

**EVALUERINGSRAPPORT:**  
**PROSJEKTSAMARBEID**  
**MELLOM**  
**LO**  
**OG**  
**CTC-CUBA**

**Evalueringsteam:**

Mercedes Arce  
Per Ranestad

**Mexico by og Oslo, 5. mai 2005**

## Innhold:

|      |                                                            |    |
|------|------------------------------------------------------------|----|
| 1.   | Innledning.....                                            | 3  |
| 2.   | Cuba: Den aktuelle situasjonen i 2005.....                 | 4  |
| 2.1. | Forholdet til USA .....                                    | 4  |
| 2.2. | Innblikk i den sosioøkonomiske situasjonen.....            | 5  |
| 2.3. | Bedriftsutvikling og fagbevegelsen.....                    | 7  |
| 2.4. | Den cubanske fagbevegelsens rolle.....                     | 10 |
| 3.   | Prosjektsamarbeidet .....                                  | 13 |
| 3.1. | Bakgrunn .....                                             | 13 |
| 3.2. | LO'S samarbeidsstrategi .....                              | 13 |
| 4.   | Samarbeidsprosjektene mellom LO og CTC .....               | 16 |
| 4.1. | Prosjektenes form og innhold.....                          | 16 |
| 4.2. | prosjektenes oppbygging.....                               | 20 |
| 4.3. | prosjektenes økonomiske utvikling.....                     | 24 |
| 4.4. | Prosjektenes relevans .....                                | 27 |
| 4.5. | Gjennomføringsgrad: vurdering av kost/nytteforholdet.....  | 28 |
| 4.6. | Umiddelbare resultater av prosjektene (Effektivitet) ..... | 30 |
| 4.7. | Prosjektenes virkning .....                                | 30 |
| 4.8. | Bærekraft .....                                            | 32 |
| 4.9. | Utfordringer.....                                          | 32 |
| 5.   | Konklusjoner og anbefalinger .....                         | 38 |
|      | Vedlegg 2: Intervjuer og dokumentasjon .....               | 40 |

# 1. INNLEDNING

Landsorganisasjonen i Norge (LO) og Central de Trabajadores de Cuba (CTC) har hatt et faglig prosjektamarbeid siden 1999. Denne rapport er et resultat av arbeidet til det evalueringsteamet LO oppnevnte for å evaluere framdriften i, og resultatene av, prosjektsamarbeidet og kontaktene mellom de to landsorganisasjonene. Evalueringen skal også være en del av LOs beslutningsgrunnlag for vurderingen av videre samarbeid på Cuba innenfor Norad-rammen<sup>1</sup> for perioden 2006-2009.<sup>2</sup>

Fram til 2005 har samarbeidet vært konsentrert om følgende prosjekter:

- Støtte til rehabilitering av CTCs nasjonale kurssenter i Havanna (1999).
- Prosjekt “Helse, miljø og sikkerhet” (2000-2004)
- Prosjekt “Seminarer om likestilling og like muligheter for kvinner og menn” (2000-2004).
- Prosjekt “Skolering i desentraliserte bedrifter”, som omfatter to områder:
  - o “Kurs i arbeidslovgiving” (2003-2005).
  - o “Kurs i kollektive forhandlinger og avtaleverk” (2004-2005).

I tillegg til dette har det vært andre former for samarbeid og kontakter mellom flere forbund i begge organisasjoner, og mellom regionale og kommunale organisasjonsledd i LO og CTC.

Denne rapporten er skrevet på grunnlag av de generelle funnene evalueringsteamet gjorde under sitt besøk på Cuba i perioden 22. februar – 9. mars 2005, intervjuer med representanter for LO i Norge i april, og den første revideringen av prosjektdokumentene.

Vi vil gjerne benytte anledningen til å takke CTC, bistandsavdelingen og alle tillitsvalgte i organisasjonsleddene vi besøkte, ledelsen og instruktørene ved CTCs nasjonale opplæringssenteret Escuela Nacional Sindical og fylkesskolene i Matanzas og Villa Clara, instruktørene i disse fylkene, og tillitsvalgte, både i forbundene og de regionale og lokale leddene, for deres vennlighet og samarbeid. Vi vil også takke LO og deres representanter og ansatte som vi fikk anledning til å intervju, for tilliten de viste evalueringsteamet.

I rapporten presenterer vi først en kort analyse av relevante aspekter ved situasjonen på Cuba, økonomisk, sosialt og politisk, med særlig vekt på programmet for desentralisert bedriftsutvikling av bedrifter, som på Cuba går under navnet Perfeccionamiento Empresarial (Perfeksjonering av forretningsdriften gjennom desentralisert bedriftsutvikling<sup>3</sup>), og fagbevegelsens rolle (kapittel to). Strategien for faglig solidaritet presenteres i kapittel tre. Beskrivelsen og gjennomgangen av samarbeidsprosjektene og skoleringen utgjør hoveddelen av denne rapporten (kapittel fire). Til slutt legger vi fram konklusjoner og anbefalinger (kapittel fem og seks).

Sammendraget på engelsk omhandler de viktigste vurderingene av prosjektene (del av kapittel fire), konklusjoner og anbefalinger (kapittel fem og seks).

---

<sup>1</sup> Direktoratet for utviklingssamarbeid

<sup>2</sup> Se ”Mandat”, vedlegg 1

<sup>3</sup> ”Perfeccionamiento Empresarial” dreier seg om bedriftsutvikling med relativt sett større grad av desentralisert beslutningsprosess innen sentralt definerte rammer og kontroll. ”Desentralisert bedriftsutvikling” dekker således hovedsaken av meningsinnholdet i den endring som prosessen innebærer for statlig sektor og joint venture (anmerkning av P. Ranestad)

## 2. CUBA: DEN AKTUELLE SITUASJONEN I 2005

### 2.1. FORHOLDET TIL USA

På Cuba begynte året 2005 med at USA økte presset mot landet etter offentliggjøringen av den 450 sider lange rapporten fra *Kommisjonen for et fritt Cuba*, opprettet i mai 2003 av *Bureau for Western Hemispheric Affairs*, som sorterer under det amerikanske utenriksdepartementet. Kommisjonen er et element i tilspissingen av USAs linje overfor Cuba og i rapporten anbefales det å øke aggressiviteten i holdingen til øya, utvide blokaden og “legitimere” en politikk for å endre regimet. I tillegg forklarer den hvordan USA mener den cubanske staten bør fungere, dens undertrykkende mekanismer, det politiske systemet, organiseringen av samfunnet, rettsvesenet, og den økonomiske strukturen med privatisering og tilbakeføring av eiendommer, noe USA anser som et nøkkelelement for å få til en endring som skal ledes, reguleres og kontrolleres av USA.

Denne politikken omtales av noen analytikere som en plan for å avskaffe Cubas uavhengighet og selvstendighet og annektere landet, og er kort sagt en forlengelse og utvidelse av den velkjente Helms-Burton loven som ble vedtatt i 1996.

I mai 2004 erklærte USAs president at den ovenfor nevnte kommisjonen skulle identifisere nye metoder for å få en rask slutt på det cubanske regimet. Han la til at “vi venter ikke” på at regimet skal falle, “vi er allerede i gang med tiltak” for å få det til.

Etter det amerikanske presidentvalget i november 2004, der George W. Bush ble gjenvalgt, er denne politikken bekreftet i rekke ganger, bl.a. av Roger Noriega den 5. mars i år da han ble endelig oppnevnt som statssekretær for Latin-Amerika i Utenriksdepartementet, og sa at den såkalte overgangen på Cuba allerede er i ferd med å skje. Han tilføyde: “Bush-administrasjonen bidrar til å skape en demokratisk framtid i landet”, og videre at “USA har overført 14,4 millioner dollar av i alt 29 som er bevilget til formålet å støtte utviklingen av det sivile samfunn og styrke det cubanske folk muligheter til å skape positive endringer”.

Denne amerikanske bistanden gis i regjeringens egen interesse av å gjennomføre en “smidig og endelig” overgang. Denne formuleringen skaper bekymring i den cubanske regjeringen, som ikke ser bort fra muligheten for en direkte intervensjon under påskudd av amerikansk politikks behov for umiddelbare endringer.

Trass i USAs fiendtlige politikk, er det et faktum at *Cuba i dag kjøper halvparten av sine importerte matvarer i USA*, trass i de restriktive tiltakene USA har innført. Cuba er USAs største avtaker av ris, den åttende største av kylling og nr. 13 av soya.

Denne situasjonen kan imidlertid endre seg drastisk, både ved at USA strammer til mot Cuba, og på grunn av sistnevntes avtaler med Kina og – enda viktigere – med Venezuela. Cubas avtale med Venezuela er et ledd i den såkalte Bolivarianske Plan for Latin-Amerika (ALBA), iverksatt på Hugo Chávez’ initiativ, som et alternativ til USA’s Frihandelsavtale for Amerika (FTAA). Det første konkrete resultatet av ALBA var Den strategiske planen Cuba-Venezuela, som ble undertegnet 22. april i år under president Chavez’ besøk i Havanna.

Denne strategiske planen består av 49 undertegnede dokumenter: avtaler, memoranda og intensjonsavtaler, og omhandler konkrete tiltak som fjerning av tollbarrierer, utveksling av leger og lærere, boligbygging, bygging av helsesentre og undervisningssentre, og samarbeid innen utvikling av jordbruk, marin oppdrettsnæring, jern- og stålindustri, ombygging av

petroleumsraffineriet i Cienfuegos, og avtaler om oljeleting og –utvinning, idrett, kultur og etablering av nasjonalbanker i begge land.

Det er sannsynlig at forbindelsene mellom Cuba og Venezuela, som er svært fordelaktige for Cuba, vil være av avgjørende betydning for den videre økonomiske, sosiale og politiske utviklingen i landet. Eksempelvis har det påvirket den interne opinionen at statssjefen nylig kunngjorde tiltak som forsyning av elektriske husholdningsapparater til alle hjem i landet, dobling av alle minstelønninger, en proporsjonal økning av alle alderspensjoner og en gradvis økning av høyere inntekter.

For fagbevegelsen vil disse endringene bety at den riktignok får bedre vilkår for sitt arbeid, men den vil også stå overfor nye utfordringer - særlig fordi mange av de nye avtalene innebærer en massiv eksport av cubanske arbeidstakere til Venezuela. Vel vil de som blir igjen få høyere lønn, men de blir fortsatt underlagt mange restriksjoner og må gjøre jobben for dem som drar.

## **2.2. INNBLIKK I DEN SOSIOØKONOMISKE SITUASJONEN**

I tillegg til denne kompliserte utenrikspolitiske situasjonen, var tilstanden i 2004 preget av en rekke problemer, slik det framgår av nedenstående:

- Kraftmangel som følge av høy oljepris.
- To orkaner, som medførte tap til en verdi av 2 146 millioner cubanske pesos og skader på 100 266 boliger, hvorav 5 360 ble totalskadet.
- Tørken som rammet Cuba i 2004 var en av de verste i de senere år og er fortsatt ikke over. Konsekvensene ble særlig sterke i de østlige fylkene og i Camagüey, og kostbare hastetiltak ble satt i verk for å sikre vannforsyningen i byene Holguín, Las Tunas og Camagüey. De stadige strømbruddene og den høyeste oljeprisen noensinne på det internasjonale markedet - opp til 56 dollar fatet og i snitt over 40 dollar - førte til avbrudd i produksjonen i viktige deler av industrien i landet.

Denne situasjonen berørte først og fremst folk flest, og særlig lønnstakerne, som møtte utfordringen å produsere under det ovenfor beskrevne økonomiske presset.

Likevel viser makroøkonomiske analyser en økonomisk vekst, som CEPAL anslår til tre prosent, og en nedgang i arbeidsledigheten på to prosent, trass i at reformene i sukkerproduksjonen i 2003 eliminerte over 100 000 arbeidsplasser. Disse arbeidstakerne sitter nå på skolebenken og mottar sin normale månedslønn.

Det er viktig å forstå at Cubas utvikling i dag er basert på den såkalte "*idékampen*", en strategi utarbeidet av statssjef Fidel Castro. Landet har vært styrt etter denne strategien i de siste fem årene og den innebærer ifølge offisielle kilder<sup>4</sup> en konsolidering av den cubanske revolusjonens karakter gjennom "å så kreative ideer.... og gjennomføre programmer som setter ideene ut i livet". Det er derfor ikke mulig å måle den økonomiske framgangen uten å hensyn til at dette er det overordnede målet som landet styres mot.

Med utgangspunkt i denne politikken og i forholdet til USA, kan de viktigste elementene i den økonomiske veksten sammenfattes slik:

---

<sup>4</sup> Tale av parlamentsmedlem Osvaldo Martínez, leder for økonomikomiteen, om den nasjonale økonomiplanen og statsbudsjettet, i Den lovgivende forsamlingen, Havanna,, desember 2004.

1. Resultater i form av sosiale prosjekter, som ifølge enkelte økonomer utgjør 60 prosent av landets investeringer.
2. Blant de sosiale prosjektene finner vi: reparasjon av alle landets skoler; stor satsing på utdanning ved å styrke fjernundervisning gjennom tv; økt forbruk av matvarer (FAO nevner Cuba som det landet som er kommet lengst i Latin-Amerika i kampen mot underernæring); investeringer i landets 444 eksisterende poliklinikker; 24 nye sentre for hemodialyse; 88 nye øyelegesentre; og modernisering av 35 store sykehus; deretter står resten av sykehusene i landet for tur.

Cubas økonomiske situasjon kan videre leses ut av følgende tall:

- Nikkelproduksjonen har økt med 7,5 pst.
- Nedgang i kraftproduksjonen på 1,4 pst.
- Utilstrekkelig boligbygging, noe som gjør boligmangel til det viktigste problemet i landet.
- Mangel på offentlig transport.
- Gassnettutbygges videre.
- Antall installerte telefoner er økt med 7,3 pst.
- 44 300 boliger har fått lagt inn strøm.
- Veksten i kommunikasjoner er på 12,5 pst., inkludert opprettelsen av en ny fjernsynskanal. (Begrepet kommunikasjoner ikke definert. O. anm.)
- Eksporten økte med 27,3 pst. og nådde en verdi av to millioner dollar for første gang siden 1991. Turistnæringen økte med litt over 10 pst. og besøkstallet kom opp i to millioner, en inntektsøkning på 15 pst.
- Den teknologiske utviklingen preges av en avtale mellom det cubanske senteret for molekylærimmunologi og det amerikanske firmaet CancerVax om utvikling og produksjon av kreftvaksiner på grunnlag av cubansk forskning.

Pengepolitikken. Som en reaksjon på at USA nekter Cuba å sette inn amerikanske dollar i utenlandske banker og sprer usanne rykter om at Cuba er kanal for hvitvasking av narkopenger, besluttet regjeringen å oppheve dollarens gangbarhet som betalingsmiddel i landet. Cubas sentralbank fikk derved styring over pengemassen og større kontroll med kursen, samtidig med at den konvertible pesoen (CUC) stabiliserte seg. I følge enkelte observatører var dette et ledd i en strategi for å fjerne systemet med to valutaer og på sikt tvinge landet tilbake til en felles valuta.

Landet subsidierer fortsatt både priser og produkter. Prissubsidiene gis enkeltpersoner og familier. Staten subsidierer også produsentene og handelsleddet for å holde stabilt lave priser på en gruppe produkter som utgjør de cubanske basisvarene.

Innenriksmarkedet er fragmentert, idet det finnes et marked med mer eller mindre faste, statlige priser i nasjonal valuta, et for jordbruksprodukter – også i nasjonal valuta, et håndverksmarked i utenlandsk valuta, et statlig marked i utenlandsk valuta – et statlig marked i nasjonal valuta med priser som tilsvarer det statlige valutamarkedets med en kurs på 26 pesos per dollar, og endelig et marked utenfor den formelle økonomien.

I 2004 økte lønningene til 354 cubanske pesos i måneden. En slik lønn gir ikke tilgang til varer som betales med utenlandsk valuta, slik at cubanske lønninger reelt sett ikke er nok til å dekke basisbehovene. Denne situasjonen forventes å bli bedre etter lønnsøkningene i april i år.

Et annet viktig aspekt er *pengeforsendelsene* fra cubanere i utlandet. Offisielle tall finnes ikke, men CEPAL anslår summen til rundt en milliard dollar i året. Om vi godtar dette tallet, er slike pengeforsendelser landets tredje største inntektskilde og den viktigste nettoinntekten, ettersom dette er friske, nye penger. Innvirkningen på landets økonomi er enorm, både sosialt og økonomisk. Det bør påpekes at den innførte skatten på 18 prosent på alle dollar som kommer inn i landet, uansett opphav, og seks prosent på euroen, har som direkte konsekvens at folks inntekt reduseres.

Pengeforsendelsene går til forbruk og har stor innvirkning på økonomien og sysselsettingen. I tillegg påvirker de samfunnet, fordi de øker kjøpekraften og folk blir mindre avhengige av staten. Folk får inntekter fra utlandet, ikke gjennom arbeid, og dette øker forskjellene mellom samfunnslagene, slik at nye og ukjente sosiale forskjeller oppstår.

I den senere tid har det vært en økende sentralisering av økonomiske beslutninger, begrunnet med behovet for å sikre landets strategiske interesser. Selv om en offisielt har satt effektivitet i produksjonen på dagsordenen gjennom programmet for desentralisering og bedriftsutvikling, mener enkelte observatører at sentraliseringen av beslutningene om kontraktsforhandlinger og økonomistyring tyder på at denne prosessen vil stagnere, og at årsaken ikke er økonomisk, men politisk.

### **2.3. BEDRIFTSUTVIKLING OG FAGBEVEGELSEN**

Samarbeidsprosjektene mellom LO og CTC tar utgangspunkt i bedriftene som er klassifisert for *desentralisert bedriftsutvikling*, en prosess som gjelder helt eller delvis statseide bedrifter som ble startet opp i ”spesialperioden”. I det følgende gir vi i kort beskrivelse og forklaring av dette programmet som er en viktig del av rammene for samarbeidet mellom fagbevegelsen i Norge og på Cuba.

Sovjetunionens og sosialistblokkens fall medførte at Cuba mistet 85 prosent av sin utenrikshandel. Mellom 1989 og 1993 krympet landets BNP med 35 prosent, og verdien av importerte varer økte til det dobbelt av eksportvarenes. Som følge av dette tapet lanserte regjeringen den såkalte ”spesialperioden i fredstid” - med innenrikspolitiske reformer og en utvidelse av de økonomiske forbindelsene med utlandet. Blant de økonomiske tiltakene finner vi joint ventures mellom den cubanske staten og utenlandske investorer, og en aksept av privat initiativ for selvstendig næringsdrivende (begrenset til enkeltmanns- og familieforetak). I tillegg ble statens andel av jordbruksarealet redusert fra 76 prosent i 1992 til 33 prosent i 1997, og myndighetene opprettet de såkalte Grunnenhetene for jordbruksproduksjon (UBPC). Det ble videre åpnet for at bøndene kunne selge sine produkter direkte til publikum på egne markeder.

Reformene gjenspeiler det makroøkonomiske nivået med en snittvekst i økonomien på 3,7 prosent i årene 1995-2002<sup>5</sup>. I tillegg ble disse tiltakene fulgt opp av en viss desentralisering av de økonomiske beslutningene.

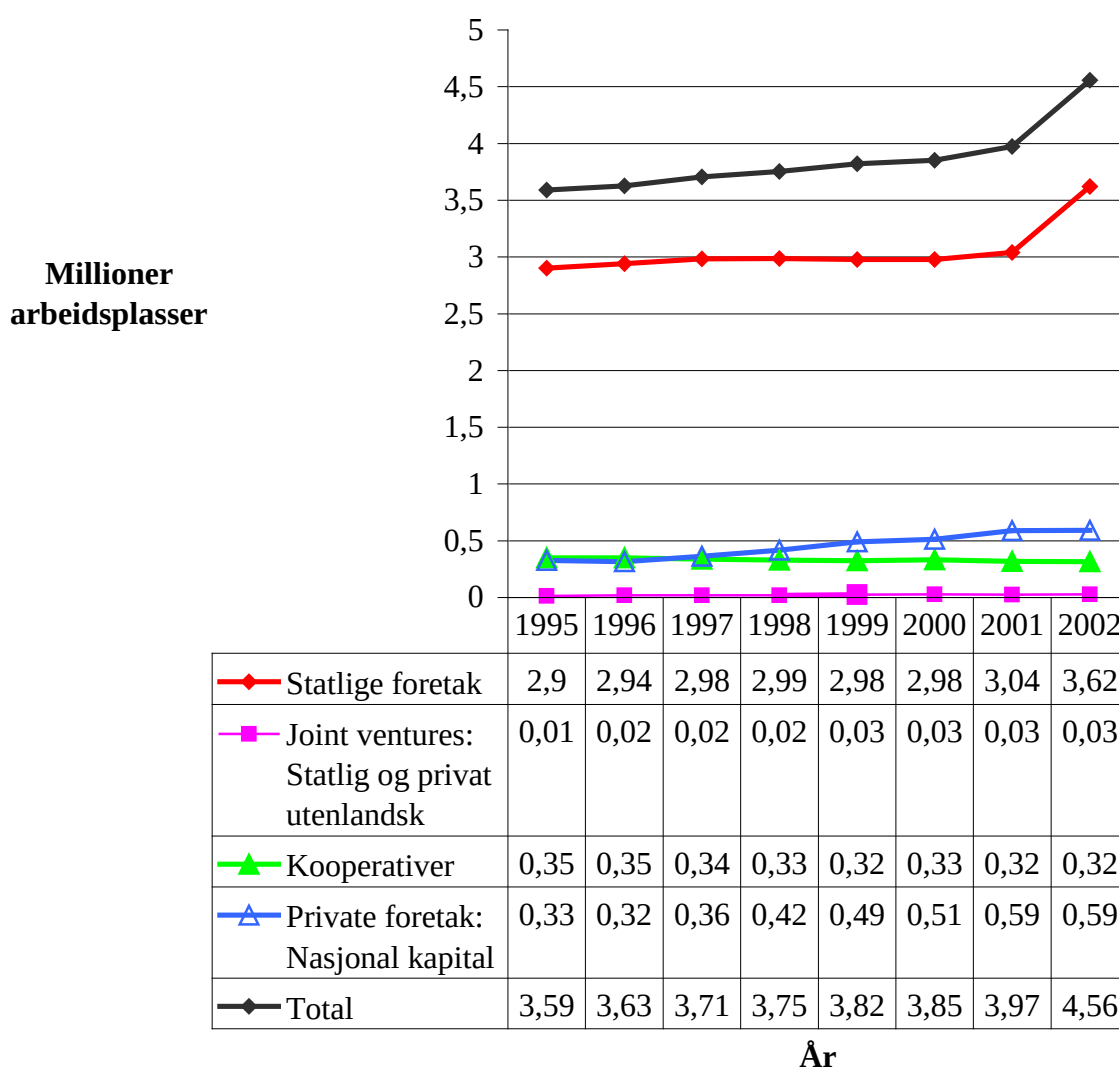
I samarbeidet mellom LO og CTC har arbeidstakerne i statlig sektor og deres organisasjoner vært hovedaktørene. Tabell 1<sup>6</sup> viser utviklingen i sysselsettingen i de forskjellige sektorene i økonomien.

---

<sup>5</sup> I årene 1995-2004 lå den økonomiske veksten i snitt på 3,76 prosent, ifølge tabellen “Behavior of Cuban economy (1994-2003)”, Silvia Martínez Puentes: “Cuba beyond our dreams”, Havanna, 2004, side 168. Ifølge “Balance preliminar de las economías de Latin-América y el Caribe”, CEPAL, er tallet 3,66 prosent.

<sup>6</sup> Kilde: Silva Martínez Puentes: “Cuba beyond our dreams”, Havanna, 2004

**Tabell 1: Sysselsetning fordelt på sektorer.  
År 1995-2002**



Som det framgår av tabellen, står statlig sektor for den langt største sysselsettingen, med 80 prosent av alle arbeidsplasser. En stor del av økningen i statlig sektor og i den totale sysselsettingen fra 2001 og utover skyldes at de ledige, inkludert arbeidsløse som følge av nedleggningen av størstedelen av sukkerindustrien, ble absorbert som "ansatte" i staten, selv om de i realiteten ble satt på skolebenken.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> I privat sektor økte antall selvstendig næringsdrivende fram til 2002. I de siste to årene er tallet redusert med over halvparten. Antall lisenser er begrenset og en rekke jobber er ikke lenger lønnsomme. I de siste årene på 90-tallet regnet en med at det var ca. 300 000-400 000 illegale selvstendige, noe som betyr at rundt 2,5 millioner innbyggere var avhengige av selvstendig virksomhet. Likevel mener enkelte observatører at også dette tallet er gått ned.



Samarbeidet mellom LO og CTC har vært konsentrert om bedrifter som er godkjent for desentralisert bedriftsutvikling. Dette programmet har sin bakgrunn i en prosess innført i Forsvaret på 80-tallet, og resultatene der gjorde at myndighetene besluttet å gjennomføre et liknende program i industrien da krisen på 90-tallet inntrådte. Krisen gjorde det nødvendig å vedta strukturelle reformer og en av disse var reformen i produksjonsapparatet, både organisatorisk gjennom nye former for ledelse og drift, og for å få bukt med akkumulert ineffektivitet. I den daværende politiske situasjonen var det viktig å unnlate å innrømme at de ville innføre en kinesisk bedriftsmodell med selvstyre, men heller snakke om en ren cubansk modell, ”desentralisert bedriftsutvikling” med utgangspunkt i erfaringene fra Forsvaret. Men desentralisering av beslutningene i bedriftene medfører utfordringer. En svakhet ble oppdaget, nemlig at bedriftslederne ikke var i stand til å administrere. De var vant til å følge ordre ovenfra og ikke i stand til å ta beslutninger. Med det nye programmet eksisterte det fortsatt kontrollmekanismer, men bedriftslederne ble nødt til å ta de viktigste beslutningene. Samtidig krevde denne nye strukturen at de ansatte har motmakt i beslutningsprosessen. Slik oppstod behovet for kollektivavtaler mellom de to ”posisjonene”.

For å bli godkjent som kandidat til *desentralisert bedriftsutvikling*, må en bedrift gjennom en prosess med analyse, forberedelser og evalueringer, der den må oppfylle eller ha betingelser for å oppfylle en rekke eksisterende og framtidige krav. Blant disse er et sikkert avtak for produksjonen, sikker råvaretilgang, kvalifisert personale, parametere for effektivitet, kvalitetssikringssystemer, økonomisk planlegging, tariffavtale med lønnskalaer, og et system for jobbskaping og bedring av arbeidsmiljøet.

For å avgjøre om en bedrift kan godkjennes for *desentralisert bedriftsutvikling*, blir det oppnevnt et styre med medlemmer fra det fagdepartement<sup>8</sup> bedriften er underlagt og bedriftens ledelse. Styrets medlemmer er spesialister som blir forslått av en rekke offentlige og ikke offentlige instanser, og godkjennes av regjeringens styringsgruppe for desentralisert bedriftsutvikling.

Fra 1999 til februar 2005 ble rundt 25 prosent<sup>9</sup> av alle statlige foretak godkjent. Programmet for desentralisert bedriftsutvikling har resultert i bedre økonomi i bedriften og bedre lønninger enn i de andre statlige foretakene.<sup>10</sup>

Alle bransjer er med i programmet, men noen er kommet lengre enn andre, f. eks. det som på Cuba kalles basisindustrien (kraftproduksjon, kjemisk, papir, glass, gruver, etc.), der over 90 prosent anvender systemet for desentralisert bedriftsutvikling, og 80 prosent av bedriftene i bygg/anlegg, samt størstedelen av turistnæringen. Fram til i dag er det brukt sanksjonsmidler mot fem bedrifter fordi de ikke har overholdt kravene til bedrifter godkjent for desentralisert bedriftsutvikling. Blant de kravene bedriftene finner vanskeligst å overholde, er det om å føre bedriftsregnskap, ifølge Revisjonsministeriet.

---

<sup>8</sup> Alle bedrifter er underlagt et fagdepartement med ansvar for den næringsgrenen bedriften tilhører. O. anm.

<sup>9</sup> Beregningsgrunnlag: Ifølge "Cuba beyond our dreams", op.cit, var 556 statlige foretak (19 pst.) med i programmet i februar 2004. I februar 2005 var tallet økt til 707. Det totale antall statlige foretak "kan ligge rundt 3 000, men tallet kan variere, fordi bedrifter nå slås sammen ...", ifølge Agustin de la Peña, leder for avdelingen for desentralisert bedriftsutvikling. Intervju 25.02.05.

<sup>10</sup> For året 2004 har Kommisjonen for desentralisert bedriftsutvikling gitt følgende opplysninger, ifølge intervjuet med Agustin de la Peña, op.cit: Totale kostnader per inntjent peso var på 0,89 i de godkjente "desentralisert bedriftsutviklings"bedriftene og på 0,96 i de øvrige. Salg per ansatt var på 42 000 pesos per år i de godkjente bedriftene og 34 000 pesos i de øvrige. Gjennomsnittslønna i de godkjente foretakene var på 350 pesos i måneden mot 260 pesos i landsgjennomsnitt.

Det finnes også store utfordringer i denne prosessen. Med et segregert marked og begrenset selvstyre for bedriftene er det ikke lett å måle effektiviteten. Samtidig kontrolleres prisene og investeringene i sosiale programmer og en forsøker å begrense den sosiale differensieringen.

*Desentralisert bedriftsutvikling* innebærer altså en del utfordringer for bedriftene, slik som graden av selvstyre og behovet for å oppnå bedre økonomiske og sosiale resultater.

Et nylig innført tiltak om å fryse bedriftenes resultatanvendelse, bekrefter at det foregår en re-sentralisering på Cuba. I 2004 ble økonomiske ressurser sentralisert og kort etter ble det vedtatt at en kommisjon ledet av den cubanske nasjonalbanken skal være besluttsende organ for alle kontrakter om kjøp og salg. Denne regelen, som ble innført med tanke på utenlandske bedrifter, gjelder alle foretak som opererer med utenlandsk valuta, også joint ventures.

Denne sentraliseringen av økonomistyringen har konsekvenser for de bedriftene innen programmet for desentralisert bedriftsutvikling. Bedriftslederens mulighet til å inngå kontrakter er redusert. Det samme gjelder ledelsens mulighet til å forutse framtidig betalingsevne i forhold til kontraktsbetingelser. Slik reduseres bedriftenes handlingsalternativer.

Ifølge enkelte observatører er disse tiltakene av politisk og ikke økonomisk karakter. En av grunnene regjeringen har anført, er korrupsjon, som Kommunistpartiet offisielt har erklært for å være et alvorlig problem. Forklaringen på den økte korrupsjonen sies å være mangel på kontroll i bedriftene. Den løsningen cubanske myndigheter da velger, er å sentralisere.

## **2.4. DEN CUBANSKE FAGBEVEGELSENS ROLLE**

Hittil har vi beskrevet den økonomiske, politiske og sosiale situasjonen på Cuba ved inngangen 2005, som logisk nok påvirker arbeidstakerne direkte. Det er likevel vel verdt å ta med en beskrivelse av fagbevegelsen og dens rolle i *desentralisert bedriftsutvikling*.

For det første må vi *vise til* at CTC er en organisasjon som definerer seg selv som en masseorganisasjon. Den har tilsynelatende selvstendighet i forhold til landets myndigheter, men i praksis fungerer CTC som tilrettelegger mellom statsadministrasjonen og arbeidstakerne for på den ene siden å oppfylle myndighetenes politikk, og for på den andre å inkludere arbeidstakernes interesser i den grad de politiske forholdene tillater det.

Kollektive forhandlinger gjorde sitt inntog med programmet for *desentralisert bedriftsutvikling*. Dette har framprovosert endringer i lovverket. Det ble nødvendig å finne metoder for å løse konflikter og klager innenfor den enkelte bedrift og å ha et meglingskontor i Arbeidsdepartementet. Desentraliseringen av arbeidskonflikter og innføringen av en tariffavtale mellom ansatte og ledelse krevde opplæring i bruk av slike prosedyrer. De første initiativene til opplæring i dette ble tatt av CTC i 1994. Med støtten fra SID fra 2001, og fra LO i 2003-2004, begynte skoleringen i kollektive forhandlinger å bli mer systematisk og massivt.

I dag er programmet for desentralisert bedriftsutvikling gjenstand for en ny omlegging som inkluderer revisjon av arbeidsreglementet, som tidligere har vært revidert hele fem ganger, men fortsatt ikke er vedtatt. Denne endringen foretas av Arbeidsdepartementet, og den sentrale ledelsen for fagbevegelsen deltar i den pågående analysen.

Lønnsfastsettelsen i bedrifter godkjent for desentralisert bedriftsutvikling er ulik lønnsdannelsen i andre deler av den statlige sektoren. Arbeidsdepartementets lønnsregulativ gjelder alle bedrifter, men i de desentraliserte foretakene kan det legges til en komponent basert på selskapets resultat. Derfor er lønn et viktig element i tariffavtalene og i de avtalene som inngås mellom ledelsen og de ansatte på disse bedriftene.

De kollektive forhandlingene er en prosess, som begynner med å identifisere problemer og konflikter, utarbeide forslag til avtaler for å løse disse, og debatter på allmøter. Det er *allmøtet* som skal vedta tariffavtalen før den undertegnes av fagforeningen og ledelsen. Normalt evalueres overholdelsen av avtalen en gang i året og avtalen reforhandles ved avtalenperiodens utløp hvert tredje år. Lønn og betalingssystemer, lovgivning og mislighold av avtalene bruker å være de vanligste og vanskeligste problemene i forhandlingene.

Bekymringen over korrupsjon er et viktig element for fagorganisasjonene. I lys av familienes økonomiske vilkår er korrupsjon utbredt blant folk flest, men blir ikke tatt på alvor av ledelsen, som anser den for del av kampen for å overleve. Men det er allment akseptert at arbeidsdisiplinen og den sosiale disiplinen er helt avgjørende elementer for ethvert foretak og ethvert samfunn.

Nedenstående tabell (2)<sup>11</sup> viser fordelingen av CTCs 3,2 millioner medlemmer (total organisasjonsgrad på 98 pst.) på de 19 medlemsforbundene. Tabellen viser også hvilke forbund som mottar støtte fra LO og 3F (ex SID) til kurs i kollektive forhandlinger på bedrifter godkjent for desentralisert bedriftsutvikling.

---

<sup>11</sup> Basert på rapporter fra CTC og Silvia Martínez Puentes: "Cuba beyond our dreams", Havanna, 2004, tabell på side 177.

| <b>Tabell 2:<br/>Medlemmer etter forbund</b> |                  |                      |
|----------------------------------------------|------------------|----------------------|
| <b>År 2003</b>                               |                  |                      |
| <b>Bransje</b>                               | <b>Medlemmer</b> | <b>Pst. av total</b> |
| Utdanning                                    | 434 275          | 13 pst.              |
| Jord- og skogbruk                            | 410 194          | 13 pst.              |
| Helse                                        | 352 962          | 11 pst.              |
| Sukker                                       | 312 242          | 10 pst.              |
| Handel og restaurant                         | 307 079          | 9 pst.               |
| Bygg og anlegg                               | 212 773          | 7 pst.               |
| Offentlig administrasjon                     | 205 439          | 6 pst.               |
| Sivile ansatt i Forsvaret                    | 154 310          | 5 pst.               |
| Næringsmidler                                | 117 500          | 4 pst.               |
| Transport                                    | 115 750          | 4 pst.               |
| Kjemi, gruver, kraftproduksjon               | 101 400          | 3 pst.               |
| Lettindustri                                 | 91 073           | 3 pst.               |
| Hoteller og turistnæring                     | 88 724           | 3 pst.               |
| Kultur                                       | 81 532           | 3 pst.               |
| Tobakk                                       | 68 851           | 2 pst.               |
| Metallurgi                                   | 64 950           | 2 pst.               |
| Marin, havner og fiskeri                     | 61 491           | 2 pst.               |
| Kommunikasjoner                              | 43 103           | 1 pst.               |
| Vitenskap                                    | 16 521           | 1 pst.               |
| <b>Total</b>                                 | <b>3 240 169</b> | <b>100 pst.</b>      |

| <b>Bidragstyter til<br/>”desentralisert<br/>bedriftsutvikling”</b> |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>LO</b>                                                          | <b>3F</b> |

Pst. av medlemmene/bransje

33 pst.

45 pst.

### **3. PROSJEKTSAMARBEIDET**

#### **3.1. BAKGRUNN**

I mange år har grupper i norsk fagbevegelse ønsket å vise sin solidaritet med Cuba. Med krisen på 90-tallet oppstod det et ønske om å vise solidaritet med den cubanske revolusjonen og hjelpe fagbevegelsen å tilpasse seg sin nye rolle og slik bidra til å møte truslene arbeidstakerne står overfor. Dette gjenspeiler også interessen for å bli kjent med en annen virkelighet enn den sosiale urettferdigheten som rår i de andre latinamerikanske landene, og å bli kjent med et land som spiller en sterk rolle overfor USA.

Det ble derfor tatt initiativ til å opprette og utvikle mekanismer for utveksling og organisatorisk støtte til fagbevegelsen på Cuba. Støtten har vært konsentrert om den norske trepartsmodellen (myndigheter, arbeidsgivere, arbeidstakere), og fagorganisasjonenes rolle i prosessen med desentralisert bedriftsutvikling. Siktemålet har vært at fagorganisasjonene bør representere arbeidstakernes interesser som arbeidstakere. Kjønnsperspektivet har også vært sterkt framme. Målet har vært å bidra til å styrke fagorganisasjonenes forhandlingsevne. Enkelte forbund og fylkesledd i LO har påtatt seg rollen som formidler av norsk kunnskap og erfaring, og i noen tilfelle også kunnskap og erfaringer fra andre land.

Blant besøkene på ledernivå er følgende utveksling funnet sted mellom LO og CTC:

- Lederen i LO, Yngve Hågensen, besøkte Cuba i 1996 og i 2001.
- Lederen i CTC, Pedro Ross, besøkte Norge i 1997.
- Nestlederen i CTC, Durán, besøkte Norge i 2001 og skal besøke LO i mai 2005.
- Nestlederen i LO, Finn Erik, Thoresen, besøkte CTC i 2003.

#### **3.2. LO'S SAMARBEIDSSTRATEGI**

En evaluering av effekten av samarbeidet mellom LO og CTC på Cuba, og av samarbeidets relevans, krever bl. a. kjennskap til LOs strategi slik denne er nedfelt i strategidokumentene for det internasjonale solidaritetsarbeidet<sup>12</sup> og for arbeidet Mellom-Amerika<sup>13</sup>.

Selv om LO ikke har laget noe strategidokument for samarbeidet med Cuba, finnes det elementer i planene og avtalene som gjenspeiler en strategi. I det følgende identifiserer vi en del relevante elementer som gjenspeiler en LO-strategi for samarbeidet med CTC i Cuba.

Strategien for internasjonal solidaritet, demokrati og sosial rettferdighet har to akser:

- “Nedenfra”: Styrking av fagorganisasjoner.
- “Ovenfra”: Påvirke rammene, som betyr å øve innflytelse på internasjonale institusjoners politikk (WTO, FN, ILO, Verdensbanken, IMF etc.).

Prosjektsamarbeidet mellom LO og CTC er i hovedsak innrettet på å styrke bevegelsen nedenfra.

---

<sup>12</sup> “Strategi for internasjonal solidaritet, demokrati og sosial rettferdighet”, vedtatt av LOs sekretariat den 6. januar 2005.

<sup>13</sup> “Strategidokument: Solidaritetssamarbeid i Mellom-Amerika”, vedtatt av LOs sekretariat i april 1997. Dokumentet er basert på innspill i debattene i seminarer med LOs samarbeidsorganisasjoner i Mellom-Amerika.

LOs strategi er rettet mot de utfordringene den internasjonale fagbevegelsen står overfor når det uttales at det er “ytterst vanskelig å bygge opp sterke fagorganisasjoner i en vanskelig økonomisk, politisk og sosial situasjon. Fagbevegelsen møter stadig nye utfordringer.”

I denne sammenhengen er LOs målsetting å arbeide for “demokratiske og rettferdige samfunn”, og den internasjonale solidaritetens formål er “å bidra til å bygge sterke, representative og demokratiske organisasjoner”.<sup>14</sup> I det samme dokumentet sier LO videre at “det grunnleggende prinsippet i all faglig virksomhet er solidaritet mellom arbeidstakere over hele verden.”

I strategien for Mellom-Amerika påpeker LO følgende kjerneelementer:

- Den nyliberale politikken har ført til at offentlig sektor er blitt redusert og desentralisert, at uformell sektor har vokst, samtidig som fattigdommen og de sosiale ulikhetene øker i regionen.
- Nyliberalismen og globaliseringen har ført til opprettelsen av regionale, økonomiske blokker, noe som også krever at fagbevegelsen har sin egen, regionale strategi.
- Det ble konstatert at fagbevegelsen er splittet og står svakt, med lav organisasjonsgrad. Fagbevegelsen har hatt problemer med å tilpasse seg sin rolle i den nye situasjonen.

LOs strategi er bygget opp som et svar på spørsmålet: Hvordan bygge og styrke fagbevegelsen? I forordet til strategidokumentet legger LO fram kjernepunktet i sin visjon:

“LO vil legge stor vekt på at det er organisasjonene selv som er drivkraften i oppbyggingen og styrkingen av fagbevegelsen... Ved å bistå medlemmene i vanskelige situasjoner, vil fagforeningene kunne stå fram som nyttige instrumenter for arbeidstakerne og trekke nye medlemmer til organisasjonen.”

LOs strategi legger vekt på fagorganisasjonenes rolle og indre utvikling for å bli sterke og kunne være nyttige instrumenter for arbeidstakerne. Strategiene som legges fram i LOs dokument tilsier at den viktigste rollen i samarbeidet skal spilles av fagorganisasjonene i Mellom-Amerika.

#### LOs strategi for samarbeidet med CTC

Når det gjelder Cuba, kommer den strategien som er blitt definert til uttrykk gjennom bestemmelsene i samarbeidsavtalen<sup>15</sup> mellom LO og CTC.

Innledningsvis fastslås det at det er nødvendig å styrke fagbevegelsen, gjennom å utvikle evnen til løpende fornyelse og fleksibilitet, for å kunne kjempe for faglige rettigheter som er truet av globaliseringen og økonomiske og sosiale endringer i landene.

I lys av denne forståelsen, settes målet for samarbeidet til å drive faglig arbeid, slik at medlemmene kan forsvare arbeiderklassens seire og være rustet til å møte nye former for arbeid og dagens utfordringer.

---

<sup>14</sup> “Strategi for internasjonal solidaritet, demokrati og sosial rettferdighet”, vedtatt av LOs sekretariat den 6. januar 2005.

<sup>15</sup> “Samarbeidsavtale mellom Central de Trabajadores de Cuba (CTC) og Landsorganisasjonen i Norge (LO)”, 19. mai 2003, for perioden 2003-2005.

Det blir påpekt at samarbeidet og dialogen mellom CTC og LO skal baseres på følgende prinsipper:

- gjensidig respekt for de to organisasjonenes rett til å utvikle sin egen politikk og full åpenhet om denne, og
- en åpen og god kommunikasjon, for sammen å fremme faglig solidaritet i og mellom de to landene.

Samarbeidet skal utvikles på følgende områder:

- Faglig opplæring og erfaringsutveksling.
- Prosjektsamarbeid.
- Arbeide for å fremme ILOs arbeidstakerstandarter i WTO og internasjonale finansinstitusjoner.

Denne evalueringen konsentrerer seg om de to første arbeidsområdene.

### Strategien til 3F

LOs strategi er ikke ulik den som er trukket opp av det danske forbundet 3F (tidligere SID). I 3Fs presentasjon av samarbeidet med CTC finner vi følgende formuleringer som gjenspeiler deres strategi for samarbeidet på områdene “Kollektive forhandlinger og arbeidsmiljø på Cuba”<sup>16</sup> : ”Målet er å “styrke og øke kunnskapsnivået blant arbeidstakerne for å dette dem i stand til å delta i omstruktureringen av økonomien”. Det forventes at prosjektet “på den ene siden styrker det faglige arbeidet i grunnorganisasjonene, og på den annen høster verdifulle erfaringer i forhold til arbeidet med de to sentrale emnene ...”

3F ønsker i første rekke å fokusere på “konsolideringen av arbeidet rundt tarifforhandlinger på lokalt nivå, ved hovedsakelig å bedre de allerede skolerte instruktørenes ferdigheter og skolere flere, slik at prosjektet får ringvirkninger (grunnleggende kunnskaper på grunnplanet), og videre å utnytte mulighetene som ligger i utveksling av erfaringer mellom fagforeningene som deltar.”

---

<sup>16</sup> “Beskrivelse av Cuba-programmet, SIDs program CA 2005-07”, 3F. Managua 2005.

## 4. SAMARBEIDSPROSJEKTENE MELLOM LO OG CTC

Prosjektsamarbeidet mellom LO og CTC startet i 1999 og er i dag basert på en samarbeidsavtale for perioden 2003-2005.

De viktigste “produktene” (resultatene) i prosjektsamarbeidet er antallet tillitsvalgte og instruktører som får opplæring i de nevnte emnene og de kunnskapene disse tilegner seg. Skoleringen skal gi nye kunnskaper og sette kursdeltakerne i stand til å tilegne seg disse og kunne utføre oppgaver og funksjoner som tillitsvalgte og instruktører med et høyere skoleringsnivå.

| <b>Kilder for vurderingen</b>  | Dokumenter og rapporter | Møter og samtaler med målgruppene | Tredjeparter <sup>17</sup> |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Effektivitet (gjennomføringen) | X                       |                                   |                            |
| Effekt (resultatet)            | X                       | X                                 |                            |
| Virkning                       |                         | X                                 |                            |
| Relevans                       | X                       | X                                 | X                          |
| Bærekraft                      |                         | x                                 | X                          |

### 4.1. PROSJEKTENES FORM OG INNHOLD

Prosjektsamarbeidet mellom LO og CTC startet i 1999 med støtten fra LO til rehabiliteringen av deler av fagbevegelsens nasjonale opplæringscenter “Lázaro Peña”. Rehabiliteringen har medført utbedring av bygningene i forhold til planlagt og gjennomført skolering. I årene 2000-2004 har samarbeidet omfattet prosjekter for opplæring og bevisstgjøring av instruktører og tillitsvalgte på nasjonalt, fylkes- og bedriftsplan.

Nedenstående oversikt viser noen nøkkelementer i prosjektene og emnene som ble behandlet i samarbeidet mellom LO og CTC:

---

<sup>17</sup> Juan Triana, Marta Drigs (tidligere prosjektmedarbeider på Samarbeidskontoret).



|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prosjektnavn</b>                  | <b>CUB1 – “Helse, sikkerhet og miljø i bedriftsutviklingen”</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Generelt, langsiktig mål             | Reduksjon av antall arbeidsulykker og arbeidsrelaterte sykdommer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kortsiktige mål                      | Opplæring av representanter fra fylkene og lokale ledd slik at de får tilstrekkelige kunnskaper til å møte utfordringene rundt helse, miljø og sikkerhet, særlig i desentraliserte bedrifter.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Bransjeforbund, indirekte målgrupper | Forbundene for næringsmiddelarbeidere, tobakk, lettindustrien. Kjemi-gruverkraft, Bygg og anlegg, Metallarbeiderforbundet og Kommunikasjonsforbundet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Målgrupper etter år                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2000: Økonomisk støtte til oppussing av fagbevegelsens studiesenter “Lázaro Peña” i Havanna.</li> <li>- 2001: Landsdekkende kurs i HMS for 28 instruktører fra sju forbund. Utvekslingsseminarer for instruktører, lærere og spesialister for å forberede neste års kurs. To delegasjoner fra LO deltok på kursene.</li> <li>- 2002: 28 fylkeskurs (fire grunnkurs for fagforeninger i forskjellige fylker), der 821 lokale tillitsvalgte ble kurset i HMS. Det ble gjennomført et videreutdanningskurs for instruktører med 21 deltakere blant HMS-instruktører, - lærere og - spesialister.</li> <li>- 2003: Kurs for 56 instruktører fra sju forbund, og kurs for 420 lokale tillitsvalgte.</li> <li>- 2004: Kurs for 35 sentrale instruktører og 435 instruktører fra fylkesskolene. Kurs for 477 lokale tillitsvalgte. Utdeling av håndbøker og retningslinjer.</li> </ul> |
| Varighet                             | 2000-2004                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| LOs totale kostnader ved prosjektet  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2000: NOK 500 000</li> <li>- 2001: NOK 550 452</li> <li>- 2002: NOK 742 277</li> <li>- 2003: NOK 315 253</li> <li>- 2004: NOK 92 997</li> <li>- 2005: NOK 142 904</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| LOs bidrag                           | Besøk av representanter og ansatte i LO og forbundene til Cuba.<br>Besøk av representanter og ansatte i CTC og forbundene til Norge.<br>Rådgivning i drift og økonomistyring.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

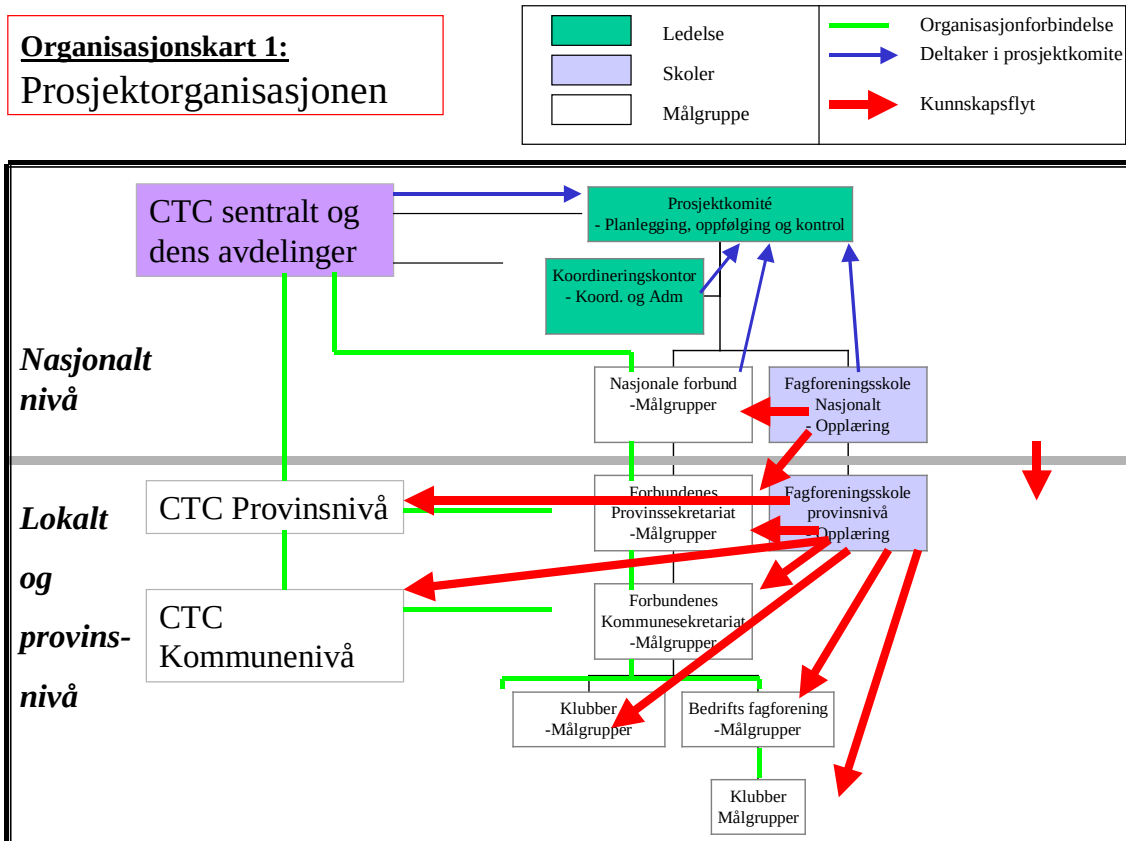
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prosjektnavn</b>                  | <b>CUB2 – “Kjønn og sosiale endringer”</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Generelt, langsiktig mål             | Like muligheter er integrert i fagbevegelsens arbeid og CTC arbeider for et samfunn der begge kjønn har like rettigheter og plikter i arbeidslivet, hjemmet og i samfunnet generelt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kortsiktige mål                      | Øke kunnskapene til mannlige og kvinnelige tillitsvalgte om behovet for endringer i de tradisjonelle kjønnsrollene.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Bransjeforbund, indirekte målgrupper | Ledelsen i CTC og de 19 forbundene i alle fylkene.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Kursdeltakere per år                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2003: Forberede det holdningsskapende programmet og opplæringen. Seminar for 40 sentrale tillitsvalgte. Seminarer i fire fylker for 120 fylkestillitsvalgte. Utveksling med Norge om emnet.</li> <li>- 2004: Seminarer for 90 sentrale tillitsvalgte. Seminarer for 375 fylkestillitsvalgte. Seminarer for 57 instruktører ved fagbevegelsens skoler.</li> <li>- 2005: Seminarer og kurs for sentrale, fylkes- og lokale tillitsvalgte.</li> </ul> |
| Varighet                             | 2000-2005                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| LOs totale kostnader ved prosjektet  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2000: NOK 148 305</li> <li>- 2001: NOK 212 204</li> <li>- 2002: NOK 208 875</li> <li>- 2003: NOK 236 927</li> <li>- 2004: NOK 113 817</li> <li>- 2005: NOK 166 025</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| LOs bidrag                           | Besøk av representanter og ansatte i LO og forbundene til Cuba.<br>Besøk av representanter og ansatte i CTC og forbundene til Norge.<br>Rådgivning i drift og økonomistyring.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prosjektnavn</b>                  | <b>CUB3 – “Faglig opplæring i bedrifter godkjent for desentralisert bedriftsutvikling”</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Generelt, langsiktig mål             | Fagbevegelsens representanter deltar i kollektive forhandlinger for å forsvare medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kortsiktige mål                      | Skolere de lokale, faglige representantene i de desentraliserte bedriftene, slik at de er i stand til å føre kollektive forhandlinger på arbeidsplassen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Temaer/under-prosjekter</b>       | <b>Nr. 1: Arbeidslovgiving</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Nr. 2: Kollektive forhandlinger og avtaleverk</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Delmål                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skolere lokale tillitsvalgte i arbeidslovgiving.</li> <li>- Sikre det materielle grunnlaget for skoleringen i de enkelte fagforeningene i bedrifter godkjent for desentralisert bedriftsutvikling.</li> <li>- Øke antall saker som løses i arbeidstakernes favør.</li> </ul>                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skolere lærer og instruktører i emner rundt kollektive forhandlinger for å få bedre skriftlig utforming av disse og øke forhandlingsevnen i fagforeningene som deltar.</li> <li>- Oppnå spredning av kunnskaper om kollektive forhandlinger blant lokale tillitsvalgte.</li> <li>- Øke den faglige aktiviteten rundt kollektive forhandlinger på alle lederplan i landsorganisasjonen.</li> </ul> |
| Bransjeforbund, indirekte målgrupper | Ni forbund fra CTC fra toppledelsen og ned til medlemmer på grunnplanet i bedrifter godkjent for desentralisert bedriftsutvikling. Forbundene er: Helse, Turisme, Kultur, Tobakk, Næringsmidler, Lettindustri, Forskning, Handelsflåten havner og fiskeri, Kommunikasjoner og Sivilt ansatte i Forsvaret.                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kursdeltakere per år                 | <p><b>2003:</b> Kurs for 90 tillitsvalgte fra fylkesorganisasjonene. Kurs for 50 instruktører fra landsdekkende skoler og kurs for 223 lokale instruktører. Produksjon og utdeling av håndbøker og kompendier i arbeidslovgiving.</p> <p><b>2004:</b> Kurs for 40 advokater. Kurs på fylkesnivå for 152 tillitsvalgte og 223 instruktører. Kurs i 223 bedrifter for 6500 lokale tillitsvalgte. Produksjon og utdeling av håndbøker og kompendier i arbeidslovgiving.</p> | <p><b>2004:</b> Landsdekkende kurs for ni sentrale tillitsvalgte og 60 fra fylkene. Fylkeskurs for 270 instruktører. Kurs for 13 500 lokale tillitsvalgte. Produksjon og utdeling av håndbøker og brosjyrer.</p>                                                                                                                                                                                                                           |
| Varighet                             | 2003-2005                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2004-2005                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| LOs totale kostnader ved prosjektet  | 2003: NOK 329 866<br>2004: NOK 617 207<br>2005: NOK 529 208                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| LOs bidrag                           | Besøk av representanter og ansatte i LO og forbundene til Cuba.<br>Besøk av representanter og ansatte i CTC og forbundene til Norge.<br>Rådgivning i drift og økonomistyring.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Som det framgår av tabellen, var kurset om kjønn og sosiale endringer (CUB2) rettet mot alle forbundene, mens det i de andre programmene var en større konsentrasjon om enkelte bransjer. Prosjektet om arbeidslovgiving og kollektive forhandlinger dekket de forbund som ikke var med i det tilsvarende prosjektet støttet av 3F fra Danmark.

## 4.2. PROSJEKTENES OPPBYGGING

Nedenstående grafiske framstilling viser hvordan prosjektet er organisert, de berørte leddene i fagbevegelsen og dens opplæringsystem, samt flyten i skoleringsaktivitetene og deltakelsen i prosjektkomiteen som har ansvaret for planlegging, oppfølging og kontroll av LO/CTCs prosjekter.



Organisasjonskart 1 viser forbindelsene og kommunikasjonsflyten i prosjektene mellom strukturer i CTC, forbundene, skolesystemet i CTC, og kontoret med ansvar for å koordinere samarbeidet. Avdelingene i CTC har spesialiserte ansvarsområder og oppgaver. De to avdelingene som er relevante for samarbeidsprosjektene til LO, er “Sosiale saker, arbeidssaker, HMS og pensjonister” og “Kollektive forhandlinger, kvinnesaker og selvstendig næringsdrivende”.

Stygingsorganene for skoleringsprosjektene er den nasjonale, fagforeningsskolen og avdelingene.

Det er opprettet en prosjektkomite, som i praksis er en arbeidsgruppe med ansvar for kontroll og oppfølging av virksomheten i prosjektet. Den møtes en gang i måneden med deltakelse fra koordineringskontoret, forbundene som deltar i prosjektet, organene som er involvert, og CTCs nasjonale opplæringscenter. Komiteens oppgave er kontroll og oppfølging. Dette

innebærer stort forbruk av tid og penger, både i form av at komiteens medlemmer besøker alle fylkene, og for de fylkestillitsvalgte og de lokale tillitsvalgte som må reise til Havanna.

I komiteen drøftes prosjektet, inkludert budsjettet, og strategien trekkes opp for avdelingenes arbeid. Hver måned analyseres framgangen i prosjektet med utgangspunkt i avdelingenes besøk til organisasjonene i provinsene. Det settes bl.a. opp statistikk over aktiviteter og emner, det undersøkes hvem som har fullført planene og hvem som ikke har det. Skolen har ansvaret for den pedagogiske delen. Den forbereder dokumentene med avdelingene og sjekker gjennomføringen med fylkesskolene. Den utarbeider også rapporter over all virksomhet, som skal vedlegges, noe som er ulikt måten LO håndterer dette på. Til LO blir det utarbeidet en samlet årsrapport over hele virksomheten uten å spesifisere månedlige aktiviteter..

Koordineringskontorets oppgave er å bistå og støtte fagbevegelsen i å stadig forbedre sin virksomhet, først og fremst gjennom kursing. Kampen om kunnskap er sentral.

### Planlegging

Koordineringskontoret fortalte om planleggingsprosessen på følgende måte: "Vi definerer problemet vi skal ta opp, og drøfter med dem vi antar vil være involvert og som senere blir målgruppen, om problemstillingen er reell og om den løser deres særlige problem."

"I LOs tilfelle kommer initiativet fra forbundene eller fra fylkesorganisasjonene. Under besøk i fylkene og under komiteens møter blir oppfølgingen av budsjettene og kostnadene kontrollert, om planene er fulgt, og resultatene evalueres. Vi har begynt med å anvende den logiske strukturen i samarbeidsavtalen med LO (2003-2005). Fra da av fantes det et dokument og en Logical Framework Approach (LFA) som Christina sendte. I Antigua ble det holdt et seminar om LFA for å lære hvordan denne metoden skal brukes. Vi hadde tenkt å spørre Christina om det fantes noe budsjett for et seminar på Cuba om LFA for å bruke det i prosjektet i de neste tre årene. Vi kunne sette avtalene med LO på samme nivå som prosjektene med SID. Vi kunne definere indikatorer og andre elementer."

Koordineringskontoret sa videre: "Med SID har vi et prosjekt om kollektive forhandlinger som dekker seks forbund: handel/restaurant og tjenester, bygg og anlegg, kjemisk/gruver/kraft, skog og land, og sukkerarbeiderne; mens HMS-prosjektet dekker skog og land og sukkerarbeiderne. Her er det gjort framskritt i kunnskapen om kollektivavtaler og HMS. Og da var LO enig i at vi skulle lage en avtale for å støtte de forbundene som ikke var med i prosjekter, om kollektive forhandlinger, som i det første året ville være ganske likt SIDs prosjekt, for å sette dem på samme nivå og dra nytte av erfaringene fra prosjektene med SID. I fylkene er det av og til instruktører fra disse forbundene som har fått opplæring, men de får ikke ressurser fordi de har tilgang til andre ressurser, de er altså med på kursene men uten ressurser fra LO."

### LOs rolle

Koordineringskontoret fortalte: "I samarbeidet med LO ble det ikke holdt noe seminar for å utarbeide prosjektet. Vi drøftet problemet og alle aktivitetene som skulle gjennomføres, med deltakelse fra alle, men uten å bruke LFA-teknikkene. Nå vil vi gjerne holde et seminar for å bruke LFA i samarbeidet med LO, for å legge det fram etter dette mønsteret."

Evalueringsteamet mener at det finnes muligheter for å samarbeide om emnet LFA med Norsk Folkehjelp.

### Den nasjonale fagforeningsskolen Lazaro Peña

Skolen ble opprettet i 1975 og brukes av CTC og forbundene for å utvikle undervisningsmetoder og holde kurs. Etter at fylkesskolene ble opprettet, har de også fått ansvar for veiledning og opplæring av instruktører fra eget fylke.

Ledelsen ved fagforeningsskolen fortalte oss: ”Av SID -Danmark fikk vi veiledning og bidrag til å utforme kursene, og til å lage pensum og kursmateriell. Årene gikk og i 2000 fikk vi en pilotplan for prosjektene med SID. Dette åpnet nye muligheter, vi satt fast, vi begynte å gjøre ting som å utarbeide håndbøker og metodikk.”

CTC’s avdelingsledelse for kollektive forhandlinger fortalte oss følgende: ”Vi har et veldig nært forhold til fagforeningsskolen, som har gode kunnskaper i metodelære og akademisk kunnskap, men organet i CTC må også være med. For en seks års tid siden hadde de tillitsvalgte som var blitt kurset, ingen innflytelse i det virkelige liv; så vi satte oss ned med kurssenteret for å få dem til å tilpasse det didaktiske opplegget. Det er vi tillitsvalgte som har den praktiske erfaringen, vi vet hva folk trenger, og hvordan det må legges fram. Det ble lagt opp en konkret arbeidsplan for å utvikle en prosedyre, en lærebok i pedagogikk, og slik oppstod ideen om å skolere instruktører. ”

### Prosjektstrategi

Den generelle prosjektstrategien i CTC bygger på samme lest som prosjektene støttet av LO. Her er de viktigste elementene:

#### 1) Opplæringsfaser:

Hovedfasene i opplæringen er:

- For det første, skolere instruktører sentralt.
- For det andre, sentral skolering av instruktører i fylkene. Hvert år holdes det samlinger for å drive utveksling og evaluering.
- Tredje fase består i å skolere tillitsvalgte i fylkene ved bruk av fylkesinstruktørene.

Fram til 2003 ble kursene holdt sentralt, i tillegg ble det gjennomført pilotprosjekter for lokale ledd under ledelse av den nasjonale fagforeningsskolen. I 2004 ble kursene flyttet ut i fylkene og ledet derfra. Det finnes 15 fylkeskursentre.

Kriterier for utvelgelse av instruktører:

- Blant lærerne ved fagbevegelsens grunnskoler
- Evne til kommunikasjon
- Kjennskap til fagbevegelsen
- Utdanningsnivå
- Geografisk spredning for å oppnå en rettferdig fordeling av instruktørene.

#### 2) Kursutvikling

På forespørsel fra lokale organisasjonsledd gjennomgår lærerpersonalet ved fylkesskolene behovene i bransjen det gjelder og utarbeider opplegg i tråd med programmene den nasjonale fagforeningsskolen har utviklet. Ved særlige behov utarbeider den nasjonale fagforeningsskolen egne program. Årlige evalueringer avdekker behov for modifikasjoner.

### 3) Materiell

Etter hva evalueringsteamet kunne se, er det laget tre ulike typer materiell. Et omfattende materiell inneholder elementær kunnskap om forhandlingsteknikk og praktiske eksempler på hvordan man lager, drøfter og ferdigutvikler et forhandlingsopplegg. Dette materialet gis de sentrale instruktørene. Dernest finnes det materiell beregnet for fylkesinstruktørene med korte beskrivelser av disse forhandlingsteknikkene og noen eksempler, men innholdet er annerledes ettersom det har en enklere og mindre omfattende tekst. Til sist finnes et tredelt, énsides brosjyre som gis de lokale leddene som kurses i kollektiv forhandling og avtaleverk.

Intervjuobjektene svar på hvorfor det ble laget tre forskjellige typer materiell, var sammenfatningsvis som følger: "Fordi de lokale leddene ikke trenger elementene beregnet på folk som skal fungere som instruktør, så vi gjorde det mindre omfattende i et forsøk på å gi dem de sentrale ideene, men undervisningen må foretas av instruktøren og det er han som må ha bred kunnskap om emnet. Det omfattende materialet er beregnet på alle instruktørene". "De tillitsvalgte får i tillegg en juridisk håndbok. Denne finnes i arkivet og er tilgjengelig for alle arbeidstakere".

Selv om det finnes investeringsbehov, er det LOs politikk å gi støtte til opplæring. Likevel er det gitt en viss støtte til oppussing av klasserom, teknisk utstyr og klasserommøbler, i tillegg til oppussing av internatene på nasjonale opplæringssentra og fylkesskolene, slik at disse skulle ha egnede rom for kursdeltakere fra andre fylker.

Et av behovene vi fikk høre om under besøkene i fylkene, var mangelen på datautstyr. I noen tilfelle ga de uttrykk for at de har noen pc-er men ikke nok, og på det nasjonale senteret har de en kopimaskin som er ute av drift på grunn av manglende vedlikehold og reservedeler.

### 4) Oppfølgingskurs

Det finnes årlige oppfølgingskurs for hvert av prosjektene, som består av utveksling av erfaringer mellom instruktører fra forskjellige steder og bransjer, av to-tre dagers varighet, og som hovedsakelig går ut på oppdatering og nye retningslinjer.

Selv om det finnes en plan for oppfølgingskurs for de sentrale organisasjonsleddene, finnes det ingen tilsvarende for de andre nivåene, men den er påtenkt. Det finnes heller ingen strategi for oppfølgingskursene som dekker ikke bare oppdatering, men også andre temaer, som for eksempel nettverksbygging på alle plan, systematiske samlinger for å drøfte nye behov og emner av interesse for fagbevegelsen osv.

### Administrasjon i SID og LO

Skoleringen i kollektive forhandlinger begynte med Danmark, med åtte forbund, og ble senere utvidet til flere forbund, ikke bare de som fikk opplæring direkte gjennom prosjektet, men også andre, som følge av ringvirkningene opplæringen ga. Det finnes instruktører som er opplært ved den nasjonale fagforeningsskolen, ved fylkesskolene, og instruktører i de lokale leddene.

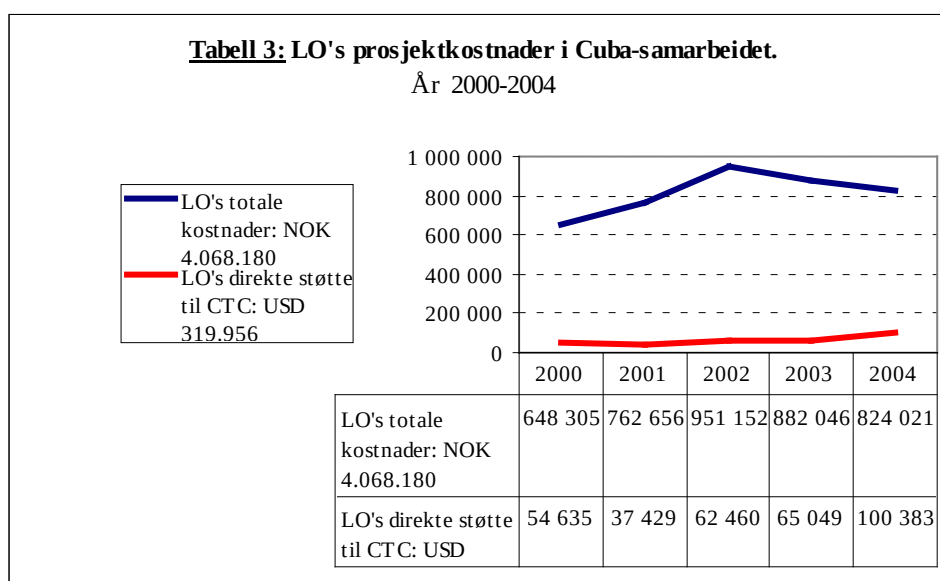
Selv om det på tidspunktet for intervjuene ble laget forskjellige rapporter og opplysningene om prosjektene ble registrert hver for seg, drives kursingen i praksis som ett prosjekt. Dette gjør det mulig å oppdage hull eller mangler i programmet og letter organiseringen av kursene. I praksis kom opplæringen også etterhvert til å dekke bransjer som opprinnelig ikke var tenkt som målgruppe. Dette skyldes ikke minst at det naturlige samarbeidet mellom fagforeninger

på lokalt og provinsnivå gjør det unaturlig å splitte opp og ekskludere interesserte tillitsvalgte fra opplæringen bare på grunn av bransjetilhørighet.

#### 4.3. PROSJEKTENES ØKONOMISKE UTVIKLING

Prosjektene støttet av LO har også en egenandel i nasjonal valuta fra CTC. Men evalueringsteamet har ikke hatt tilgang til rapporter som gjør det mulig å vurdere disse bidragene.

Den økonomiske kostnaden for LO ved samarbeidsprosjektene med CTC i årene 2000 og 2005 beløp seg til fire millioner norske kroner. Samtidig er LOs direkte økonomiske støtte til CTC på ca. USD \$320 000. Følgende grafiske oppstilling (tabell 3) viser utviklingen i totalkostnadene for LO i NOK og støtten til CTC i USD<sup>18</sup>.



Som en ser, viser LOs økonomiske støtte til CTC en stigende tendens fram til 2001, selv om totalkostnadene var høyest i år 2002 med en etterfølgende tendens til reduksjon av disse kostnadene. Det vil si at den årlige variasjonen mellom de to kostnadstypene ikke er parallell. En vesentlig faktor for å forklare denne situasjonen, er kursutviklingen NOK-USD. Med kursgevinsten i forhold til budsjettene satt opp i USD, er det gitt tilleggsbevilgninger til prosjektene i årene rapporten dekker.

En annen faktor er at LOs kostnader i NOK for utvekslingsbesøkene varierer fra år til år. Dette gjelder kost og losji for cubanske tillitsvalgte og funksjonærer under besøkene i Norge, og reisekostnader under besøk av tillitsvalgte fra LO; samt prosjektbesøk fra LOs funksjonærer til Cuba.<sup>19</sup>

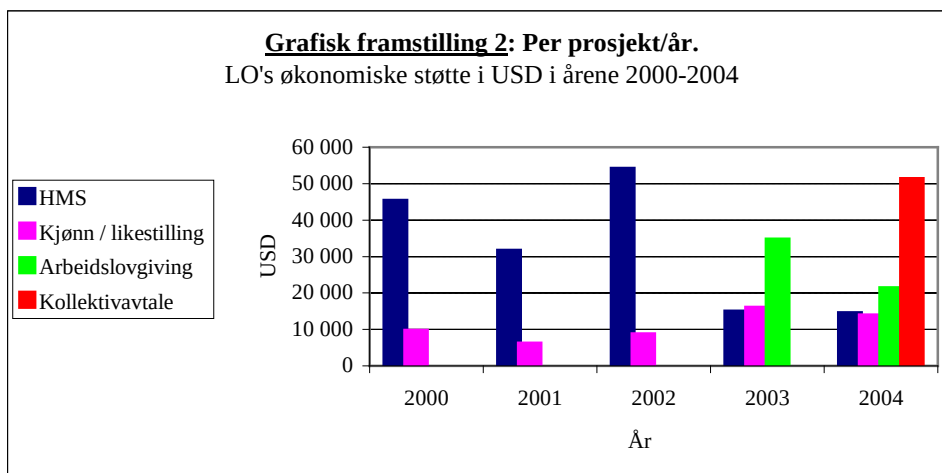
Grafisk framstilling 2 viser fordelingen av LOs støtte til de fire prosjektene/enneområdene. Som det framgår, har "kjønn" vært en vedvarende prosjekt, mens HMS nådde toppunktet i de

<sup>18</sup> LO's totaltekostnader er oppgitt i NOK fordi budsjett- og regnskapsvaluta er NOK, mens støtten til CTC blir budsjettert og regnskapsført i USD (anmerking av P.Ranestad)

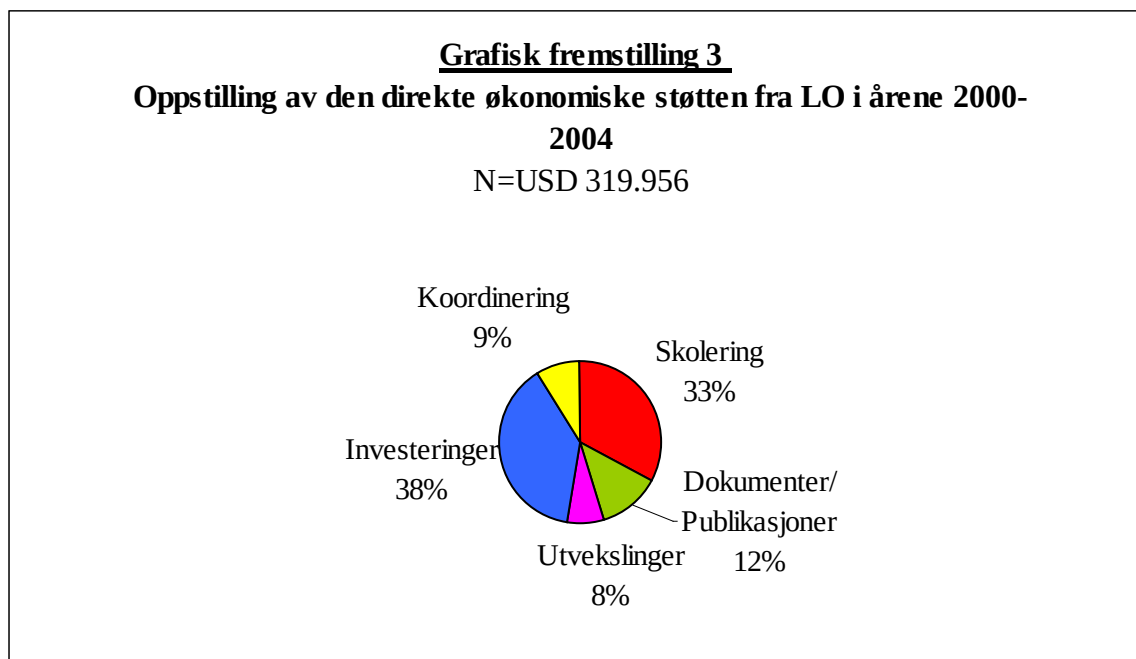
<sup>19</sup> Her inkluderes reiser foretatt av sentrale tillitsvalgte i LO, funksjonærer fra Internasjonal avdeling i LO, og støtte til besøk av tillitsvalgte fra LO-Oslo, LO-Helgeland og tillitsvalgte fra NNN.



første årene, og arbeidslovgiving og kollektivavtaler ble igangsatt mot slutten av perioden. Denne fordelingen av budsjettet gjenspeiler prioriteringene og fokuset i samarbeidsavtalen mellom LO og CTC.



Som det framgår av grafisk framstilling 3, har postene investeringer og opplæring representert de største kostnadene. Bidragene til opplæring og dokumenter/undervisningsmateriell representerer 45 prosent, og investeringer i utstyr og oppussing av klasserom står for 38 prosent.

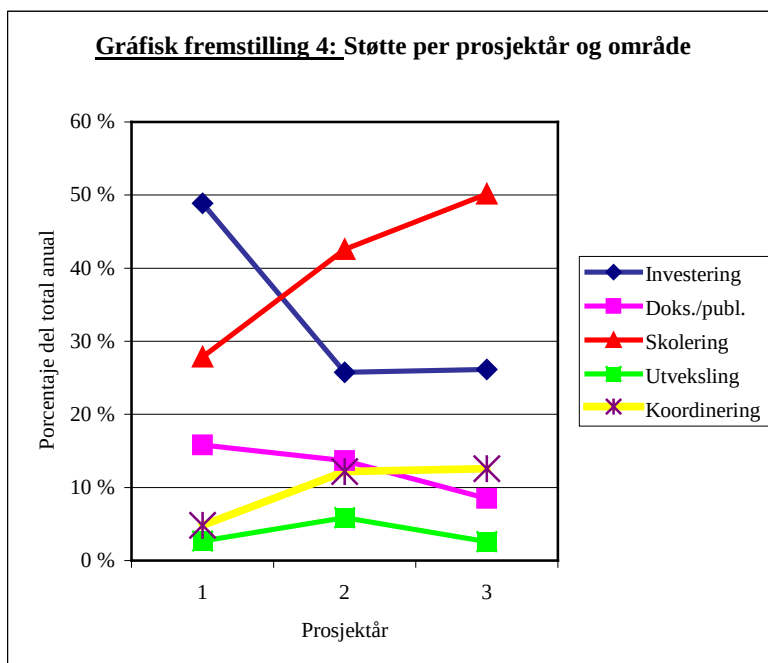


Oppstilling nr. 4 viser utviklingen for hvert felt og prosjektår.<sup>20</sup> Det framgår at investeringene var størst i det første prosjektåret og minker gradvis deretter. Kostnadene til utvikling og trykking av materiell minsker noe. Men samtidig øker kostnadene til opplæring fra og med det andre året i perioden.

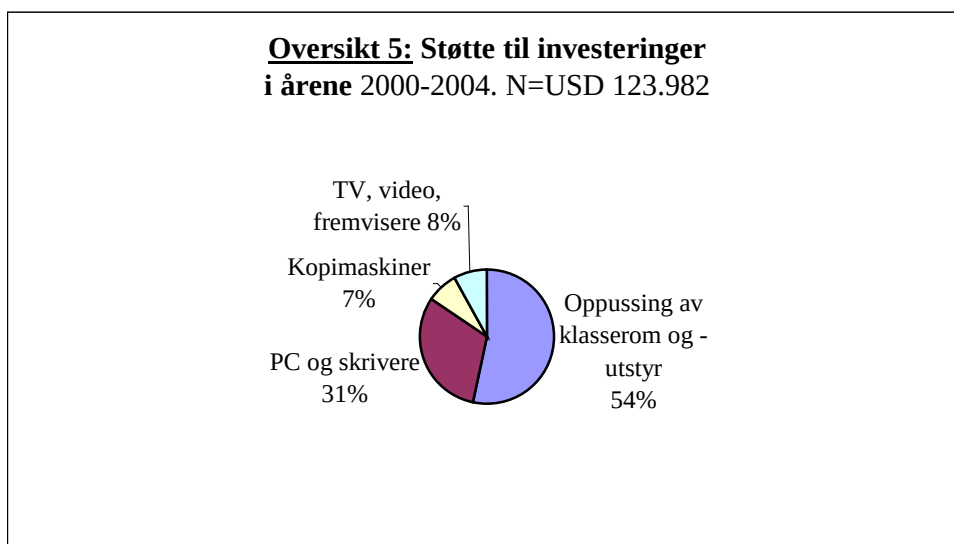
Økningen i koordinasjonskostnader forklares ved at disse ikke er innregnet i det første året for HMS for oppussingen av den nasjonale fagforeningsskolen. Dette betyr at de i realiteten har

<sup>20</sup> Eksempel: År 2000 var det første året i HMS-prosjektet og kjønnsprosjektet, mens 2003 var det første året i arbeidslovgivingprosjektet. Det første året i prosjektet om tariffavtaler var 2004.

vært temmelig konstante. Variasjonene i kostnadene til utveksling skyldes variasjoner i reisekostnader og opphold i henhold til kostnadene i besøkslandet.



Når det gjelder investeringene (oversikt 5), ser en at de største beløpene er brukt på oppussing av klasserom; 31 prosent av totalbudsjettet er brukt på PC-utstyr, mens kopimaskiner og annet teknisk utstyr kun la beslag på 15 prosent av budsjettet.



I tabell 4 ser en mengden utstyr som er innkjøpt av prosjektene. I forhold til neste samarbeidsavtale kan det være viktig å analysere behovet for å forhøye beløpet avsatt til kopimaskiner, særlig når antallet publikasjoner stiger som følge av at antall tillitsvalgte og instruktører som kurses i alle emnene vokser, noe som nødvendigvis øker kursvirksomheten på alle plan.

**Tabell 4:**  
Utstyr  
PC

**Antall**  
21

|                  |    |
|------------------|----|
| Skrivere         | 18 |
| Kopimaskiner     | 5  |
| TV               | 3  |
| Video            | 3  |
| Framviser for PC | 2  |

Etter evalueringsteamets syn gjenspeiler kostnadsfordelingen prioriteringene og fokus i samarbeidsavtalen mellom LO og CTC. Vi anbefaler likevel at en opprettholder eller øker, og ikke reduserer, investeringene i utstyr og materiell, slik at en sikrer tilgangen til undervisningsmateriell og relevante trykksaker for skoleringen av medlemmene i framtida.

#### 4.4. PROSJEKTENES RELEVANS

Trass i tendensen som er beskrevet ovenfor til igjen å sentralisere beslutningene på Cuba, sier tillitsvalgte fra CTC i intervjuene at prosessen med desentralisert bedriftsutvikling fortsetter, og at tiltakene fører til en styrt autonomi. De mener at landet bør konsentrere seg som å øke effektiviteten og at det er derfor prosessen fortsetter. Dette medfører at en av fagbevegelsens roller må være å forberede seg på å drøfte innstramningstiltak for å oppnå den ønskede effektiviteten, noe som igjen krever opplæring i diverse emner som avledes av bedriftsutviklingen/desentralisering.

Etter vårt syn påvirker ikke sentraliseringen opplæringsprosessen. Snarere tvert om, den gjør det mulig å utvide virkningene av prosjektet til alle bedriftene og ikke bare de desentraliserte. Målet med skoleringen må være å framskaffe verktøy fagbevegelsen kan bruke til å unngå at arbeidsdisiplinen blir dårligere, og i sin jakt på alternativer til dagens situasjon for medlemmene. På den andre siden gjør opplæringen det mulig å forberede fagbevegelsen på framtida, særlig med tanke på at den økonomiske utviklingen krever forsakelser av arbeidstakerne og at de må være forberedt på forhandlinger.

Prosjektene gjenspeiler hovedmålet for samarbeidet mellom CTC og LO å styrke fagbevegelsens forsvar av oppnådde rettigheter og ruste den for nye oppgaver. Prosjektene er utformet og utvikles i den cubanske virkeligheten med dens lover og regler, og med utgangspunkt i programmet for desentralisert bedriftsutvikling av statlig sektor. Gjennom prosjektene fokuseres relevante utfordringer som HMS og evnen til å forbedre kollektivavtalene og å kontrollere at de blir overholdt.

Vi har også observert at noen fylkesinstruktører er blitt tillitsvalgte på grunn av kunnskapene de har tilegnet seg om emnene som dekkes av prosjektet, kunnskaper som medlemmene mener er nyttige for dem.

I tillegg drives det holdningsskapende arbeid og opplæring i likestilling og kjønnsperspektiv, noe som kan bidra til det at faglige arbeidet styrkes i forhold til en differensiert behandling og ved at en tar større hensyn til forskjellene i medlemmenes behov og utfordringer.

Prosjektene utvikling gir grunnlag for en rekke refleksjoner:

- Interessen kursene vekker er imponerende, slik at tendensen sannsynligvis vil være å øke denne virksomheten. Realiteten er at det alltid vil være mangel på ressurser, så spørsmålet blir om det er bedre å gi litt til alle eller å konsentrere seg om ett spesielt emne.

- Ressursene er svært begrenset, det er mangel på materiell, muligheter til å skaffe bøker, og på midler til innenlandsreiser for de ansvarlige som skal kontrollere denne delen av fagbevegelsens arbeid. LO har vist en svært formålstjenlig fleksibilitet i møtet med disse behovene ved å godkjenne tilleggsstøtte på grunnlag av kursgevinsten.
- Programmet for desentralisert bedriftsutvikling ser ut til før eller siden å omfatte alle bedrifter. Programmet omfatter en modell for effektivisering, fullmakter og arbeidsvilkår. Dette stiller krav til fagbevegelsen som må utvikle sin politikk for kollektive forhandlinger og avtaleverk. Politikken må angi fagbevegelsens syn på forholdet mellom bedriftsledelse og ansatte skal være og på hvordan de ansatte skal være representert i beslutningsprosesser.

#### **4.5. GJENNOMFØRINGSGRAD: VURDERING AV KOST/NYTTEFORHOLDET**

##### Deltakerantall

Nedenstående tabell viser antall deltakere på kursene som er gjennomført i regi av prosjektene. Tabell 5 angir antall ifølge planer og rapporter. Vi har gruppert deltakerne etter organisasjonstilknytning. Vi har også laget en egen kolonne som viser oppfyltingsgraden for opplæring i de enkelte tema og etter deltakergruppe.

Oversikten viser at tallet på deltakere har det vært større enn planlagt. Det er imidlertid ikke mulig å måle resultatet av opplæringen, fordi det ikke finnes noen “base-line study”.

Etter vårt syn indikerer det høye deltakertallet til en viss grad av kost/nytte-effektivitet. Opplysningene vi har hatt tilgang til mangler imidlertid systematisering av indikatorene på kvaliteten av opplæringskursene. På den andre siden mener vi at de tillitsvalgte generelle utdanningsnivå og den institusjonelle styrken i institusjonene som er med i prosjektet (strukturene i fagbevegelsen og systemet med fylkesskoler), bidrar til å sikre effektivitet i opplæringen.

I fortsettelsen av kursvirksomheten er det nødvendig å inkludere systematisering, målformuleringer og identifisere indikatorer.

| Tabell 5:<br>Tillitsvalgte og instruktører som er kurset | 2003   |           | 2004   |           | Oppfyllingsgrad      |
|----------------------------------------------------------|--------|-----------|--------|-----------|----------------------|
|                                                          | Planer | Rapporter | Planer | Rapporter |                      |
| <b>Tema: Kjønn</b>                                       |        |           |        |           |                      |
| Sentralt                                                 | 30     | 40        | 110    | 128       | 120 pst.             |
| I fylkene                                                | 180    | 120       | 300    | 394       | 107 pst.             |
| I bedriftene / klubbene                                  | 0      | 0         | 0      | 0         | Ikke inkludert       |
| <b>Tema: HMS</b>                                         |        |           |        |           |                      |
| Sentralt                                                 | 0      | 0         | 0      | 35        | Mangler opplysninger |
| I fylkene                                                | 56     | 56        | 56     | 435       | 438 pst.             |
| I bedriftene / klubbene                                  | 420    | 420       | 420    | 477       | 107 pst.             |
| <b>Tema: Arbeidslovgiving</b>                            |        |           |        |           |                      |
| Sentralt                                                 | 50     | 50        | 34     | 40        | 107 pst.             |
| I fylkene                                                | 90     | 90        | 0      | 152       | 269 pst.             |
| I bedriftene / klubbene                                  | 223    | 223       | 223    | 6723      | 1557 pst.            |
| <b>Tema: Kollektive forhandlinger og avtaleverk</b>      |        |           |        |           |                      |
| Sentralt                                                 |        |           | 37     | 9         | 24 pst.              |
| I fylkene                                                |        |           | 225    | 330       | 147 pst.             |
| I bedriftene / klubbene                                  |        |           | 5 250  | 13 500    | 257 pst.             |

### Instruktører

Ansvarsfordelingen mellom tillitsvalgte (med sine oppgaver i fagbevegelsen) og instruktører (med spesifikke opplæringsoppgaver) har bidratt til effektivitet i gjennomføringen av prosjektene.

Med endringene i 2003/2004, hvor en begynte å kurse instruktører som kunne skape ringvirkninger av prosjektet ved å undervise på fylkesskolene, økte effektiviteten ved at det ble større nærhet mellom instruktørene og de tillitsvalgte (instruktørene kjenner den lokale konteksten) og ved at reisekostnadene ble lavere.

Tanken om å utdanne faglige instruktører for å nå ut til alle arbeidstakerne, var ikke i utgangspunktet del av prosjektene støttet av LO, men det er gjennom instruktørene at en kan oppnå ringvirkninger. Det ble hevdet fra sentralt hold i CTC at instruktøren må være generalist, slik at det blir undervist ut fra fagorganisasjonenes behov, og at en samtidig må legge forholdene til rette for at kunnskapene oppdateres og videreutvikles. På denne bakgrunnen ble det også argumentert for at for kursing på lokalt nivå gir arbeidskollegaer som instruktører bedre resultater enn spesialiserte instruktører fra sentralt hold.

I framtida vil det etter evalueringsteamets syn være viktig å ha lokale instruktører som er generalister for lokale kurs, mens en sentralt bør ha instruktører som er spesialister på de forskjellige emnene, og som kan kurse og veilede de lokale instruktørene.

### Kurs

For å utnytte ressursene og de oppnådde resultatene enda bedre, ville det etter vårt syn være nyttig med systematiske oppfølgingskurs i fylkene for å øke effektiviteten i skoleringen.

Vi fikk høre utsagn som viste hva de tillitsvalgte mente om dette:

- Om grunnkursene på bedriftene: “Det ble holdt et kurs i en uke, 40 timer, formiddag og ettermiddag, men likevel var det for lite; vi ville hatt et lengre kurs.”
- “Fagorganisasjonene har gjort mer enn det prosjektet forutsatte, de har holdt oppdateringskurs i økonomi og forhandlingsteknikk. Vi har skjønnet at instruktørene ikke bare bør holde kurs i emner som kollektive forhandlinger og hvordan de skal forberedes, men også andre emner av særlig interesse.”
- “Følgende er nødvendig: større innsats for å lage en strategi for oppfølgingskurs og for å desentralisere prosessen.”

### Materiell

Det er behov for mer støtte til produksjon og reproduksjon av materiell; det trengs også en endring i holdningen til forskjellene mellom innholdet i studiemateriellet som lages og deles ut til instruktørene, og innholdet i det som er myntet på de lokale tillitsvalgte. I motsetning til det som gjøres i dag, hvor det mest omfattende og dyptpløyende stoffet blir igjen i de øverste sjiktene, bør dette gis til medlemmene, slik at disse har mer spesialisert informasjon om de forskjellige emnene og kan ha større slagkraft i sitt daglige arbeid.

Vi fikk også følgende kommentarer om hvordan en kan øke effektiviteten i bruken og spredningen av undervisningsmateriellet:

- I fylkene finnes det radioprogrammer som kan brukes bedre av de tillitsvalgte for å nå alle arbeidstakerne.
- Selv om det finnes budsjettbegrensninger, kunne en lage CD-er med tegnefilm, virtuelle klasserom osv.
- Det er behov for elektronisk utstyr, særlig i lys av at skoleringen tar i bruk IT, og dette bør kunne utnyttes til å utvide kursene til å dekke alle de lokale leddene i bevegelsen.
- Det er skrevet artikler i avisa ”Trabajador”.

### **4.6. UMIDDELBARE RESULTATER AV PROSJEKTENE (EFFEKTIVITET)**

Når vi gjennomgår opplysningene vi har hentet fra rapportene, intervjuer og møter, kan vi konstatere at deltakerne verdsetter kunnskapene de har fått. Vi konstaterer videre at kursene har ført til at deltakerne har tilegnet seg kunnskaper og opplæringsmetodikk, noe som igjen bidrar til å øke de tillitsvalgtes kunnskapsnivå i alle organisasjonsleddene. Skoleringen har omfattet kunnskap om juss, lover og regler, prosedyrer og evnen til å identifisere problemer, foreta prioriteringer og forhandle fram løsninger.

Vi mener følgende kommentarer om resultatene av kursene er relevante. De gjenspeiler holdingen hos størstedelen av intervjuobjektene:

- Vi har utviklet vår pedagogikk som instruktører.
- Vi får telefoner fra tillitsvalgte om juridiske spørsmål, de rådfører seg med oss mer enn før.
- Noen instruktører har fått verv som tillitsvalgte, andre i fylkesadministrasjonen.

### **4.7. PROSJEKTENES VIRKNING**

Vi har kunnet konstatere stor entusiasme, selvtillit, motivasjon og kreativitet blant instruktører og tillitsvalgte, noe som også gir seg utslag i motivasjon og deltakelse i forhandlingene og

kontrollen med at tariffavtalene overholdes. Bedre avtaler, med definisjoner og kunnskaper om plikter og rettigheter, bidrar også til å øke arbeidsdisiplinen. Arbeidsdisiplin, sammen med nye investeringer som gjøres i bedrifter godkjent for desentralisert bedriftsutvikling og i joint ventures, bidrar til å redusere antallet av og skadeomfanget i arbeidsulykkene, og til å bedre de økonomiske resultatene for bedriften, som igjen gir økte lønninger.

Følgende kommentarer fra intervjuobjektene er relevante:

- “Skoleringen av instruktører har gitt resultater. I begynnelsen kan undervisningen virke litt abstrakt, men mer komplett kunnskap og bibliografi har gjort at folk etter hvert føler seg mye bedre”.
- i noen tilfeller der “... instruktørene ikke er med lenger, så er det fordi ledelsen ber dem om å gå over i administrasjonen,....”.
- “Den politiske bevisstheten om HMS har økt, ikke bare blant fagforeningsstyrene, men i bedriftsledelsen, som også kommer for å kurses.”
- “Mange av instruktørene på grunnplanet er heltids tillitsvalgte”.
- ”Vi fikk muligheten til å forbedre reglementet helse, miljø og sikkerhet.”
- “Ettersom det er åpnet for å opprette en stilling som tekniker med ansvar for HMS på provinsnivå, ønsker vi å få dette etablert i hvert fylke.”
- “Arbeidstakerne er bevisste og det blir ikke vedtatt noen kollektivavtale uten at alle arbeidstakerne godkjenner den.....”.
- “Når ledelsen i fagforeningen er sterk, blir den respektert av bedriftsledelsen. Når det er forsinkelser i lønnsutbetalingene, for eksempel, så må dette forklares for de ansatte”.
- “HMS har vunnet i anseelse. Vi viser samarbeid. Arbeidsdepartementet er vel ansett. Vi har skapt en kultur, og vi forsvarer våre kriterier.”

### Om arbeidsulykker

Rapportene fra CTC indikerer at tallet på arbeidsulykker i bedriftene som er med i prosjektet er blitt redusert med 25 prosent fra 2003 til 2004. Intervjuobjektene sier:

- ”Det er foretatt en kartlegging av risikoene. Det er gjort med den nødvendige kvalitet og de ansvarlige har vært med på å organisere dette på en bedre måte. Tallet på ulykker er gått ned. Vi har sett framskritt, og ledelsen har bedt oss fortsette å tilby kurs for spesialistene på området.”
- “Alle snakket om å bruke sveiseutstyr, for eksempel, uten å overholde sikkerhetsrutinene.... Ingen i klubben hadde tidligere vært på kurs slik at de kunne lære bort til andre.” ”...noen ganger sier de ansatte til bedriftsledelsen at vi ikke har hansker og sånn. Vi skulle gjerne lært mer om dette og om andre faglige ting.”

### Om tvister og klager

Rapportene fra CTC indikerer også at tallet på klager som er sendt til sentrale instanser er gått ned med 40 prosent fra 2003 til 2004. Vi har ikke opplysninger om tallet på klager som er fremmet på de enkelte bedriftene.

Opplysningene vi har innhentet gjennom intervjuer kan sammenfattes i følgende kommentarer:

- “For å klage på sanksjoner finnes det en prosedyre for klaging på fylkesnivå, deretter til bransjenivå/selskapsgruppen og til slutt sentralt. Det er et svært rettferdig system. Klagesystemet er omfattende, og inkluderer juridisk vurdering. Det er ikke vanskelig å

klage, verken for de ansatte eller for ledelsen. Men nå er det færre klager enn før, fordi sakene løses lokalt. ”

- Intervjuobjektene er praktisk talt samstemmige i å hevde at det har vært en nedgang i tallet på klager til høyere instanser, noe som påpekes som positivt, men evalueringsteamet har ikke tallmateriale som gjør det mulig å trekke denne slutningen. Vi spør oss derfor om nedgangen er et resultat av opplæringen i de lokale organisasjonene som har gitt dem større kunnskaper og at de derfor evner å løse sakene lokalt, eller om nedgangen skyldes at de ansatte tviler på at deres kritikk blir hørt og fulgt opp. Det er derfor nødvendig å sette opp indikatorer som gjør det mulig å måle den reelle effekten av dette fenomenet.
- Når en ser på fylket og resultatene fra 2003 og 2004, framgår det at det har vært færre tvister og i 2004 færre administrative sanksjoner, og at det i 2003 var færre saker håndtert av rettsapparatet. Følgende kommentar er representativ og illustrerende: “Klagene til de forskjellige organene, dvs. nasjonale, fylkesnivå og kommunalt nivå, i avisa "Trabajador", og også til kommunistpartiet, har vært færre. Før fantes de arbeidstakere som ikke krevde sin rett, de gikk heller lenger opp i systemet, nå ser vi en tendens til at de tar sakene opp lokalt. Dersom vi ikke lærer opp de lokale, vil de ikke ha de kunnskapene som trengs for å forsvare sine arbeidskollegaer.”

#### **4.8. BÆREKRAFT**

Som uttrykk for bærekraften til prosjektets ”produkt” verdsetter evalueringsteamet den tilegnelsen av kunnskaper som målgruppen viser. I tillegg viser spredningen av opplæring og videreformidling av kunnskaper utover i fagforeningene at prosjektaktivitetene som sådan også en viss grad av bærekraftighet.. Vi mener likevel at samarbeidet mellom LO og CTC bør fortsette for å øke dekningen og samtidig legge opp en strategi de oppfølgingskurs / oppdatering for å konsolidere læringsprosessen.

#### **4.9. UTFORDRINGER**

I det følgende drøfter vi noen aspekter som er nevnt som hovedutfordringer i det fortsatte samarbeidet mellom LO og CTC.

##### **4.9.1. Utvekslinger**

Blant de gjensidige besøkene vil vi skille mellom de som er foregått mellom Cuba Norge og utvekslingene mellom Cuba og andre latinamerikanske land. Fra Norge har det vært besøk fra LO sentralt, fra flere forbund, og fra LOs fylkesorganisasjoner:

- Sentrale tillitsvalgte fra CTC og LO har utvekslet besøk.
- Seks norske forbund har hatt utveksling og besøk til søsterforbundene på Cuba: NNN, Fellesorganisasjonen (FO), Kjemisk, Fagforbundet, NOPEF og El&IT.
- LO-Oslo, LO-Mo i Rana og LO-Mosjøen har vært på besøk i fylker på Cuba, og har mottatt besøk fra Cuba.
- Gjensidige besøk er gjort av eksperter i “HMS”, “Kjønn” og “Faglige utdanningssystemer”.

I tabell 2 ser en at det har vært en fordeling av oppgavene mellom LO og 3F i forhold til målgrupper for opplæringsprogrammene. Samtidig omfatter samarbeidet mellom Norge og Cuba utvekslinger mellom søsterforbund.

Til tider blir det komplisert å samordne interessene for utveksling mellom søsterforbundene når organisasjonsområdene ikke sammenfaller i de to landene. Arbeidstakerne fra kjemisk industri, gruver og kraftproduksjon er organisert i samme forbund på Cuba, mens de i Norge er fordelt på tre forbund (Kjemisk, NOPEF, og El&IT), som har hatt besøk og utveksling med



forskjellige sektorer av det cubanske forbundet. Forbindelsene kommer først og fremst til uttrykk gjennom utvekslingsbesøk mellom tillitsvalgte fra de norske forbundene og søsterforbundet på Cuba.

3F - Danmark samarbeider med forbundet for kjemisk industri, gruver og kraftproduksjon om arbeidslovgiving og kollektive forhandlinger. Det ser likevel ikke ut til at denne overlappingen mellom Cuba, Norge og Danmark skaper problemer eller dobbelt opp av aktiviteter og støtte.

Når en analyserer kommentarene fra intervjuobjektene på Cuba og i Norge, ser en at besøkene har hatt positive resultater i form av ny kunnskap om andre kulturer og andre virkeligheter. Slik sett bidrar de til å *bli kjent med den andre* som et middel til å oppnå det LO og CTC har satt inn i samarbeidsavtalen: gjensidig respekt, tillit, åpenhet og god kommunikasjon. Samtidig mener vi at det er viktig at Internasjonal avdelings politikk skiller mellom faglige besøk og de turistmessige sidene ved besøkene.

I forhold til fagbevegelsen mener vi at bidragene om de spesifikke emnene fra norsk side til kursene på Cuba har hatt sine begrensninger. Det ser ut til at utvekslinger om erfaringer fra trepartssystemet i Norge (stat – arbeidsgiver - fagforening) er relevante for de desentraliserte bedriftene som fortsatt er inne i endringsprosessen, og som trenger å klargjøre hva ”*felles interesser*” og ”*ulike posisjoner*” innebærer. Likevel synes det som om det i forhold til lover og regler vil være mer relevant for cubanerne å finne referansepunkter i andre latinske tradisjoner (som i Spania, Italia, Latin-Amerika).

Etter vårt syn ville der være gunstig med en felles evaluering der begge organisasjoner deltar på forskjellige nivåer, for å identifisere aktiviteter som kan være nyttige for begge parter, som f. eks. komplementær støtte og felles utarbeiding av en analyse av den økonomiske, sosiale og politiske situasjonen i landene.

LOs Internasjonale avdeling foretar jevnlig besøk for å følge opp prosjektene. Samtidig har representanter for CTC's koordineringskontor deltatt på møter og utvekslinger i Norge. Christine Parker besøker Cuba jevnlig for å møte folk fra de forskjellige nivåene, utveksle erfaringer, holde dialogen åpen og definere planer og budsjetter. Intervjuobjektene påpekte følgende: ”Vi har god flyt i kommunikasjonen. Hun er fleksibel, lytter til våre kommentarer og søknader og gir svar på alt vi foreslår”.

Vi har observert at det er god kommunikasjon og at LO viser en svært gunstig fleksibilitet i forhold til CTCs ønsker. Vi mener likevel at det er nødvendig å styrke LOs rolle som ”følgesvenn” gjennom følgende tiltak:

- Ha kontakt med andre organisasjoner på Cuba som kan bidra til bredere kunnskap om virkeligheten (vel-foreninger, bønder) og til å bedre pedagogikken i kursene. Her kunne det være nyttig å bruke noen av Norsk Folkehjelps samarbeidspartnere.
- Utvide kontakten med 3F for å finne måter å samordne virksomheten på, særlig i forhold til planlegging, systematisering og indikatorer. Behovet for samordning kom også fram i intervjuene på sentralt hold: ”Da vi evaluerte prosjektet med SID, foreslo vi på et tidspunkt at det kunne holdes et møte med de utenlandske samarbeidspartnerne. SID og LO har helt lik strategi. Nå venter vi på at den nye loven skal bli vedtatt så vi kan lage nye håndbøker i arbeidslovgiving og i hvordan en skal sette opp en tariffavtale. ”

Tillitsvalgte og funksjonær fra CTC har også deltatt på utvekslingsseminarer om samarbeidet LO har med andre latinamerikanske fagorganisasjoner: i Nicaragua, i Guatemala, og i Den dominikanske republikk. Emnene for seminarene har vært fagbevegelsens situasjon og samarbeidspolitikk, og kurs i Logical Framework Approach (LFA). Disse besøkene har vært nevnt som nyttige for prosjektplanleggingen av deltakerne.

Etter vårt syn bør utveksling av erfaringer også utvides til å omfatte lærerne på de forskjellige skolene i fagbevegelsen. I et intervju på den nasjonale fagforeningsskolen, ble følgende sagt: “Noen ganger gis det muligheter for utvekslingsreiser. Da reiser de tillitsvalgte, ikke vi. Slik blir vi ikke oppdatert. Vi driver kunnskapsformidling men får ikke kjennskap til hvordan dette blir gjort andre steder”.

#### **4.9.2. Mangfold**

De opplysningene vi har innhentet, indikerer at det finnes ulikheter i særtrekkene mellom bransjeforbundene, og mellom geografiske områder med ulik utvikling. Dette kompliserer det faglige arbeidet og skoleringen og bør tas hensyn til i planleggingen av samarbeidsprosjektene. Strategien for opplæring/oppfølging og emnene det skal undervises i bør bestemmes ut fra graden av kompleksitet og hvor høyt sektoren er prioritert i økonomien som helhet, og ut fra særtrekkene ved arbeidet som gjøres i den enkelte sektor. Denne tilnærmingen forhindrer ikke at noen enmeområder, som likestilling og kollektive forhandlinger, gjelder alle og også delvis kan behandles likt for alle.

##### Kompleksiteten i det cubanske samfunnet

Fagbevegelsen er ikke fritatt for de komplekse sammenhengene som styrer det cubanske samfunnet, særlig det faktum at selv om det idag foregår en sentralisering av beslutningene, er det samtidig slik at arbeidstakerne med større frimodighet gir uttrykk for sin tvil, uenighet, misnøye og interesser, som til en viss grad kanaliseres gjennom fagbevegelsen i et forsøk på å finne løsninger på problemene.

Et eksempel på dette er at statssjef Fidel Castro nylig erkjente den vanskelige situasjonen til rundt 40 000 arbeiderfamilier, som hovedsakelig bor i de østlige delene av landet og som mangler helt elementære ting - som en madrass. Disse familiene utgjør ca 39 % av befolkningen i området. Dette førte til at regjeringen besluttet å gi disse familiene prioritet med ekstra matvarerasjoner, og å løse deres livsproblemer ved fagorganisering.<sup>21</sup>

Det grunnleggende spørsmålet fagbevegelsen står overfor er landets sysselsettingspolitikk og lønnspolitikk. Det finnes en generell misnøye med at lønningene ikke står i forhold til de høye prisene, særlig prisene på markedene i konvertible pesos. Folk er derfor nødt til å finne andre løsninger, vanligvis ulovlige, for å kompensere for den lave lønna. Denne situasjonen skaper negative holdninger til arbeid og korrupsjon på grunnplanet, som etter vårt syn setter den cubanske fagbevegelsens framtid i fare. De nylig innførte tiltakene med lønnsøkninger er et åpenbart forsøk på å gi svar på denne misnøyen som kommenteres og gis høylytt uttrykk for blant arbeidstakere og folk generelt.

Ulikhetene som er oppstått mellom arbeidstakere som jobber i turistnæringen, i bedrifter med utenlandsk kapital og i institusjoner med tilgang til konvertible pesos – og vanlige folk, som

---

<sup>21</sup> Under “Spesialperioden” i 90-årene ble matvaremangelen ansett som det viktigste problemet. Nå blir bolig og persontransport presentert først, mens mat og klær følger etter.

ikke har det - slår en i øynene; en ser en levestandard hos den førstnevnte gruppen som ligger langt over den folk flest kan forvente.

Den pågående sentraliseringen har ført til problemer som bør løses umiddelbart er blitt avdekket, som f. eks. arbeidsforholdene for folk i de østlige delene av landet og også det at de tildeles ekstrastimuleringer som inkluderer økt pensjon for arbeidstakere på alle nivåer. Dette skaper høylytt kritikk, fordi folk sier at slike løsninger ikke gir dem valgmuligheter, men snarere er et forsøk på å tilfredsstille behov ledelsen mener de har, og ikke de behov folk selv opplever.

### Medlemsdeltakelse

I dag dreier fagbevegelsens viktigste aktiviteter seg om jobbsikkerhet, HMS, uføres rettigheter, sosial trygghet og arbeidslovgiving. Disse sakene drøftes i sentraliserte debatter med deltakelse fra CTCs sentrale ledelse, men det finnes ingen kanal for reell, aktiv deltakelse fra medlemmene som gir dem direkte innflytelse på beslutningene som tas.

Beslutningsprosessen er stadig mer sentralisert. Dette har til tider en negativ innvirkning på arbeidstakerne, særlig på dem som jobber på gulvet. Dette er et forhold det er helt nødvendig å ha i mente når en drøfter nye initiativer i opplæringsprosjektene.

Til nå har oppfølgingen av kursvirksomheten bestått i møter på skolene der det utveksles erfaringer om læringsprosessen. Men denne type utveksling gjøres ikke på lokalplan, verken i kommunene eller på bedriftene. Vi mener at en strategi for opplæring bør behandle læringen som en prosess som omfatter og skjer på alle plan.

Et vesentlig element, slik vi ser det, er at skoleringen og oppfølgingskursene må være åpne for å behandle saker som er av interesse for de lokale leddene. Selv om det finnes og bør finnes emner som bestemmes sentralt, mener vi at det bør være muligheter for å vurdere temaforslag fra de lokale organisasjonsleddene som skal kursenes og som de selv kanskje til og med kan bidra til ut fra den konkrete virkelighet de arbeider i. Et eksempel er internasjonale arbeidstakerstandarter for sjøfolk, som er et emne det er interesse for i denne delen av økonomien. Det ble også gitt uttrykk for ønske om kurs om nyliberal globalisering.

### Generalistinstruktører

Et av de forslagene som flere av intervjuobjektene la fram, var behovet for å gjøre de nåværende instruktørene til generalister. Dette ble det gitt uttrykk for både av sentrale tillitsvalgte, på fylkesnivå og noen av de lokale instruktørene vi snakket med. Evalueringsteamet deler denne oppfatningen.

“Dersom vi kunne lære opp generalistinstruktører ved at de lærer opp de tillitsvalgte i å forhandle alle tema i tariffavtalen, så ville vi styrke grunnlaget for fungerende arbeidskollektiv. Dersom vi inkluderer likestilling og kjønnsperspektivet som et tverrfaglig emne, så ville vi ikke behøvespesialiserte tema-instruktører. Alle instruktørene må være generalister. Vi bør lage et kurs for generalistinstruktører på den nasjonale fagforeningsskolen, og så bruke kursopplegget på provinsskolene og deretter overfor de tillitsvalgte. Dette bør være et mål for CTCs 24. kongress når det gjelder opplæring. Dette er i alle fall det vi i min avdeling mener” (Avdeling for kollektive forhandlinger, etc)

### Om undervisningsmaterie

Vi mener at en bør gjennomgå undervisningsmateriellet for å sikre at innholdet når fram til målgruppene med den faglige dybde som er nødvendig. Det innebærer at en ikke bør fjerne nyttige aspekter i materie som presenteres lokale ledd i fagbevegelsen. Vi mener det er viktig å lage en evaluering av undervisningsmateriellet for å foreslå forbedringer i innholdet.

#### **4.9.3 Noen kommentarer om kjønnspektivet i CTCs arbeid**

Et eksempel på mangfold er at en har jobbet med kjønnspektivet, selv om dette emnet hovedsakelig har vært rettet mot kvinner.

#### Kvinnenes deltakelse:

Fra sentralt hold i CTC fikk vi blant annet følgende opplysninger om kvinnenes deltakelse i fagbevegelsen:

- 60 prosent av de fagorganiserte er kvinner, det er flere kvinner enn menn i fagbevegelsen. I administrasjonen er det flere menn som har verv enn kvinner: kvinner utgjør bare rundt 20 prosent.
- I statlig sektor er det gjort mye for å øke kvinneandelen i lederverv. Vi hadde 24 prosent i den lovgivende forsamlingen og det har økt til 38 prosent, men det er ikke nok. Dette tallet kan vi skryte av.
- 67 prosent av teknikerne er kvinner, likevel er de ikke proporsjonalt representert i ledelsen i denne sektoren. Det må en holdningsendring til. Dersom vi kvinner endrer oss, bidrar det til at mennene også endrer holdning.

En bedriftsleder i turistnæringen sa: “ I arbeidsutvalget på 12 er det åtte kvinner, men i grunnenhetene, som har 19 medlemmer, er det bare to kvinner.”

#### Arbeid som er gjort i forbindelse med kjønnspektiv:

Fra sentralt hold (avdelingen for kollektive forhandlinger etc) fikk vi medelt at “i alle fylkene har vi hatt likestillingsseminarer, vi har kurset ledelsen i foreningene, der 54,8 prosent av de tillitsvalgte er kvinner. To kurs på skolen, et postgrad-program, alle de ledende tillitsvalgte på fylkesplan kom, ett sentralt kurs for lærerne, og så var det et valgfag i diplomstudiet på den nasjonale fagforeningsskolen”.

“Vi er anerkjent som en institusjon med kapasitet til å undervise i dette emnet, vi har 80 instruktører i likestilling/kjønn, hvorav 11 er menn. Vi har laget et program på 80 timer for instruktørene og 40 timer for medlemmene. For å skolere instruktører i kjønnsproblematikk har vi fått med oss folk fra fakultetet ved Universitetet i Havanna, Instituttet for økonomisk forskning, CIEI, Medisinsk fakultet (kjønn-helse), vi gir kurs i maskulinitet, vi er tilknyttet forskere i FMC med kjønn som tverrfaglig emne. Vi gir instruktørene disketter og skal gi dem et veildningshefte i undervisningsmetoder, og programmet om kjønn skal gis alle instruktørene”. (op.cit)

Vi i evalueringsteamet observerte at likestillingsproblematikken som emne var det som skapte størst engasjement i diskusjonene vi hadde med forskjellige instruktører og representanter for foreningene. Under diskusjonene kom det fram forvirring, motsetninger og forskjellige synspunkter på emnet, noe som er et tegn på behovet for å fortsette å arbeide med temaet.

Samarbeidet har omfattet likestilling og kjønnspektiv som emne, gjennom seminarer for toppledelsen i CTC, og for tillitsvalgte på mellom- og lokalplan. Den generelle forståelsen av spørsmålet understøttes av den politiske diskurs og av behovet for å arbeide med

kvinnespørsmål. Dette er også nedfelt i vedtektene og en del av organisasjonens politiske vilje.

Vi mener likevel at det ville være viktig å endre måten en arbeider med dette spørsmålet på ved å integrere det slik at likestilling og kjønnsproblematikk virkelig blir et tverrfaglig emne i hele organisasjonens arbeid, særlig i arbeidet med tariffavtalene.

Selv om det på samlingene synes klart at kjønnsproblematikk ikke er det samme som kvinneproblematikk, blir emnet i praksis undervist og anvendt på en slik måte at det i hovedsak dreier seg om å inkorporere kvinner i det faglige arbeidet, herunder lederverv. Kjønnsperspektivet er således heller ikke tilstede som referanse for hele det faglige arbeidet.

Av denne grunn foreslår vi at en i neste samarbeidsperiode vurderer å ta kjønnsproblematikken inn som et tverrfaglig emne. Dette bør gjøres ved konkrete handlinger, som å holde seminarer for å inkludere dette perspektivet institusjonelt.

Et annet emne vi mener er av særlig viktighet i det faglige arbeidet, særlig med tanke på framtida, er budsjettarbeid ut fra et kjønnsperspektiv, forstått som evnen til å utarbeide og analysere budsjetter fra bedrifter og arbeidsplasser med det perspektivet at tall er ikke kjønnsnøytrale. Dette perspektivet gir konkret mulighet til bevisstgjøring om likeverd for kjønnene ut fra en helhetlig visjon, og er samtidig til praktisk nytte i fagorganisasjonenes daglige arbeid.

## 5. KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

Konfrontasjonen med USA og den politiske situasjonen i Latin-Amerika med valg av venstreorienterte regjeringer i Brasil, Argentina, Venezuela og Uruguay, har gjort at den cubanske regjeringen ut fra politiske hensyn gjenopptar sentraliseringen av økonomien. Denne politikken har bred oppslutning, trass i kritikken fra midlere grupper og de intellektuelle, fordi den prioriterer sosiale mål som befolkningen har et reelt behov for, som helse og utdanning, og i det siste også boliger etter et nylig vedtak i nasjonalforsamlingen. Politikken medfører imidlertid også at folk får mindre individuelle inntekter og følgelig større begrensninger, noe som igjen fører til en økning av ulovlige aktiviteter, som bedrives av praktisk talt hele befolkningen.

I tillegg til disse faktorene kommer at folk fortsatt mottar pengeforsendelser fra utlandet og i stadig større grad er avhengige av et marked der utenlandsk valuta er eneste gangbare mynt. Resultatet er stadig større sosiale skiller, som på sikt utgjør en stor utfordring ikke bare fra et økonomisk synspunkt, men også politisk og sosialt. For kort tid siden la de cubanske myndighetene fram forslag til løsninger for å minske gapet mellom de forskjellige sektorene. Imidlertid tas slike beslutningene fortsatt sentralt av landets ledelse, og de gir ikke arbeidstakerne mulighet til å velge andre løsninger.

Avtalen som nylig ble inngått mellom Cuba og Venezuela for å lansere et alternativ til frihandelsavtalen FTAA, kjent under akronymet ALBA (Alternativa Bolivariana para América Latina), synes å være et interessant scenario for framtidig faglig arbeid. Ikke bare fordi scenariet gir nye utfordringer, slik vi argumenterte i innledningen til denne rapporten, men fordi den vil øke de cubanske lønnstakernes muligheter i de landene det utveksles med. Det åpner også for at LO kan stille seg nye mål knyttet til den latinamerikanske fagbevegelsen. CTC kan være en kanal og mottaker av erfaringer med stor påvirkningsmulighet på arbeidstakerne i land som Venezuela, Argentina og Uruguay, for å opprette kollektive forhandlinger som sikrer arbeidernes langsiktige interesser i disse landene, som i siste instans fortsatt er underlagt et kapitalistisk system, som dessverre synes å bestå.

Dette scenariet gjør at den faglige skoleringen blir en strategisk side ved omformingen av det cubanske samfunnet, noe LOs solidaritet kan bidra til.

Vi mener at samarbeidsprosjektene er relevante og har gitt positive resultater. Vi anbefaler at samarbeidet mellom LO og CTC fortsetter på grunnlag av de erfaringer som er høstet, og at man samtidig tar hensyn til følgende forslag for å styrke strategien for arbeidet og oppnå økt virkning:

1. Fremme utvekslinger mellom tillitsvalgte på alle plan, som også bør omfatte instruktørene og lærerne ved den nasjonale fagforeningsskolen og fylkesskolene, for å styrke effekten av samarbeidet mellom LO og CTC. Utveksling av lokale og internasjonale erfaringer i de enkelte bransjene og mellom bransjer, og mellom by og land, vil bidra til å identifisere svakheter og sterke sider ved opplæringen, i tillegg til nye fagområder. CTCs prosjektkomite bør ha ansvaret for dette.
2. Forbedre innholdet i de faglige opplæringsprogrammene gjennom en prosess med bred deltakelse og toveis kommunikasjon, dvs. nedenfra og opp og vice versa. Styrking av deltakelsen nedenfra vil bidra til utvikling av nye emneområder som gjenspeiler de utfordringene mangfoldet og integreringen representerer både for undervisningsmateriellet

og for instruktørene. Dette krever en gjennomgang av undervisningsmetodene og – materiell for å ta hensyn til særtrekkene ved de enkelte bransjene, til geografisk plassering og til de ulike nivåenes teknisk kapasitet for reproduksjon av dokumentene. CTCs prosjektkomite bør ha ansvaret for dette.

3. Systematisering av læreprosessene. Den nasjonale fagforeningsskolen bør ha ansvaret i samarbeid med fylkesskolene, inkludert de skolerte instruktørene. Systematiseringen bør omfatte oppbygging av indikatorer. Oppbyggingen bør gjøres med bred deltakelse. Dette krever ekstern veiledning og eget budsjett.
4. Integrering av kjønnsperspektivet (og mangfold) som tverrfaglig emne krever spesialopplæring og må gjenspeiles i prosjektets innhold (mål, aktiviteter, budsjett, evaluering). Prosjektet bør inkludere dette i budsjettet.
5. Kollektive forhandlinger bør være et overordnet emne som omfatter alle de andre fagområdene i det framtidige samarbeidet mellom LO og CTC. CTCs prosjektkomite bør ha ansvaret for å utforme en slik strategi.
6. Fra og med 2006 bør alle prosjekter for faglig opplæring slås sammen til ett prosjekt med forskjellige emner. De forskjellige fagområdene bør ha felles, generelle mål. Strategien bør være tilnærmet lik, og det samme gjelder for aktivitetene og budsjettlinjene for de ulike fagområdene. Prosjektet bør bygges opp slik at det blir mulig å behandle emnene hver for seg samtidig som en ser dem som del av et helhetlig skoleringsprosjekt. Dette prosjektet bør blant annet inneholde:
  - Strategi for oppfølgingskurs og oppdatering av informasjon (regionale samlinger for instruktører, nettverksbygging, innhenting av informasjon på forskjellig vis og spedning av denne blant tidligere kursdeltakere etc.).
  - Strategi for å videreutvikling av opplæringen av lærerne i arbeidslovgiving og i kollektive forhandlinger.
  - Kommunikasjonsstrategi for prosjektet, inkludert bruk av kanaler som avisen "Trabajador".Disse strategiene bør utformes av CTCs prosjektkomite.
7. Med utgangspunkt i den politiske, økonomiske og sosiale situasjonen på Cuba, bør en ikke bruke "desentralisert bedriftsutvikling" som tvangstrøye, fordi det finnes mange typer bedrifter som har behov for den skoleringen prosjektet gir og som også er underlagt arbeidslovgivingen og kollektivavtaler. Derfor bør valget av bransjeforbund og foretakstyper som omfattes av opplæringen ta hensyn til de andre eksterne aktørene som samarbeider om skolering i avtaleverk og kollektive forhandlinger.
8. LO (Internasjonal avdeling) bør utveksle informasjon og identifisere muligheter for bedre koordinering med andre relevante aktører som samarbeider med Cuba, ved å:
  - Utvide erfaringsutvekslingen og diskusjonen om kriterier med LOs medlemsforbund og regionale ledd som har aktiviteter og solidaritetsarbeid på Cuba.
  - Utvide forbindelsene med 3F (ex SID)
  - Utvide erfaringsutvekslingen med Norsk Folkehjelp for å opprette avtaler om samarbeid mellom LO og NF på Cuba.

## VEDLEGG 2: INTERVJUER OG DOKUMENTASJON

### Intervjuer og møter på Cuba

- CTCs koordineringskontor: Lena Margarita Sardá Noriega og Fabián Céspedes Ocegüera.
- CTCs avdeling for Sosiale problemer, pensjonister og uføre. Raul Hodelin Lugo
- CTCs avdeling for Kollektive forhandlinger, ungdom og arbeidende kvinner. Ada Benítez.
- Nasjonal samling for verneombud 24-02-05.
- Den nasjonale fagforeningsskolen "Escuela Lázaro Peña". Rektor Ermela García Santiago og Ma. Luisa Martín Herrera
- Fylkesskolen i Matanzas
- Fylkesskolen i Villa Clara: 18 instruktører som har gjennomgått kurs i Havanna by. 45 instruktører i
- Forbundet for turistnæringen - Varadero. Bedrift godkjent for desentralisert bedriftsutvikling: "Villa Cuba".
- Bedriftsforening ved fjørfeprodusenten Empresa del Combinado Avícola Nacional (CAN).
- Agustín de la Peña. Leder for avdelingen for desentralisert bedriftsutvikling. CTC.
- Juan Triana Centro fra Estudios de Economía Cubana (studier av cubansk økonomi). 02.03. 2005
- Juan Valdes Paz, sosiolog, medlem av UNIAC, ekspert i rural og urban utvikling
- Luis Andrade (revisor)

### Intervjuer i Norge:

- Finn Erik Thoresen, nestleder i LO
- Karin Beate Theodorsen, fung. internasjonal sekretær, LO
- Øystein Gudim, Seksjonsleder for IFS, LO
- Christina Parker, programansvarlig for Latinamerika, LO
- Kleiv Fiskvik, leder av LO-Oslo
- Inger Lise Husøy, LO-Oslo

### Skriftlige kilder:

- Planer og rapporter fra Samarbeidskontoret for årene 2003 og 2004
- Rapporter fra LO
- Rapporter fra LO-Oslo
- Budsjetter for 2003 og 2004
- Undervisningsmaterieell utarbeidet av eller produsert gjennom prosjektene
- Tale av Osvaldo Martínez som gjengitt i Documentos de Asamblea Nacional de Poder Popular (desember 04)
- Silva Martínez Puentes: "Cuba beyond our dreams". Havanna, 2004
- "Strategi for internasjonal solidaritet, demokrati og sosial rettferdighet", vedtatt av LOs sekretariat den 6. januar 2005.
- "Strategidokument: Solidaritetssamarbeid i Mellom-Amerika", vedtatt av LOs sekretariat i april de 1997.