Tysklands kollektivavtalsmodell är fortfarande varierande mellan deras regioner (*Länder*), lokalt och centralt. Kollektivavtalen sluts regionalt med de centrala parterna som samordnare snarare än parter – som en branschuppdelad version av den roll Svenskt Näringsliv och de fackliga centralorganisationerna fyller i avtalsrörelser i Sverige.

Kring millennieskiftet kallades Tyskland för ”Europas sjuke man”.<sup>9</sup> Krisinsikten var märkbar och landet hade en intensiv period av arbetsmarknadsreformer 2002–2005 med de så kallade Hartz-reformerna.

I fyra reformsteg genomförde en socialdemokratiskt ledd regering under Gerhard Schröder genomgripande förändringar av såväl nivåer i socialförsäkringen (inte minst a-kassan) som annan arbetsmarknadspolitik. Till det följde reformer i anställningsskyddet och regelverk för exempelvis bemanningsföretag.<sup>10</sup> Arkitekt bakom förfarandet var Volkswagens tidigare personaldirektör Peter Hartz som rekryterades specifikt för ändamålet.

Under de här åren växte också medarbetaravtal fram i fler branscher, inte minst i tillverkningsindustrin, efter att redan ha blivit norm i kemiindustrin.

---

<sup>8</sup> Intervju, Renate Hornung-Draus (januari 2024).

<sup>9</sup> The Economist (1999).

<sup>10</sup> Hamilton (2016).

## Arbetsmarknaden i Tyskland

- Den fackliga anslutningsgraden är låg. 2000 var den knappt 25 procent, och har sedan fallit till 16 procent 2019. Även kollektivavtalstäckningen har fallit från 68 procent år 2000 till 54 procent år 2018.
- Sedan det första medarbetaravtalet 1988 mellan BAVC och IG BCE har medarbetaravtal blivit dominerande på arbetsmarknaden. 1991 omfattades 14 procent av de kollektivavtalstäckta av medarbetaravtal; 2021 var det 61 procent. Inom industrin har så gott som alla medarbetaravtal.



Sabine Schäfer, förhandlingschef vid Gesamtmetall, menar att pressen under Hartz-åren gjorde det enklare att komma överens med facket. ”Det hjälpte naturligtvis till”, menar Schäfer tjugo år senare.<sup>11</sup>

I dag ser landet andra hot – inte minst en energiförsörjning som hotas av den nedlagda kärnkraften. Men mycket talar för att Hartzreformerna byggde den robusthet som gjorde att Tyskland kunde stå starkt rakt igenom finanskrisen 2009 och framåt.

Förbundsrepublikens arbetsmarknad är i grunden voluntaristisk – det är inte tvingande att ha kollektivavtal – med parter som självständigt hanterar kollektivavtal. Men i takt med att organisationsgraden minskat har Tyskland sett nya spelregler inklusive ökad lagreglering. Det mest kända exemplet är införandet av en statligt reglerad minimilön, något Angela Merkel föreslog 2007 och som trädde i kraft 2015.<sup>12</sup>

Reformen är ett tecken på att den voluntaristiska modellen numera utmanas, menar Hornung-Draus. Inte bara från politiken. Tysklands arbetsmarknad har en fallande facklig anslutningsgrad och en allt sämre kollektivavtalstäckning.

Den fackliga anslutningsgraden har minskat från 25 procent år 2000 till 17 procent tjugo år senare. Andelen av arbetsmarknaden som täcks av kollektivavtal har samtidigt gått från 68 procent till strax över hälften.<sup>13</sup>

## Första stegen mot medarbetaravtal

Tyskland har en tradition av att separera arbetare och tjänstemän som går tillbaka till 1800-talet. Men de senaste decennierna har distinktionen nästan helt raderats, i alla fall i kollektivavtalen. Processen inleddes redan på 1970-talet.

<sup>11</sup> Intervju, Sabine Schäfer (januari 2024).

<sup>12</sup> The Economist (2007).

<sup>13</sup> Kjellberg (2021), s. 233–235.



Pionjär för detta var fackförbundet NGG, som representerar medarbetare i framför allt i livsmedel- och restaurangbranscherna. IG Metall följde strax efter med ett antal specificerade krav på sina fackliga möten. Redan 1971 krävde IG Metall en resolution att enhetliga kollektivavtal skulle ingås för både arbetare och tjänstemän. Och från arbetsgivarna skedde en rörelse åt samma håll redan 1973 i BAVC, arbetsgivarförbundet för kemiindustrierna.

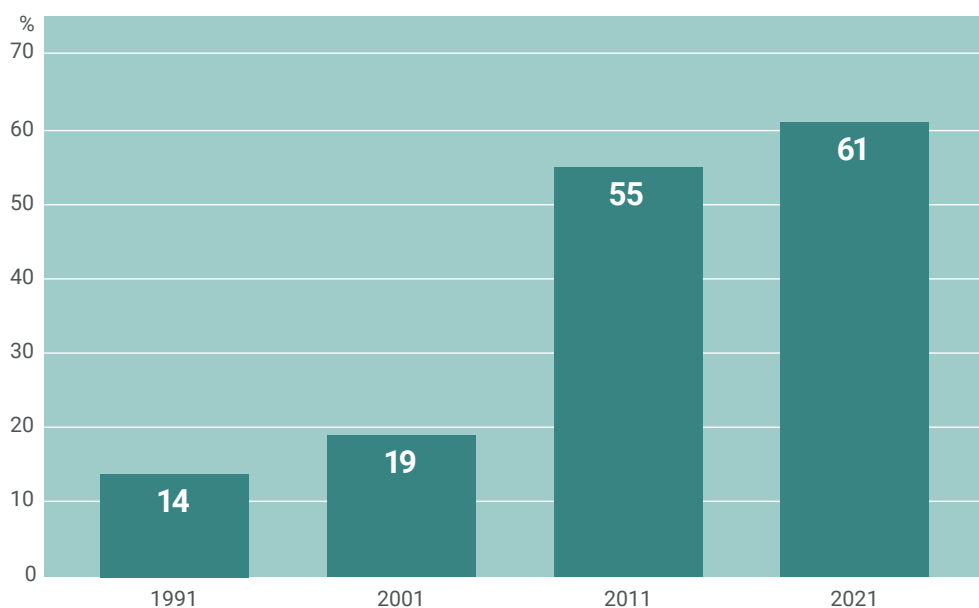
Enligt professor Thorsten Schulten vid forskningscentret Hans Böckler Stiftung har partsrelationerna underlättats av att IG Metall organiserat både arbetare och tjänstemän under en lång tid och historiskt företrätt två separata kollektivavtal. På det sättet har det varit enklare att få till stånd enhetliga avtal.

”Jämfört med Sverige är detta en stor skillnad. I LO:s och PTK:s väggar sitter identitet, prestige och historiska prioriteringar”, menar Schulten.<sup>14</sup> Den institutionella rollen som IG Metall har beskriver han som en viktig faktor för att Tyskland så tidigt kunde få medarbetaravtal.

En händelse som accelererade rörelsen var när den federala arbetsdomstolen år 1982 förbjöd skillnader i uppsägningstid mellan arbetare och tjänstemän.<sup>15</sup> Det var början på en juridisk process som lett till att i princip alla regleringar som gör skillnad bara baserat på huruvida den anställda är arbetare eller tjänsteman är otillåtna. Den redan pågående förändringen av kollektivavtalssystemet gick i takt med tiden.

Utvecklingen mot mer enhetliga kollektivavtal som täcker både arbetare och tjänstemän har varit tydlig de senaste trettio åren. År 1991 omfattades endast 14 procent av de anställda med kollektivavtal av medarbetaravtal, idag omfattas hela 61 procent.<sup>16</sup> De första stegen togs av kemiindustrierna; under det tidiga 2000-talet följde resten av arbetsmarknaden efter.

### Andel av de anställda med kollektivavtal som har medarbetaravtal, Tyskland



14 Intervju, Thorsten Schulten (februari 2024).

15 Bundesverfassungsgericht (1982).

16 Bispinck (2023), s. 3

Den centrala arbetsgivarorganisationen BDA i Berlin beskriver orsakerna: ”Den övergripande inriktningen har handlat om att göra ordningen tydligare för alla inblandade. Det ska vara viktigare vad du faktiskt gör och resultatet av dina arbetsuppgifter, än din formella kvalifikation. Riktningen har gått mer mot resultatbaserad lönesättning”, menar BDA:s chefsrådgivare för kollektivavtal Natalia Stolz.<sup>17</sup>

## Kemi- och läkemedelsindustrin – avtalsområde BAVC och IGBCE

Parterna inom kemiindustrin var först ut av de mest framträdande tyska industrisektorerna att teckna enhetliga kollektivavtal. På arbetsgivarsidan företräds företagen av BAVC som idag företräder 1 700 medlemsföretag med uppemot 580 000 anställda inom kemi, läkemedel, plast och ytterligare vissa industrier.

På den fackliga sidan står IGBCE, som är en sammanslagning av fackförbund som organiserar medarbetare inom kemi, läkemedel, plast, samt flera andra industrier.<sup>18</sup> Totalt omfattas idag 1,2 miljoner medlemmar.<sup>19</sup>

Redan 1973 togs steg mot enhetliga medarbetaravtal. I Tyskland förhandlas löner separat från andra arbetsvillkor (och med olika tidsintervall för avtalsrörelserna). Den första delen som parterna inom kemiindustrin kom överens om var gemensamma kollektivavtal avseende arbetstid, övertidssättning, sjukersättning och semesterregler.

Den andra delen som omfattar lönesättning sjösattes först femton år senare och efter omfattande förhandlingsarbete. Först försökte parterna dela upp lönenivåer med mer differentierade steg, men med bibehållen distinktion mellan arbetare och tjänstemän. I takt med att löneökningarna skulle motsvara en fix procentsats ökade skillnaderna dramatiskt. Det ledde till att facken började kräva löneökningar enligt bestämd mängd, alternativt olika procentsatser för att låglöneyrkena skulle komma i kapp. Det skulle leda till oproportionerligt stora löneökningar för de lägst kvalificerade och en allt för sammanpressad lönestruktur. Parterna pressades också av den juridiska process som utspelade sig i den federala arbetsdomstolen några år tidigare.

Parterna inom kemiindustrin landade till slut i att grundproblemet var skillnaden mellan arbetare och tjänstemän. Den historiska uppdelningen att arbetare endast gjorde fysiskt arbete och tjänstemän mer kvalificerade uppgifter stämde inte längre. Medarbetarna skulle behandlas lika.

”Bland yrkesutbildade medarbetare minskade det manuella arbetet radikalt under den här perioden. I produktionen ökade samtidigt process, automation och kontroll. Arbetsuppgifterna gick in i varandra och den historiska uppdelningen mellan arbetare och tjänstemän ansågs verklighetsfrånvärd”, menar Petra Lindemann som idag är förhandlingschef vid BAVC.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Intervju, Natalia Scholz (januari 2024).

<sup>18</sup> BCE står för ”Bergbau, Chemie, Energie” – gruvor, kemi, energi. De organiserar även medlemmar inom papper, läder, gruvor och energi, som inte alla arbetar i företag som organiseras i BAVC.

<sup>19</sup> IGBCE (2024).

<sup>20</sup> Intervju, Petra Lindemann (januari 2024).

Sedan 1988 sätts lönen enligt 13 olika lönegrupperingar. Avgörande för ersättning till medarbetare är det faktiska arbetet, inte formella kvalifikationer.

”Potentiella färdigheter betalar inte arbetsgivarna för – vi bedömer vad du gör, inte vad din formella kvalifikation är. På det sättet är nuvarande ordning mer individualistisk”, menar Petra Lindemann.

Hon framhäver att det har varit viktigt för arbetsgivarna att vara moderna och att ge respekt till medarbetarna. Processen har också varit viktig för att stärka industrins attraktivitet. ”Det blir svårt om du har *de facto* två klasser på samma arbetsplats”, konstaterar Lindemann.

Varför var BAVC bland de första att teckna medarbetaravtal i Tyskland? ”Vi är alltid först på bollen, vi vill vara moderna och vill ligga i framkant”, slår Lindemann fast.

Liknande tongångar kommer från den fackliga motparten IGBCE. Hannes Hauke Kühn är ansvarig för internationella relationer vid fackförbundet. Han är tydlig med organisationens åsikt: ”Det finns ingen första klass eller andra klass på en tysk arbetsplats. Distinktionen är förlegad. Alla som inte är en chef, är en medarbetare.”<sup>21</sup>

Lina Ohlman som är facklig sekreterare vid IGBCE uttrycker sig lite mer försiktigt. ”I dagliga termer händer det att medarbetare beskriver sig som arbetare eller tjänstemän, men innehållsmässigt och legalt skiljer ingenting längre. Processen med ökad automatisering och ökat kunskapsinnehåll i alla medarbetares uppgifter gör gränserna för yrkesrollerna suddiga.”<sup>22</sup>

Historien om enhetliga kollektivavtal är tydlig ur fackligt perspektiv. Ohlman hänvisar till domen i arbetsdomstolen 1982 som avgörande för att kollektivavtalen skulle bli enhetliga. Hon delar helt arbetsgivarsidans perspektiv om att vilja utforma en industri i takt med tiden. Att leva utan dagens enhetliga kollektivavtal skulle vara omodernt:

”Jag håller med om att medarbetaravtal är en del av en modern industri. Jag skulle tycka den tidigare uppdelningen vore omodern. För att inte säga vad en ännu yngre generation än vad jag själv är skulle tycka.”

Processen för att få till enhetliga kollektivavtal har inte varit smärtfri. Det har varit – och är fortfarande – föremål för förhandlingar, uppgraderingar och förbättringar. ”En av fördelarna ut fackligt perspektiv är att man numera bara behöver förhandla ett kollektivavtal. Vi ska förhandla för hela arbetsplatsen. Vi tar ett helhetsansvar. Och ja, det gör att detta förenar medarbetarna på arbetsplatsen”, säger Ohlman.

För arbetsgivarna har de interna konfliktytorna handlat om kostnader. Vid en övergång till gemensamma villkor skulle det innebära en initialt högre prislapp. Till slut landade BAVC:s huvudmän att fördelarna väjde upp.

Det har handlat om att göra modellen mer smidig och att göra kollektivavtalen enklare för att inhysa fler medlemsföretag i en situation med fallande organisationsgrad. Övervägande argument har legat i linje med Lindemanns beskrivning: nämligen att göra industrin mer modern, framåtlutande och i takt med tiden. Det handlar också om attraktionen – både för medlemsföretag och framtidens medarbetare.

---

21 Intervju, Hannes Hauke Kühn (januari 2024).

22 Intervju, Lina Ohlman (februari 2024).

Lindemann ser tillbaka på en process som kemiindustrin inte velat ha ogjort: ”Överlag har vi inte sett några långsiktiga konsekvenser vad gäller kostnader. Det var dyrt vid den omedelbara övergången till medarbetaravtal, vid första tillfället. I takt med tiden har vi inte kunnat urskilja en högre aggregerad kostnad. Nu är denna fråga inte alls på tapeten eller ens omdiskuterad. Och ingen vill tillbaka till det gamla systemet. Vi är starkare tillsammans.”

”Jag är förvånad över att ni fortfarande har den gamla ordningen mellan arbetare och tjänstemän i Sverige”, avslutar Lina Ohltman vid fackliga IG BCE.

Petra Lindemann vid BAVC avslutar med samma ton. Skulle medarbetaravtal vara något att införa i Sverige? ”Ja, det borde ni verkligen göra. Om ni vill vara en modern industri.”

## Medarbetaravtal i bas- och tillverkningsindustrin – avtalsområde Gesamtmetall och IG Metall

Arbetsgivarorganisationen Gesamtmetall representerar 7 100 medlemsföretag med totalt 2,4 miljoner anställda i bas- och tillverkningsindustrin i Tyskland. Föreningen koordinerar avtalsförhandlingarna som sker på regional nivå i Förbundsrepublikens 16 delstater (*länder*). Bland medlemsföretagen finns såväl världskända bilföretag, liksom kärnan i Tysklands industriella bas: små- och medelstora företag (*Mittelstand*).

Som motpart står IG Metall. Fackföreningen organiserar 2,2 miljoner medlemmar, med majoriteten i klassiska industrisektorer. Den fackliga organisationsgraden är cirka 30 procent. Medarbetare i industrin tillhör typiskt sätt kollektivarbetare. 25 procent jobbar skift.

Metall- och elavtalet, som dessa parter ansvarar för, räknas som det mest inflytelserika kollektivavtalet i förbundsrepubliken och har en stark påverkan på tysk lönebildning.<sup>23</sup>

Professor Reinhard Bahn Müller vid universitetet i Tübingen har följt specifikt processen för tillverkningsindustrin och redogör i sin forskning för utvecklingen. Innan införande av ett enhetligt kollektivavtal fanns fyra separata system för arbetare respektive tjänstemän. Det innebar höga kostnader för arbetsgivarna att hantera och underhålla.

Bahn Müller anför vidare att det fanns oförklarliga löneskillnader mellan tjänstemän och arbetare som utförde likalydande arbetsuppgifter. Olika personer kunde få över 5 000 kronor olika lön för samma arbete, vilket skapade en känsla av orättvisa.

Modellen som sjösattes skulle garantera lika lön för lika uppgifter, resultat och arbetsbelastning. Samtidigt skulle lönebildningen komma närmare företagets behov, enligt Bahn Müller.

När parterna i tillverkningsindustrin sedermera slöt medarbetaravtal sneglade de på bl.a. kemiindustrins framgångar och utformade ett eget enhetligt avtal år 2003. Först sjösattes en pilot i Baden-Württemberg, som under följande år följdes av de övriga länderna.<sup>24</sup>

ERA är benämningen på det enhetliga kollektivavtal som lägger grunden för medarbetaravtal. Men enbart ett nytt kollektivavtal och ett nytt löne-

---

23 Medlingsinstitutet (2023).

24 Bahn Müller (2015).

system räcker inte hela vägen: det tog ytterligare fem till tio år att implementera modellen på företagsnivå.

De motiverande faktorerna för industrin att framkalla medarbetaravtal var flera, enligt Sabine Schäfer som är förhandlingschef vid Gesamtmetall. ”För det första var enhetliga kollektivavtal enklare för företagen. Det blev en lättare hantering. För det andra ville vi inte medverka till att cementera en ordning som medförde att vissa anställda sågs som andra klassens medarbetare.”<sup>25</sup>

Schäfer är även noga med att påtala den arbetsdomstolens utslag som innebar indirekt förbud mot distinktion mellan arbetare och tjänstemän år 1982. Hon är den av de intervjuade som understryker domens vägledning tydligast.

Schäfer vill inte direkt tala för fackens räkning, men hon minns flera av de mest avgörande bevekelsegrunderna. ”Facken ville ha moderna kollektivavtal. De vill se fler medlemmar. Och de hade sneglat på facken inom kemiindustrin (IGBCE) och vad de hade åstadkommit decenniet tidigare.”

Liksom i kemiindustrin handlade de interna konfliktytorna om kostnader. Schäfer säger att flera i Gesamtmetall lyfte ökade kostnader som ett problem som kunde vara farligt för industrin. Framför allt skulle införandet vara lönedrivande för arbetarna, menar Schäfer. I andra vågskålen låg att förenkla systemet, minska de administrativa kostnaderna och vara en modern industri i takt med tiden.

Thorsten Schulten vid Hans Böckler Stiftung menar att kostnaden för övergången förvisso initialt var hög, men att den var inkorporerad i efterföljande löneförhandlingar. ”Detta var en kalkylerad kostnad som parterna var överens om. Det syns också i efterföljande år att lönehöjningarna var modesta i den exportberoende industrin.”<sup>26</sup>

Sabine Schäfer delar den bedömningen. ”Kostnaden kom inte i *en* portion, utan var utspridd på fem år. Och vissa företag kunde fondera medel för att hantera kostnadsökningen sett över tid. Alla är överlag mycket nöjda, även om förändringen tog tid.”

En utvärdering från Hans Böckler Stiftung understryker tydligheten som medarbetaravtal har inneburit. Forskaren Reinhard Bispinck pekar på ökad transparens, mer medinflytande, tydlighet kring prestationsrelaterad lönesättning och att kollektivavtalen i högre utsträckning rymmer med företagets verklighet.<sup>27</sup>

Åter till förhandlingschefen i Gesamtmetall i Berlin. Skulle tillverkningsindustrin vilja backa bandet till tiden före medarbetaravtal? Sabine Schäfer svarar tydligt och bestämt: ”Nej!”

---

25 Intervju, Sabine Schäfer (januari 2024).

26 Intervju, Thorsten Schulten (januari 2024).

27 Bispinck (2023), s. 4–5.

# Danmark

I februari 2024 var arbetslösheten i Danmark 2,9 procent.<sup>28</sup> Debatten handlar mindre om arbetslöshet och mer om att motverka arbetskraftsbrist.<sup>29</sup> Regeringen talar om att ”arbetsutbud är vår nya valuta”.<sup>30</sup> Den danska regeringen riktar blickarna ända ner mot Afrika för att hitta nya vägar för att attrahera kompetens för att fylla efterfrågan på personal.<sup>31</sup>

Framgångarna för Danmark har inte kommit gratis. Vårt grannland i söder är kanske mest känd för en arbetsmarknad som kännetecknas av *flexicurity*. Uppsägningsreglerna är enklare jämfört med det svenska regelverket – även om de skiljer sig åt mellan arbetare och tjänstemän. Modellen är därtill understödd av en frikostig arbetsmarknadspolitik tillsammans med en hög – men avtrappande – arbetslöshetsförsäkring.<sup>32</sup>

Liksom i Sverige bärs partsmodellen upp av en relativt hög anslutningsgrad, på såväl arbetsgivar- som arbetstagsidan. Den fackliga organisationsgraden uppgick till 67 procent 2019 – ned från 75 procent år 2000, och kollektivavtalens täckningsgrad har gått från 85 procent år 2000 till 82 procent 2018.<sup>33</sup>

Den danska partsmodellen är inte ohotad. Framför allt facken utmanas av framväxten av s.k. ”gula fack” som inte tecknar kollektivavtal, men som erbjuder medlemmarna juridiskt stöd vid arbetsrättstvister. Dessa fack är populära inte minst bland unga medarbetare i branscher med lägre kollektivavtalstäckning.<sup>34</sup>

Oaktat utmaningarna omfattar kollektivavtalen totalt drygt 80 procent av den danska arbetsmarknaden. I hjärtat av den danska arbetsmarknadsmodellen finns industriavtalet som tecknas mellan Dansk Industri och fackliga CO Industri, en paraplyorganisation för flera förbund.<sup>35</sup> Dessa utgör ”huvudaxeln” i danska lönebildning, enligt den ansedda arbetsmarknadsforskaren Søren Kaj Andersen vid universitetet i Köpenhamn.<sup>36</sup>

Genom ett antal sammanslagningar av industriförbund under tidigt 1990-tal skapades Dansk Industri, som sedermera växte än mer 2008 genom ytterligare förstärkningar från vissa tjänste-, transport- och detaljvaruhandelsektorer. Som svar fick facket omorganisera sina förbund och bildade CO Industri.

---

28 Danmarks Statistik (2024).

29 News Øresund (2023a).

30 News Øresund (2023b).

31 Larsson (2023).

32 Person (2019).

33 OECD (2024a, 2024b).

34 ”Gula fack” ska inte förväxlas med den svenska termen i vilken arbetsgivaren kontrollerar facken.

35 Konstruktionen motsvarar svenska FI, *Facken inom industrin*, där GS, Livsmedelsarbetareförbundet, IF Metall, Sveriges Ingenjörer och Unionen ingår.

36 Andersen (2018), s. 2.

## Arbetsmarknaden i Danmark

- Den fackliga organisationsgraden har sedan år 2000 fallit från 74 till 67 procent, och kollektivavtalstäckningen har gått från 85 till 82 procent. Alltjämt finns en klar distinktion mellan arbetare och tjänstemän i Danmark.
- Det danska industriavtalet mellan *Dansk Industri* och *CO Industri* omfattar två separata kollektivavtal – ett för arbetare och ett för tjänstemän. Industriavtalet är normerande.
- Dansk Industri har en dominerande ställning på arbetsgivarsidan med 60 procent av mandaten inom Danska Arbetsgivarförbundet (DA). CO industri å sin sida representerar cirka 230 000 medlemmar i industrinära fack.
- Var femte kollektivarbetare i Danmark får ta del av tjänstemannavillkor. De omfattas dock inte av särslagstiftningen *funktionær-loven*.



Dansk Industri samlar 60 procent av mandaten inom centralorganisationen Dansk Arbejdsgiverforening (DA) och har en särställning inom den danska partsmodellen. Industriavtalet är lönenormerande.

Den danska arbetsmarknadsmodellen har skiftat de senaste decennierna till ett slags ”centraliserad decentralisering”.<sup>37</sup> Samtidigt som industrins cementerat en stark roll i lönebildningen så sker avgörande delarna av förhandlingen på företagsnivå. Enkelt uttryckt definieras minimilönerna i kollektivavtal, därefter följer en mer medarbetarnära lönebildning på de danska arbetsplatserna. Modellen underbyggs av så kallade ”ramverksavtal”.

## Sammanlagning av de fackliga centralorganisationerna

Parallellt med Dansk Industris nya styrkeposition inom arbetsgivarvärlden har den fackliga sidan utvecklats. En banbrytande omorganisation skedde år 2019 genom sammanslagningen av danska LO och tjänstemannaorganisationen FTF (motsvarande TCO) till den nya huvudorganisationen Fagbevægelsens Hovedorganisation, FH.

Genom framväxten av centralorganisationen FH har den fackliga rösten stärkts. ”Bakgrunden var att facken ville få en starkare röst, inte minst politiskt”, menar Jeppe Wahl-Brink som är arbetsrättschef vid FH i Köpenhamn.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Intervju, Søren Kaj Andersen (januari 2024).

<sup>38</sup> Intervju, Jeppe Wahl-Brink (januari 2024).

Danska LO hade en stark ställning på den privata arbetsmarknaden, medan FTF organiserade mycket personal inte minst bland offentliga arbetsgivare. Bland dessa finns inte enbart välfärdsyrken inom t.ex. vård- och omsorg utan också klassiska tjänstemannayrken.

Sammanslagningen har gett ringa resultat så här långt vad gäller avtalsförhandlingar. ”Det finns alltjämt en Berlinmur mellan dessa avtalsområden” (avtalen med de gamla LO- respektive FTF-förbunden), menar arbetsgivarföreningen DA:s förhandlingschef Steen Müntzberg.<sup>39</sup>

Ytterst är den fackliga sammanslagningen ett utfall av att FTF saknade politisk tyngd jämfört med LO. Kaj Andersen vid Köpenhamns universitet förklarar: ”Danmark har en stark tradition av formella och informella trepartslösningar. Här var LO en starkare spelare. Det var logiskt att FTF sökte en sammanslagning för att öka påverkansmöjligheterna. Samtidigt fick också LO en starkare röst. Men vad gäller kollektivavtalen finns inga större förändringar, varken i innehåll eller uppdelning”.

Samtidigt beskrivs inte sammanslagningen som onödig, enligt FH:s arbetsrättschef Jeppe Wahl-Brink. ”Överlag är konsolideringen en succé. Ja, det finns vissa problem som fortsatt gäller gränssnittet mellan privat och offentlig sektor, men överlag är koordineringen smärtfri. Vi har faktiskt sett en del förändringar vad gäller kollektivavtal och påverkan, men det gäller framför allt i relation till trepartssamtal.”

CO Industri är den aktör som alltjämt har tydligast bäring på lönebildning och arbetsmarknadsregler. Här finns LO-fack som Metall och 3F som största arbetarförbund. Till dessa ska nämnas facket HK Danmark som organiserar handels- och kontorsanställda och utgör det största tjänstemannaförbundet.

## Funktionærloven – och möjlighet för arbetare att få samma villkor som tjänstemän

Det finns alltjämt en tudelning mellan arbetare och tjänstemän. Dock överensstämmer inte alltid skillnaden i yrkesklassificering med hur facket organiseras. I exemplet Dansk Industri och CO Industri finns två kollektivavtal som behandlas i separata förhandlingar, men hanteras av samma parter.

En skillnad är principerna för lön. Tjänstemännen får typiskt betalt varje månad, medan arbetarnas lön är tydligare bestämt på timbasis och utbetalas typiskt varannan vecka.

Kollektivavtalen inkluderar en låg grad av lagstiftning även jämfört med Sverige, men ett undantag är *funktionærloven* (tjänstemannalagen). Lagen har sitt ursprung från år 1938. Framdrivande var en konservativ regering. Ursprungligen kom lagen till som ett sätt att förhindra facklig organisering av tjänstemännen och frambringa bättre arbetsvillkor genom lag.<sup>40</sup>

Det innebär att uppsägningstiden för tjänstemän är längre än för arbetare. Uppsägningstiden kan vara relativt lång: 6 månader för en anställningstid om 8 år, 7 månader för en anställningstid om 12 år och 9 månader för en anställningstid om 17 år. Dessutom finns bättre möjligheter till bland annat sjukersättning.

---

39 Intervju, Steen Müntzberg (januari 2024).

40 Kjellberg (2023), s. 14.



Inbyggt i industriavtalet finns möjligheten för arbetsgivare att erbjuda arbetaryrken en uppgradering till dessa tjänstemannavillkor. Uppgraderingen är typiskt ett resultat av en individuell förhandling, där en enskild arbetstagar avtalar om att omfattas av tjänstemannaavtalet (man omfattas fortfarande inte av funktionærloven, men får likalydande villkor). För arbetsgivaren är det ett sätt att visa på lojalitet, uppskattning men också att fokusera på resultat i arbetet.

Tjänstemännens lön är nämligen mer utformad utifrån individens arbetsinsats. Det handlar om "output, inte input", enligt Erik E Simonsen som är chef för arbetsmarknadsenheten vid DA. Förhandlingschefen Steen Müntzberg understryker också denna poäng: "Detta handlar om ett *mindset*: att fokusera på resultatet, produkten, inte antalet timmar."

Hur vanligt är det att arbetare erbjuds tjänstemannavillkor? Här går meningarna isär. Forskaren Kaj Andersen slår fast "ja, det är vanligt". Det säger även DA:s förhandlingschef Steen Müntzberg: "Detta är en generell möjlighet i många kollektivavtal att använda. Det används ofta."

Facket tonar dock ner bilden: "Nej, det förekommer förvisso bland mer kvalificerade yrkesarbetare. Men det är inte så stort", menar Jeppe Wahl-Brink vid FH.

Fakta talar dock sitt tydliga språk: av 704 000 arbetare anställda i 25 000 företag som representeras av DA får fler än 111 000 medarbetare del av tjänstemannavillkor. Det motsvarar nästan var sjätte kollektivarbetare i Danmark.<sup>41</sup>

---

41 Intervju, Steen Müntzberg (februari 2024).

# Avslutning

Gemensamma kollektivavtal för både arbetare och tjänstemän har föreslagits i den svenska arbetsmarknadsdebatten under lång tid men med varierande intensitet. Periodvis har det varit högre tryck, men den senaste tiden har frågan varit mer vilande. I dagsläget finns ett fåtal exempel på företagsnivå i Sverige, men de har inte fått bredare fäste på arbetsmarknaden. Genom att skildra utvecklingen mot medarbetaravtal i Tyskland och Danmark kan frågan förhoppningsvis få ny glöd.

I Tyskland har medarbetaravtal blivit den dominerande formen av kollektivavtal. Den tyska industrin – inte minst kemiindustrin – har tidigt anammat medarbetaravtal. De centrala aktörer vi intervjuat från både fack och arbetsgivare ger en enad bild om att utvecklingen har varit bra för båda parter. Avgörande värden för arbetsgivarna har varit att förtydliga regelverken, göra lönen mer individuellt inriktad och företagsnära. För facken är det tydligt att distinktionen mellan arbetare och tjänstemän spelat ut sin roll och att lönesättningen blivit mer rättvis.

Båda parterna anför att medarbetaravtal är en naturlig del i en modern industri i takt med tiden. Ingen vill ha processen ogjord. Ingen vill backa bandet.

Det danska exemplet visar en mer diskret process. Uppdelningen mellan arbetare och tjänstemän är formellt oförändrat. Men en stor del av arbetarna omfattas av tjänstemannaavtalet, med tjänstemännens lönomodell och villkor, vilket visar en tydlig riktning. Och även om man inte ska överdriva effekterna är sammanslagningen av danska LO och tjänsteförbundens centralorganisation FTF till den nya huvudorganisationen FH en symbolisk rörelseriktning som på sikt – kanske – kan få vidare implikationer för gränsen mellan arbetare och tjänstemän.

Sverige står kvar med en tydlig gränsdragning mellan arbetare och tjänstemän, institutionellt, identitetsmässigt, historiskt och organisatoriskt. Men fördelarna – att minska transaktionskostnader, göra rollerna tydligare och förenkla såväl lönebildning som regelverk – är starka även här hemma.

Den strikta åtskillnaden mellan arbetare och tjänstemän är mindre relevant i dag än någonsin. Det är dags att det får tydligare avtryck även i kollektivavtalen, För att såväl företag som fack fortsatt ska kunna attrahera medlemsföretag respektive fackmedlemmar borde medarbetaravtal vara en naturlig väg.

# Referenser

## Litteratur

- Andersen, Søren Kaj (2018). Inclusive growth through collective bargaining in Denmark. HIVA Research Institute for Work and Society. KU Leuven.
- Bahn Müller, Reinhard (2015). "Wage structures and wage structure policy in der German Metal and Electrical Industries: What can collective bargaining agreements achieve to limit the wage gap?", föreläsning vid konferens i Sydafrika, översänt via epost.
- Bispinck, Reinhard (2023). Vor 20 Jahren: Einheitliche Entgelttarifverträge für die Metall- und Elektroindustrie. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut.
- Björklund, Martin & Stern, Lotta (2020). Medarbetaravtal, personalkostnader och produktivitet. Ratio.
- Björklund, Martin & Stern, Lotta (2021). Medarbetaravtal – periferi med potential? *Ekonomisk Debatt*, 49:6.
- Bundesverfassungsgericht (1982). "Beschluss des Ersten Senats vom 16. November 1982 – 1 BvL 16/75 und 36/79".
- Danmarks Statistik (2024). "Arbejdsløse (register)", *dst.dk*, hämtad 15 mars 2024.
- The Economist (1999). "The sick man of the euro", *The Economist*, 3 juni.
- The Economist (2007). "How low can you go?", *The Economist*, 6 december.
- Hamilton, Edward (2016). Så vann Tyskland EM-guldet i jobbskapande – lärdomar för Sverige? Svenskt Näringsliv.
- IGBCE (2024). "Update IGBCE: Structures, Possibilities & Challenges".
- IKEM (2022). "Det är dags att modernisera kollektivavtalen". *ikem.se*, 21 december.
- Kjellberg, Anders (2020). Den svenska modellen i en oviss tid: Fack, arbetsgivare och kollektivavtal på en föränderlig arbetsmarknad. Arena Idé.
- Kjellberg, Anders (2021). "The shifting role of unions in the social dialogue". *European Journal of Workplace Innovation*, 6:1–2.
- Kjellberg, Anders (2023). "The Nordic Model of Industrial Relations: Comparing Denmark, Finland, Norway and Sweden". New Trends and Challenges in Nordic Industrial Relations.
- Larsson, Janerik (2023). "Dansk förslag ska locka 50 000 nya medarbetare från Asien och Afrika". *Tidningen Näringslivet*, 7 september.
- Lund, Sandra (2023). "Tjänsteman, därför finns du", *Arbetsvärlden*, 16 juni.
- Medlingsinstitutet (2023). "Svenska och tyska industrilöner följs åt". *medlingsinstitutet.se*, 1 november.
- News Øresund (2023a). "Den danska arbetskraftsbristen spås hålla i sig". 16 juni.
- News Øresund (2023b). "Den nya 'politiska valutan' är arbetskraft – besked från mittenregeringen inför dansk rundresa". 16 augusti.
- Paulsson, Emma & Stern, Charlotta (2019). Framtidens kollektivavtal? Medarbetaravtal ur parternas perspektiv. Ratio.
- Persson, Ewa (2019). "Olika flexicurity för arbetare och tjänstemän i Danmark". *Arbetsvärlden*, 22 augusti.
- SOU 1993:16. *Nya villkor för ekonomi och politik*. Slutbetänkande av Ekonomikommisionen.

## Intervjuer

- Andersen, Søren Kaj. Chef för Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier (FAOS), vid Köpenhamns universitet. 26 januari 2024, Köpenhamn.
- Bahn Müller, Reinhard. Professor vid Forskningsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (FATK), vid universitet vid Tübingen. 30 januari 2024, e-post.
- Bårsan, Carmen Eugenia. Principal Advisor Economics and International Affairs vid Die Arbeitgeber (BDA), den tyska arbetsgivarorganisationen. 25 januari 2024, Berlin.
- Hauke Kühn, Hannes. International Trade Union Officer vid IG Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE), det tyska facket för gruvor, kemi och energi. 8 februari 2024, digitalt.
- Hornung-Draus, Renate. Chefsekonom och internationell direktör vid Die Arbeitgeber (BDA), den tyska arbetsgivarorganisationen. 25 januari 2024, Berlin.
- Lindemann, Petra. Förhandlingschef vid Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC), den tyska kemiarbetsgivarorganisationen. 25 januari 2024, digitalt.
- Müntzberg, Steen. Vice vd och förhandlingschef, Dansk Arbejdsgiverforening (DA), den danska arbetsgivarorganisationen. 25 januari 2024, Köpenhamn; 6 februari, e-post.
- Ohlmann, Lina. Expert lönebildning och kollektivavtal vid IG Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE), det tyska facket för gruvor, kemi och energi. 8 februari 2024, digitalt.
- Stolz, Natalia. Chefsrådgivare för arbetsrätt och lönebildning, vid Die Arbeitgeber (BDA), den tyska arbetsgivarorganisationen. 25 januari 2024, Berlin.
- Schulten, Thorsten. Professor vid Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hans Böckler Stiftung. 1 februari 2024, digitalt.
- Schäfer, Sabine. Förhandlingschef vid Gesamtmetall, arbetsgivarorganisationen för metall- och energiindustrierna. 25 januari 2024, Berlin.
- Simonsen, Erik E. Vicedirektör för sysselsättning och arbetskraft vid Dansk Arbejdsgiverforening (DA). 25 januari 2024, Köpenhamn.
- Stern, Charlotta. Professor vid Stockholms universitet och vd för näringslivets forskningsinstitut Ratio. 9 januari, Stockholm.
- Wahl-Brink, Jeppe. Arbetsrättschef vid Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH), centralorganisation för de danska facken. 26 januari 2024, Köpenhamn.

IKEM – Innovations och kemiindustrierna i Sverige  
Box 55915 | SE-102 16 Stockholm  
010-455 38 50 | info@ikem.se | ikem.se

**IKEM – Innovations- och kemiindustrierna i Sverige** företräder 1 250 svenska och utlandsägda företag med cirka 70 000 medarbetare. Vi är en bransch- och arbetsgivarorganisation för företag som arbetar med kemi i vid bemärkelse, både som tillverkare, distributörer och som användare. Företagen är kemi- och plastindustrier, läkemedelstillverkare, raffinaderier eller biokemi- och bioteknikföretag. IKEM företräder också medlemmar från t ex sten-, tvätt-, metall- och återvinningsindustrin.

IKEM verkar över hela Sverige och finns representerat i Stockholm, Göteborg, Malmö, Norrköping, Växjö – och i Bryssel.

---

The logo for IKEM, consisting of the letters 'IKEM' in a bold, white, sans-serif font.