

Lokale erfaringer med organisering og fastholdelse af medlemmer

Christian Haldrup, Laust Høgedahl og Christian Lyhne Ibsen

September 2025

FaOS



AALBORG UNIVERSITET

Indhold

Sammenfatning	3
Indledning	6
Teori – Afdelingernes rolle i organiseringsarbejdet	7
Afdelingernes struktur	8
Strategier for rekruttering og fastholdelse	12
Struktur og strategi.....	19
Andre tiltag i organiseringsarbejdet.....	20
Survey analyse	22
Opsummering af survey resultater	22
Introduktion til surveyens datagrundlag og indhold	23
Afdelingerne i survey.....	25
Mål for organisering	27
Tiltag for organisering	30
Argumenter for organisering.....	42
Caseanalyse.....	48
Opsummering på tværs af cases.....	48
Afdeling I.....	50
Afdeling II.....	52
Afdeling III	55
Afdeling IV	59
Afdeling V	62
Afdeling VI.....	64
Afdeling VII.....	66
Afdeling VIII	69
Anbefalinger og idékatalog.....	72
Udligningsordning mellem godt organiseret og dårligt organiseret områder	72
Klar prioritering af organisering via god styring og ledelse	72
Fælles platform for læring og uddannelse (internt og eksternt).....	73
Fælles indsatser blandt unge på træk	73
Øget brug af data og digitalisering i organiseringsarbejdet	74
TR: Uddannelse og krav til TR i organisering	75
Systematisk fastholdelse arbejde (præventivt og ultimativt)	75
Organisere migrantarbejdere via nationale klubber og lokale fællesskaber	76
Referencer	77

Sammenfatning

Nedenfor følger en summarisk gennemgang af rapportens vigtigste konklusioner og indsigter på tværs af både survey data og casestudier. Listen er ikke udtømmende og læseren vil kunne finde flere detaljer og uddybende beskrivelser i resten af rapporten.

Overordnet set viser rapporten, at afdelingerne indtager en nøglerolle i organiseringsarbejdet, arbejder efter definerede mål og har iværksat et væld af tiltag og med flere typer af argumenter til at opnå disse mål. Med andre ord er der ikke mangel på aktiviteter lokalt i afdelingerne, hvilket understreger, at realiteterne om medlemsfald er nået ud til alle hjørner af landet og praktisk talt alle medlemsorganisationer. Denne rapport kan dog ikke konkludere på effektiviteten af disse aktiviteter, men casestudierne i sidste del af rapporten giver eksempler på en række af tiltag, der ser ud til at virke.

- **Forskellige udfordringer og forudsætninger kalder på forskellige strategier**

Det er tydeligt, at de lokale afdelinger arbejder med forskellige strategier for medlemskab i bestræbelserne på at organisere nye medlemmer og fastholde de eksisterende. Overordnet identificerer vi i analyserne fem strategier baseret på 1) Service, 2) Velfærd, 3) Organisering, 4) Aktivisme og 5) Fagfællesskab/Profession. Vi finder, at valget af disse strategier både er betinget af afdelingernes grad af *selvstyre*, *kapabiliteter* og deres *organisationsområder* på arbejdsmarkedet. Afdelinger under fagforeninger, der hovedsageligt organiserer medlemmer i den offentlige sektor, satser i høj grad på tillidsrepræsentanter i arbejdet med at organisere nye medlemmer. Andre afdelinger med flere medlemmer i den private sektor har ofte andre strategier. Det skyldes især den lavere OK-dækning og dermed også færre TR'er på arbejdspladserne. Mange små arbejdspladser har heller ikke nødvendigvis en TR. I disse afdelinger har organiseringsarbejdet i højere grad karakter af det man kan kalde 'greenfield campaigns' dvs., at afdelingerne mange gange starter på helt bar bund. Her skal afdelingerne i mange tilfælde først indgå en kollektiv (tiltrædelses)overenskomst og organisere medlemmer. Først herefter er det muligt at få valgt en TR. Derfor bliver strategierne for disse afdelinger i sagens natur anderledes end afdelinger hvis medlemmer primært arbejder i den offentlige sektor.

- **Høj grad af suverænitet giver forskellige strategier**

Vi finder også, at der kan være store variationer mellem afdelinger selv inden for et enkelt forbund. Variationerne vokser ikke overraskende i takt med graden af afdelingernes selvstyre. Afdelinger med en høj grad af selvbestemmelse har naturligvis mulighed for at selv at vælge, hvilke strategier og arbejdsmetoder, som den anvender i bestræbelserne på at få nye medlemmer samt fastholde de eksisterende. Det kan have den fordel, at afdelingen skræddersyr indsatserne de lokale forhold. Det kan dog også betyde, at afdelingerne hver især opfinder egne dybe tallerkner og misser de stordriftsfordele, som opstår ved at samarbejde på tværs af afdelinger og med det centrale niveau.

- **Afdelingens størrelse har betydning for organisering**

Små afdelinger, der har et vanskeligt organiseringsområde, kan have udfordringer med organiseringsarbejdet. Det skyldes, at de ansatte – fx politikere og embedsfolk – har mange opgaver, hvor det faglige arbejde ofte har forrang. Når afdelinger ikke har medarbejdere ansat til at arbejde dedikeret med organisering, så er der fare for, at organiseringsarbejdet bliver

nedprioriteret i forhold til fagligt arbejde. I små afdelinger er organiseringsindsatserne ofte bundet til få medarbejdere, hvilket gør afdelingerne sårbare, hvis disse medarbejdere skulle finde andet arbejde eller går på orlov. På denne måde er den 'institutionelle hukommelse' i små afdelinger igennem overlevering af erfaring og viden til nye medarbejdere potentielt mindre, når organiseringsarbejdet hviler på få, dedikerede medarbejders engagement.

- **Styring og ledelse af organiseringsindsatserne**

Resultater fra surveyen viser, at de fleste afdelinger systematisk arbejder med mål for organiseringsarbejdet. Dette gælder dog ikke alle afdelinger. I de fleste tilfælde er målene fastsat lokalt og i nogle tilfælde i samarbejde med det centrale niveau. Typiske mål retter sig mod antallet af nye medlemmer, overenskomster og TR'er.

- **Evaluerings af organiseringsarbejde**

Mange afdelinger foretager løbende evaluering af deres organiseringsindsatser, primært på lokalt niveau. Dette bidrager til løbende læring og tilpasning af strategier. Det er dog vigtigt at understrege, at ikke alle afdelinger arbejder systematisk med evaluering. Desuden er det typisk det centrale niveau, der følger op på fastsatte mål.

- **Datadrevet organiserings- og fastholdelsesarbejde**

I caseanalyserne er det også tydeligt, at visse afdelinger er gode til at gøre brug af nye teknologier i det daglige organiseringsarbejde eller inddrage data til at målrette organiseringen mod bestemte grupper af potentielle og nuværende medlemmer. Det er dog langt fra alle afdelinger, der gør brug af sådanne værktøjer til at understøtte organiseringsarbejdet.

- **Fokus på at identificere og realisere potentiale**

Mange afdelinger arbejder på at identificere medlemspotentialer (fx medarbejdere med bestemte jobfunktioner eller uddannelse) inden for de arbejdsmarkeder, hvor de opererer. Vi ser også, at flere afdelinger går skridtet videre ved at se på, i hvor høj grad medlemspotentialer er realiserbart, herunder hvad man som afdeling og forbund kan tilbyde forskellige grupper. Der kan eksempelvis være områder, hvor afdelingen ikke har de rette tilbud eller metoder, hvilket gør at afdelingen vurderer, at medlemspotentialer ikke er realiserbart.

- **Argumenter for medlemskab afhænger af potentialer og kompetencer**

Argumenter for et medlemskab omhandler især service, velfærd og organisering i de fleste afdelinger. Afdelingerne anvender også argumenter om aktivisme og fagligt fællesskab, men dette afhænger af målgruppen/potentialer og ikke mindst situationen. Vi ser også, at der kan være forskel mellem afdelinger inden for et forbund. Fx benytter nogle få afdelinger sig af hvervningsgaver, hvor medlemmer, der skaffer andre medlemmer, fx modtager et gavekort.

- **Rekrutteringsstrategier**

Lokale afdelinger spiller en vigtig rolle i organiseringen og rekrutteringen af nye medlemmer, særligt i forhold til målrettet kommunikation, skriftligt materiale og direkte kontakt med ikke-medlemmer – typisk på arbejdspladsen. Afdelinger anvender også – men i mindre grad –

forskellige kampagner mod arbejdsgivere, sociale arrangementer og kontakt via sociale medier.

- **Kommunikationsformer**

Afdelingerne kombinerer traditionelle og digitale kommunikationsmetoder for at nå bredt ud, men afdelingerne bruger hovedsageligt sociale medier til generel information og ikke som understøttende redskab i den direkte rekruttering. Dog er der flere eksempler på afdelinger, der faciliterer aktiviteter, fællesskab og engagement via facebook grupper for lokale afdelinger, unge eller udenlandske lønmodtagergrupper.

- **Uddannelse og opkvalificering**

Flere afdelinger har fokus på at efteruddanne tillidsrepræsentanter (TR) og medarbejdere i organisering gennem kurser og vidensdeling i netværk inden for forbund og i FH-regi. Herude anser afdelingerne også viden om diversitet og inklusion af forskellige medlemsgrupper som vigtige områder at prioritere inden for efteruddannelse.

- **Nationale klubber til at organisere migrantarbejdere**

En af afdelingerne har haft særdeles gode erfaringer med nationalitetsbaserede klubber, som en værdifuld og effektiv vej til at organisere migrantarbejdere, hvor det fælles sprog og kultur – frem for en bestemt faglighed – er nøglen til at skabe fællesskab og organisere disse medarbejdere. Herunder udgør facebookgrupper et vigtigt redskab til at facilitere kontakt og aktiviteter i klubberne.

Anbefalinger

Til sidst i rapporten kommer vi med en række *anbefalinger eller ideer*, som FH-familien kan gøre brug af i det videre arbejde med at få flere medlemmer og fastholde nuværende. Anbefalingerne og idékataloget omfatter:

- Udligningsordninger mellem godt og dårligt organiserede områder
- En klar prioritering af organisering via god styring og ledelse
- Fælles platforme for læring og uddannelse (internt og eksternt)
- Fælles indsatser blandt unge på træk
- Øget brug af data og digitalisering til at understøtte organiseringsarbejdet
- Tydelige krav og forventninger til TRs rolle i organiseringsarbejdet
- Systematik i fastholdelsesarbejdet, fx igennem sociale arrangementer og kontakt til eksisterende medlemmer
- Organisering af migrantarbejdere via nationale klubber og lokale fællesskaber

Denne rapport er finansieret af FH via en bevilling til Aalborg Universitet og FAOS. FH har bidraget med adgang til informanter og kvalitetssikring. FAOS er omfattet af Københavns Universitets retningslinjer for god forskningspraksis, herunder forskningsfrihed og armslængdeprincippet. Analyser og konklusioner er udelukkende forfatterens ansvar og udtrykker ikke holdninger hos FH eller andre eksterne aktører.

Indledning

Danske fagforeninger har igennem et par årtier været udfordret af en faldende tilslutning blandt lønmodtagerne. Mellem 2000 til 2018 er organisationsgraden (andelen af arbejdsstyrken, der er medlem af en fagforening) faldet fra omkring 73 % til omkring 64 % (Arnholtz og Navrbjerg, 2021). Disse tal dækker dog over, at de alternative organisationers medlemmer udgør omkring 12 % af arbejdsstyrken. Den ”effektive” organisationsgrad – forstået som organisationsgraden blandt de overenskomstbærende fagforeninger – er hermed meget tæt på 50 %.

Faldet i organisationsgraden har fremtvunget et stærkt fokus på organisering, dvs. rekruttering og fastholdelse af medlemmer, i fagforeningerne. Selvom der er mange gode eksempler på organisering, er ”columbusægget” dog endnu ikke fundet, og organiseringsarbejdet er præget af mange forskelligartede strategier og tiltag - ofte på mange forskellige niveauer og med forskellige grader af systematik. Denne variation findes på tværs af fagforeninger med forskellige faglige profiler og lønmodtagergrupper, men den kan også være til stede internt i fagforeningen på tværs af lokale afdelinger/kredse/regioner (herefter ”afdelinger”).

Der findes dog kun få studier om afdelingernes arbejde med organisering, og de ligger langt tilbage i tid (Larsen et al. 2010; Ibsen et al., 2011). Der mangler på denne måde ny og systematisk viden om afdelingernes rolle i organiseringsarbejdet og dets virkning. Denne rapport har derfor fokus på to spørgsmål, der relaterer sig til fagforeningernes problem med faldende medlemsstilslutning.

1. Hvilken rolle spiller lokale afdelinger i fagforeningernes organiseringsarbejde for at få flere medlemmer og fastholde nuværende?
2. Hvilke konkrete erfaringer har afdelingerne gjort sig i deres arbejde med organisering?

Dansk forskning i organisering har i særdeleshed beskæftiget sig med individers eller gruppers sandsynlighed for at være organiseret eller ej. Denne forskning viser med al klar tydelighed, at særligt de unge er mindre tilbøjelige til at være organiserede end andre grupper af lønmodtagere (Høgedahl & Juul Møberg 2022). Derudover har lønmodtagere med kortere uddannelser en lavere tilbøjelighed til at være organiseret. Endelig giver en svagere tilknytning til arbejdsmarkedet også en lavere tilbøjelighed til at være organiseret (Ibsen et al., 2011; Toubøl et al., 2015). Omvendt viser forskningen også, at OK- og TR-dækning og centrum-venstre politiske holdninger har en positiv sammenhæng med faglig organisering (Høgedahl 2014). OK-dækning og TR-dækning har desuden et selvstændigt fokus i denne rapport – for hvad gør afdelingerne overfor de udækkede virksomheder, hvor det ikke er muligt at bruge TR som ambassadør for fagforeningen? Endelig knytter der sig særlige fastholdelsesudfordringer til medlemmer, hvis livssituation, ændrer sig markant. Det kan være når de får børn eller køber bolig (Ibsen et al. 2011), eller efter endt uddannelse, når kontingentet typisk stiger til normalt niveau (Ibid.).

Vi ved også fra forskningen, at der er meget store forskelle på, hvordan FH’s medlemsorganisationer/forbund har håndteret udfordringerne med rekruttering og fastholdelse. Det gælder også i høj grad inden for de enkelte forbund, hvor der ofte er store forskelle til stede imellem afdelingerne (Ibsen, Scheuer og Høgedahl, 2011) og (Ibsen &

Høgedahl 2012A; 2012B; 2013A; 2013B). Her tyder det på, at særligt to ting gør sig gældende. For det første er forbundenes udfordringer med rekruttering og fastholdelse forskellige som følge af, at de organiserer vidt forskellige lønmodtagergrupper i vidt forskellige arbejdsmarkeder. Ideen om en *"one size fits all"*-løsning for organisering af lønmodtagerne er ikke sandsynlig. For det andet er afdelingernes rammevilkår og strategiske valg forskellige. Nogle afdelinger oplever en stor tilvækst i beskæftigelsen inden for deres område, hvorimod andre oplever nedgang. Disse rammevilkår betyder dog nødvendigvis ikke, at afdelingerne har begrænsede muligheder, da afdeling kan have valgt at prioritere et mindre strategisk fokus eller have en begrænset allokering af ressourcer til organiseringsarbejdet.

Til at svare på de to forskningsspørgsmål har vi til denne rapport gennemført to empiriske studier af afdelingerne – en kvantitativ survey til afdelingerne samt otte kvalitative casestudier af afdelinger rundt omkring i landet. Vi præsenterer rapportens datagrundlaget undervejs i analyseafsnittene.

Rapporten består ud over denne indledning og sammenfatningen af fire dele:

- 1) Teori om afdelingernes rolle i organiseringsarbejdet
- 2) Surveyanalyse
- 3) Caseanalyse
- 4) anbefalinger og idékatalog

Teori – Afdelingernes rolle i organiseringsarbejdet

I dette kapitel begrebsliggør vi afdelingernes forskellige roller i organiseringsarbejdet. Som nævnt i indledningen er dette niveau underbelyst i dansk sammenhæng, men der findes alligevel en del litteratur, som vi her kan trække på. Vi skelner i kapitlet imellem flere forskellige dimensioner, der relaterer sig til afdelingernes rolle inden for organisering:

Struktur:

- Hvordan er det lokale niveau organiseret – hvor mange enheder og ud fra hvilket princip (geografi, faglighed, virksomhed, branche)?
- Hvor meget kan det lokale niveau selv bestemme?
- Hvilke kapabiliteter til organiseringsarbejde har det lokale niveau?

Strategi:

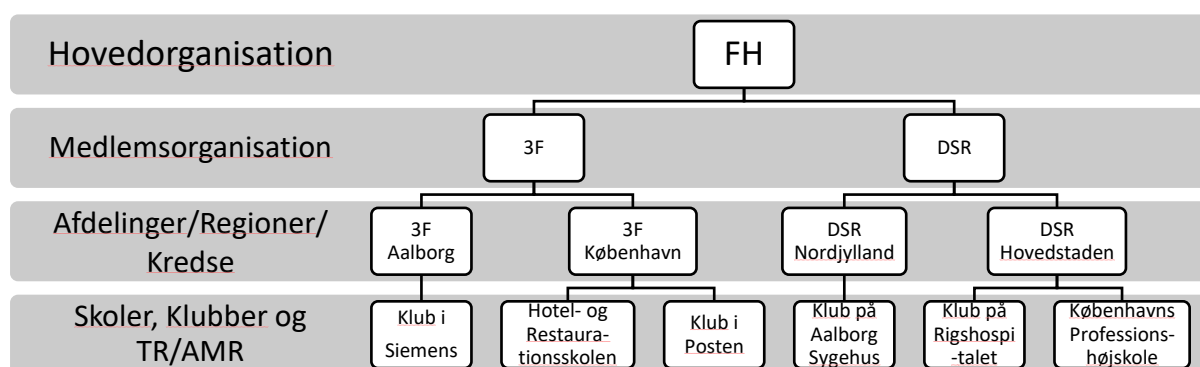
- Mål for organiseringsarbejdet
- Tiltag og argumenter der bruges i organiseringsarbejdet
- Fem typer af strategier for organiseringsarbejdet

Afdelingernes struktur

Det lokale niveau i FH-familien

Her redegør vi kort for den store organisatoriske variation blandt medlemsorganisationer med inden for det lokale niveau i FH-familien. Den danske fagbevægelse har en intern struktur med FH centralt (hovedorganisationsniveau), de 63 medlemsorganisationer (herefter forbund), afdelinger/kredse/regioner, og arbejdspladserne (lokalt niveau) (se figur 1 med eksempler). En oversigt fra FH identificerer over 500 lokale afdelinger, regioner eller kredse totalt i alle FH-familiens medlemsorganisationer. Nogle af disse er ikke bare geografiske repræsentationer, men repræsenterer en særlig sektor, fx Dansk Metal Luftfart, eller en særlig faglighed, fx Veterinærsygeplejerskernes Fagforening inden for Serviceforbundet.

Figur 1: Den interne struktur i FH-familien med eksempler



Den interne struktur i fagbevægelsen er afhængig af mange forskellige forhold såsom faglige områder, uddannelse, geografiske enheder og – ikke mindst – historiske traditioner. Grundlæggende kan man skelne mellem medlemsorganisationer i forhold til, hvilken slags lokal enhed, de har. Herunder skelner man i FH imellem:

- Afdelinger (fx 3F, Dansk Metal og FOA)
- Regioner (fx Dansk Socialrådgiverforening, DSR og TL)
- Kredse (fx DLF, Socialpædagogerne, Frie Skolers Lærerforening)

De afgørende forskelle mellem disse enheder omfatter:

- Hvor mange lokale afdelinger/kredse/regioner der findes
- Hvor mange interne sektorer, grupper og landsdækkende klubber, fx for en virksomhed, der findes
- I hvilken grad disse enheder er uafhængige i forhold til den centrale del af forbund?

Nogle fagforeninger har mange lokale enheder, mens andre har ganske få. Eksempelvis har DLF en kredsstruktur med 75 kredse. 3F har 61 lokalafdelinger. Omvendt har fx Dansk

Socialrådgiverforening og HK henholdsvis kun tre og syv regioner (i HK kaldt afdelinger). En oversigt fra FH giver et indtryk af, hvor varieret antallet af afdelinger faktisk er (se figur 2)

Figur 2: Antal afdelinger/kredse/regioner i FH's medlemsorganisationer



Størrelsen på disse enheder afhænger i høj grad af medlemstallet i det lokale arbejdsmarked. 3F har både meget store afdelinger med over 10.000 medlemmer, hvor andre er ganske små. HK's afdelinger er meget store, og HK Hovedstaden har ca. 75.000 medlemmer, da de ikke bare repræsenterer hovedstaden men også medlemmer i Grønland og på Færøerne. Komplexiteten blandt de lokale enheder afhænger bl.a. af historiske omstændigheder, men er altså også et udtryk for, hvor mange medlemmer og overenskomstområder den pågældende fagforening dækker.

Størrelse har betydning for rekruttering og fastholdelse. På den ene side vil mange medlemmer og overenskomster alt andet lige give en mere kompleks struktur, hvad angår både afdelinger og sektorer, grupper og landsdækkende klubber. Jo flere led og niveauer, jo mere kompleks bliver den organisatoriske styring, koordinering og ledelse af rekrutterings- og fastholdelsesarbejdet. På den anden side kan man sige, at større enheder kan have stordriftsfordele og flere ressourcer til rådighed, fx til at ansætte organisere eller fastholdelsesteams. Mange små afdelinger kan understrege det lokale præg i organiseringsarbejdet, men de kan også stå isolerede, hvis deres ressourcer og kapabiliteter (se nedenfor) ikke slår til.

Strukturen handler også om fagforeningers organisatoriske opbygning, ledelse og interne dynamikker. Det dækker over deres evne til at tilpasse sig nye udfordringer, udvikle nye strategier og tilføre noget nyt. Ofte sker ændringer i fagforeningernes struktur som følge af nye overenskomstforhold. For eksempel kan optagelse af nye medlemsgrupper kræve nye afdelinger og justeringer i ledelsen. Omvendt kan den nuværende medlemsnedgang også føre til nedlæggelse af eksisterende områder og ændringer i den interne struktur. Sammenlægninger har været en meget brugt strategi for organisationsudviklingen, og hvor den før i høj grad var drevet af sammenlægninger på arbejdsgiversiden (Due et al., 1993), så er det nu medlemssituationen og ønsker om stordriftsfordele og besparelser, der driver sammenlægning af både afdelinger og selve medlemsorganisationerne.

Disse beslutninger kan desuden føre til en ændring af fagforeningens identitet og dermed ændrede strategier og prioriteringer for fremtiden. Internt har den lokale ledelse ofte ingen motivation til at ændre organisationen, da det kan true deres egne privilegier. Organisatoriske forandringer sker derfor ofte som en sidste udvej, når medlemsgrundlaget enten forsvinder eller reduceres drastisk. Denne proces er afhængig af konjunkturer, og forandringer sker som regel kun i nedgangstider, mens de sjældent finder sted i perioder med medlemsfremgang (Undy, 2008).

Afdelingernes selvstyre

Afdelingerne vil også variere betydeligt i forhold til, hvor meget de selv kan bestemme, altså deres *selvstyre* eller suverænitet, hvilket kan måles på deres politiske autonomi, fx valg af egne ledere, træffe egne beslutninger og egen strategi, have økonomiske og administrative autonomi, samt en stor portefølje af funktioner og ansvarsområder. Der er forsket og skrevet meget om styring, koordinering og ledelse i forhold til demokratiske medlemsorganisationer. Der var en heftig debat i 1970'erne i Danmark om 'fagfor(st)ening', hvor særligt unge kræfter i kølvandet på ungdomsoprøret krævede en 'gen-demokratisering' af fagbevægelsen

via mere basisdemokrati. Her bidrog forskningen også. Kritikken gik på, at fagbevægelsen var blevet for top-styret, hvor bureaukratiet centralt havde fået for meget magt – herunder over afdelingerne. Kritikken dengang bundede ikke i et faldende medlemstal, men var et biprodukt af den interne strid mellem de nye aktive, faglige grupper, der ønskede mere demokrati, flere aktiviteter og en fladere struktur, og en socialdemokratisk ledelse, der ønskede et beholde den politiske kontrol med fagbevægelsen (Christensen 2016).

I bestræbelserne på at få flere medlemmer og fastholde de eksisterende er afdelingernes selvstyre og forholdet mellem suverænitet og effektivitet relevant. For hvem skal bestemme, hvem der skal udføre organiseringsarbejdet og hvordan? En øget brug af moderne styrings- og ledelsesbegreber i effektivitetens navn kan let komme til at karambolere med den unikke demokratiske struktur, som FH-forbundene står på, og som har sine historiske rødder på godt og ondt. Arbejdet med at få nye medlemmer skal fungere effektivt i krydsfeltet mellem afdelingernes lokale selvstyre og en centralt styret forbund.

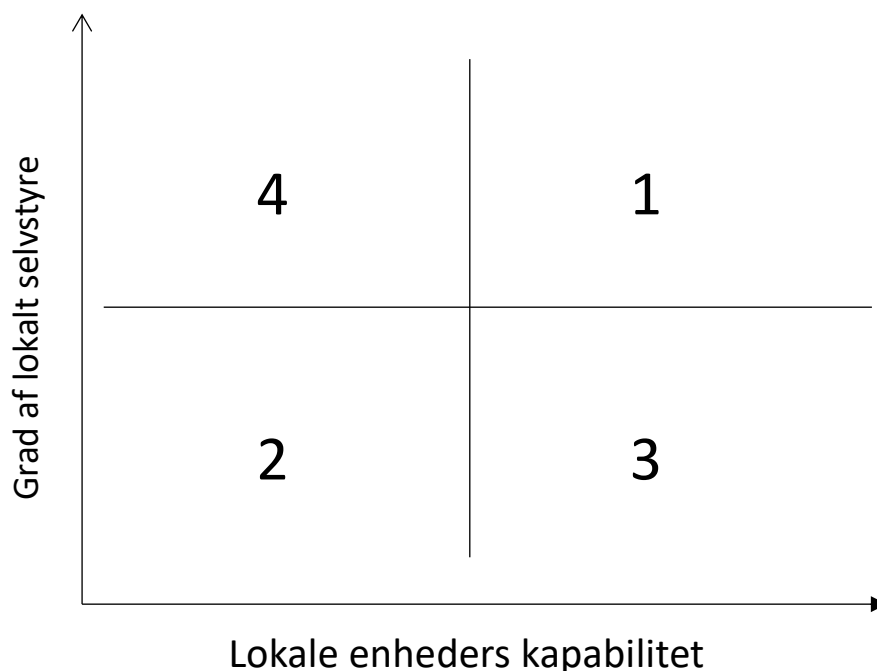
Afdelingernes kapabiliteter

Afdelingernes *kapabiliteter* er afgørende for, hvor gode eller dårlige de er til at organisere medlemmer. Med kapabiliteter forstås *evner til at udnytte og aktivere organisationens ressourcer til på bedst mulig måde at få succes inden for de demokratiske rammer, som kendetegner en fagforening*. Nogle forskere kalder også dette for fagforeningens institutionelle vitalitet (Høgedahl 2014), altså hvor levedygtig og dynamisk er organisationen i forhold til at kunne løse de nye udfordringer, den står overfor. I forhold til organiseringsarbejdet vil det netop handle om, hvor gode eller dårlige fagforeninger er til at styre og koordinere arbejdet med at få nye medlemmer og fastholde de eksisterende. Det handler også i høj grad om, hvor gode eller dårlige fagforeninger er til at drive deres organisationer og udnytte data til fx at tilrettelægge og eksekvere samt lære af strategier. Disse processer vil ofte kræve økonomiske ressourcer og personale, og her kan de store afdelinger have en fordel, hvorimod mindre afdelinger må forlade sig det centrale niveau (hvis dette har ressourcerne og personalet).

Det klassiske faglige arbejde indebærer kompetente medarbejdere, der kan hjælpe medlemmerne med deres faglige sager – oftest i en overenskomstsituation (se Velfærdsstrategien). Omvendt kræver organiseringsarbejdet ofte andre kompetencer, hvor det handler mere om at udbrede kendskabet til fagforeninger – og i nogle tilfælde – ”sælge” fagforeningen til lønmodtageren. Men det kan også indebære traditionelt fagligt arbejde ude på arbejdspladsen, hvor fagforeningen organiserer lønmodtagerne, så de står stærkere kollektivt. Fastholdelse kræver igen andre kompetencer. Afdelingerne skal altså kunne omsætte behovet for at få nye medlemmer og fastholde de eksisterende til ny ressourceallokering og potentielt ansættelse af nye type medarbejdere. Og de skal gøre det i en situation, hvor der måske er færre ressourcer at gøre det for.

Når vi skal vurdere afdelingernes rolle i organiseringsarbejdet bliver derfor nødt til at vurdere, hvor meget de selv kan bestemme, og hvor kapable enhederne er. På den baggrund kan man differentiere de lokale enheder ud fra to dimensioner i Figur 3: 1) Graden af lokalt selvstyre og 2) Lokale enheders kapabilitet.

Figur 3: Lokale enheders selvstyre og kapabiliteter



Teoretisk kan man forestille sig, at der vil være en positiv sammenhæng mellem disse to dimensioner. Jo mere kapable de afdelinger er – ofte hvis de har mange ressourcer, god ledelse og gode medarbejdere – jo mere kan de også selv bestemme (scenario 1 i figuren). Omvendt vil afdelinger med lav kapabilitet have lav grad af selvstyre (scenario 2). Men dette forhold afhænger af historiske forhold i medlemsorganisationen og de konkrete forhold mellem det centrale og lokale niveau (nogle gange drevet af gode eller dårlige forhold mellem ledere). Der kan også være tilfælde, hvor det lokale niveau er meget kapabelt, men styringen er central, og det lokale niveau implementerer centrale organiseringsstrategier i konkrete tiltag – ofte med central støtte (scenario 3). Endelig er der scenariet, hvor de lokale enheder har lav kapabilitet, men høj grad af selvstyre. Her har den centrale medlemsorganisationen få muligheder for at styre forandringsprocesser, og den lokale afdeling er ikke kapabel til selv at udføre organiseringsarbejdet. Dette er selvsagt ikke et gunstigt udgangspunkt for afdelingernes rolle i organiseringsarbejdet.

Strategier for rekruttering og fastholdelse

En typisk definition af strategi for rekruttering og fastholdelse består af en række bevidste og koordinerede mål og tiltag, der løbende måles, evalueres og tilpasses til interne og eksterne forandringer. I virkelighedens verden er strategier fyldt med kompromiser, interne spændinger, implementeringsvanskeligheder mm., der gør, at det strategiske arbejde ofte er meget mere pragmatisk, end systematisk. Ikke desto mindre kan strategier give en retning for organiseringsarbejdet og anspore afdelingerne til at arbejde mere målrettet og mere systematisk med rekruttering og fastholdelse end tidligere.

Mål: Hvad skal organiseringsarbejdet opnå?

Afdelingerne er den enhed i fagbevægelsen, der – ud over klubberne med TR på arbejdspladsen – er tættest på de lokale arbejdspladser og dermed også lønmodtagerne. Det er derfor naturligt, at de spiller en vigtig rolle i organiseringsarbejdet. Men hvilke mål skal organiseringsarbejdet opnå? Vi kan overordnet identificere tre kernemål:

- Antal medlemmer og højere organisationsgrad
- Antal overenskomster og højere overenskomstdækning
- Antal TR/AMR på arbejdspladserne og højere TR/AMR-dækning

De tre mål – medlemmer, overenskomstdækning og TR/AMR – hænger ofte sammen. Sandsynligheden for et fagligt medlemskab er således dobbelt så høj på arbejdspladser, hvor der er overenskomst og tillidsrepræsentanter (Høgedahl 2014). Fra forskningen ved vi også, at organisationsgraden typisk er højere på store arbejdspladser med en lav personaleomsætning, hvilket er gældende i store dele af den offentlige sektor. Faglige organisationer/sektorer, der organiserer medlemmer på dele af det private arbejdsmarked med mange små og mellemstore virksomheder med stor virksomheds- og personaleomsætning, vil ofte have en lavere organisationsgrad.

Det er vigtigt at skelne mellem antal på den ene side og dækning eller grad på den anden. Det absolutte medlemstal siger naturligvis noget om, i hvilken retning medlemstallet går, men tager ikke højde for medlemspotentialer dvs. den andel af lønmodtagere, der endnu ikke er medlem af en faglig organisation inden for dennes organisationsområde (organisationspotentialer). Mange fagforeninger og deres afdelinger kæmper fx med, at deres organisationsområde skrumper pga. erhvervs- og uddannelsesudviklingen. Derfor er organisationsgraden et mere præcist mål for organiseringsarbejdet, og det beregnes som en andel eller procent og indeholder derfor både en tæller og en nævner. Hvis en faglig organisation har en organisationsgrad på 75 % af det samlede organisationspotentialer, så vil den faglige organisation tilsvarende have et yderligere medlemspotentialer på 25 %.

I arbejdet med disse mål, bør man yderligere skelne mellem mål for *rekruttering* og *fastholdelse*, da disse mål – om end de er tæt forbundne – ikke er identiske, og typisk indebærer forskellige tiltag (se tabel nedenfor for eksempler på forskellene). Groft sagt kan opnåelse af mål for rekruttering vise sig ligegyldige, hvis målene for fastholdelse ikke opnås. Lidt mere venligt kan man sige, at der skal en konstant – og ret omkostningsfuld – rekrutteringsindsats til, hvis fastholdelsesindsatserne ikke virker.

Fastholdelse handler langt hen af vejen om medlemstilfredshed, og her kan afdelingerne have en ekstra vigtig rolle, fordi medlemmernes kontakt ofte vil være med afdelingen snarere end forbundet. Derudover vil det også være afdelingerne, der kan se, om et medlem er tæt på udmeldelse (fx ved restance eller tilkendegivelse af utilfredshed eller intention om udmeldelse). En del fagforeninger bruger i stigende grad data og kunstig intelligens til at forudsige, hvem og hvornår medlemmer kan opfattes som udfaldstruet. Såfremt afdelingen kan reagere hurtigt på udmeldelsestruede medlemmer, er sandsynligheden for fastholdelse større. Det skal dog påpeges, at fagforeninger med en stærk

professionsfaglighed fx DSR eller DLF i højere grad kan have utilfredse medlemmer, men som stadigvæk er loyale. Den faglige identitet og identifikation mellem medlem og fagforening, er derfor i de fleste tilfælde, et stærkt værn mod udmeldelse til fordel for fx en gul fagforening eller sofaen (uorganiseret).

I tabellen nedenfor har vi givet nogle eksempler på, hvilke mål for rekruttering og fastholdelse, man kan arbejde med. Først har vi det helt overordnede mål om antal rekrutteret og fastholdte. Dette overordnede mål kan brydes ned på særlige grupper, brancher og type af virksomheder. Endelig kan man se mål for diverse tiltag, der understøtter rekruttering og fastholdelse. Det kan fx være interessant at se, hvor ofte man kontakter medlemmer med henblik på fastholdelse, eller hvor ofte man kommer ud på arbejdspladser med henblik på både rekruttering og fastholdelse.

Tabel 1: Eksempler på mål for rekruttering og fastholdelse

Rekruttering	Fastholdelse
Antal nye medlemmer i alt	Antal fastholdte medlemmer
Antal nye medlemmer indenfor særlige grupper af lønmodtager (fx unge)	Antal fastholdte indenfor særlige grupper af lønmodtager (fx unge)
Antal nye medlemmer indenfor særlige brancher	Antal fastholdte indenfor særlige brancher
Antal nye medlemmer på OK-dækkede arbejdspladser	Antal fastholdte på OK-dækkede virksomheder
Antal nye medlemmer på ikke-dækkede arbejdspladser	Antal fastholdte på ikke-dækkede arbejdspladser
Antal kontakter til ikke-medlemmer	Antal kontakter til medlemmer
Antal kontakter til tidligere medlemmer	Antal kontakter til udmeldelsestruede
Undersøgelser af medlemspotentialer	Undersøgelser af medlemstilfredshed
Antal besøg på skoler og arbejdspladser	
Antal afholdte arrangementer for både medlemmer og ikke-medlemmer	

Ibsen & Høgedahl (2012A; 2012B; 2013A; 2013B) fandt via evalueringer i flere forbund, at organiseringsindsatser i mange tilfælde er meget ressourcekrævende og at nyvundne medlemmer ofte er særligt 'udfaldstruede'. Evalueringerne viste også, at det ofte er et stort potentiale i velorganiseret fastholdelsesstrategier. Det gælder både præventivt i såkaldte udfaldstruede perioder fx i overgang fra uddannelse til arbejde eller ved jobskifte. Mange forbund havde stor succes med fastholdelse af medlemmer, der ønskede udmeldelse/overflytning til en gul fagforening til trods for at disse medlemmer allerede havde besluttet at melde sig ud. Det samme gjaldt fastholdelse af medlemmer på restancelister.

Forskellige lønmodtagergrupper kan også udgøre forskellige udfordringer afhængig af, om vi taler om rekruttering eller fastholdelse. Karikeret kan man sige, at nogle lønmodtagere vil være hurtige at overtale til medlemskab, men de vil være lige så hurtige til at melde sig ud igen pga. lav identifikation eller loyalitet med fagforeningen. Det kunne være medlemmer, som melder sig ind lige før en overenskomstfornyelse for at være sikret

strejkeunderstøttelse, hvis det kommer til en konflikt. Eller elever og studerende, der får gratis medlemskab under uddannelse. Mange af disse nye medlemmer, vil melde sig ud igen, så snart faren for konflikt er drevet over, eller når de færdiguddannet. En del forbund kalder disse medlemmer for 'turister'. Omvendt kan andre være meget svære at få fat i, evt. pga. deres arbejdssituation med mange forskellige arbejdspladser, men når de endelig bliver medlem, er de også loyale og finder fællesskab i fagforeningen. Nogle af vores case-analyser viser disse forskellige udfordringer – se hypotetiske eksempler i tabel 2.

Tabel 2: Eksempler på let/svær rekruttering og fastholdelse

	Let fastholdelse	Svær fastholdelse
Let rekruttering	Venstreorienteret ansat på en arbejdsplads med stærk faglig tilstedeværelse	Højreorienteret ansat på arbejdsplads med stærk faglig tilstedeværelse
Svær rekruttering	Herboende migrantarbejder i rengøring på forskellige hoteller	Migrantarbejder med midlertidig ophold i DK i rengøring på forskellige hoteller

Tiltag og argumenter: Hvad gør man i organiseringsarbejdet?

Tiltagene i afdelingernes organiseringsarbejde er der, hvor afdelingerne bevidst handler for at opnå målene. Vi har identificeret følgende seks emner, som tiltagene relaterer sig til, og som kan være styret på forskellig vis afhængig af relationen mellem centralt og lokalt niveau, samt de lokale kapabiliteter:

- Konkrete tiltag (forskellige handlinger til rekruttering eller fastholdelse)
- Organisering af organisering (budget, ledelse, styring og personale)
- Information og kontakt (forskellige former for kommunikation med lønmodtagerne)
- Aktivisme og kampagner (kollektive aktioner mhp. på organisering og OK-dækning)
- Uddannelse og opkvalificering (kompetenceopbygning hos afdelingen og til TR)
- Evaluering af tiltag

Tiltagene for henholdsvis rekruttering og fastholdelse af medlemmerne er som nævnt ikke de samme. I mange år har det store fokus på rekruttering betydet, at fagforeningerne har gjort brug af tiltag rettet imod de uorganiserede eller de gule medlemmer. Fastholdelse handler derimod om nuværende medlemmer og om at forme deres tilbøjelighed/sandsynlighed for at blive.

Tabel 3: Eksempler på forskellige tiltag på rekruttering og fastholdelse

Rekruttering	Fastholdelse
Opnå kendskab til fagforeningen	Opnå medlemstilfredshed og loyalitet
Skab en relation til lønmodtageren	Udbyg relationen til lønmodtageren
Vise værdi, fx i en sag eller konflikt	Tilpas services og kommunikation løbende for at skabe fornyet værdi
Tilskynd medlemskab på skoler	Tjek ind hos medlemmet ofte
Tilskynd medlemskab til nyansatte	Kontakt ved mulighed for udmeldelse
Opret klub på arbejdsplads til at arbejde med rekruttering	Opret klub på arbejdsplads til at skabe engagement og inddragelse af medlemmer

Tiltagene skal grundlæggende aktivere lønmodtagernes motiv for medlemskab. Lidt forsimplet kan man tale om to typer af motiver for medlemskab, der i udgangspunktet godt kan gælde samtidigt og bruges i både rekruttering og fastholdelse:

- 1) Lønmodtagernes forventninger om *egen økonomisk fordel* i form af forbedrede løn- og arbejdsvilkår, beskyttelse mod overgreb fra ledelsens side og bistand i tilfælde af ledighed, '*det nyttebetonede eller utilitaristiske argument*' for et medlemskab. Med andre ord; 'Hvad får jeg ud af at være medlem i forhold til omkostningerne?'
- 2) Lønmodtagernes ønske om at være *en del af et fællesskab*, kæmpe sammen med kolleger om forbedring af arbejdsvilkår typisk via kollektive overenskomster, og ønsket om at udvise solidaritet med andre lønmodtagere, det '*altruistiske, holdningsprægede eller værdimæssige argument*'. Her betyder traditioner i familien også noget, og særligt afgørende er det, om der findes en stærk norm på arbejdspladsen om et fagligt medlemskab (Ibsen, Høgedahl & Scheuer 2012; Schnabel & Wagner 2005; Visser 2002, 2006).

Den første type af argument sætter fokus på individets vurdering af værdien af udbuddet af ydelser (fx lønforsikringsordning) i forhold til prisen på ydelserne (fx Berkowitz 1954 og Pencavel 1971). Det vil sige, at antallet og kvaliteten af *ydelser* – kollektive som individuelle – der udbydes af en fagforening, i høj grad skal betragtes *relativt i forhold til prisen på medlemskab*. Jo højere kontingent, jo flere (relevante) ydelser bør der indgå i 'pakken', for at medlemskabets værdi svarer til prisen. Her er det velkendte gratist-problem pga. områdeoverenskomsterne, dvs. at man er dækket af overenskomsten uanset medlemskab, klart et forhold, der har fået mange lønmodtagere til at vælge gult eller sofaen (Ibsen et al. 2012).

Den anden type af argument sætter fokus på et stærkt tilhørsforhold til den dominerende *norm* i et fagligt fællesskab kan dog influere på prisfølsomheden blandt medlemmer. Hvis lønmodtagerne føler et stærkt tilhørsforhold til den faglige organisation – enten i form af et 'lønmodtagerfællesskab' eller 'professionsfællesskab' (Scheuer 1986; Høgedahl 2014) – vil pris betyde mindre, dvs. man nedsættes prisfølsomheden. *Stærke relationer eller identitet vil øge værdien af det faglige medlemskab*. Og omvendt: Hvis

medlemmer ikke oplever et normativt tilhørsforhold enten ved et arbejdsfællesskab og/eller fagligt fællesskab til fagforeningen, øges prisfølsomheden.

Pointen er, at hvis nuværende og potentielle medlemmer føler enten et stærkt 'lønmodtagerfællesskab' og/eller 'professionsfællesskab', så nedsættes prisfølsomheden, og dermed også konkurrencen fra de 'gule' eller 'sofaen'. Hvis nuværende og potentielle medlemmer *ikke* forbinder deres fagforening med et stærkt fællesskab, så øges prisfølsomheden, hvor konkurrencen fra de gule organisationer og sofa dermed stiger (Høgedahl m.fl. 2016).

Diskussionen om tiltag og argumenter for rekruttering og fastholdelse er i nogen grad også præget af, hvordan man ser medlemmerne. Er de kunder, som vi kender det fra forsikringselskaber? Er de klienter, som vi kender det i velfærdsstaten, der har rettigheder og skal betjenes af fagforeningens sagsbehandlere? Er de medproducenter af fagforeningen og tilhører en bevægelse, som er skabt af lønmodtagere, for lønmodtagere? Er de aktivister, der kan mobiliseres i en faglig eller politisk kamp mod arbejdsgiverne og politikerne? Eller er de fagfæller, som tilhører en særlig faglighed eller profession, der værner om sin plads på arbejdsmarkedet, og som er forpligtet af fagfællesskabet/professionen? Afhængigt af disse spørgsmål - og altså medlemssynet - vil nogle tiltag og argumenter virke bedre end andre.

Fem overordnede strategier for organiseringsarbejdet

Ud fra disse overordnede betragtninger om organisering kan man identificere en række forskellige strategier, som en fagforening kan benytte til at øge medlemstallet, og hvordan disse strategier peger forskellige steder hen i fagbevægelsens struktur (jf. tabel 4).

Tabel 4: Fem strategier

	Service	Velfærd	Organisering	Aktivismе	Fagfællesskab/ profession
<u>Argument</u>	Bedre, mere og billigere	Professionel, retfærdighed transparent	Empowerment og selvorganisering	Mobilisering, indignation, følelser	Faglig identitet, uddannelse
<u>Tiltag (fx)</u>	Tilbyd Lønforsikring til medlemmer	Hjælp arbejdsløse medlemmer til nyt job	Opret klubber, som bliver selvkørende	Iværksæt konflikter imod arbejdsgiver	Afhold netværksmøder og kurser om ny teknologi
<u>Medlemssyn</u>	Kunder (passiv)	Klienter (Passiv)	Medproducenter (aktiv)	Aktivister (aktiv)	Fagfæller (aktiv/passiv)

'Service' beskrives som én tilgang, hvor det i høj grad handler om at behandle medlemmet som en 'kunde', der har ret til at trække på individuelle og kollektive ydelser for et betalt medlemskab. Denne strategi læner sig i høj grad op ad det nyttebetonede argument for et medlemskab, som beskrevet ovenfor. Krifa beskriver fx deres medlemmer som 'kunder', og abonnerer dermed på denne strategi i kombination med et 'gratist' koncept. Service-betonede strategier handler dybest set om at give medlemmerne den bedste service og mest værdi for

pengene, enten i form af rådgivning, juridisk hjælp, karrierehjælp og adgang til forsikringer, rabatter osv. Jo bedre services, jo mere parat er lønmodtagerne til at betale kontingentet. Og da overenskomsterne gælder alle uanset medlemskab, skal services være ud over overenskomstens goder. Nogle services kan med fordel digitaliseres, fx alt det, der har med rabatter at gøre, hvor andre services bør være personlige, da medlemmet gerne vil ses og høres af afdelingen.

'Velfærd' som strategi – er relateret til Service – men handler i højere grad om at se medlemmerne som 'klienter', der har brug for hjælp. Denne strategi er fundamentet for a-kasser og kan også findes i fagforeninger omkring faglige sager i forbindelse med overenskomstens goder angående løn, pension, uddannelse etc. Alle de systemer, som fagbevægelsen har opbygget sammen med arbejdsgiverforeningerne. Det handler om at hjælpe det enkelte medlemmer i perioder af arbejdslivet, hvor behovet opstår fx i forbindelse med konflikter med arbejdsgiverne, ledighed eller sygdom. Og selv om ikke-medlemmer er dækkede af overenskomsterne, så har de ikke ret til faglig hjælp, hvis der er problemer vedr. overholdelsen af overenskomsten.

"Organisering" som strategi relaterer sig - i hvert fald oprindeligt - til "organizer" model fra den angelsaksiske fagbevægelse. *"Organisering"* står i nogen grad i kontrast til både 'service' og 'velfærd'. Her er medlemmet ikke blot en passiv modtager af ydelser, men derimod aktiv og medskabende. Her skal medlemmet se sig selv som en del af fagforeningen. Det handler både om at være med til at løse udfordringer på arbejdspladsen, men også at organisere kollegerne. Det er vigtigt at understrege, at der findes mange forskellige forståelser af begrebet organisering, som vi også ser på senere i denne rapport. Men teoretisk findes, der også mange forskellige bud på, hvad organisering er (Ibsen m.fl. 2011). Den klassiske forståelse kommer i høj grad fra USA og England og bygger på en fast metode, der i høj grad er bundet til en arbejdsplads. Her handler det om at identificere meningsdannere og en faglig 'sag', som kan være omdrejningspunktet for den faglige organisering (Simms 2012). Udgangspunktet er ofte såkaldte 'greenfield campaigns', hvor fagbevægelsen begynder helt fra bunden uden medlemmer, overenskomst eller TR.

Til at iværksætte disse tiltag har man ofte ansat såkaldte "organizers", som specifikt arbejder med disse tiltag, dvs. identifikation af arbejdspladser eller grupper af lønmodtagere, hvor man systematisk kan arbejde med at påvise fagforeningens værd i forhold til emner, som lønmodtagerne kærer sig om. Dette behøver ikke være en konflikt med arbejdsgiveren – som ellers set i de angelsaksiske. Moderne organiseringsstilgange fokuserer bl.a. mere på relationer og ikke kun 'sagen' (Nöel Hjort 2021).

'Aktivisme' handler om, at fagforeninger bliver et værktøj til forandring og medlemmerne til aktivister. I udlandet kan denne strategi ofte forveksles med organiseringsstrategien, fordi forholdet til arbejdsgiverne er mere antagonistisk. I Danmark har vi dog også strategien i flere versioner. Den store mobilisering af FH omkring afskaffelsen af St. Bededag viste, at denne strategi kan koordineres fra helt centralt niveau, men det krævede engagement af lokale afdelinger for at få medlemmerne til at møde op på Christiansborgs Slotsplads. Andre former for mobilisering kan være udelukkende lokale, fx imod arbejdsgivere, der nægter fagforeningen adgang. Det kan også være i forhold til fx den

grønne omstilling eller andre politiske dagsordener, der ikke alene handler om en faglig kamp. Her vil fagforeninger ofte indgå i alliancer med andre organisationer, der deler samme værdier eller politisk standpunkt. Medlemmerne ses som aktivister i en 'social bevægelse'. Denne strategi fylder som nævnt meget i udlandet og mindre i Danmark med tradition for konsensusprægede relationer til arbejdsgiverne.

Endelig er *"Fagfællesskab/profession"* strategien meget brugt blandt fagforeninger med klare uddannelsesmæssige domæner, typisk omkring en erhvervs- eller professionsuddannelse, hvor "faget" og medlemskab af fagforeningen hører sammen. Medlemmer af DSR' ret til at bære Dansk Sygeplejeråds emblem, også kaldet nålen, er det typiske eksempel, men strategien er mere end disse markeringer og omfatter fokus på efteruddannelse, udvikling af faget og karriererådgivning som veje til at skabe værdi for lønmodtagerne. Strategien er yderst relevant netop nu i forhold til erhvervsuddannelserne og den forøgede fokus på manglen på faglært arbejde, fx i den grønne omstilling. Her kan fagforeninger "tale deres fag op", og dermed organisere lønmodtagerne ved at vise, at de taler fagets sag. Faglighed og professionsfølelse kan derfor både give *nytte* og *værdi/normer* for medlemmerne (Høgedahl 2014).

Struktur og strategi

Det er værd at bemærke, at strategierne nævnt ovenfor ikke er gensidigt udelukkende, men kan eksistere på én gang – ofte på flere niveauer i fagforeningen. Der kan med andre ord eksistere en arbejdsdeling mellem det lokale og centrale i forhold til at udfylde strategierne. Der er dog to generelle forhold, der sætter rammer for de strategiske valg (Weir, 2005): 1) Fagforeninger har restriktive budgetrammer og forskellige kapabiliteter, der betyder, at der må prioriteres mellem forskellige strategier. Det handler om at få mest mulig effekt for ressourcerne, hvorfor det er umuligt at gøre alt på en gang. 2) De konkrete arbejdsmarkeder fagforeningerne opererer i, kan variere markant i forhold til beskæftigelsessituationen, lønudviklingen, andelen af udenlandsk arbejdskraft, arbejdsgiverstrategier, virksomhedsåbninger og konkurser, der giver forskellige udfordringer for den ene eller anden strategi. Det kan være svært for fagforeninger at iværksætte nye strategier for medlemsvækst, hvis de opererer i arbejdsmarkeder med fx høj arbejdsløshed, arbejdsgivermodstand og høj udskiftning af virksomheder.

Tabel 5: Sammenhæng mellem struktur og strategi – nogle eksempler

	Service	Velfærd	Organisering	Aktivism	Fagfællesskab/ profession
Centralt	Digitale services	Udbetalinger og retshjælp	Hold af professionelle organizers, der sendes ud	Højtprofilerede kampagner, fx St. Bededag	Nationalt kursusudbud
Lokalt	Personlige services	Sagsbehandling og efterbehandling	Organizers med dyb lokalt kendskab	Kampagner imod lokale arbejdsgivere	Faglige netværksmøder i afdelingen

Tabel 5 opsummerer strategierne i forhold til centralt og lokalt niveau og giver et par eksempler. Som nævnt vil fagforeningernes type/karakter øve stor indflydelse på valg af strategi. Stort set alle danske fagforeninger har lange traditioner med Velfærdsstrategien og den professionelle sagsbehandling medlemmer kan få via overenskomstsyste­met (og a-kasserne). Nogle medlemsorganisationer vil dog have disse funktioner centralt snarere end lokalt.

Fagforeninger med en høj grad af eksklusivitet (fx DSR) vil have lettere ved at benytte en professionsstrategi sammenlignet med fx 3F, der repræsenterer mange grupper på arbejdsmarkedet. Her kan særlige branche- eller fagklubber internt i forbundet varetage denne funktion, om end det vil være svært i mindre afdelinger. Nogle fagforeninger har ikke tradition for aktivisme og foretrækker konsensus med arbejdsgiverne. Andre har historisk modsat sig, at fagforeninger skulle levere services, da de ikke er forretninger men bevægelser (Hyman, 2001). Man ser også, at nogle afdelinger internt i et forbund historisk har haft større tradition for aktivisme end andre afdelinger – særligt drevet af politiske fraktioner internt i afdelingen, og det kommer sig til udtryk i afdelingens tiltag. I den private sektor, kan aktivisme også blive nødvendigt, hvis arbejdsgiverne ikke vil samarbejde og indgå overenskomster.

I forhold til diskussionen om afdelingernes selvstyre og kapabiliteter kan man forvente, at alle fem strategier ville være mulige på lokalt niveau, såfremt afdelingen har både høj selvstyre og kapabilitet. Omvendt vil nogle afdelinger – særligt med lav grad af kapabilitet – ikke kunne levere på ressourcetunge tiltag, hvorfor de må være selektive. Her kan man formode, at de vælger en Velfærdsstrategi, da denne handler om at levere den basale faglige sagsbehandling til medlemmerne, hvis de har problemer. Organiseringsstrategien derimod kræver mange ressourcer, som afdelingen højst sandsynligt ikke har. Her kan man håbe på mere aktivistiske (frivillige) medlemsgrupper, der vil tage det tunge læs med agitation og mobilisering af kollegaer. Forbund kan også centralt afsætte midler til organisering og aktivisme, men ofte vil disse strategier kræve lokalt kendskab og forankring over længere tid for at lykkes (Ibsen & Høgedahl (2012A).

Nogle strategier kan sandsynligvis bedre centraliseres end andre. Service-strategien og fagfællesskabsstrategien kan i nogen grad centraliseres, fordi services, kurser og karriererådgivning kan ligge hos en national enhed. Mange services kan endvidere digitaliseres og formidles centralt. Men der vil være et nødvendigt samspil til afdelingen, når medlemmer skal anvises til kurser og have rådgivning i det lokale arbejdsmarked. Adgang til forsikringer, rabatter og lign. behøver ikke lokal forankring, men er ikke desto mindre afgørende, at medlemmerne oplever god service i den direkte kontakt, når de kommer ned i afdelingen. En dårlig oplevelse er ofte nok til udmeldelse (Ibsen et al., 2012).

Andre tiltag i organiseringsarbejdet

Sideløbende med de fem strategier er der andre tiltag, som i princippet kan høre under alle fem. I mange år har fagbevægelsen også gjort meget for at betone overenskomsternes værdi for lønmodtagerne, og at ikke-medlemskab kan føre til ”den danske overenskomstmodels” endeligt over tid. Disse tiltag har ofte været i kampagne-form – både i traditionelle og på

sociale medier – og har til dels haft til formål at informere lønmodtagerne om fagbevægelsens rolle i at sikre gode løn og arbejdsvilkår, men også at ”give kant” til de gule organisationer. Et eksempel er ’OK-kampagnen’.

Det er helt afgørende, at kommunikationen med lønmodtagerne rammer rigtigt, dels i forhold til et match mellem indhold og lønmodtagernes motiver for medlemskab, men også i forhold til den form kommunikationen tager. Traditionelt var fagblade, brochurer og pjecer meget brugt sammen med lokale møder, arrangement – og ikke mindst 1. maj. Siden blev e-mail og websider vigtige. Og nu er kommunikationen via sociale medier i mere eller mindre åbne rum uomgængeligt, hvis man vil få fat i størstedelen af lønmodtagerne – og i særdeleshed de yngre. Der er dog også en risiko for unøjagtig eller for meget kommunikation, som lønmodtagerne – der bombarderes af information – ikke kan indtage. Afdelingernes og de centrale forbunds kommunikationsstrategier er yderst væsentlige for, hvor succesfuld de konkrete tiltag er. Gule fagforeninger har den ’fordel’, at de appellerer til alle lønmodtagere på arbejdsmarkedet, og derfor lettere kan benytte sig af massekommunikation fx radiospot. Den samme strategi vil næppe være relevant for fx Socialpædagoger, der organiserer en konkret gruppe på arbejdsmarkedet.

Samtidig afhænger tiltagene af kompetente medarbejdere, tillidsvalgte og evt. frivillige, der forstår at eksekvere strategien på en effektiv måde. Fagbevægelsen er kendt for sin store kursusvirksomhed – ikke mindst for TR og AMR – men kurser i systematisk organiseringsarbejde fylder mere og mere. HK Handel og HK Privat har bl.a. fornyeligt oprettet et decideret organiseringsakademi. Dette er også en del af en gradvis professionalisering af organiseringsarbejdet, fx ved ansættelse af organizers, men også ved at efteruddanne faglige sekretærer i organisering.

Relateret til professionalisering er systematisk evaluering af organiseringsarbejdet og de forskellige tiltag, herunder målopfyldelse. Dette kan gøres på mange måder og på forskellige niveauer. Evaluering kræver dog også både ressourcer, personale og tid, som ikke alle afdelinger har. Samtidig er det vigtigt, at evalueringer fører til læring og evt. forandring. Læring og forandring kræver også lederskab i de afdelinger, som ikke lever op til mål, eller hvor tiltagene ikke føres ud i livet.

Surveyanalyse

I denne del af rapporten kan man læse om resultaterne fra den omfattende survey, vi sendte ud til afdelingerne i FH-forbundene. Formålet med surveyen har været at indhente viden om organiseringsarbejdet for alle de afdelinger under FH, som har ønsket at deltage i undersøgelsen. Surveyen bidrager dermed med at give et generelt billede af arbejdet med organisering i de deltagende afdelinger.

Opsummering af surveyens resultater

Surveyen viser overordnet, at afdelingerne indtager en nøglerolle i organiseringsarbejdet, arbejder efter definerede mål og har iværksat et væld af tiltag og gør brug af flere typer af argumenter til at opnå disse mål. Der er altså ikke mangel på aktiviteter i afdelingerne, hvilket understreger, at realiteterne om medlemsfaldet er nået ud til alle hjørner af landet og for praktisk talt alle medlemsorganisationer.

- De mest typiske strategier i afdelingerne er velfærd, organisering og fagfællesskab/profession, hvorimod service og aktivisme også i mindre grad er brugt. Dette harmonerer godt med dansk fagbevægelses rødder i den danske models veludviklede OK-rettigheder og konsensuskulturen med arbejdsgiverne. En mere aktivistisk strategi – som set i de angelsaksiske lande – virker ikke lige så populær blandt de adspurgte afdelinger. Det samme gælder servicestrategien, som kendes herhjemme fra de såkaldt gule fagforeninger, om end der er stort fokus på bedre service til medlemmerne i mange afdelinger. Flere strategier eksisterer ofte samtidig.
- Vi finder desuden, at afdelingerne har stor grad af selvstyre i organiseringsarbejdet. Afdelingerne har i høj grad selv mulighed for at sætte sine mål, og de evaluerer dem langt hen ad vejen også selv. Dog spiller forbundet en større rolle i opfølgningen på mål for organiseringsarbejdet, hvilket kan være hensigtsmæssigt, så evalueringer ikke samler støv lokalt, men i stedet kan udbredes til andre afdelinger. Det er dog værd at bemærke, at ikke alle har fastlagt mål for rekruttering af nye medlemmer eller organisationsgrad. Der er også et betydeligt mindretal, der ikke har mål for fastholdelse. Hvis mantraet om at ”du får det, du måler” holder, er der derfor behov for at udbrede disse mål til flere afdelinger.
- Analysen indikerer også, at der er opbygget et vist niveau af kapacitet til organiseringsarbejdet lokalt. Der er oprettet organer til arbejdet og allokeret ressourcer. Men surveyen viser også, at det er oftest de faglige medarbejdere, der skal eksekvere – i stedet for deciderede organisere. Dette behøver ikke være et problem, men det rejser spørgsmålet, om de faglige sekretærer har tid, ressourcer og kompetencer til organiseringsarbejdet. Der er en fare for, at organiseringsarbejdet kan blive underprioriteret i forhold til sagsbehandling og alle de andre opgaver faglige medarbejdere har.
- Det digitale fylder relativt lidt i organiseringsarbejdet, organiseringsarbejdet forlader sig stadig meget på traditionelle former for kommunikation og besøg på skoler og arbejdspladser. Denne tilgang kan give god mening overfor de fleste grupper på arbejdsmarkedet. Moderat, men målrettet digital kommunikation kan dog give mening i en tid, hvor lønmodtagere ellers blive bombarderet med indhold mange steder, der kan ende med at blive til støj og føles ligegyldigt for den enkelte lønmodtager. Ikke desto mindre kan det overraske, at afdelingerne fx ikke bruger grupper på Facebook og andre platforme hyppigere over for udvalgte grupper, der har lav tilknytning til arbejdsmarkedet og som er

aktive på sociale medier, fx migrantarbejder og de unge. Her kunne det centrale niveau have en større rolle at spille.

Surveyens datagrundlag og indhold

I alt 16 forbund takkede ja til at deltage i surveyen, og vi sendte derfor surveyen ud til afdelings-, kreds- og regionsformænd i de forbund som er med i tabel 6 nedenfor.

Tabel 6. Deltagende forbund og svarprocent

Deltagende forbund		Udsendt	Besvarelser i alt	
		Antal	Antal	Procent
1	3F	68	59	86,8%
2	Blik og Rør	5	5	100,0%
3	BUPL	12	8	66,7%
4	Danmarks Lærerforening	79	77	97,5%
5	Dansk El-Forbund	11	10	90,9%
6	Dansk Metal*	16	14	87,5%
7	Dansk Socialrådgiverforening	3	3	100,0%
8	Dansk Sygeplejeråd	8	8	100,0%
9	FOA - Fag og Arbejde	34	22	64,7%
10	Finansforbundet	19	18	94,7%
11	Forsikringsforbundet	26	22	84,6%
12	Fødevareforbundet NNF	6	5	83,3%
13	Frederiksberg Kommunalforening	1	1	100,0%
14	Frie Skolers Lærerforening	4	4	100,0%
15	HK/Danmark	37	27	73,0%
16	Socialpædagogerne	10	8	80,0%
Total		330	291	85,2%

I tabel 6 fremgår det også, at 291 af de 330 formænd/forkvinder, som modtog surveyen, svarede på surveyen, hvilket giver os en svarprocent på 85,2 % - heraf gennemførte 68,9 % hele spørgeskemaet, mens 20,3 % har besvarede dele af spørgeskemaet. På trods af, den relativt store mængde af delvist gennemførte besvarelser, har vi alligevel valgt at tage disse med for at fremvise et så bredt databillede som muligt. Derfor vil antallet af besvarelser ("N" under figurerne) variere i de følgende figurer.

Det er yderligere værd at bemærke, at både størrelsen og strukturen for de enkelte forbund varierer. Derfor har nogle forbund med mange lokalafdelinger og – formænd/forkvinder (fx 3F og DL) mange besvarelser i spørgeskemaet. Omvendt har andre forbund en mere regional struktur og dermed kun få besvarelser. For at kunne sammenligne besvarelserne på tværs af forbundene, har vi derfor valgt at opgøre besvarelserne i forhold til, hvor mange medlemmer de forskellige forbund har i alt. Det betyder blandt andet, at vi har vægtet besvarelser fra forbund med få besvarelser og mange medlemmer lidt højere i de følgende figurer end forbund med mange besvarelser og få medlemmer. En mere omfattende beskrivelse af rapportens datagrundlag og metode kan findes i bilaget.

I hovedparten af surveyen har vi stillet spørgsmål til afdelingerne med afsæt i teori og viden fra den eksisterende forskning inden for tre overordnede temaer om organisering. Det gælder 1) mål, 2) tiltag og 3) argumentert som vi har skitseret i de følgende tabeller (7-9). De forskellige temaer har haft til formål at belyse 1) afdelingernes systematik i arbejdet med organisering (mål), 2) deres strategiske og konkrete arbejde med organisering (tiltag) og 3) deres dialog med potentielle og nuværende medlemmer (argumenter).

Tabel 7. Mål: Undertemaer og svarkategorier

Kategorier	
• Arbejde med mål	Ja; Nej; Ved ikke/vil ikke svare
• Fastsættelse af mål	I nogen grad lokalt; I nogen grad centralt; I høj grad centralt; Ved ikke/vil ikke svare
• Opfølgning på mål	Følges lokalt; Følges centralt; Følges både lokalt og centralt; Ved ikke/vil ikke svare
• Typer af mål	Nye medlemmer; valgte TR; fastholdte medlemme; nye overenskomster osv.

Som vist i tabel 7 og 8 har vi for mål og tiltag i flere tilfælde spurgt om arbejdsfordelingen mellem afdelingerne (lokalt) og forbundet (centralt), for på den måde at belyse hvilke niveauer forskellige dele af organiseringsarbejdet foregår på.

Tabel 8. Tiltag: Undertemaer og svarkategorier

	I høj grad lokalt	I nogen grad lokalt	I nogen grad centralt	I høj grad centralt	Ved ikke/vil ikke svare
• Konkrete tiltag					
• Organisering af organisering					
• Information og kontakt					
• Aktivism og kampagner					
• Uddannelse og opkvalificering					
• Evaluerings af tiltag					

Under argumenterne i tabel 9 nedenfor har vi stedet spurgt, i hvilket omfang afdelingerne lægger vægt på forskellige argumenter i deres dialog med potentielle og nuværende medlemmer. De fem svarkategorier afspejler desuden de fem strategier præsenteret i teori-afsnittet.

Tabel 9. Argumenter: Undertemaer og svarkategorier

	Hyppigt	Lejlighedsvist	Sjældent	Bruges ikke	Ved ikke/vil ikke svare
• Service • Velfærd • Organisering • Aktivisme • Fagfællesskab/ profession					

Endelig har vi, som vist i tabel 10, også spurgt afdelingerne om deres medlems- og organiseringssituation samt overenskomstdækning de seneste tre år.

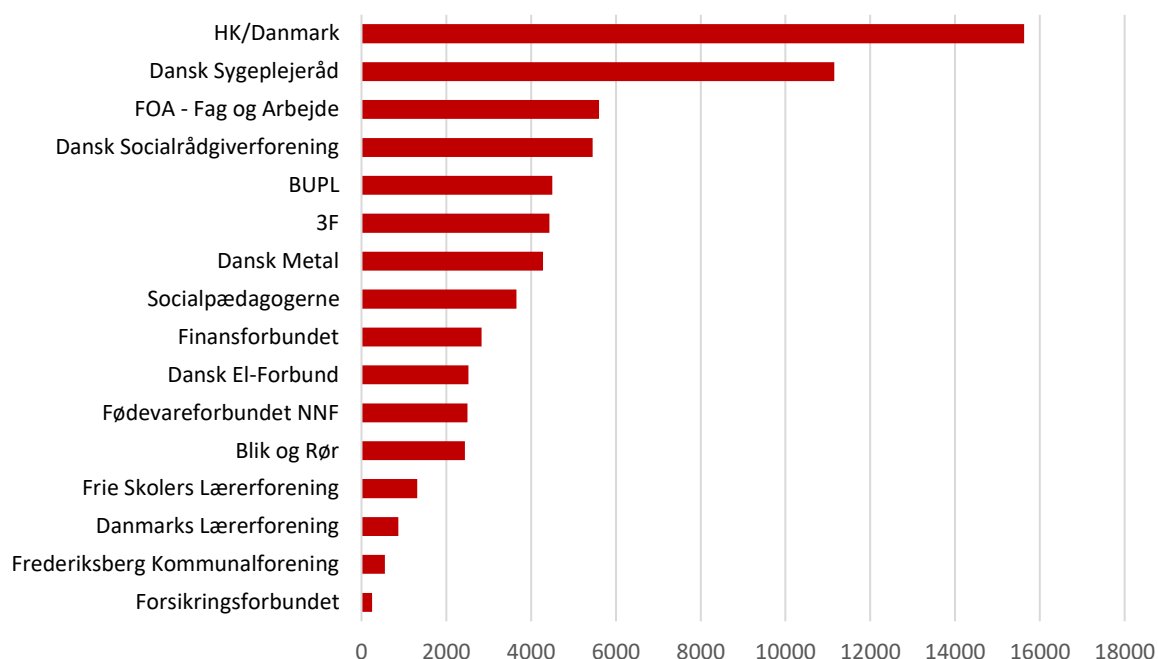
Tabel 10. Medlemssituation: Undertemaer og svarkategorier

	I høj grad i fremgang	I nogen grad i fremgang	I nogen grad i tilbagegang	I høj grad i tilbagegang	Ved ikke/vil ikke svare
• Antal medlemmer • Organisationsgrad • OK-dækning					

Afdelingerne i survey

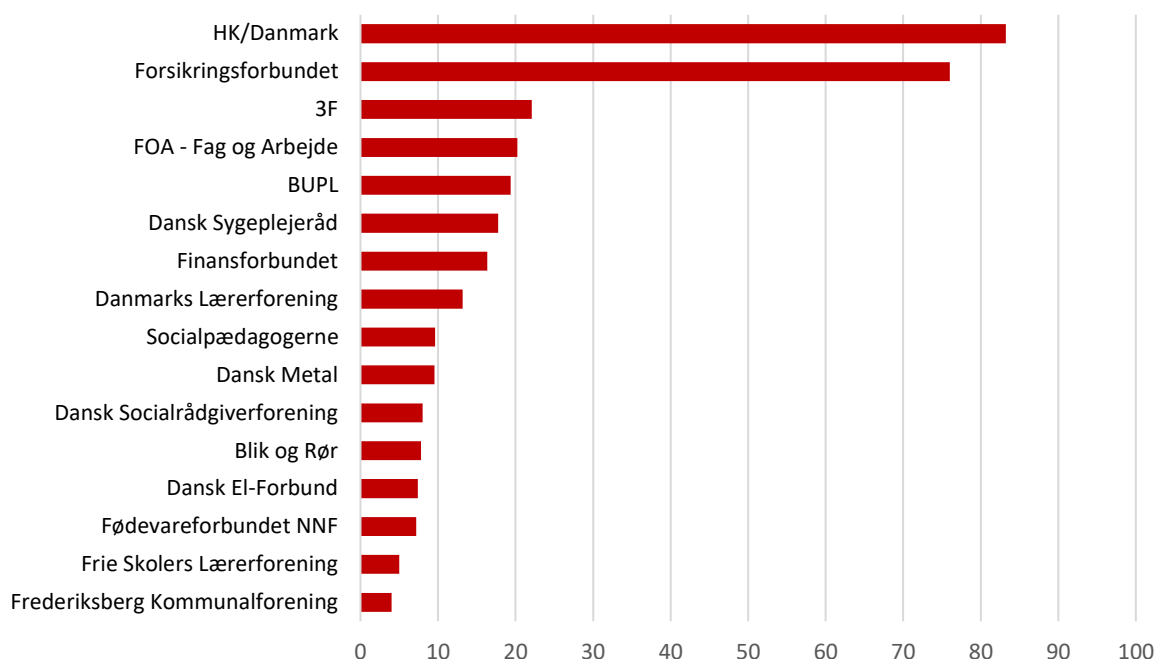
Før vi går i gang med analysen af de førnævnte tematikker, beskriver vi kort antallet af medlemmer og medarbejdere i de deltagende afdelinger. Disse informationer giver et indblik i den store organisatoriske variation, der er blandt afdelingerne, hvilket siger noget omfanget af afdelingens område, og hvor mange medlemmer, de skal betjene. Derudover giver antallet af medlemmer også en indikation af det økonomiske grundlag, som afdelingerne har at gøre godt med. Større afdelinger med mange medlemmer får flere kontingentkroner ind og har dermed flere ressourcer til f.eks. at ansætte flere medarbejdere eller forbedre nuværende services og tiltag. Her skal man dog huske på, at omkostningerne følger med antallet af medlemmerne, omend der kan være visse stordriftsfordele til stede i de større afdelinger.

Figur 4. Antal medlemmer i forbundenes afdelinger.



Figur 4 viser, at hovedparten forbundenes afdelinger i gennemsnit har mellem 2000 og 4000 medlemmer. Fordi vi tager gennemsnittet, skal man huske på, at nogle forbund har meget få enheder (ned til 3), hvor andre har over 60 enheder. To forbund stikker ud – DSR og HK – med over 10.000 medlemmer per afdeling i gennemsnit. Disse to store medlemsorganisationer har en forholdsvis centraliseret struktur med henholdsvis fem og syv afdelinger. Som nævnt har HK Hovedstaden, når man tæller Grønland og Færøerne med, omkring 75.000 medlemmer. Denne størrelse medfører, at afdelingen fremstår som en mastodont i fagforeningslandskabet med et selvstyre og kapabilitetsniveau, der minder om en selvstændig fagforening.

Figur 4. Antal medarbejdere i forbundenes afdelinger.



Figur 4 viser, at hovedparten af afdelingerne har under 25 medarbejdere ansat, hvilket afspejler en lokal struktur med små enheder for de fleste afdelinger. Kun HK/Danmark og Finansforbundet har afdelinger med over 50 medarbejdere i gennemsnit, og disse afdelinger dækker også relativt store geografiske områder. Kigger man bredt ud over hele FH familiens afdelinger er det dog værd at konstatere, at afdelinger inden for spektret lille-til-mellemstor tyder på at være normen. Hvad det gør ved afdelingernes selvstyre og kapabiliteter, kan vi ikke ud fra nærværende analyse sige noget om, men det kunne i forlængelse heraf være interessant at se, hvordan størrelse hænger sammen med valg af strategi for organisering samt hvordan organiseringsarbejdet er organiseret. Umiddelbart skulle man tro, at de mindste enheder vil have svært ved at løfte mange opgaver ud over sagsbehandling, men det kan også godt være, at de små enheder har en stærk lokal forankring og gode relationer til lønmodtagerne i området. Vi vil komme nærmere disse spørgsmål, når vi ser på vores casestudier senere i rapporten.

Mål for organisering

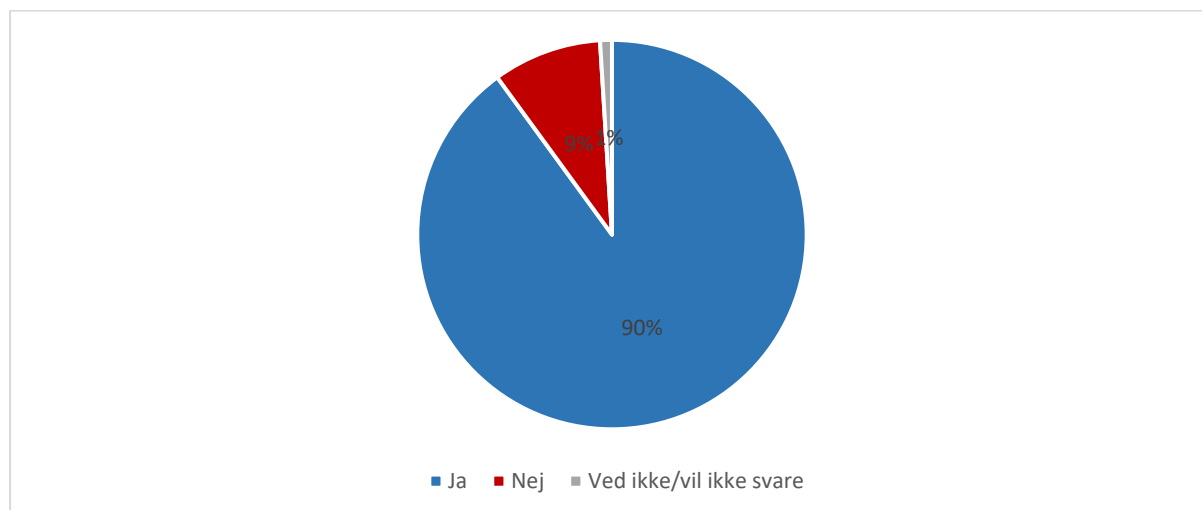
I surveyen stiller vi en del spørgsmål til mål for organiseringsarbejdet for at vide, om organisering er noget, man bevidst arbejder henimod og om det er noget som afdelingerne prioriterer. Vi spørger også, hvilke typer mål, afdelingerne forfølger. Derudover spørger vi, hvem der fastlægger målene og på hvilket niveau der bliver fulgt op på disse. De sidste to spørgsmål har at gøre med graden af selvstyre i afdelingerne.

Vender vi blikket mod afdelingernes arbejde med mål, ser vi, at der i næsten alle afdelinger arbejdes bevidst med et eller andet mål for organisering, og at rekruttering af nye medlemmer fylder mest. Målene siger ikke nødvendigvis noget om, hvilken strategi, man har

valgt i afdelingen, men det siger noget helt overordnet om deres fokus på medlemssituationen og arbejdet med organisering.

I Figur 5 ser vi, at 9 ud af 10 afdelinger har mål for organisering. Dette er godt nyt for de, der kunne frygte, at organisering slet ikke fylder i afdelingernes bevidsthed. På denne måde er der altså i et eller andet omfang målsætninger til stede for organiseringsarbejdet lokalt.

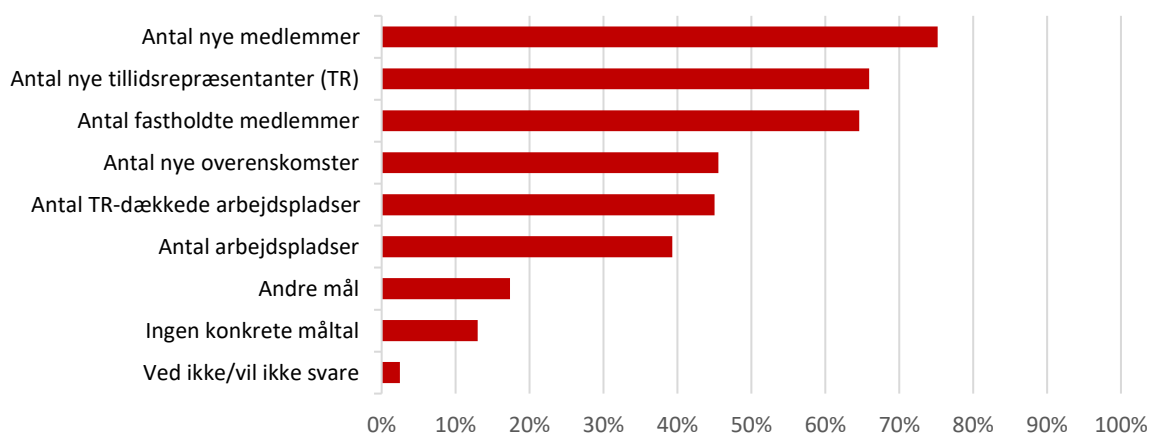
Figur 5. Afdelinger der arbejder med mål for organisering



N = 235

Figur 6 viser de forskellige typer af mål og viser klart, at rekruttering af nye medlemmer er det vigtigste (75 procent) med antal nye TR og antal fastholdte medlemmer (henholdsvis 66 og 65 procent) på anden- og tredjepladsen. Selvom disse mål ligger i top, kan det måske undre, at de ikke ligger højere. For hvilke afdelinger har ikke mål for rekruttering og fastholdelse? Og er målet om nye TR'ere ikke altid relevant – selv på offentlige arbejdspladser med en høj organiseringsgrad?

Figur 6. Typer af mål

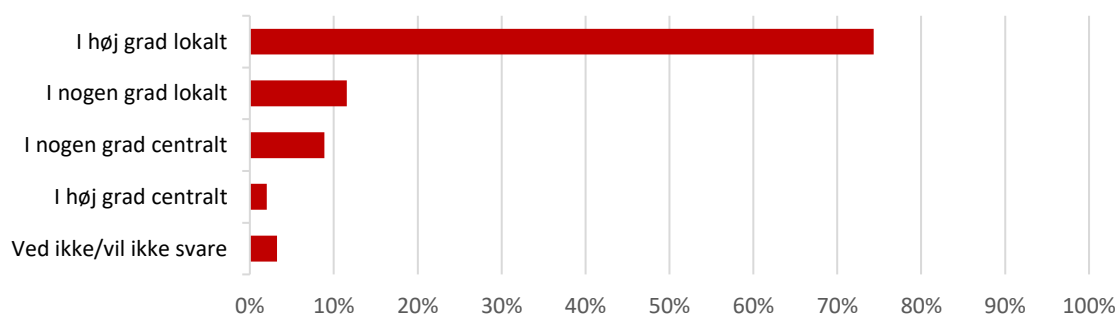


N = 192

De andre mål om antal nye overenskomster ligger under 50 procent, hvilket kan hænge sammen med, at overenskomsterne for mange afdelinger er relativt stabile, hvorimod de for andre hele tiden skal tilkæmpes. Som nævnt ovenfor, har nogle brancher og i nogle geografiske områder en betydeligt højere af- og tilgang af virksomheder, hvilket underminerer OK-dækningen, fx i restauration. Andre steder på arbejdsmarkedet, ikke mindst i det offentlige, er overenskomsten givet.

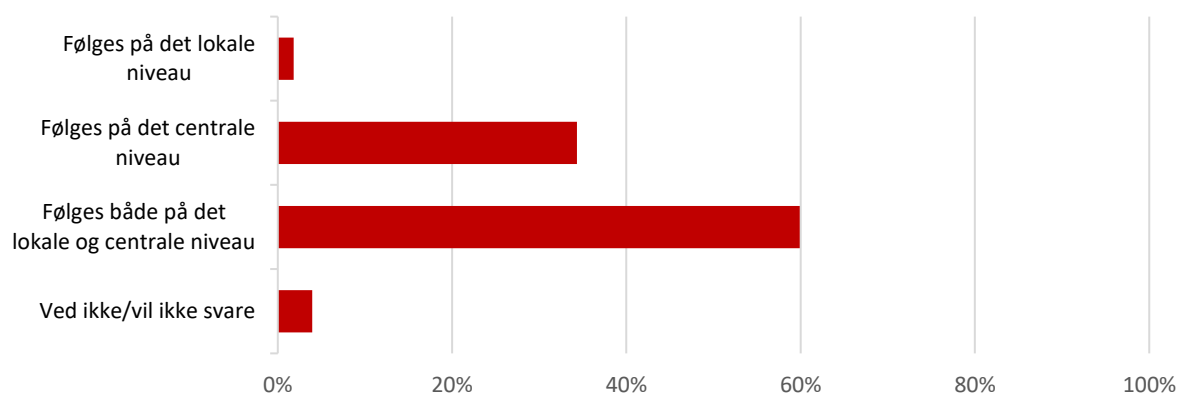
Figur 7 viser, at hovedparten af afdelingerne fastlægger deres mål lokalt, hvilket afspejler den decentrale struktur i mange forbund, hvor mange afdelinger selv definerer deres mål for organisering med afsæt i medlemssituationen, det lokale arbejdsmarked og demografiske forhold. Dette klare resultat vidner om generel højt selvstyre i afdelingerne omkring målstyring i organiseringsarbejdet. Kun 11 procent har svaret, at mål fastlægges centralt i nogen eller høj grad, hvilket må siges at være en – for os – overraskende lav andel. Med det store fokus på medlemssituationen, ville vi have troet, at det centrale niveau havde sat sig tungere på målfastlæggelsen.

Figur 7. Fastsættelse af mål



N = 192

Figur 8. Opfølgning på mål

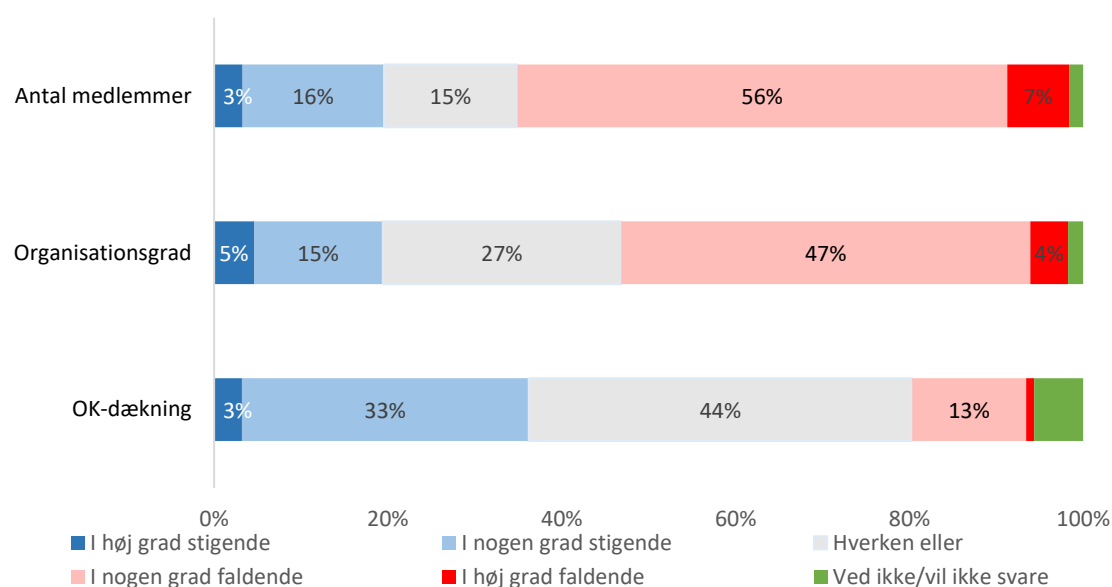


N = 192

I figur 8 ser man dog, at selve opfølgningen på målene i højere grad foregår centralt. Dette kunne pege på, de fleste afdelinger fastlægger mål i forhold til deres konkrete situation og

udfordringer, hvorimod den løbende monitorering af fx organisations- og dækningsgrad foretages blandt medarbejdere centralt i organisationen. Der kan dermed også være en arbejdsdeling, hvor den udøvende del af fagforeningen, dvs. afdelingen, der laver den opsøgende og direkte indsats med at få nye medlemmer og fastholde nuværende, også får lov til at lave målfastsættelsen. Og så kan det centrale niveau med data og analysekapaciteter følge op på, hvordan det går med målene. Vi har mere om evaluering af tiltag i organiseringsarbejdet nedenfor.

Figur 9. Udviklingen i mål over de seneste tre år



N = 219-234

Vi spurgte også, hvordan det er gået med udvalgte mål i afdelingerne inden for de seneste tre år. Disse tal er selvrapporterede, og vi kan ikke tjekke deres validitet efter, men svarene her er alligevel interessante, da de siger noget om afdelingernes opfattelse af, hvordan det går med de forskellige mål. Figur 9 viser, at de fleste afdelinger (63 procent) – ikke overraskende – har oplevet medlemsfald, og 51 procent har oplevet fald i organisationsgraden. Blot ca. 20 procent melder om stigende antal medlemmer og organisationsgrad. OK-dækning er derimod mere stabil, og her ser tendensen faktisk mere positiv ud med over en tredjedel, der melder om stigende OK-dækning.

Tiltag for organisering

Forrige afsnit viste, at afdelingerne i vid udstrækning arbejder målrettet med organiseringsarbejdet, selvom der er forskelle i, hvor målene fastlægges og følges, og hvad man måler.

I dette afsnit rapporterer vi de konkrete tiltag i organiseringsarbejdet i afdelingerne. Her viser vi hvilke tiltag, afdelingerne udfører, og hvor de udføres, dvs. om de primært udføres lokalt af afdelingen eller centralt af forbundet. Som nævnt ovenfor har vi kategoriseret tiltagene i følgende emner:

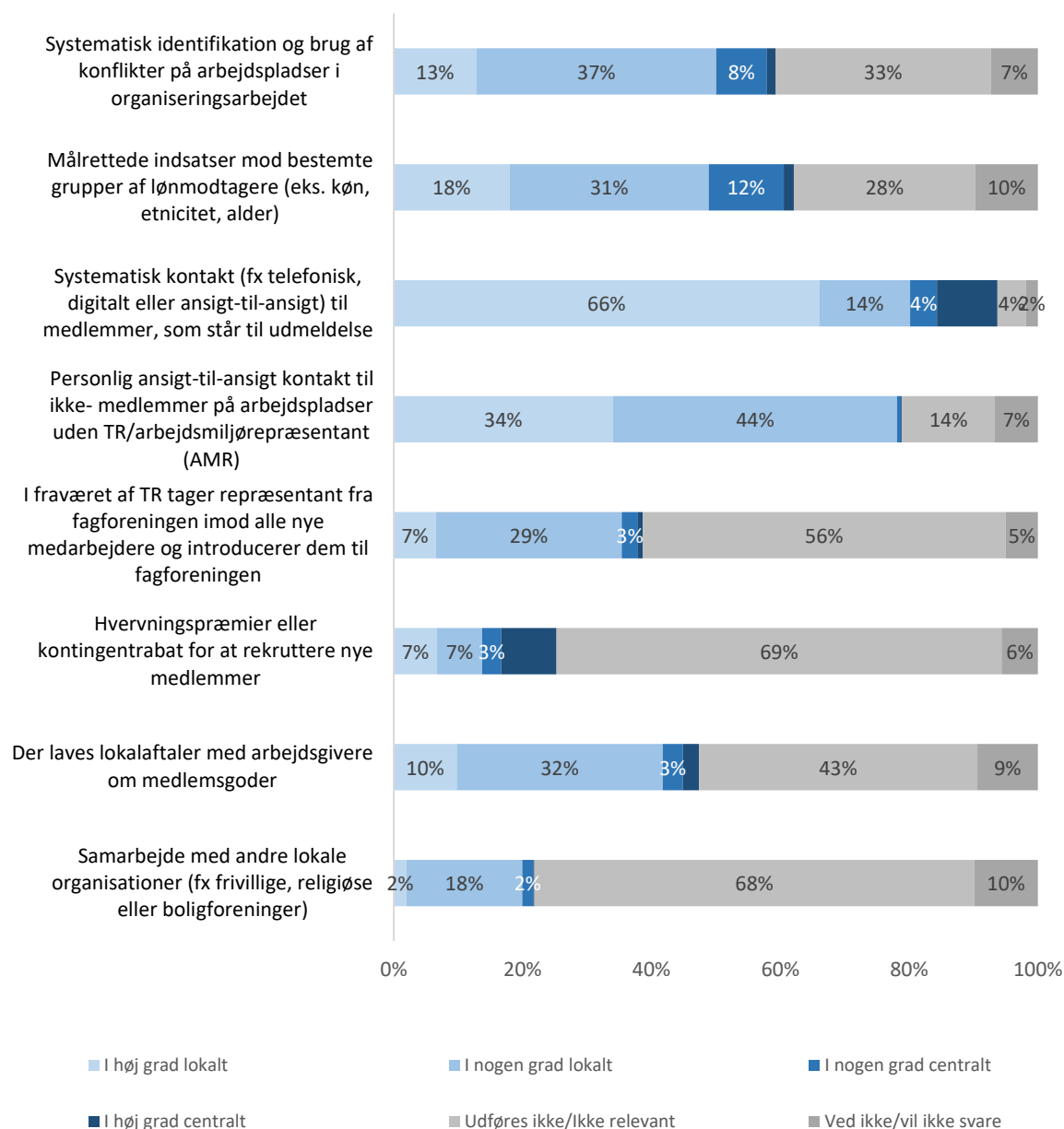
- Konkrete tiltag (forskellige handlinger til at få individuelle lønmodtagere til at være medlemmer)
- Organisering af organisering (budget, styring og personale)
- Information og kontakt (forskellige former for kommunikation med lønmodtagerne)
- Aktivisme og kampagner (kollektive aktioner mhp. organisering og OK-dækning)
- Uddannelse og opkvalificering (kompetenceopbygning hos afdelingen og til TR)
- Evaluering af tiltag

Konkrete tiltag

I det følgende afsnit ser vi nærmere på forskellige handlinger til at rekruttere og fastholde lønmodtagere. Vi indfanger også, om tiltagene ligger lokalt eller centralt (se figur 10). Overordnet ser vi, at organiseringsarbejdet i høj grad ligger hos afdelingerne, hvilket understreger betydningen af dette niveau for organiseringsarbejdet og for organisering af lønmodtagere i Danmark i det hele taget. Dette resultat er i sig selv interessant og vidner om, at afdelingerne er i frontlinjen – sammen med TR og AMR – når det gælder organisering. Og på arbejdspladser uden OK-dækning og TR er afdelingerne afgørende. Det viser samtidig også, at strategier (såfremt de findes) på forbundsniveau – som nævnt i indledningen – afhænger af implementering lokalt i konkrete tiltag.

En omtalt metode i ”organizer” modellen – og nok i fagforeningens historiske DNA – er identificeringen af konflikter på arbejdspladsen, der kan bruges som indgang til at vise fagforeningens værd, når lønmodtageren er i knibe over for sin arbejdsgiver. Alligevel er det kun halvdelen af afdelingerne, der gør dette, og blot ni procent siger, at dette tiltag ligger centralt hos forbundet. De resterende 40 procent gør enten ikke brug af dette tiltag eller ved ikke. Dette resultat understreger, hvad anden forskning har vist (Arnholtz et al. 2014; Ibsen et al. 2012), nemlig at mange fagforeninger – og deres medlemmer – ikke finder konflikter med arbejdsgivere særligt passende til organiseringsarbejdet på det danske arbejdsmarked, som ofte er karakteriseret ved konsensusrelationer.

Figur 10. Konkrete tiltag



N=229-231

Ligeledes i tråd med anden forskning (Ibsen og Høgedahl 2012B) ser vi, at målrettede indsatser mod særlige grupper (fx køn, etnicitet, alder) er udbredt, men ikke i samme grad som andre tiltag. Således siger over næsten en tredjedel, at de ikke gør brug af den slags indsatser. Halvdelen siger, at disse indsatser ligger hos afdelingerne, og godt 15 procent siger hos forbundet. I betragtning af, at forskningen har vist, at lønmodtagergrupper ofte har vidt forskellige arbejdsliv og vidt forskellige behov for fagforeningsmedlemskab, burde mere målrettede indsatser eller større differentiering af indsatser overfor bestemte grupper måske fylde mere. Omvendt kan man indvende, at fagforeninger netop har til opgave at behandle og

repræsentere alle lønmodtagere ens uanset gruppetilhørsforhold. Dette dilemma forklarer måske, hvorfor tiltaget deler de adspurgte.

Adskillige interne og eksterne undersøgelser har fastslået, at fastholdelse er en af de største udfordringer for dansk fagbevægelse (se fx Høgedahl 2014.). Her svarer afdelingerne meget ens. Hele 80 procent svarer, at afdelingerne systematisk tager kontakt til medlemmer, der står til udmeldelse. Yderligere 13 procent siger, at forbundet gør det, og kun fire procent siger, at det ikke gøres. Om end vi ikke kan vurdere, hvor systematisk eller effektivt dette fastholdelsestiltag udføres, må det være opmuntrende læsning, at dette nøgletiltag er så udbredt i afdelingerne. Det er også værd at bemærke, at 66 procent svarer ”I høj grad lokalt” på spørgsmålet, hvilket understreger det lokale niveaus store rolle i denne vigtige opgave. I vores casestudier kan vi bl.a. se, at der ofte er et samarbejde mellem lokale afdelinger og de centrale forbund, når det handler om fastholdelsesindsatser.

En anden meget væsentligt – men lidt overset – opgave for afdelingerne er at tage kontakt til ikke-medlemmer på arbejdspladser, der ikke har en TR eller AMR valgt. Organiseringsarbejdet på disse arbejdspladser er ekstra udfordrende, fordi fagforeningen mangler en ”insider”, der har tæt relation til kollegaerne og kan snakke med dem om faglige sager med ”et kendt ansigt”. Hele 78 procent siger dog, at dette tiltag varetages i ”I høj grad” eller ”I nogen grad” lokalt. Det må siges at være en høj andel, fordi det dels er ressourcekrævende at besøge arbejdspladser på denne måde, dels kan indebære svære møder med lønmodtagere, der ikke har bedt om fagforeningens tilstedeværelse.

Et andet relateret tiltag er, når fagforeningen tager imod nye ansatte på arbejdspladser, der ikke har TR, og introducerer dem til fagforeningen. Her er afdelingerne mindre aktive, og kun 36 procent, siger at afdelingen gør dette. Hele 56 procent siger, at dette tiltag ikke udføres. Set i sammenhæng med ovenstående, kan man måske konkludere, at de nyansatte ikke er et særligt fokusområde, men at afdelingerne tager kontakt til ikke-medlemmer på arbejdspladser uden TR. Med andre ord kræver fraværet af en TR er en anderledes tilgang til organiseringsarbejdet.

De næste tiltag relaterer sig i høj grad til de økonomiske incitament i rekrutterings- og fastholdelsesarbejdet. Mange virksomheder bruger fx hvervningspræmier eller kontingentrabat til kunder, der skaffer nye kunder. I fagforeninger ville det være medlemmer, der rekrutterer nye medlemmer. Dette tiltag er dog ikke brugt meget. Blot 14 procent siger, at dette sker lokalt, og yderligere 12 procent siger, at det sker centralt. Langt størstedelen – 69 procent – siger, at dette ikke sker.

Til at imødekomme ”gratist-problemet”, som vi nævnte i indledningen, har en håndfuld forbund diskuteret medlemsgoder i aftaler med arbejdsgiverne – enten i lokalaftaler eller i overenskomsten. Tiltaget er kontroversielt, fordi det bryder med princippet om områdeoverenskomster (dvs. alle dækkede lønmodtagere får det samme fra overenskomsten uanset medlemskab), men fortalere ser medlemsgoder, som et vigtigt redskab til at udligne den økonomiske fordel ved at stå uden for fagforeningen. I surveyen spørger vi til lokalaftaler med medlemsgoder, og vi ser, at tiltaget er brugt lokalt i 42 procent af de adspurgte. I betragtningen af, hvor debatteret tiltaget har været internt i nogle medlemsorganisationer, ikke mindst 3F, og hvor stor modstanden er hos arbejdsgiverne, kan man måske med rette synes, at 42 procent er ganske højt, om end blot 10 procent siger ”I høj grad lokalt”. Kun 4

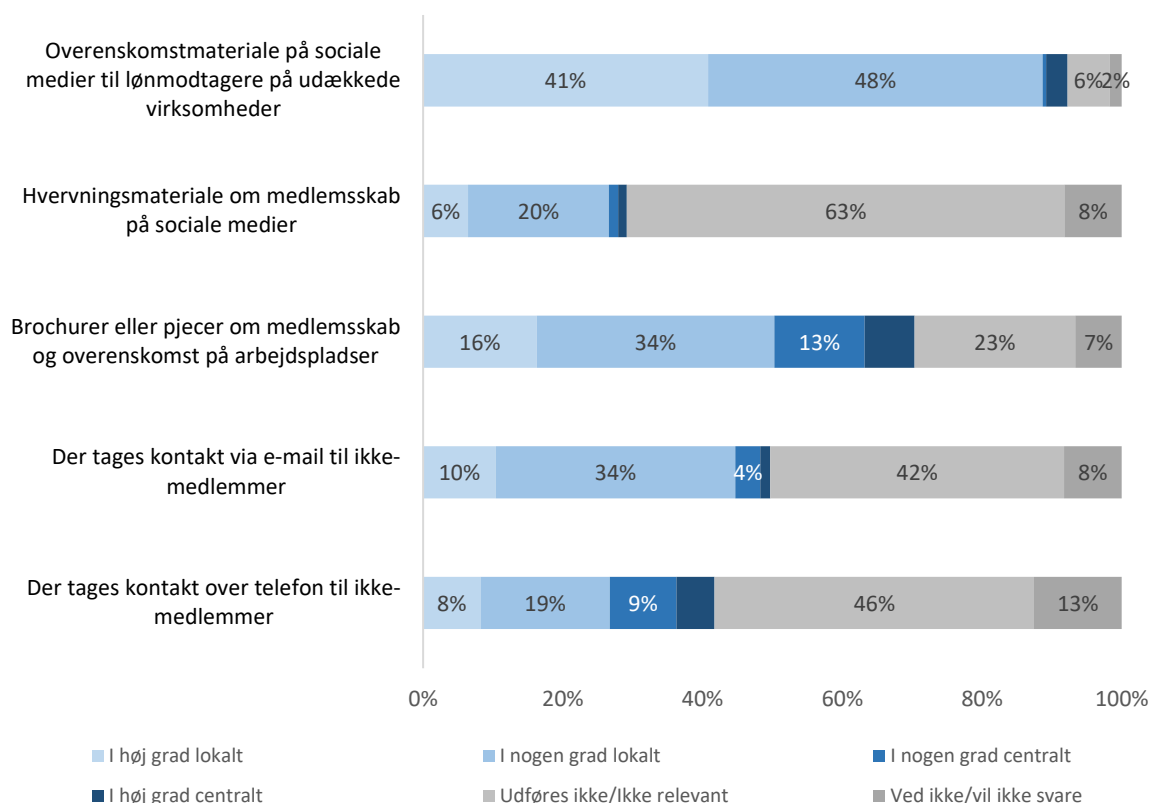
procent svarer, at tiltaget eksisterer centralt, og 43 procent siger, at det ikke bruges. Med andre ord, deler dette tiltag afdelingerne lige over.

Endelig kan vi se, at samarbejde om organisering med andre organisationer ikke er udbredt – hverken hos afdelingerne eller forbund. Blot 20 procent angiver, at de gør det i afdelinger, på trods af at sådanne alliancer er vigtige i andre lande såsom Storbritannien, USA og Tyskland. Dette er højst sandsynligt udtryk for de trods alt stærke fagforeninger i Danmark sammenlignet med andre lande (Benassi, Ibsen og Tapia, 2024).

Information og kontakt

De konkrete tiltag i organiseringsarbejdet understøttes af forskellige former for information og kontakt til lønmodtagerne. I det seneste årti har der været meget fokus på digitale former for kommunikation, ikke mindst via sociale medier. Vores survey viser, at afdelingerne gør brug af en bred vifte af kommunikationsformer, om end vi ikke kan sige noget om omfanget af denne brug eller kvaliteten af indholdet. Figur 11 viser, at afdelingerne kommunikerer på flere måder med lønmodtagerne. Den mest brugte form er ”Overenskomstmateriale på sociale medier til lønmodtagere på udækkede virksomheder”, som hele 89 procent gør brug af lokalt. Man kan indvende, at det er svært at ramme de udækkede lønmodtagere specifikt, men svaret viser i hvert fald, at overenskomstmateriale sendes bredt ud på sociale medier. Omvendt forholder det sig med ”Hvervningsmateriale på sociale medier”, som kun 26 procent bruger lokalt. De sociale medier bruges altså mere til generel information end til specifik rekruttering, hvilket kunne være en overset mulighed.

Figur 11. Former for Information og kontakt



N=229

Afdelingerne bruger også mere traditionelle former for kommunikation. Omkring halvdelen af afdelingerne uddeler brochurer og pjecer om medlemskab og overenskomster på arbejdspladser, og yderligere 20 procent siger, at forbundet gør dette. Denne form for kommunikation kan også betragtes som generel information.

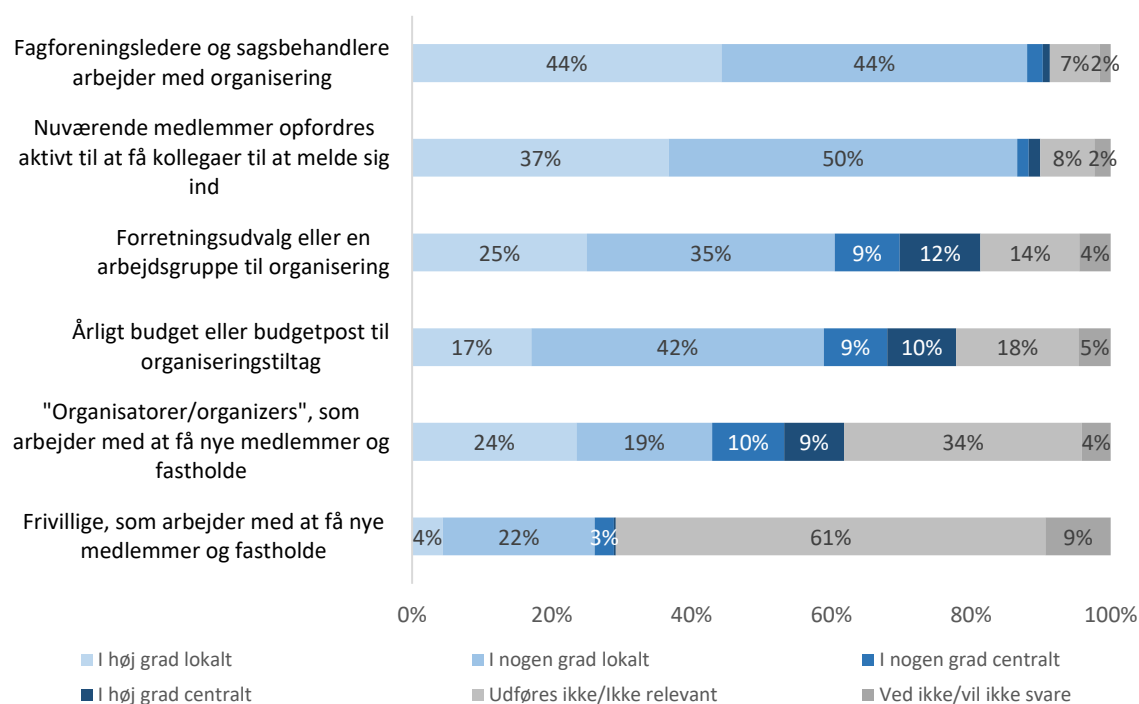
Vi spurgte også til, om der tages direkte kontakt til ikke-medlemmer via e-mail eller telefon. Disse former er mere direkte og kunne potentielt afføde negative reaktioner fra lønmodtagere, der ikke vil kontaktes af fagforeninger. De er da også mindre brugt, og næsten halvdelen af de adspurgte, siger, at de ikke bruger disse former. E-mail er den mest brugte kontaktform lokalt, og 44 procent svarer, at de skriver e-mails til ikke-medlemmer. Her må vi formode, at ikke-medlemmet enten har været medlem tidligere, eller på en eller anden måde har givet sin e-mail til afdelingen. Telefonisk kontakt er mindre brugt – blot 27 procent bruger denne form lokalt, og yderligere 14 procent svarer, at dette gøres centralt.

Organisering af organisering

I takt med at danske fagforeninger har fået større og større fokus på organisering af lønmodtagerne, er der sket en gradvis professionalisering af organiseringsarbejdet. Dette kræver organisering af organisationen altså ledelse og styring af indsatserne lokalt og centralt. Der er dog stor forskel på, hvordan man har organiseret organiseringsarbejdet, og dette ses også i besvarelserne (Figur 12). Overordnet må man sige, at de mest almindelige er,

at ledere og sagsbehandlere samt nuværende kollegaer står med ansvar for organisering – ud over TR og AMR selvfølgelig. Det er klart disse aktører, der arbejder mest med organisering i afdelingerne. Der afsættes også midler til organiseringstiltag i langt de fleste tilfælde – mest lokalt men også centralt. Inddragelse af nuværende medlemmer på arbejdspladsen er et kernelement i organiseringsstrategien.

Figur 12. Organisering af organisering



N=232

I lige over 60 procent af afdelingerne har oprette et forretningsudvalg eller arbejdsgruppe til organiseringsarbejdet. Blot 20 procent har svaret, at disse organer ligger centralt, og de resterende 20 procent har ikke sådanne organer, eller ved det ikke. Svarene er udtryk for, at organiseringsarbejdet i høj grad styres lokalt, hvilket også harmonerer godt med de ovenstående besvarelser om målfastsættelse. Den lokale styring ses også i budgettet til organiseringstiltag, som i høj grad ligger lokalt. I lige under 20 procent af de adspurgte afdelinger ligger budgettet til organiseringsarbejdet centralt. Måske lidt overraskende har næsten 18 procent svaret "Udføres ikke/ikke relevant" til spørgsmålet om budget til organisering.

En klar indikation på organiseringsstrategien kan ses i ansættelse af "organizers". Ser vi på personale til organiseringsarbejdet, er der stor variation i besvarelserne. Den angelsaksiske "Organizer-model" har fået meget opmærksomhed – specielt i de gamle LO-forbund 3F og HK – men ikke alle afdelinger har organizers ansat. Faktisk er det kun et mindretal ca. 43 procent af afdelingerne, der har dem ansat. Yderligere 19 procent svarer, at forbundet har organizers ansat centralt, og hele 34 procent siger, at de ingen organizers har. Man må formode, at disse 34 procent har lagt organiseringsarbejdet hos TR/AMR eller de faglige sekretærer i forbund og afdelinger, men det er også muligt, at organiseringsarbejdet

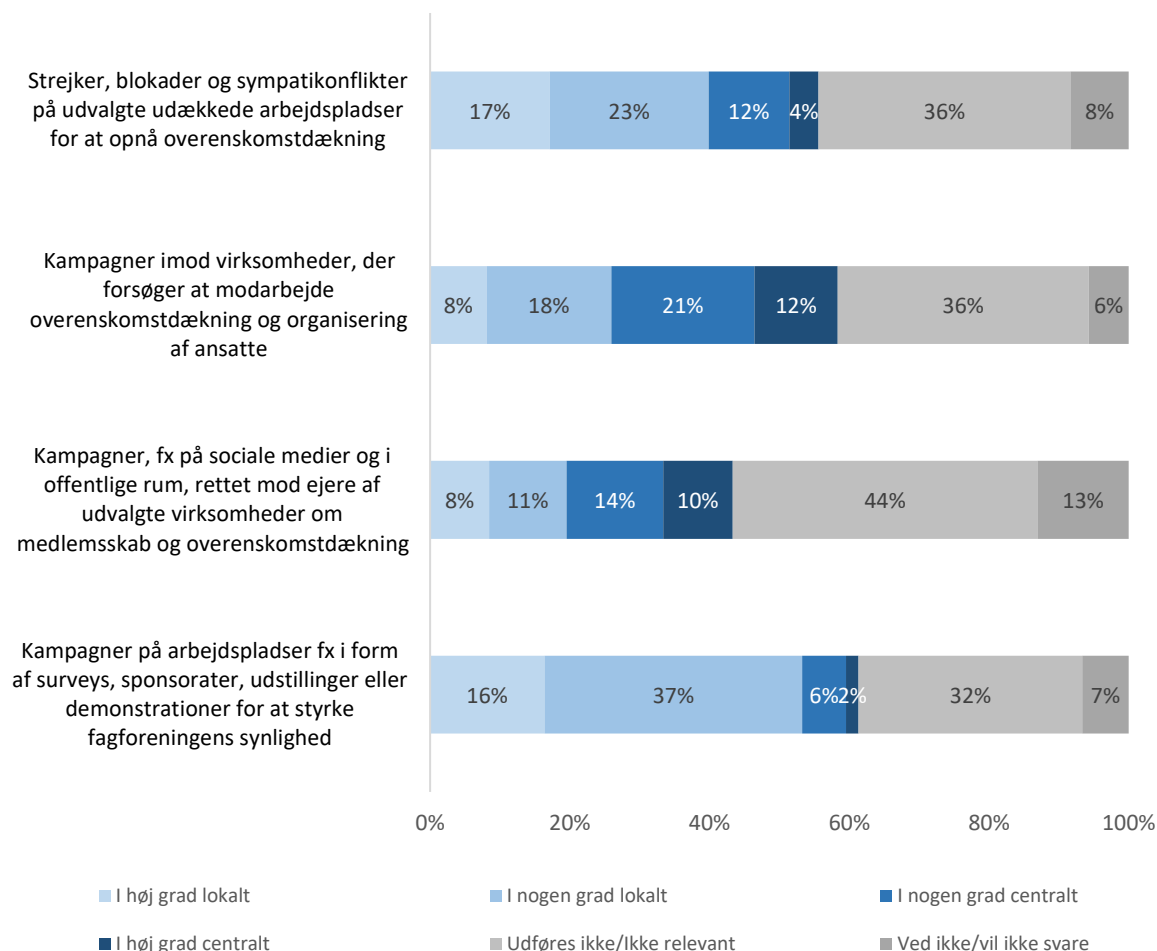
”falder igennem sprækkerne” mellem de forskellige ansatte og valgte i disse fagforeninger. Hvis det er tilfældet, mangler der en klar ansvarsfordeling.

Endelig spurgte vi til brugen af frivillige i organiseringsarbejdet. Dette kunne være de såkaldte ”meningsdannere” på arbejdspladserne, dvs. ikke-valgte medarbejdere der kan tale fagforeningens sag, eller simpelthen bare ikke-lønnede, ikke-valgte medlemmer, der vil hjælpe til i organiseringsarbejdet på arbejdspladsen eller andetsteds. Disse frivillige bruges kun i lille udstrækning lokalt – og stort set ikke centralt. Lige godt 25 procent af afdelingerne har svaret, at de gør brug af frivillige i organiseringsarbejdet. Dette lave tal skal dog ses i forhold til, at afdelingerne i over 80 procent af tilfældene opfordrer nuværende medlemmer til at rekruttere og fastholde. Inddragelse af nuværende medlemmer på arbejdspladsen er et kernelement i organiseringsstrategien, og resultaterne viser, at det foregår lokalt i afdelingerne.

Aktivism og kampagner

I den private sektor, har afdelingernes rolle – særligt hos de gamle LO-forbund – været at opnå overenskomstdækning hos arbejdsgiverne ved brug af konfliktvåbnet (Due et al., 1993; Ibsen og Jørgensen, 1979). Men i takt med den generelle udbredelse af overenskomsterne i den danske model – ikke mindst til den offentlige sektor – fylder lokale konflikter mindre og mindre, hvilket også kan ses i det generelt lave niveau for overenskomststridige konflikter (DA, 2024). Faktisk findes de fleste arbejdsstandsninger i den offentlige sektor i forbindelse med overenskomstforhandlingerne. Ikke desto mindre kan aktivisme og kampagner stadig fylde noget i afdelingernes virke, når de skal agitere for lønmodtagere – ikke mindst med henblik på at organisere dem og evt. overenskomstdække dem.

Figur 13: Aktivisme og kampagner



N=228

Figur 13 viser en vis opsplitning i forhold til aktivisme og kampagner. 40 procent svarer, at de lokalt iværksætter strejker, blokader og sympatikonflikter – arbejdsretlige konfliktvåben – på udækkede arbejdspladser for at opnå overenskomstdækning. Vi må antage, at disse afdelinger hovedsageligt repræsenterer privatansatte. Yderligere 16 procent siger, at denne opgave ligger centralt. 36 procent svarer, at de ikke iværksætter denne form for konflikt.

Der kan også være kampagner imod virksomheder, der forsøger at modarbejde overenskomstdækning og organisering af de ansatte. Dette tiltag er mere centraliseret end konfliktvåbnet, og en tredjedel svarer, at det ligger centralt, imod 26 procent lokalt. 36 procent gør ikke brug af dette tiltag. I nogle tilfælde vil disse kampagner starte med at være lokale, men kan vokse og blive nationale – særligt hvis medierne får interesse for dem. Et efterhånden klassisk eksempel er 3F's strid med Vejlegården, hvor nationale politikere og medier blandede sig i en ellers lokal konflikt pga. dens principielle karakter om konfliktret. Denne type kampagner vil typisk være et privat sektor fænomen.

Vi spurgte også til brugen af kampagner på sociale medier rettet imod ejere af virksomheder for at sætte fokus på medlemskab og overenskomstdækning. Spørgsmålet er altså mere generelt. Dette tiltag er generelt mindre udbredt end de andre kampagner, hvilket kan hænge sammen med, at sociale medier indgår.

Endelig spurgte vi til de mindre kontroversielle kampagner på arbejdspladser for at styrke fagforeningens synlighed. Over 50 procent gør dette lokalt, og yderligere 8 procent svarer, at det gøres centralt. Da disse tiltag ikke nødvendigvis er konfliktdrevne og kunne medvirke til at højne kendskabet til fagforeninger generelt, kan man måske undre sig over, at de ikke er mere udbredte. Omvendt kan denne type kampagner være ganske ressourcekrævende, særligt, hvis man bruger eksterne kommunikationsbureauer eller lign.

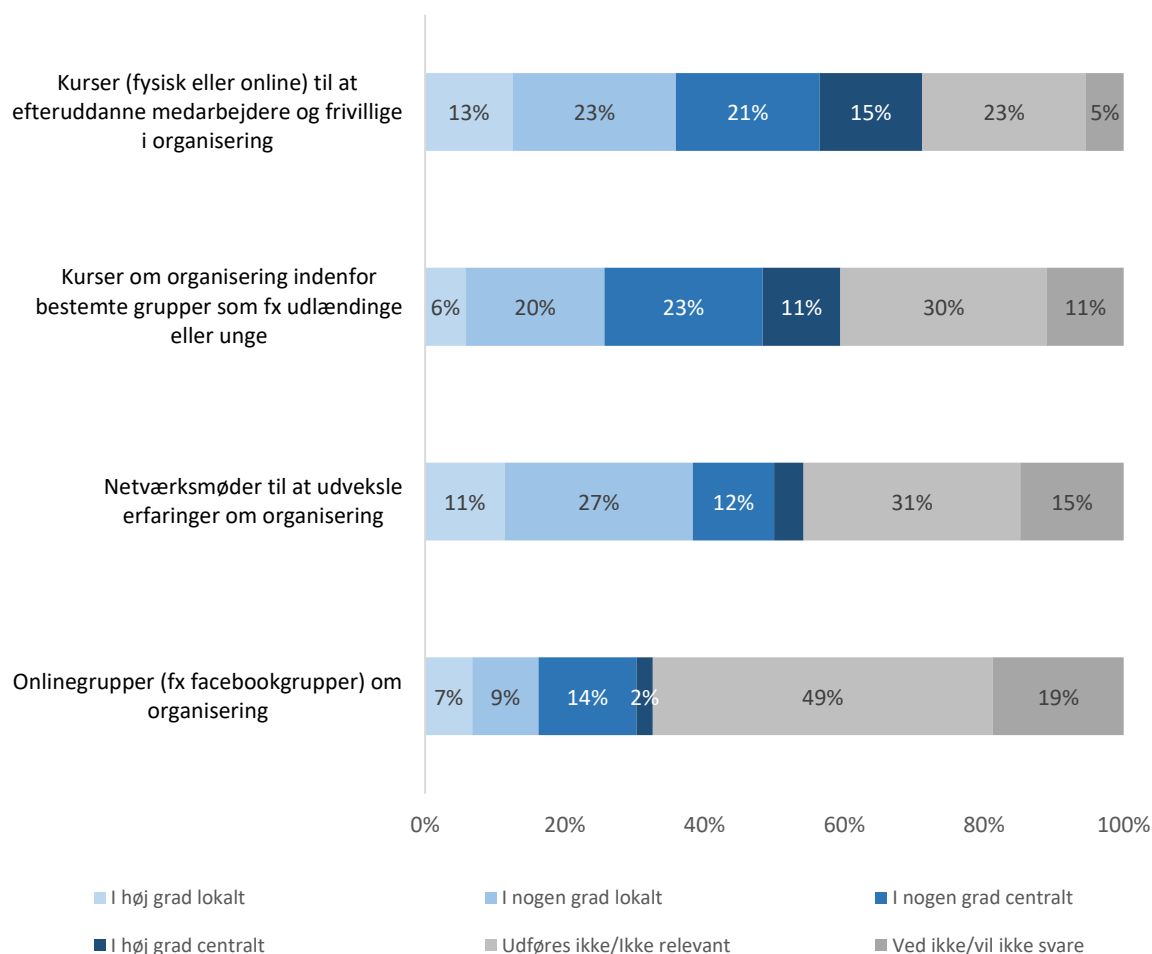
Uddannelse og opkvalificering

Siden der for alvor kom fokus på organiseringsarbejdet i dansk fagbevægelse, har fagforeningerne også skulle uddanne og opkvalificere medarbejdere, tillidsvalgte og ledere i, hvordan rekruttering og fastholdelse gøres bedst. Uddannelse og opkvalificering i organisering er kommet på pensum på linje med håndtering af faglige sager og forhandlinger med arbejdsgivere. Derudover anser vi også for at være vigtige i den generelle opkvalificering. I survey'en spurgte vi om uddannelse og opkvalificering for to grupper separat: 1) medarbejdere og frivillige, og 2) TR.

Figur 14 viser svarene for medarbejdere og frivillige, som ser ud til at have stor kursusaktivitet. Næsten tre fjerdele svarer, at der afholdes kurser til at efteruddanne i organisering med en lige fordeling mellem lokale og centrale kurser. Dette resultat flugter meget godt med den øgede fokus på organiseringsarbejdet. Der afholdes også i nogen udstrækning kurser om organisering inden for bestemte grupper, fx udlændinge eller unge, om end denne aktivitet afholdes mest centralt.

Erfaringsudveksling for gruppen i netværksmøder er udbredt, men kun lige godt halvdelen af de adspurgte siger, at det foregår. 38 procent siger, at dette foregår lokalt, og yderligere 16 procent siger, at det foregår centralt. Erfaringsudveksling i onlinegrupper er mindre udbredt. Kun 16 procent svarer, at dette sker lokalt. Samme andel siger, at det sker centralt. Her er måske en lavt hængende frugt i forhold til bedre erfaringsudveksling på tværs af afdelinger, men også på tværs af forbund. Kunne man have en FH-facebook gruppe for organisering, hvor lokale medarbejdere og frivillige kunne indsamle og udveksle erfaringer om organisering?

Figur 14. Uddannelse og opkvalificering af medarbejdere og frivillige



N=228

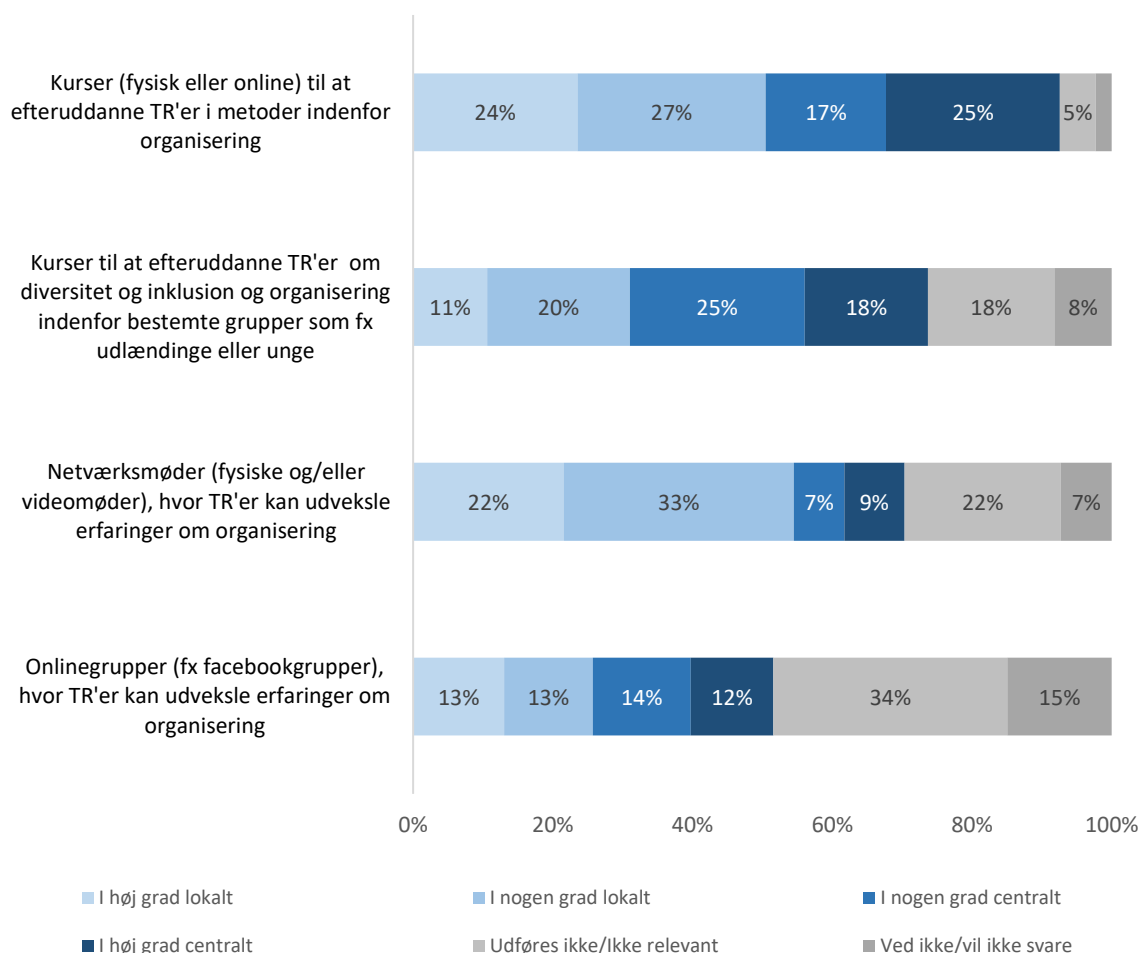
Figur 15 viser svarene for TR, som har endnu større kursusaktivitet i organisering end medarbejderne. Kun 5 procent svarer, at der ikke er kurser i organisering for TR og yderligere 2 procent har svaret "Ved ikke/vil ikke svare". Resten – 93 procent – har kurser i organisering for TR, og de fordeler sig relativt jævnt imellem det lokale (51 procent) og centrale niveau (42 procent). Vi kan ikke sige noget om indholdet, længde og kvalitet af kurserne, men der er stor udbredelse.

Der findes også i vid udstrækning kurser til at efteruddanne TR om diversitet og inklusion af bestemte grupper, fx udlændinge og unge. Disse kurser kan være vigtige i forhold til at organisere nogle af de sværeste grupper på arbejdsmarkedet, og det vidner tallene også om. Der er stor kursusaktivitet på både centralt og lokalt niveau. Det centrale niveau fylder mest her med 43 procent, imod det lokale med 31 procent. Da inklusionen af disse grupper kan have en lokal karakter, fx ved store anlægsbyggerier, kan det give mening at lægge kurser i afdelingen. Omvendt vil der være generelle kompetencer i håndtering af diversitet og inklusion, som kan ligge centralt. Placeringen vil også i høj grad afhænge af kapaciteterne lokalt.

TR'er har også i vid udstrækning adgang til netværksmøder, hvor der erfaringsudveksles. Over 70 procent har netværksmøder, og det er hovedsageligt lokale (55

procent). Endelig fylder onlinegrupper til erfaringsudveksling mere for TR end for medarbejdere/frivillige, om end det kun er ca. halvdelen af de adspurgte, der siger, at disse grupper findes. Igen kan man overveje, hvorvidt flere onlinegrupper kunne gøre erfaringsudveksling blandt TR'ere mere udbredt, så den enkelte TR ikke sidder alene med organiseringserfaringer, der kunne have værdi for andre.

Figur 15. Uddannelse og opkvalificering af TR

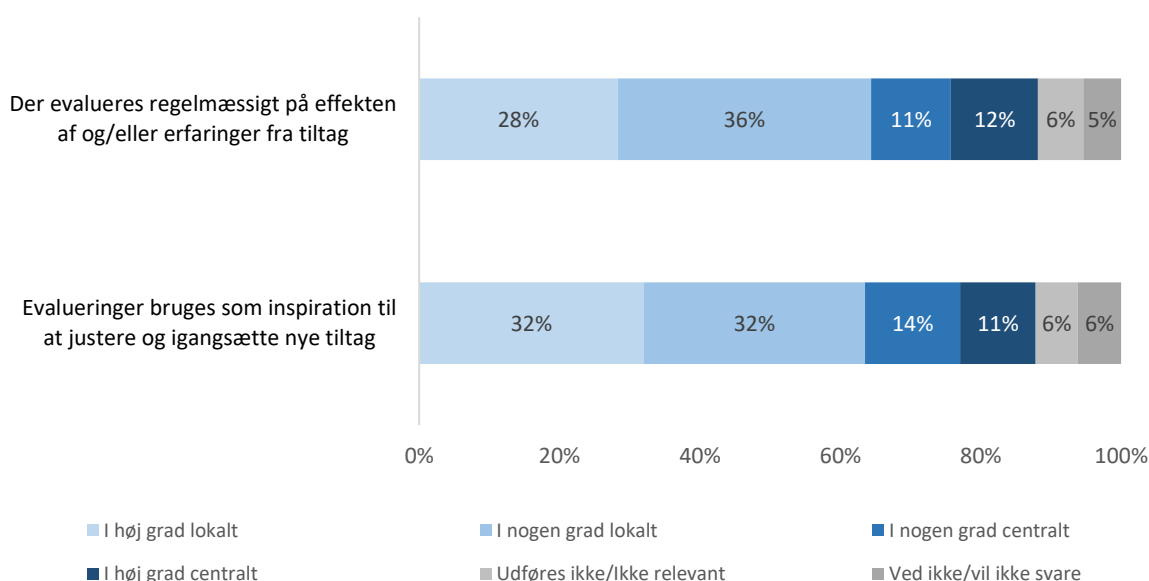


N=227

Evaluering af tiltag

I den sidste del af denne analyse, ser vi på, om tiltag systematisk evalueres, og om dette gøres lokalt eller centralt. Manglende evaluering kan være udtryk for, at successer ikke gentages, eller at fejl ikke rettes. Derudover er placeringen af evalueringen interessant, da den siger noget om styringen af læringsprocesser i organiseringsarbejdet. Såfremt evaluering sker centralt, kan det på den ene side medvirke til, at der sker læring på tværs af afdelinger. På den anden side er der risiko for, at læringen ikke forankres lokalt. Omvendt kan lokal evaluering på den ene side betyde, at andre afdelinger ikke lærer af en afdelings erfaringer. På den anden side kan lokal evaluering bidrage til bedre forankring af erfaringer i organiseringsarbejdet, der hurtigere kan føre til forbedringer.

Figur 16. Evaluering af tiltag



N=227

Figur 16 viser, at evalueringer sker i vidt omfang og primært lokalt. Derudover svarer de adspurgte, at de rent faktisk bruger evalueringer, som inspiration til at justere og igangsætte nye tiltag – igen primært lokalt. Om end vi ikke kender kvaliteten eller systematikken i evalueringerne, er disse resultater god læsning for dem, der mener, at det er muligt og ønskeligt at igangsætte læreprocesser i organiseringsarbejdet.

At evaluering og læring primært finder sted lokalt, kan dog rejse spørgsmålet, om der er tilstrækkelig læring på tværs af afdelinger. Vi kan ikke udelukke, at denne læring finder sted internt i forbund alligevel, da de adspurgte er ”tvunget” til at vælge imellem det centrale og lokale niveau. Samtidig vil det også være interessant at vide, hvor meget data, der indsamles, hvordan data behandles og analyseres, og – ikke mindst – hvordan resultaterne af evalueringer spredes.

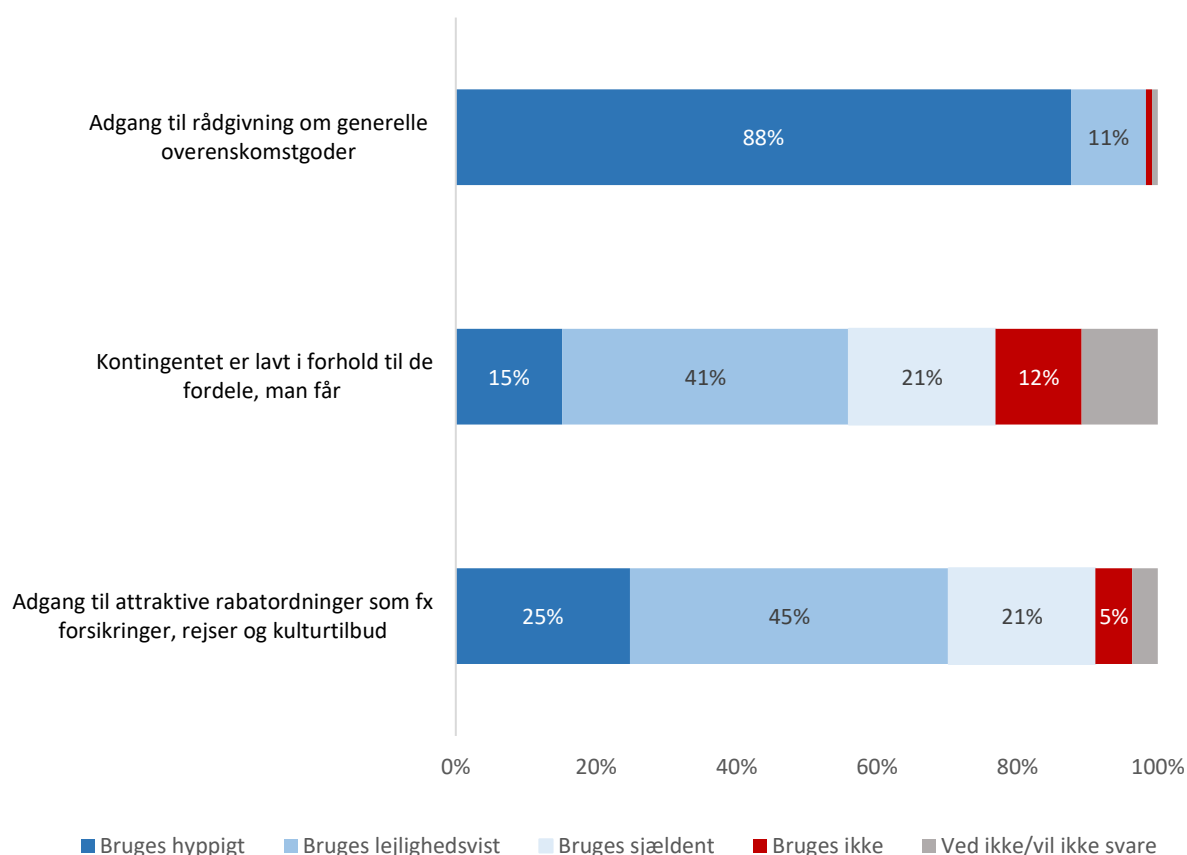
Argumenter for organisering

Forskning i organisering har vist, at det ikke kun handler om, hvad fagforeninger tilbyder, men også hvilke argumenter, de lægger vægt på, når de iværksætter tiltag til rekruttering og fastholdelse. Som nævnt i teoriafsnittet har forskellige fagforeninger forskellige strategier baseret på medlemssynet og hvilke tiltag dette syn afføder. Vi identificerede fem overordnede strategier: Service, Velfærd, Organisering, Aktivisme, og Fagfællesskab/Profession. Ud over medlemssynet og tiltagene, vil argumenterne for organisering også hænge sammen med disse strategier. Spørgsmålet er så, hvilke argumenter afdelingerne bruger mest af disse fem.

Overordnet set bruger afdelingerne alle fem typer af argumenter i deres organiseringsarbejde, men Velfærd og Organisering er de mest hyppigt brugte, efterfulgt af Fagfællesskab/profession, Service og til sidst Aktivisme. Dette flugter godt med vores

forventninger i teoriafsnittet, hvor vi netop betonede betydningen af medlemmernes rettigheder via overenskomst- og dagpengesystemet, samt betydningen af at være velorganiseret for lønmodtagernes interesse. Det var også forventet, at faglighed og professioner betyder noget for mange af afdelingerne, hvorimod Service og Aktivisme deler vandene mere.

Figur 17. Argumenter: Service

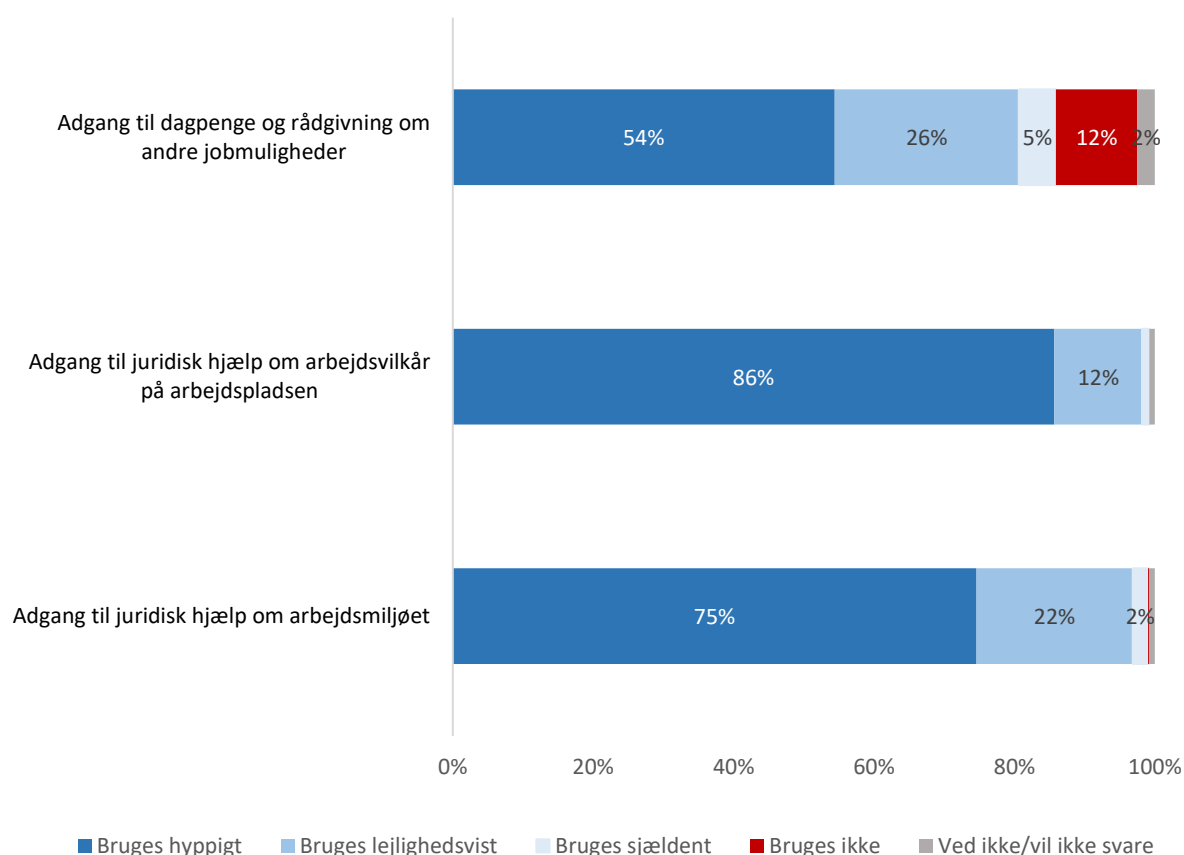


N=224

Figur 17 viser, at argumenter om service bruges men i varierende grad. At medlemskab giver adgang til rådgivning om overenskomstens goder er det klart mest brugte Service argument – næsten 90 procent bruger dette argument – hvilket nok ikke kan overraske. Overenskomsten er fagforeningernes vigtigste gode – uden sammenligning. Derimod bruges argumenter, om at det er omkostningseffektivt at være medlem knapt så meget. Over 40 procent bruger disse to argumenter lejlighedsvist, og kun 15 procent bruger argumentet om, at kontingentet er lavt i forhold til de fordele, man får. Dette resultat indikerer, at man måske har svært ved at komme igennem med dette argument – når de alternative fagforeninger tilbyder væsentligt lavere kontingenter på den samlede pakke ('fagforening' + a-kasse) og man stadig kan få overenskomstens goder. Lidt flere – 25 procent – bruger hyppigt argumentet om, at medlemskab giver adgang til attraktive rabatordninger. Dette kan måske overraske lidt, idet disse ordninger tilsammen faktisk giver en stor økonomisk gevinst for de fleste slags medlemmer. Ordningernes værdi er dog meget individuel – kun nogle lønmodtagere vil gøre

brug af rabatter på rejser eller kulturtilbud – hvorfor argumentet godt kan ramme ved siden af, medmindre man kender den specifikke lønmodtagers behov. Tidligere forskning peger også på, at der kan være store forskelle mellem især alder, når det gælder lønmodtageres prioritering af kontante fordele, som årsag til medlemskab af en fagforening. Unge svarer typisk, at de er blevet medlem fx for at få adgang til fx billige forsikringer.

Figur 18: Argumenter: Velfærd

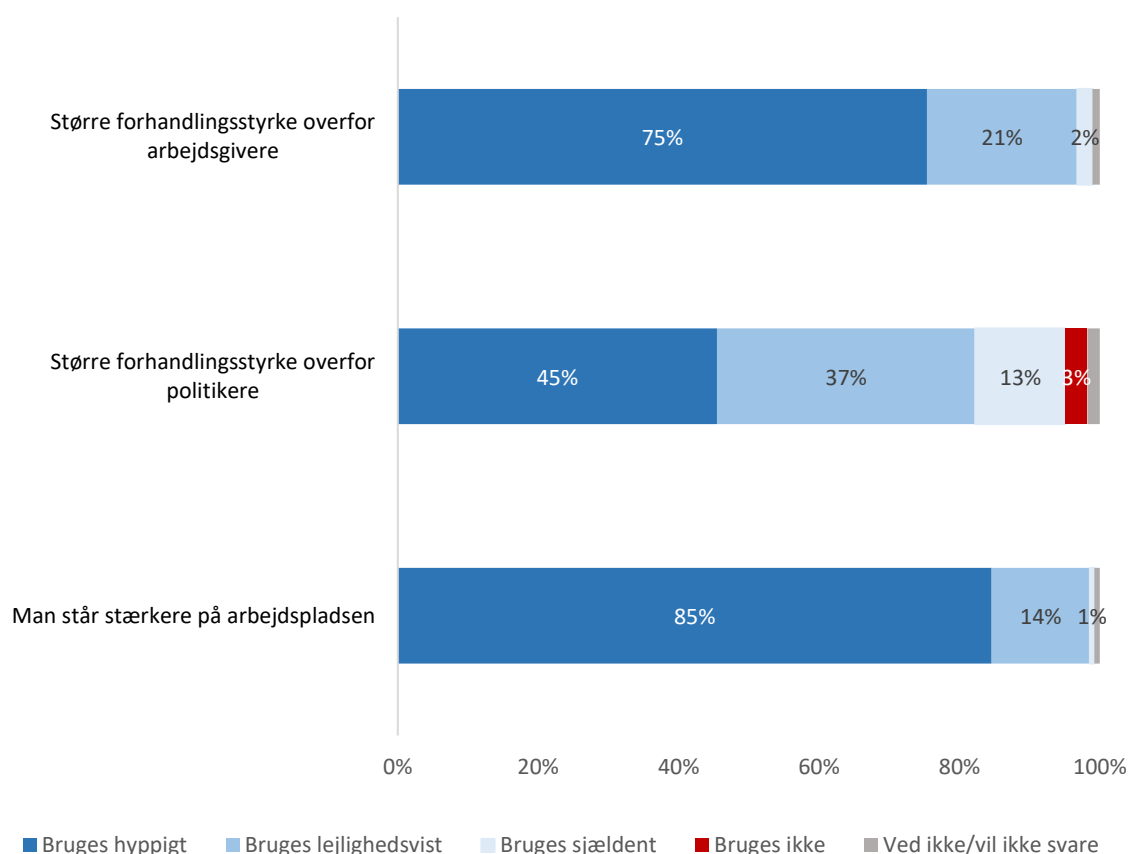


N=224

Argumenter om velfærd er generelt hyppigere brugte end service. Faktisk er det kun adgang til dagpenge og rådgivning om andre jobmuligheder, der scorer under 90 procent, når man lægger ”Bruges hyppigt” og ”Bruges lejlighedsvist” sammen. Dette kan selvfølgelig hænge sammen med, at fagforening og a-kasse formelt er adskilt. Men svarene tyder også på, at afdelingerne aktivt bruger a-kassen som argument for fagligt medlemskab – sikkert fordi det virker. Velfærd argumenterne er således meget vigtige for organiseringsarbejdet. Nyere forskning viser dog en interessant udvikling i forhold til a-kassen som rekrutteringskanal for fagforeninger. Caraker, Høgedahl og Rasmussen (2021) finder, at mange lønmodtagere svarer, at grunden til, at de har meldt sig ud af en fagforening, handler om, at de føler sig dårligt behandlet. Det gælder over 25 pct. af de adspurgte i en undersøgelse. Dog er der nok ikke, så mange lønmodtagere, der har været i kontakt med deres fagforening, af de udmeldte. Opfølgende interviews pegede derimod på, at det var dårlige oplevelser i a-kassen, der betød, at de ikke længere var medlem. Mange lønmodtagere ser ikke forskel på a-kasse

og fagforening, der ofte opfattes som en samlet pakke. Det har tjent til fagforeningers fordel i mange år, da incitamentet for at forsikre sig mod arbejdsløshed traditionelt for mange grupper har været stor. I samme ombæring som lønmodtagere forsikrer sig mod arbejdsløshed i en a-kasse, har de samtidig meldt sig ind i fagforeningsdelen. Denne rekrutterings mekanisme refereres ofte som 'Ghent-effekten' opkaldt efter den by i Belgien, hvor a-kasemodellen først blev skabt. Det nye er, at a-kassernes rolle i den moderne beskæftigelsespolitik har ændret sig meget de senest tyve år, hvor der er sket et skifte fra 'welfare' til 'work first'. Det betyder, at a-kasser med myndighedsansvar for implementeringen af dagpengereglerne er blevet påkrævet at stramme op på motivationsfaktoren, dvs. tilskynde den ledige til at komme tilbage i arbejde hurtigst muligt. Mange medlemmer, der melder sig ud af fagforeningen, har altså ikke direkte dårlige erfaringer med fagforeningen, men med a-kassen i forbindelse med ledighed. Denne udvikling kan betegnes som en 'omvendt Ghent effekt', hvor a-kasser kan komme til at skubbe medlemmer væk fra fagforeninger, og ikke alene virke som en vigtig rekrutteringskanal, som ellers har været tilfældet i mange år.

Figur 19. Argumenter: Organisering

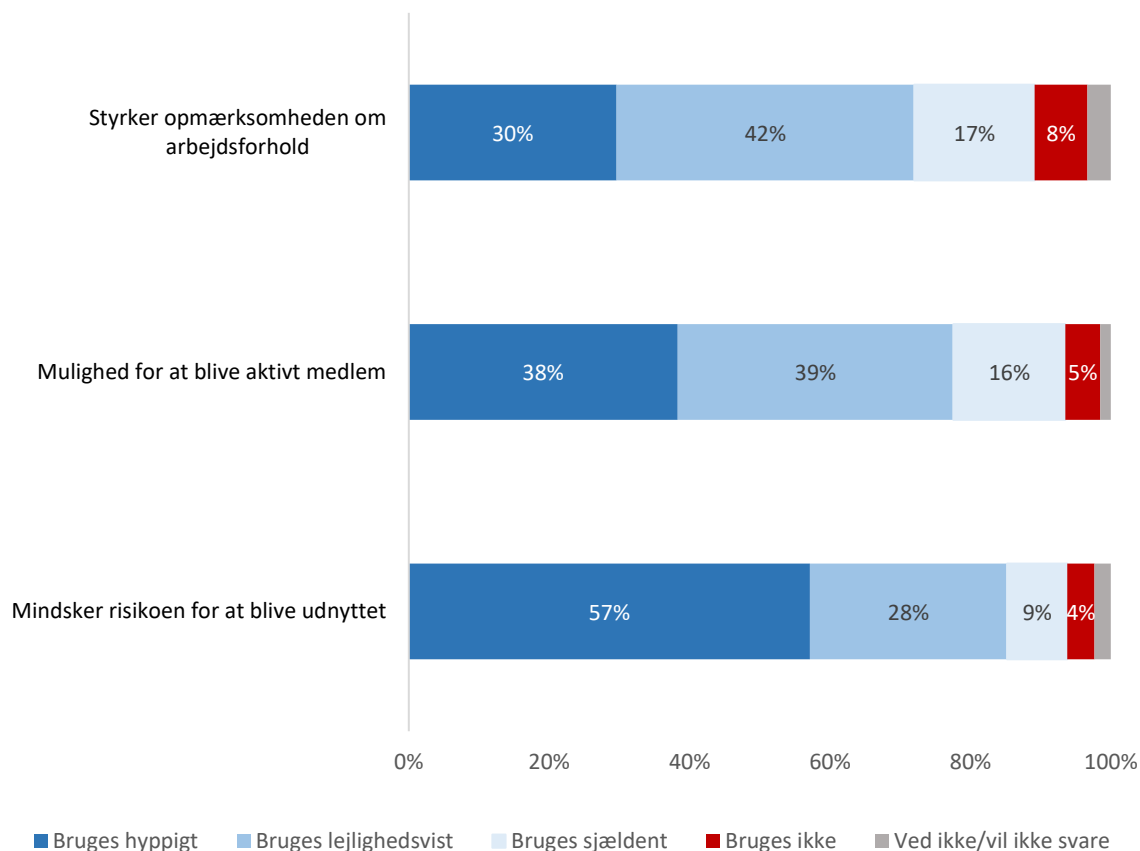


N=224

En stor del af fagbevægelsens kampagner og offentlige profilering handler om styrken ved at lønmodtagerne er godt organiseret. Det ligger i hele den danske models DNA, og dermed i fagbevægelsens selvforståelse. Argumenter om organisering bruges også meget hyppigt i afdelingerne – om end forhandlingsstyrke over for politikere er mindre brugt end styrken

overfor arbejdsgivere og på arbejdspladsen. Anden forskning har også vist, at lønmodtagerne generelt ikke responderer så godt på fagbevægelsens politiske rolle (Caraker m.fl. 2014), og dette kan måske forklare den lidt mindre hyppige brug af dette argument (som dog stadig er ganske hyppigt brugt).

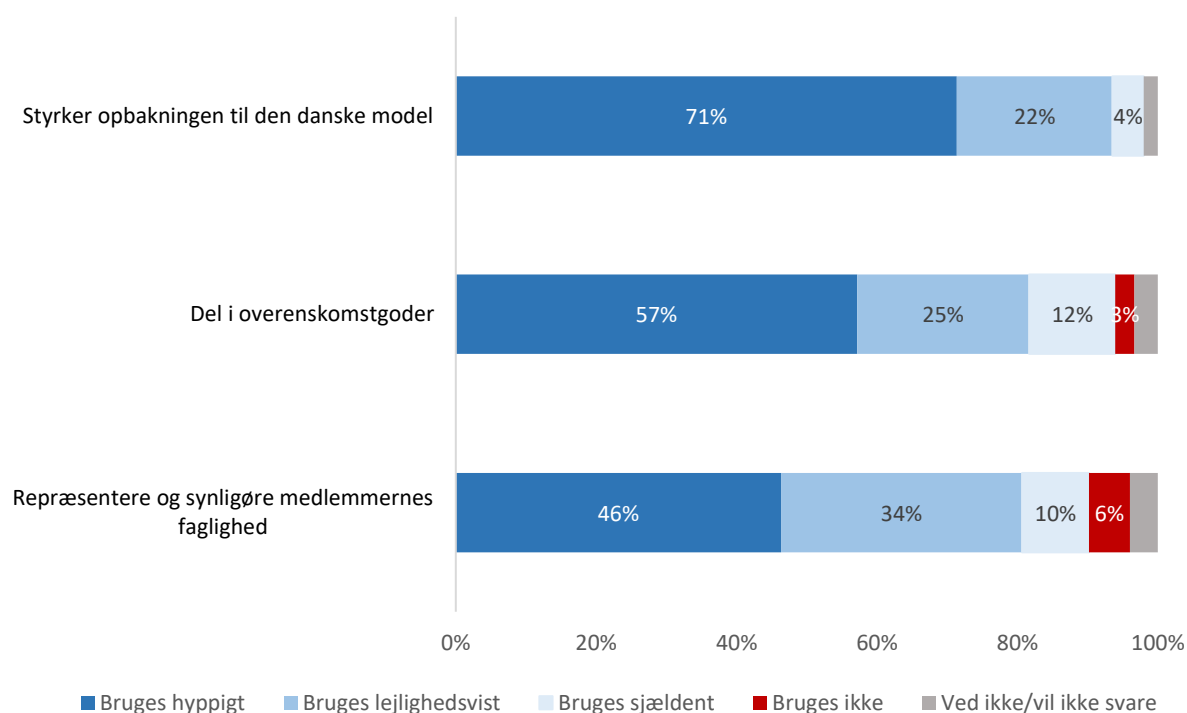
Figur 20. Argumenter: Aktivisme



N=224

Anderledes forholder det sig for argumenter om aktivisme. Disse argument fylder utroligt meget i den angelsaksiske fagforeningslitteratur (Simms 2012), men som nævnt ovenfor står den danske konsensuskultur lidt i kontrast til aktivisme argumenterne. Ikke desto mindre bruges disse argumenter også hyppigt eller lejlighedsvist i langt de fleste afdelinger – særligt argumentet om, at medlemskab mindsker risikoen for at blive udnyttet. Dette argument ligger selvklart også tæt op af Organisering argumenterne.

Figur 21. Argumenter: Fagfællesskab/profession



N=224

Endelig ser vi, at argumenter om fagligt fællesskab også bruges hyppigt i afdelingerne. Særligt bruges argumentet om, at medlemskab styrker opbakningen til den danske model. Argumentet giver selvklart mening for afdelingerne, men spørgsmålet er, om lønmodtagerne ved, hvad den danske model er (Ibsen et al., 2011)? Hvis de ikke gør, kan dette argument føles abstrakt og uvedkommende. Hvis de gør, kan det give en følelse af, at man står sammen om noget større. Det passer også fint med forventningerne, at langt de fleste afdelinger bruger argumentet om, at medlemmer får del i overenskomstgoderne (om end ikke-medlemmerne også gør dette). Argumentet om at repræsentere og synliggøre medlemmernes faglighed er noget mindre hyppigt brugt. Denne forskel kan hænge sammen med, at nogle grupper simpelthen ikke har en klar faglig identitet. Det er dog kun 16 procent, der siger, at de enten bruger dette argument sjældent eller overhovedet ikke, hvilket understreger fagforeningernes tradition for faglig identiteter.

Caseanalyse

I forlængelse af surveyen har vi foretaget casebesøg i udvalgte afdelinger, der svarede på surveyen. Formålet var at for at få uddybet afdelingernes svar fra surveyen, og dertil indsamle konkrete erfaringer fra afdelingernes strategiske og daglige arbejde med organisering. Vi lavede i alt 8 besøg i forskellige afdelinger, som vi udvalgte ud fra forskellige fagområder, afdelingsstørrelse og geografisk spredning. Under casebesøgene interviewede vi 1-3 medarbejdere (primært afdelingsformænd og organisere) afhængig af medarbejdernes tilgængelighed.

Vores spørgsmål til afdelingerne havde hovedsageligt fokus på deres organisation og konkrete tiltag for at få nye medlemmer og fastholde nuværende. Efter aftale med afdelingerne valgte vi at anonymisere hver enkelt case. De følgende casebeskrivelser er derfor eksempler på forskelle inden for afdelingernes organiseringsindsats afhængig af deres størrelse, struktur, medlemmer og geografiske placering. På samme måde afspejler casebeskrivelserne også en række ligheder i organiseringsindsatsen, der går igen på tværs af afdelingerne. Vi har til at begynde med derfor opsummeret afdelingernes væsentligste og mest gennemgående strategier og tilgange for at få nye medlemmer og fastholde nuværende.

Opsummering på tværs af cases

Case analysen giver et detaljeret overblik over de otte forskellige afdelingers organiseringsarbejde. Hver afdelings tilgang omfatter nøglekomponenter i de fem strategier, vi skitserede i teoriafsnittet, såsom analytisk og målrettet opsøgende arbejde på arbejdspladser og skoler, sagsbaseret og relationel organisering, fastholdelsesopkald, medlemsengagement og tæt samarbejde med tillidsrepræsentanter. På tværs af afdelingerne er følgende overordnede strategier og tiltag værd at fremhæve:

- *Specialiseret organiseringsarbejde.* Hver afdeling tilpasser sine opsøgende metoder til at matche specifikke brancher og demografiske forhold i deres områder. For eksempel lægger Afdeling I vægt på at organisere blandt midlertidig udenlandsk arbejdskraft ved at oprette nationalitetsklubber, mens Afdeling VI baserer sin organiseringsindsats på en stærk lokal tilstedeværelse og høj synlighed på skoler. Der er dog også forskelle på, hvor mange ressourcer afdelingerne har til specialiseringen, hvor nogle afdelinger ikke har kapacitet til en høj grad af specialisering.
- *Organisatoriske strukturer og ressourcer.* Nogle afdelinger har strukturerede teams, der specifikt arbejder med at få nye medlemmer og fastholde nuværende (fx Afdeling II), mens andre arbejder mere fleksibelt i bredere, multifunktionelle roller, som det ses i Afdeling VIII. Afdelingerne fokuserer også på at sikre, at hvert teammedlem kan bidrage til organiseringsindsatsen samtidig med, at de håndterer daglige administrative opgaver, ikke mindst de faglige sager. Vi ser generelt en tendens til at opprioritere organiseringsarbejdet, men nogle afdelinger har stadig mest fokus på faglige sager.
- *Digital understøttelse.* Brugen af digitale værktøjer, som fx Afdeling VII's TR-app, understøtter tillidsrepræsentanter ved at give dem hurtig adgang til relevant information og opfordrer til en proaktiv tilgang til organisering. Dette tiltag er ikke udbredt blandt de undersøgte cases og forlader sig også på central understøttelse.

- *Samarbejde med TR.* TR'erne spiller en central rolle i at skabe direkte forbindelser på arbejdspladser og støtte medlemmernes interesser. Afdelinger som Afdeling IV og VII fokuserer på at træne og udstyre TR'er til at være aktive organizere og forbindelser til medlemmerne. For nogle af afdelingerne er det konkrete samarbejde med TR'er dog nødvendigvis ikke tydeligt defineret, ligesom TR'ernes engagement med organisering varierer.
- *Fokus på medlemmernes behov.* Mange afdelinger prioriterer tilgange, der er skræddersyet til at imødekomme de forskellige behov hos deres medlemmer. På den måde lægger mange afdelinger først og fremmest vægt på service og arrangementer, som de væsentligste medlemstilbud, og vil kun engagere mere etablerede medlemmer i de mere politiske og aktivistiske tiltag. Afdeling V tilbyder for eksempel støtte til branchespecifik opkvalificering og efteruddannelse. Afdeling I har med succes forsøgt sig med "nationalitetsklubber", hvor afdelingen tilbyder faciliteter til, at lønmodtagere af en særlig nationalitet, fx rumænere eller nepalesere, laver en klub på tværs af fagskel og arbejdspladser.
- *Tiltag for udenlandsk arbejdskraft:* Ud over Afdeling I's nationalitetsklubber, vil Afdeling VIII og Afdeling VII investere i specifikke indsatser for at engagere udenlandsk arbejdskraft, ofte med sprogtilpassede materialer, kulturelle integrationsaktiviteter og juridisk støtte for at bygge bro til disse medlemmer.
- *Tiltag for Studerende og Unge:* Flere afdelinger, herunder Afdeling III, prioriterer opsøgende arbejde blandt studerende og unge arbejdere for at skabe tidlig interesse for og bevidsthed om fagforeningsmedlemskab allerede fra starten af deres karrierer. Alle afdelinger er udfordret af fastholdelsesproblematikken, når unge ender uddannelse.

De enkeltstående case beskrivelser der følger nedenfor, er bygget op omkring tre punkter, hvor det første opsummerer afdelingens arbejde med organisering. De to efterfølgende punkter uddyber derfra afdelingens arbejde med fokus på deres organisering af organiseringen og konkrete tiltag, som de har haft særligt gode erfaringer med.

Afdeling I

Faktaboks om afdelingen

MEDLEMMER:	13.470
MEDARBEJDERE:	83
NORMERING:	162.3 MEDL/MEDARB.
BRANCHER:	INDUSTRI, TRANSPORT, BYGGERI, SERVICE
GEOGRAFI:	STORBY
SITUATION SENESTE TRE ÅR:	STIGENDE ORGANISATIONSGRAD OG OK-DÆKNING

Opsummering

Afdeling I er en stor afdeling som hører til en fagforening, der organiserer både faglært og ufaglært arbejdskraft inden for en bred vifte af brancher, som afdelingen også repræsenterer. Midlertidig udenlandsk arbejdskraft udgør desuden en væsentlig og stigende del af nuværende og potentielle medlemmer. Afdelingen har været igennem en større omstrukturering af sin indsats, der nu lægger vægt på følgende punkter:

- *En funktionsopdelt indsats:* Her udfører nogen i afdelingen sagsbehandling, mens andre arbejder dedikeret med organisering. Dette har frigjort kræfter til organiseringsarbejdet samt skabt en mentalitetsændring, hvor man i højere grad ansætter medarbejdere, der skal ud af huset og lave organiseringsarbejde på ugentlig basis.
- *Udvælgelse af målgrupper og virksomheder:* En ændring af tilgangen i den opsøgende indsats, hvor medarbejderne hver især udvælger bestemte målgrupper og virksomheder, som de arbejder dedikeret med at organisere. Der foregår løbende en evaluering af disse indsatser. Herunder har afdelingen haft særlig succes med at etablere særlige nationalitetsklubber, hvor man for nogle nationaliteter er gået fra nærmest ingen medlemmer til flere hundreder på få år.
- *Fokus på lønmodtagerens situation.* I dialogen med nye potentielle medlemmer er man i højere grad optaget af, hvad der optager lønmodtageren her og nu. Herfra forsøger man at spille fagforeningen på banen som en støtte til lønmodtageren, fx i forbindelse med overenskomstmæssige rettigheder eller konflikter.

Organisering af organisering

Afdelingen vedtager hvert år planer, hvor særlige områder, faggrupper, virksomheder og kampagner identificeres ud fra deres medlemspotentiale. Det kan for eksempel være et øget fokus på ”det prekære arbejdsmarked”, hvor afdelingen vil komme i kontakt med lønmodtagerne i prekære ansættelser, fx. cykelbude eller migrantarbejdere i restauration.

Inden for denne årlige strategiplan, lægger afdelingen individuelle planbeskrivelser for hver enkelt medarbejder, som skal arbejde på 2-3 områder, hvor der er potentiale for organisering. Dette indebærer også identifikation af arbejdspladser inden for området, og hvilke slags tiltag, der kan komme i brug. Medarbejderen og ledelsen holder hver 3. måned

møder om, hvordan det går med et område, og der tages løbende stilling til, om et område skal fortsætte eller ej. Planbeskrivelserne tager så vidt muligt højde for match mellem målgruppen og medarbejderen, da afdelingen har gode erfaringer med, at lønmodtagerne kan ”spejle sig” i forbundets medarbejdere. Afdelingen vælger også særlige projektindsatser, hvor der enten er stort medlemspotentiale, eller identificerer udvalgte virksomheder hvor medlemstallet er faldet markant. Endelig laver afdelingen tilbagevendende årlige kampagner, hvor hele afdelingen deltager. Det har i mange år foregået i forlystelsesparker.

Afdelingen har besluttet at alle i huset skal tage del i organiseringsarbejdet, hvilket også indebære aktiviteter ud af huset. Afdelingens medarbejdere arbejder således meget med rekruttering og fastholdelse i deres almindelige arbejdsdag. Afdelingen har også ansat organisere på projektbasis, og nogle af disse er sidenhen blevet fastansat. Afdelingen anslår, at ca. 20 procent af tid og ressourcer går til organiseringsarbejdet.

Tiltag

Oftest er målet for organiseringstiltag på arbejdspladserne at oprette klubber, som sidenhen kan vælge tillidsrepræsentanter – og hvis OK ikke findes, komme med OK-krav. Klassisk fagforeningsarbejde, men med et udgangspunkt i arbejdslivet, snarere end rettigheder og paragraffer. Derudover er der faser i organiseringsarbejdet, hvor afdelingens medarbejdere er dybt involveret i starten, hvorefter de ansatte på arbejdspladsen langsomt tager over – og helst med en tillidsrepræsentant valgt.

Logikken på tværs af tiltag er, at de faglige eller sendte organisere, ikke skal styre samtalen, men spørge til, hvilke temaer eller problemer, der optager lønmodtagerne i deres arbejdsliv, og hvordan fagforeningen kan spille ind i disse temaer eller problemer. I en meget omtalt kampagne på Hotel og Restaurationsskolen for elever, blev der omdelt postkort, som eleverne kunne udfylde med, hvordan et godt praktikforløb skulle se ud. Denne ”bottom-up” tilgang betyder, at mødet med lønmodtagerne ikke kommer til at handle om overenskomster eller faglige sager – i hvert fald ikke til at begynde med.

Nationalitetsklubber

Som noget nyt har afdelingen forsøgt sig med ”nationalitetsklubber”, hvor afdelingen tilbyder faciliteter til, at lønmodtagere af en særlig nationalitet, fx rumænere eller nepalesere, laver en klub på tværs af fagskel og arbejdspladser. Ifølge afdelingen er en af de helt store fordele med de disse klubber at det her er den fælles sprog og kultur frem for en specifik faglighed, som skaber et grundlag tillid og fællesskab blandt disse lønmodtagere, der ofte skifter job og branche. Klubben giver derfor adgang til oplysninger om arbejdsliv, overenskomster, rettigheder osv. på eget sprog, da sprog er en stærk barriere for denne gruppe. Derudover oplever afdelingen også at disse klubber konkrete eksempler på, hvordan man kan gribe organiseringen af migrantarbejdere an på resten af arbejdsmarkedet.

Blandt medlemmerne et det ofte ildsjæle med samme nationale baggrund som klubbens medlemmer står for at rekruttere medlemmer til klubberne i netværk, og er båret af med samme nationale baggrund som klubbens medlemmer. Klubben bruger Facebook-grupper og særlige nationale sider på Facebook, og ifølge afdelingen tiltrækker disse grupper både medlemmer og ikke-medlemmer ”som ringe i vandet”. For eksempel har den rumænske klub fået ca. 400 medlemmer i byen + 200-300 medlemmer i resten af landsdelen på en

treårig periode ud af ca. 2500 rumænere, der arbejder inden for forbundets område. På baggrund af den store succes med den rumænske klub, er der også oprettet en græsk, spansk-talende klub, nepalesisk og ukrainsk klub.

Klubberne mødes typisk 3-4 møder om året. Afdelingen lægger hus til møderne og afholder også udgifter til møderne, men ellers er det medlemmerne, der organiserer og vælger emner til møderne. Emnerne på dagsorden har været fx. pension, arbejdsskader, sygdom og barsel, uddannelse, a-kasseregler, men er ikke begrænset til faglige emner.

Derudover har klubben det princip, at man aldrig skal sige nej, men altid prøve at finde løsninger til lønmodtageren – også selvom vedkommende ikke er medlem, eller emnet ligger ud over overenskomsterne. Faktisk handler en del henvendelser fra disse medarbejdere om udfordringer med det offentlige, og klubben fungerer nærmest som en socialpolitisk enhed, der viser vejen i kommunikationen med fx. kommunen. Men der køres også sager for klubbens medlemmer, og klubben hjælper også med jobformidling, når medlemmerne veksler information om jobmuligheder til møder og på Facebook.

Afdeling II

Faktaboks om afdelingen

MEDLEMMER:	75.000
MEDARBEJDERE:	220
NORMERING:	340,9 MEDL/MEDARB.
BRANCHER:	INDUSTRI, HANDEL, TRANSPORT, SERVICE, MM.
GEOGRAFI:	STORBY
SITUATION SENESTE TRE ÅR:	STABIL ORGANISATIONSGRAD OG OK-DÆKNING

Opsummering

Afdeling II er en meget stor afdeling, der repræsenterer alle forbundets sektorer og brancher, og ligger i en storby hvor beskæftigelsesmulighederne for lønmodtagerne er gode, hvilket efterlader afdelingen med et stort medlemspotentiale. Afdelingen har arbejdet målrettet med organisering i mange år, som den langsomt har vendt udviklingen til det positive. Samtidig har antallet af faglige sager faldet fra ca. 1.800 om året til ca. 800-900. Udover rekruttering, er fastholdelse et vigtigt fokusområde, og siden 2015 er det lykkedes at reducere afgang af medlemmer markant. Afdelingens organiseringsarbejde har særligt haft fokus på:

- *Professionalisering af organisering:* Her har afdelingen ændret mentalitet over mod at professionalisere indsatsen inden for alle dele af organisationen, herunder opkvalificere de ansatte inden for organiseringsarbejdet.
- *Forebyggende fastholdelse:* Dette indebærer at skabe engagement, da man har set, at målrettede og tidlige indsatser mod ”udmeldelsestruende” virker.
- *Relationsdrevet organisering:* Her er fokus på at styrke relationen til medlemmer, potentielle medlemmer, tillidsvalgte, arbejdsgivere mm. Der arbejdes ud fra

forskellige niveauer for relationer ud fra, hvor dyb relationen skal være med afsæt i den individuelle lønmodtagers situation behov

Organisering af organisering

Professionalisering af organiseringsarbejdet betones meget af afdelingen. Dette indebærer bl.a. løbende uddannelse af organizers, de faglige og ledelsen. På samme måde, har man i 2020 ændret TR-grunduddannelsen til at fokusere mere på organisering og relationer mellem tillidsvalgte og medlemmer, snarere end overenskomstdelen. Afdelingen gør derudover meget brug af netværk mellem afdelingens ansatte, de tillidsvalgte, og meningsdannere på arbejdspladserne.

Afdelingen er struktureret i både sektorer samt i funktioner, hvoraf medlemsorganisering har en selvstændig enhed med fire fuldtidsorganisere til at få nye medlemmer. Rekruttering af organisere er blevet mere målrettet over årene, hvor man nu går meget specifikt efter ekstroverte ”salgs-typer”. Organiseringsarbejdet arbejder efter måltal, men organisere bliver ikke holdt individuelt op imod måltal – dette sker på afdelingsniveau. Ud over de fire organizers har afdelingen et fastholdelsesteam på 5 medarbejdere, som kontakter medlemmer, der på den ene eller anden måde er på vej ud af fagforeningen. Faglige sekretærer bruger derudover 5-10 % af deres arbejdstid på organiseringsarbejde. Afdelingen anslår, at i alt ca. 20 % af tid og ressourcer bruges på organiseringsarbejdet.

Afdelingen tilstræber at være dynamisk og agil i sit organiseringsarbejde, men samtidig også være strategisk. Det dynamiske omhandler sager, hvor man smider andet arbejde for at tage ud til en arbejdsplads, hvor der er opstået en mulighed for at snakke med lønmodtagerne – evt. om en sag eller via en ansat, afdelingen kender. Det strategiske kan indebære udpegning af områder, hvor man vil arbejde med organisering over længere tid. I 2013 blev afdelingen opmærksomme på KVVU-gruppen, og der er nu ansat 10 medarbejdere til at rekruttere KVVU-uddannede på uddannelsesinstitutionerne. Her ligner organiseringsarbejdet det, man kender fra andre erhvervsfaglige uddannelser og professionsuddannelser, hvor uddannelsesinstitutioner er vigtige steder for organiseringstiltag.

Tiltag

Afdelingen har tidligere brugt megen tid og ressourcer på at kortlægge arbejdspladser ud fra deres sager og medlemspotentiale – hvilket kendes fra den oprindelige angelsaksiske ”organiser”-model. Afdelingen betoner, at der med de nuværende tiltag ikke har været tale om et quick fix, og at de har måttet være tålmodige, da de første år ikke gav mange resultater.

Forebyggende fastholdelse

Under fastholdelsesteamet er der en afdeling for medlemsengagement, hvor man arbejder målrettet med såkaldt ”forebyggende fastholdelse” af medlemmer via rådgivning og hjælp til at opretholde høj medlemstilfredshed. Kontakten til lønmodtagerne er helst telefonisk eller fysisk. Derudover bruges digital kontakt i nogen grad, men afdelingen har erfaret, at digital kontakt fører til ringere relationer end telefonisk/fysisk kontakt. Klubber på arbejdspladserne er essentielle i den henseende, hvor aktiviteter er for både medlemmer og ikke-medlemmer.

Fagfællesskaber danner ofte rammer for arrangementer og Facebook-grupper er brugt hyppigt omkring klubberne, og der afholdes også digitale møder om særlige emner. Det omskiftelige arbejdsmarked er også en af de store udfordringer for afdelingen.

Relationsdrevet organisering

Efter begrænset succes med den tidligere sagsbaserede model, er man overgået til en mere dynamisk metode baseret på ”relationsdrevet organisering”. Hvor den sagsbaserede organisering gik meget på konkrete konflikter med arbejdsgiveren, er den relationelle organisering fokuseret på, at medlemmet er tilfreds og har en konstruktiv relation til fagforeningen. Med andre ord skal afdelingens medarbejdere – med et engelsk ord – være ”likable”. Afdelingen skelner i deres tiltag mellem tre niveauer i relationerne (fra overfladisk til dyb relation):

1. *Relationskrogen* – en handling eller episode, hvor afdelingen kan skabe merværdi for lønmodtagerne, fx. når et medlem ringer ind om barselsregler, og også får at vide om barselscafé i afdelingen. Eller hvis lønmodtageren spørger om et løntjek og bliver tilbudt hjælp til lønforhandling.
2. *Den almindelige relation* – et afgrænset forløb med flere handlinger eller episoder, hvor afdelingen er i løbende kontakt med lønmodtageren, typisk om en sag. Til forskel fra traditionel sagsbehandling, forsøger afdelingens ansatte dog at kommunikere så tæt på lønmodtageren som muligt under hele forløbet ved at forventningsafstemme, følge op efter hvert skridt samt give tilbagemelding efter endt sag.
3. *Den dybe relation* – langvarigt forløb mellem afdelingen og lønmodtageren eller den tillidsvalgte om flere emner, hvor der kan være både behov for samarbejde og for at løse konflikter. Opbygning af tillid samt fælles historier er vigtige for denne type af relation.

Afdelingen arbejder ikke nødvendigvis for den dybe relation med alle lønmodtagerne, da ikke alle lønmodtagere ønsker eller behøver en dyb relation – og fagforeningen ville ”drukne” i relationsarbejde. Afdelingen accepterer derfor, at nogle medlemmer i højere grad er en slags ”kunder”, som blot skal have værdi for deres kontingentkroner. Relationskrogen er blandt andet til denne gruppe af lønmodtagere, hvor ideen er, at et medlem, der har oplevet ”merværdi” også er mere tilbøjelig til at blive i fagforeningen, selv hvis medlemskab tages op til overvejelse.

Afdelingen søger hele tiden efter såkaldte ”leads”, dvs. potentielle medlemmer, hvor man kan få en relationskrog ind og begynde at udvikle relationen. Denne tilgang er meget netværksbaseret og kan ske ved arrangementer eller kurser både i afdelingen eller klubben med eksisterende medlemmer eller med ikke-medlemmer. Organisere kan også identificere muligheder for organisering på bestemte arbejdspladser, hvor man har en kontakt, ud fra hvem man kan kontakte andre ansatte. Materialer og kommunikation laves arbejdspladsspecifikt. Fx har afdelingen hjulpet en gruppe unge medarbejdere i en biograf med at få overenskomst, men først efter langstrakt relationelt arbejde med de unge ansatte, som var svære at få fat i – og fastholde, da de ofte skifter arbejde. Her organiserede man omkring dårlig betaling og dårligt arbejdsmiljø og fik – efter konfliktvarsel – oprettet overenskomst.

Andre virksomhedstiltag har lidt skibbrud. Her nævnes typisk sager, hvor relationen mellem afdeling, TR og de ansatte ikke var god. Afdelingen nævner, at en af deres store udfordringer er at få TR til at arbejde relationelt i stedet for sagsbaseret. Afdelingen håber, at den nye TR-grunduddannelse vil ændre sig over tid.

Afdeling III

Faktaboks om afdelingen

MEDLEMMER:	CA. 2000
MEDARBEJDERE:	8
NORMERING:	250 MEDL/MEDARB.
BRANCHE:	BYGGE OG ANLÆG
GEOGRAFI:	PROVINS/MINDRE BY
SITUATION SENESTE TRE ÅR:	JÆVNT STIGENDE ORGANISATIONSGRAD (+80 %) OG OK-DÆKNING

Opsummering

Afdeling III er en kreds, der opererer på et regionalt niveau med en række frivilligt drevne lokalafdelinger tilknyttet. Afdelingen hører til et mindre forbund, der organiserer lønmodtagere inden for nogle få specialiserede brancher. Da fagforeningen først og fremmest organiserer faglært arbejdskraft og generelt har en høj organisationsgrad, så centrerer rekrutteringsindsatsen sig om at finde de ekstra procenter inden for brancherne. Ufaglært og ikke-organiseret udenlandsk arbejdskraft er derfor et mindre problem for dette forbund sammenlignet med andre steder. I forbundet vedtog man for ca. 10 år siden en strategi med en række hovedpunkter for organiseringsindsatsen, som alle dele af organisationen, skulle arbejde ud efter. Afdelingens hovedtiltag har vægt på synlighed og personlige relationer, og centrerer sig om:

- *Fastholdelse* og engagement. Disse tiltag relaterer sig til systematisk telefonisk kontakt til medlemmer, der er på vej til at melde sig ud samt arrangementer for medlemmer og ikke-medlemmer.
- *Skolebesøg*. Afdelingen er afhængig af at have adgang til skolerne, som er en af de vigtigste rekrutteringskanaler. Her oplever afdelingen, at det kræver en vedholdende indsats for at få de unge med ombord.
- *Virksomhedsbesøg*. Her foregår hovedparten del af det opsøgende arbejde uden for at få nye medlemmer på arbejdspladser. Denne funktion varetages primært af organizer i sammenspil med TR og medlemmer lokalt. Afdelingens udfordringer centrerer sig primært om virksomheder på bestemte lokaliteter, der ikke ønsker at medarbejderne er organiserede.

Organisering af organisering

Forbundet har de seneste 10 år arbejdet med en strategi i form af en punktplan for alle dele af organisationen, dvs. forbund, kredse og lokalafdelinger, til at få nye medlemmer og fastholde nuværende. Den ene del af strategien omhandler fastholdelse og engagement, og omfatter at kontakte medlemmer via telefon, der 1) er ved at blive slettet 2) er i restance 3) vil overflyttes til andre organisationer og 4) arrangementer for nuværende og potentielle medlemmer. Den anden del af strategien fokuserer på at få nye medlemmer ved at lægge vægt på synlighed, og omfatter 4) skolebesøg 5) besøg på virksomheder.

Ifølge afdelingens medarbejdere har ny struktur frigivet kræfter til organiseringsarbejdet, og skabt en mere funktionsopdelt indsats samt en mentalitetsændring, hvor alle medarbejdere i afdelingen arbejder med organisering på forskellige måder. Helt konkret har man ansat en organiserer til at stå for en stor del af det daglige, opsøgende arbejde, hvilket har frigivet ressourcer på kredskontoret til fx at kontakte medlemmer i restance og til at køre sager. Dertil er rykke- og slettelister, som bruges til at kontakte medlemmer, der er på vej til at melde sig ud, fx rykket over på forbundsniveau.

De ansatte i afdelingen ser det som en fordel, at deres fagforening er så fagspecifik, hvor de som ansatte har samme faglige baggrund, som de medlemmer, de organiserer. Dette skaber ifølge afdelingen en genkendelighed, og gør det let for potentielle nye medlemmer at relatere til fagforeningen. Desuden medfører en mindre organisation, at alle kender alle, og at der derfor er tætte relationer mellem forbund og lokale niveauer, hvor man blandt andet erfaringsudveksler om tips og tricks til organiseringstiltag imellem afdelinger.

Tiltag

Organizeren, kredsformand og næstformand for den primære del af det opsøgende arbejde i kredsen. Som følge af det begrænsede antal medlemmer man organiserer, koncentrerer afdelingen sine ressourcer om et fokus på personlige relationer og håndholdt opfølgning med nuværende og nye potentielle medlemmer. Sponsorater for lokale foreninger eller kampagner på messer eller sociale medier prioriteres fx ikke regionalt/lokalt. Desuden får afdelingen ofte ikke tilladelse til at stille sig op hos lokale grossister, som folk inden for brancherne ofte handler hos.

Fastholdelse og engagement

Tiltagene for fastholdelse retter sig mod de medlemmer, der tidligere er blev udmeldt som følge af manglende kontingentbetaling eller skiftede til en konkurrerende fagforening uden for FH, fx pga. brancheskift. Tilgangen på afdelingen centrerer sig om opringninger til medlemmer, og få dem til at blive i fagforeningen på trods af fx økonomiske udfordringer, eller fordi de har glemt at betale kontingent. Som regel handler tilgangen om at forstå den enkeltes situation og følge op løbende med det pågældende medlem. I afdelingen foretager man også såkaldte "I love you"-opringninger til nyere medlemmer 3 måneder efter indmeldelse, hvor man bl.a. hører om de har spørgsmål om fx overenskomst eller arbejdsvilkår, hvor afdelingen bestræber sig på at vende tilbage med en afklaring inden for 24 timer.

De lokale frivillighedsafdelinger spiller herunder også en understøttende rolle for både fastholdelsen og opgaven med at få nye medlemmer. Disse medlemmer samt TR fungerer som ”øjne og ører” i det yderste led ved at bidrage til et lokalt engagement og repræsentere fagforeningen på arbejdspladserne. Dermed kan de give information videre til afdelingen om medlemssituationen i forskellige virksomheder, fx hvis nogen er på vej til at melde sig ud eller har fået nye medarbejdere. Desuden bruger afdelingen frivilligafdelingerne til forskellige medlemsarrangementer. Fx inviterer organiseren løbende medlemmer til grillmadsarrangementer via facebookgrupper, som er en slags ”åbent hus” for medlemmer, hvor også ikke-medlemmer er velkomne, der kan mødes, bygge netværk eller stille spørgsmål til fagforeningen. Afdelingen afholder også fyraftensarrangementer om fx ny lovgivning, der har indflydelse på medlemmernes arbejdsvilkår. Dertil vælges TR, AMR og afdelingsbestyrelsen til møder i lokalafdelingerne. Endelig bruger afdelingen også ressourcer på at frikøbe TR og AMR til netværksmøder inden for forbundet, bl.a. gennem at arrangere fællesture.

Skolebesøg

Afdelingen laver løbende besøg på skoler, hvor potentielle nye medlemmer går. Besøgene involverer oplæg for elever, som afdelingen tilpasser alt efter, hvor eleverne er henne i deres forløb. Typisk starter afdelingen med at betone grundlæggende medlemsgoder – fx hvis et hold elever går fra lærling til svend, vil fokus være på deres første lønseddel, overenskomstgoder – og bevæger sig så gradvist over i den større sammenhæng, dvs. den danske model og betydningen af en stærk organisation. Afdelingen forsøger også at adressere elevers spørgsmål og tvivl om deres egen værdi, fx i forhold til uorganiserede udenlandske arbejdstagere, som er villige til at arbejde flere timer til en lavere løn. Hovedformålet med besøgene er dog synligheden, tage snakke med de unge i frikvartererne, vise logoet frem og kæde fagforeningen sammen med faget.

Afdelingen oplever dog, at de skal være vedholdende for at få de unge med, hvilket kræver gentagne besøg på skolerne for at skabe tillidsfulde relationer. I stigende grad oplever de også, at unge intet kendskab har til fagforeninger, og at de derfor er nødt til at starte helt fra bunden. Afdelingen er derudover bevidst om, at unge lettest bliver medlem gennem andre unge og derfor overvejer man at få yngre ansatte til at drive skolebesøgene. Alternativt overvejer man at aktivere lærlinge, der er medlemmer, og få dem til at rekruttere på virksomhederne, da afdelingen ser det som en reel risiko, at deres adgang til skolerne i fremtiden begrænses. Afdelingen supplerer skolebesøgene med af medlemsmøder for unge, fx gokartaftener, hvor ikke-medlemmer også inviteres med. Endelig faciliterer en frivillig ungdomsbestyrelse tværfaglige aftener med ungdomsorganisationer i FH-regi, der giver mulighed for at drøfte fælles udfordringer på tværs af faglige forskelligheder.

Virksomhedsbesøg

Organizeren bruger hovedparten af sit arbejde på at lave opsøgende arbejde hos lokale virksomheder, hvor 80 % af medlemmerne er ansat på virksomheder med mellem 5 og 10 ansatte, mens 20 % er på større virksomheder. Organizeren koordinerer tæt med lokalafdelingsmedlemmer og TR'er, der fungerer som afdelingens ”øjne og ører”, der fx kan gøre organiseren opmærksom på nye medarbejdere, der er startet i virksomheder, og som ikke er medlemmer. Disse parter spiller dog primært en understøttende rolle, hvor organiseren står for hovedparten af kontakten til medlemmer. Sommetider er det virksomheder selv, der

kontakter organizer om medarbejdere, der ikke er medlemmer, idet disse virksomheder vil modarbejde konkurrenceforvridning igennem ordnede forhold. På samme måde kan afdelingen også understøtte virksomhederne den anden vej ved at henvise medlemmer til ledige stillinger eller lærepladser.

Ude på virksomhederne starter organizeren typisk hos virksomhedsledelsen og får tilladelse til at forstyrre medarbejderne i deres arbejde eller under deres pause. Organizeren lægger vægt på den uformelle, faglige snak og prioriterer at få deres telefonnumre, og noterer som regel et par ting fra snakken med den pågældende medarbejder, som skaber et afsæt for videre dialog ved efterfølgende opringning eller besøg. Der kan dog være kulturforskelle lokalt, hvor organizer fx ved steder, hvor skepsissen over for fagforeninger er større, starter ud med at invitere ikke-medlemmer med til lokale arrangementer frem for at drøfte medlemskab. I andre tilfælde lægger organizer og medarbejdere i afdelingen vægt på arbejdsretslige forhold, der kan være relevant for arbejdsforholdene på en bestemt virksomhed eller betoner det politiske niveau. Det kan være dagsordener, der kan bidrage til øget beskæftigelse inden for faggruppe samt forhandlingen af sociale klausuler med kommuner i forbindelse med offentligt byggeri. På den måde vægter afdelingen forskellige argumenter som led i at understrege merværdien for en dyrere medlemspris, der kan være svær at forstå for eksisterende eller potentielle medlemmer, der synes prisen for medlemskab er dyr.

Foruden lokale virksomhedsbesøg, har organizerne i de tre afdelinger også foretaget koordinerede besøg gennem en såkaldt "blitzmetode", hvor organizerne sammen turnerer rundt i udvalgte lokalområder med lav organiseringsgrad og støvsuger alle virksomheder for nye potentielle medlemmer. På baggrund af erfaringsudveksling mellem afdelingerne, er der også blevet eksperimenteret med at lave opringninger til ansatte i uorganiserede virksomheder, og påpeget, at de risikerede at komme til at agere som skruebrækkere over andre medlemmer i tilfælde af konflikt. Dette resulterede i flere nye medlemmer.

Afdelingen ser i stigende grad tendenser inden for branchen med uorganiserede virksomheder særligt i forbindelse med større byggerier, der forsøger at komme ind på markedet med billig ufaglært arbejdskraft. I sådanne tilfælde prioriterer afdelingen ressourcemæssigt at sikre tilstedeværelsen af overenskomst frem for organisering. Dertil oplever afdelingen, at danske medlemmer i virksomhederne ikke er så gode til tale om organisering med udlændinge. På trods af at afdelingen forsøger at behandle sager relateret til social dumping, bliver disse medarbejdere dog hurtigt sendt tilbage til deres hjemland igen, og det gør det svært at organisere.

Afdeling IV

Faktaboks om afdelingen

MEDLEMMER:	CA. 7000
MEDARBEJDERE:	12
NORMERING:	MEDL/MEDARB. 583
BRANCHE/SEKTOR:	FINANSIERING OG FORSIKRING
GEOGRAFI:	STORBY
SITUATION SENESTE TRE ÅR:	JÆVNT STIGENDE ORGANISATIONSGRAD (+ 65%) OG OK-DÆKNING

Opsummering

Afdeling IV arbejder målrettet med organisering i en større finansvirksomhed i hovedstaden. Afdelingen organiserer på et område, der er præget af forandringer inden for medarbejdersammensætningen som følge af, at virksomheden i højere grad arbejder på det finansielle marked og i mindre grad med direkte kunderådgivning. Afdelingen har de seneste ca. 5 år arbejdet med en strategi centreret omkring synlighed og hvervning. Organiseringsindsatsen er centreret omkring følgende tiltag:

- *Monitorering af medlemstal:* Afdelingen gør brug af dette redskab til at identificere forskellige medarbejdergrupper, hvor organisationsgraden kan variere, og bl.a. for at prioritere ressourcemæssigt
- *Initiativer over for udvalgte medarbejdergrupper.* Eftersom medarbejdersammensætningen varierer på virksomheden, retter afdelingen forskellige initiativer mod bestemte målgrupper, fx udlændinge der nyligt er kommet til landet, medarbejdere der er medlem af andre fagforeninger osv.
- *Synlighed:* Virksomheden gør i stor stil brug af hjemmearbejde og flexpladser, der er en udfordring for den direkte/fysiske kontakt. Her forsøger man at aktivt at inddrage TR'er og lave fysiske events på arbejdspladsen.

Organisering af organisering

Afdelingen har de seneste ca. 5 år arbejdet med en strategi centreret omkring synlighed og hvervning, der bl.a. blev katalyseret af COVID-19 og den efterfølgende stigning i hjemmearbejde og flexpladser. Dertil er der blevet tilført ressourcer til afdelingen, som er gået fra at have 2 til omkring 12 medarbejdere, der udelukkende arbejder med at få nye medlemmer og fastholde nuværende. Som følge af denne satsning er fagforeningens organisationsgrad på virksomheden gået fra ca. 60 til 70 % i løbet af den pågældende periode.

Medarbejderne i afdelingen har en forskellig tilknytning til forbundet, hvor nogle er frikøbt til at organisere på virksomheden, mens andre er lønnet direkte af virksomheden. På den måde har et par medarbejdere et ben ind i det centrale niveau for at skabe et bindeled mellem det centrale og lokale. Arbejdsfordelingen mellem disse to niveauer adskiller sig ved, at al information og materiale om fagforening samt ekstern kommunikation foregår centralt. Det centrale niveau faciliterer også sparring og erfaringsudveksling hver tredje måned om

organisering med andre afdelinger, som typisk er finansvirksomheder af forskellig størrelse. Endvidere sidder der centralt i forbundet også et sælgerteam, der udfører hvervning via telefon. Afdelingernes arbejde koncentrerer sig om tiltag relateret til synlighed og organisering af medarbejderne. TR spiller formelt også en central rolle for det opsøgende arbejde, men afdelingen oplever, at dette i praksis varierer internt på virksomheden.

Tiltag

Som følge af, at virksomheden har mere end 1.000 ansatte, hvor en stor del arbejder hjemme flere dage om ugen, er synligheden en udfordring for afdelingen, da de ikke kan vide hvornår den enkelte medarbejder er fysisk til stede på arbejdspladsen. Dertil er der en kontinuerlig af- og tilgang af medarbejdere, ligesom medarbejdersammensætning har ændret sig meget de seneste år, hvilket kræver en løbende tilpasning og evaluering af organiseringsindsatsen.

Derfor afdelingen valgt at gå systematisk til værks ved at monitorere medlemstallet med data over organisationsgraden blandt forskellige målgrupper af medarbejdere, og som man laver forskellige indsatser over for.

Målgrupper

Den ene gruppe som afdelingen har fokus på, er alle nyansatte på virksomheden, som afdelingen modtager lister over på månedsbasis. Her får alle nyansatte et opkald i umiddelbar forbindelse med deres opstart, hvor de får at vide, hvem fagforeningen er, og hvor de tilbydes en ekstra snak, hvor de kan høre om mere. Omkring halvdelen siger ja tak til at mødes og få en snak, hvor en mindre del efterfølgende også melder sig ind.

Den anden gruppe omfatter internationale medarbejdere, som er en voksende gruppe på virksomheden. Her har afdelingen haft særligt fokus på, i samarbejde med det centrale niveau, at få oversat alt relevant information om fagforeningen til engelsk. Som følge af denne gruppes begrænsede netværk, tilbyder afdelingen som det første disse medarbejdere at blive en del af et fagligt netværk, som fagforeningen står for at facilitere. Netværkene skaber samtidig et rum, hvor afdelingen får anledning til at oplyse om organisering og værdien om medlemskab. Afdelingen oplever her ikke mange forbehold over for fagforeninger, som de kunne have med fra deres hjemlande.

Den tredje gruppe – som afdelingen har og stadig møder udfordringer med at organisere – er medarbejdere, der arbejder inden for *compliance*, dvs. overholdelse af regler og politikker, som bl.a. omfatter jurister og økonomer. Denne gruppe er vokset støt og udgør nu op mod 30 procent af den samlede medarbejderstab. Disse medarbejdere er ofte medlem af en anden fagforening. Man har forsøgt sig med events for disse grupper, og at betone forhandlingskraften over for ledelsen og den juridiske bistand som fagforeningen lokalt tilbyder på virksomheden. På trods af disse tiltag er man stadig ikke lykkedes med at få særlig mange nye medlemmer inden for denne gruppe. Ifølge afdelingen skyldes dette, at har en stærk identifikation med deres fag frem for finans, og det er en udfordring at ændre ved denne medarbejdergruppe.

Samarbejde med tillidsrepræsentanter (TR) og underafdelinger

For at styrke synligheden på virksomheden har afdelingen også fokus på samarbejdet med de mange TR'er, som er ansat rundt omkring på virksomhedens underafdelinger. Der er dog udfordringer forbundet med dette, da mange TR'er ikke ser det som deres naturlige opgave at organisere, fx indlede en snak med kollegaer hen over kaffemaskinen. De kan også være usikre på den lokale ledelses holdning til fagforeninger. Afdelingen forsøger med understøttelse fra centralt hold at tilbyde TR'er efteruddannelse om organisering. Derudover har der været gode erfaringer med, at TR'er får tildelt et lille flag, som de kan sætte op ved deres arbejdsplads for dermed at øge synligheden og gøre det lettere for kollegaer at henvende sig.

Foruden TR er afdelingen også begyndt at udnytte de relationer, den har fået opbygget med afdelingsledere ved at få dem til at skrive rundt til deres medarbejdere, at det er vigtigt at organisere sig. Afdelingen nævner, at der kan herske visse fordomme om organisering blandt medarbejdere i en finansiel virksomhed, da fagforeninger forbindes med røde faner, barrikader og ølkasser. Derfor ser afdelingen det som afgørende, at ledelseslaget som repræsentanter for virksomheden, bakker op om organisering, da det påvirker lysten til at være medlem.

Arrangementer

Det primære tiltag for at øge synligheden og kompensere for den manglende daglige kontakt med medarbejdere omfatter arrangementer, hvor afdelingen faciliterer såkaldte synlighedsevents. Formålet er primært at nedbryde fordomme om fagforeninger i finanssektoren og gøre opmærksom på forbundet som en fagforening, da nogle medarbejdere forveksler dem med fx arbejdsgiverorganisationer.

Afdelingen har fx haft gode erfaringer med at stille sig op på udvalgte steder af virksomheden med roll ups og croissanter og bolsjer en hel dag ad gangen, hvor medarbejdere frit kan komme forbi til en snak. Desuden arrangerer afdelingen fx quizarrangementer, hvor flere hundrede ikke-medlemmer har deltaget. Disse arrangementer giver ofte anledning til at snakke om organisering med medarbejdere, herunder medlemsgoder, hjælp til lønforhandlinger og juridisk bistand. Arrangementerne har ofte resulteret i, at et dusin medarbejdere har meldt sig ind i fagforeningen.

Afdeling V

Faktaboks om afdelingen

MEDLEMMER:	5000
MEDARBEJDERE:	11
NORMERING:	454 MEDL/MEDARB.
BRANCHE:	INDUSTRI, BYGGE OG ANLÆG, ENERGI OG VANDFORSYNING MV
GEOGRAFI:	PROVINS/MINDRE BY
SITUATION SENESTE TRE ÅR:	JÆVNT STIGENDE ORGANISATIONSGRAD OG OK-DÆKNING

Opsummering

Afdeling V, der opererer på et regionalt niveau, som dækker over en lille håndfuld kommuner, hvor der er lokale kontorer af afdelingen tilknyttet. Afdelingen organiserer både faglært og ufaglært arbejdskraft inden for en bred vifte af tekniske fag hovedsageligt i den private sektor. Medarbejderne på de lokale virksomheder er tilbøjelige til at blive på deres respektive arbejdspladser i mange år, og hovedindsatsen er derfor centreret om at organisere med afsæt i den enkelte virksomheds situation og tilpasse indsatsen og ressourcerne derefter. Afdelingens organiseringsarbejde har hovedsageligt fokus på:

- *Fastholdelse og engagement.* Dette indebærer løbende opfølgning med medlemmer, der mangler betaling samt faglige arrangement.
- *Virksomhedsbesøg.* Organizer laver løbende besøg på virksomheder i tæt samarbejde med TR for at få nye medlemmer, hvor man fx laver fyraftensmøder lokalt på virksomhederne, der er tilpasset deres behov.
- *Samarbejde med skoler.* Her er der fokus på synlighed over for elever igennem oplæg og dialog med forskellige typer af elever.

Organisering af organisering

Afdelingen har ca. 10 ansatte, der varetager forskellige funktioner relateret til organiseringsarbejdet. Overordnet er afdelingen opdelt mellem hhv. fagforenings- og akassearbejde, men der kan være overlap, fx i forbindelse med at medlemmer går fra job til ledighed. Som led i et øget fokus på organisering, er alle medarbejdere i de seneste år blevet kompetenceafklaret og har taget opkvalificeringskurser på FOF og inden for forbundet om organisering. Afdelingen har også en organizer ansat til at komme ud på virksomhederne.

Samarbejdet med det centrale forbundsniveau relaterer sig især til, at forbundet på kongresser fastsætter måltal, som de enkelte afdelinger skal tilpasse deres organiseringsindsats ud fra. Forbundet fastsætter bl.a. måltal for besøg på arbejdspladser, fastholdte medlemmer og nye medlemmer.

Tiltag

Afdelingen har med afsæt i måltallene fra centralt hold inden for de seneste år arbejdet med strategi for at gå mere systematisk med indsatsen for at fastholde medlemmer og få nye, hvilket afdelingen vurderer, har bidraget til deres jævnt stigende organisationsgrad.

Fastholdelse

Inden for fastholdelse ringer afdelingen til deres medlemmer, der ud fra et system, hvor medlemmets status enten er rød, gul eller grønt, viser, hvor længe det er siden, man sidst har haft kontakt med medlemmet eller om de mangler betaling. Dette skaber et afsæt for en snak om det enkelte medlems situation, og hvor man forsøger at sætte de muligheder i spil, som fagforeningen kan tilbyde. Det kan fx være at understøtte medlemmer i tilfælde af ledighed i at komme i grundforløb, blive voksenlærling eller henvise dem til andre virksomheder.

Afdelingen faciliterer i samarbejde med forbundet også en række faglige arrangementer, herunder har man udarbejdet kataloger med foredrag af relevans for medlemmernes faglige arbejde.

Virksomhedsbesøg

Det opsøgende arbejde over for virksomhederne udgør afdelingens hovedindsats for at få nye medlemmer. Afdelingen, og herunder især organiseren kører rundt til virksomhederne for at ”kortlægge” medlemssituationen på den enkelte virksomhed for på den måde at prioritere afdelingens ressourcer og målrette organiseringsarbejdet. Sammenspillet med TR udgør en væsentlig del af denne indsats, da TR har kontakt til medlemmerne og kan hjælpe med at forstå den enkelte virksomheds indretning og kultur. TR tilkalder i en nogle tilfælde organiseren ud til virksomheden, men afdelingen oplever dog at samarbejde med TR kunne styrkes yderligere, da organiser ofte selv må køre rundt og finde relevante virksomheder.

Afdelingen afholder ofte arrangementer ude på virksomhederne. Det kan fx være i form af fyraftensmøder, hvor afdelingen kan komme og holde oplæg inden for et bestemt fagområde, fx ved at tilbyde en virksomheden vejledning om opkvalificering inden for svejsning gennem AMU-kurser. Afdelingen oplever, at sådanne tiltag bidrager med konkret at vise virksomheder og medarbejdere, hvad fagforeningen kan tilbyde – hvilket skaber en vej ind til at få flere på virksomheden til at blive medlemmer.

En del virksomheder inden for branchen benytter sig også af en stor del udenlandsk arbejdskraft. Her har afdelingen fokus på, og ofte med hjælp fra forbundet, at oversætte materiale til disse medarbejders sprog. Afdelingen arbejder også med fx via sociale medier at få udenlandske medlemmer til at fortælle den ”gode historie” videre – dvs. medlemmets positive erfaringer med at være organiseret - til udenlandske kollegaer inden for det samme sprogområde for på den måde at nedbryde fordomme eller skepsis om fagforening og organisering.

Samarbejde med skoler

Afdelingen har derudover også et tæt samarbejde med skolerne, hvor man i fællesskab ser på mangelområder og behov for målrettet opkvalificering og efteruddannelse. Derudover

prioriterer afdelingen at være synlige ude på skolerne ved at holde oplæg og deltage på mærkedage, hvor eleverne bliver udlært. I dialogen med eleverne forsøger afdelingen at skelne mellem de helt unge i forhold til dem med erhvervserfaring i voksenlærlingeforløb, da viden om fagforeninger og relevans af medlemskab kan variere. På samme måde kan deres livssituation være forskellig, hvor fx voksenlærlinge allerede har stiftet familie, og kan være i en vanskelig økonomisk situation og med et dyrere kontingent, der gør, afdelingen betoner relevansen af medlemskab på en anden måde, fx de langsigtede perspektiver i at være medlem.

I relation til uddannelse oplever afdelingen, at koordinationen mellem forbund inden for FH ikke er særlig god. Fra afdelingens side kunne man derfor godt tænke sig en tættere afstemning mellem, hvilke fag og uddannelser som forbundet forsøger at organisere medlemmer inden for.

Afdeling VI

Faktaboks om afdelingen

MEDLEMMER:	CA. 600 MEDLEMMER
MEDARBEJDERE:	1 + 2 FRIKØBTE
NORMERING:	150 MEDL/MEDARB./FRIKØBTE
BRANCHER:	UNDERVISNING
GEOGRAFI:	PROVINS/MINDRE BY
SITUATION SENESTE TRE ÅR:	STABIL ORGANISATIONSGRAD (95 %) OG OK-DÆKNING

Opsummering

Afdelingen organiserer medarbejdere inden for folkeskolen og hører til en fagforening, der er meget lokalt organiseret, hvor hver afdeling dækker en eller flere kommuner, hvorfor fagforeningen har en meget udvidet lokal struktur. Afdelingens strategi bygger på nærhed, tilgængelighed og en stærk lokal forankring og professionsfølelse blandt medlemmer, som har sikret en høj organisationsgrad, hvor man som forbund i den offentlige sektor også har 100 % overenskomstdækning. Afdelingens tiltag har fokus på:

- *Synlighed på arbejdspladserne:* Afdelingen prioriterer at komme ud på de enkelte arbejdspladser, hvor fx afdelingsformanden aflægger besøg på hver enkelt arbejdsplads årligt for at styrke samarbejde og dialog lokalt.
- *TR'ere som nøglen til at organisere.* TR'er til stede på alle arbejdspladser, som dem, der kan tage den direkte kontakt med medlemmer. I afdelingen er man dog meget opmærksom på, at TR'erne har de rette værktøjer og redskaber til at organisere potentielle medlemmer.
- *Fokus på de unge.* Afdelingen arbejder lige nu med at fokusere indsatsen over for unge studerende, blandt andet ved at skabe kontakt til dem allerede i praktikperioden.

Organisering af organisering

Det lokale kredskontor består af én konsulent samt 1-2 frikøbte politisk valgte, herunder en formand. Afdelingen har et stort fokus på at udnytte den tætte kontakt til medlemmerne, som den lokale struktur skaber. Tilstedeværelsen af lokale kontorer, som i en større by i kredsen, gør det ifølge afdelingen muligt at være tæt på medlemmerne og hurtigt reagere på spørgsmål eller udfordringer, der måtte opstå på arbejdspladser i kredsen. Den decentrale struktur betyder også, at medlemmerne har nem adgang til deres afdelingsformand, ligesom TR'erne på arbejdspladserne tilbyder faste åbningstider og stor, lokal tilgængelighed. Det lokale kendskab betyder også, at afdelingen oplever at kender sit organisationsområde godt, og har en god føling med, hvis der er udfordringer på bestemte arbejdspladser, fx hvis en eller flere medlemmer pludselig ønsker at melde sig ud.

Afdelingen laver selv meget af deres materiale til klubmøder og kurser, mens det centrale medlemsservice-system hjælper med administrationen og de mere specialiserede opgaver fx fagretslige problemstillinger mv. Afdelingen fremhæver herunder friheden i at kunne tilpasse indsatsen lokalt som en styrke, men erkender også, at der er udfordringer i at opretholde ensartede standarder på tværs af afdelinger. Fastholdelsesdelen ligger også lokalt i kredsen, der arbejder med en systematisk tilgang til at håndtere udmeldelser. Hvis et medlem ønsker at melde sig ud, tager kredsen kontakt for at forstå årsagen og forsøge at fastholde dem. Ofte skyldes udmeldelser et jobskifte til en anden overenskomst eller overflytning til en anden fagforening. Afdelingen påpeger hertil, at løbende dialog lokalt med både nuværende og potentielle udmeldte medlemmer en vigtig del af fastholdelsesstrategien.

Tiltag

Synlighed

Afdelingen er meget opmærksom på at være synlige på skolerne og dermed prioritere organisering og fastholdelse af medlemmer på arbejdspladserne, frem for blot at sagsbehandle i afdelingen. Synlighed på arbejdspladserne har derfor været en strategisk prioritering gennem mange år i kredsen. Det er vigtigt, at især formanden kommer forbi alle arbejdspladser i løbet af et skoleår. Det er kun muligt via et godt samarbejde og en tæt dialog mellem lokale politiske kollegaer og konsulenter, hvilket frigør tid til at fokusere på det opsøgende arbejde og kontakt til medlemmerne. Det er altså en strategisk prioritering, at der skal være tid og plads til medlemskontakt mellem repræsentanter fra kredsen og medlemmer.

TR som primær organizer

TR'erne spiller en afgørende rolle i kredsens tilgang til at få nye medlemmer og fastholdelse nuværende, idet afdelingen ser deres opgave som værende den, der skabe relationer til nye kollegaer og potentielle medlemmer. Afdelingen har som led i det udviklet materialer og handouts til TR'erne for at understøtte dem i dette arbejde. Dog erkender afdelingen, at ikke alle TR'er er lige aktive i denne rolle, da nogle TR'er foretrækker at kommunikere via e-mail fremfor at mødes fysisk med nye kollegaer. Det er derfor et fokuspunkt for afdelingen, at alle

TR'er tager organiseringsopgaven på sig, hvilket indebærer at møde nye potentielle medlemmer personligt.

Øget fokus på unge

Afdelingen oplever, ligesom andre, en udfordring med et stigende antal ufaglærte. Mange af disse ufaglærte er såkaldte 'fjerde G'er' dvs. studenter på sabbatår, der tager deltid eller fuldtidsarbejde i sektoren. Denne arbejdskraft er langt mindre tilbøjelig til at melde sig ind i fagforeningen fordi 1) de har en kort tidshorisont i sektoren og 2) de har ikke samme professionsfølelse som de uddannede medlemmer. Der hvor afdelingen ser en udfordring, er især blandt de yngre generationer. Der er en oplevelse af, at yngre generationer har en anden tilgang til medlemskab af fagforeninger. Afdelingen oplever, at mange yngre medlemmer ikke nødvendigvis har en forståelse for fagforeningernes historiske betydning og de arbejdsmarkedsgoder, de har været med til at sikre. Afdelingen vil derfor udvikle nye strategier for at engagere denne gruppe og være mere opsøgende over for disse medarbejdere, særligt under deres praktikperiode for at få dem til at føle sig set og inkluderet i fællesskabet.

Afdeling VII

Faktaboks om afdelingen

MEDLEMMER:	CA. 4.700 MEDLEMMER
MEDARBEJDERE:	12
NORMERING:	390
BRANCHER:	ÆLDREPLEJE, PÆDAGOGOMRÅDET
GEOGRAFI:	PROVINS/MINDRE BY
SITUATION SENESTE TRE ÅR:	STABILT ORGANISATIONSGRAD OG OK-DÆKNING

Opsummering

Afdelingen organiserer hovedsageligt kommunalt ansatte i en lille håndfuld kommuner inden for bl.a. plejehjem, hospital- og dagtilbud. Organiseringen er blevet en integreret del af afdelingens arbejde, og de ser en tæt forbindelse mellem succesfuld medlemsfastholdelse og en vedholdende indsats for at skabe relationer og sikre rettigheder for medlemmerne. Af væsentlige eksempler på nye virkningsfulde tiltag, fremhæver afdelingen:

- *Samarbejde med centrale enheder.* Afdelingen drager de fordel af samarbejdet med forbundets centrale enheder, som kan understøtte og styrke deres lokale indsats, hvor afdelingen tilpasser centralt udviklede til den lokale kontekst
- *TR App'en.* Denne app har til formål at understøtte TR med at organisere, bl.a. ved at indeholde information af relevans for medlemmer som fx overenskomster. Desuden

er den designet med ”digital nudging”, hvor TR kan se sin lokale organisationsgrad, som skal motivere TR til at organisere flere medarbejdere.

- *Lønprojekter.* Dette omhandler systematisk at indsamle information om løn for udvalgte ansatte for at sætte fokus på korrekt lønudbetaling på arbejdspladser, for at vise, at man arbejder aktivt for medlemmernes interesser.

Organisering af organisering

Afdelingen har en afdelingsformand og tre sektorformand for hver af tre sektorer, som afdelingen dækker herunder 1) social og sundhed, 2) pædagogik og 3) service. Afdelingen ser organisering og fastholdelse af medlemmer som en central del af deres arbejde, hvilket indebærer, at alle initiativer og indsatser er tænkt ind i en overordnet strategi for at styrke medlemsbasen. Samtidig er der fokus på at være en aktiv del af det større samarbejde med fagforeningens centrale organisation. Selvom mange af de overordnede kampagner og strategier kommer fra centralt hold, har afdelingen også friheden til at tilpasse disse til deres egen lokale kontekst for at målrette indsatsen. Det giver afdelingen mulighed for at udvikle og teste lokale initiativer, som fx lønprojektet - mere herom nedenfor), der senere kan udbredes til andre afdelinger. Samtidig tilbyder den centrale organisation kurser og undervisning, som kan styrke TR'ernes kompetencer og sikre, at de kan løfte opgaverne lokalt. Afdelingen nævner, at denne fleksible tilgang er med til at skabe en god balance mellem lokalt ejerskab og central støtte.

Tiltag

Personlig kontakt og fastholdelse

En vigtig del af afdelingens strategi er at sikre personlig kontakt til medlemmerne, som led i af fastholde dem. Det gælder både nye og eksisterende medlemmer, som bliver kontaktet gennem forskellige initiativer, herunder besøg på arbejdspladser og opfølgende telefonsamtaler. Denne personlige tilgang ses som en måde at styrke relationerne til medlemmerne og skabe en følelse af tilhørsforhold. Det gælder især de nye medarbejdere, som hurtigt skal føle sig velkomne og inkluderet i fællesskabet.

Fastholdelsesindsatsen omhandler også forskellige initiativer til at hjælpe medlemmer, der er i økonomiske vanskeligheder, fx ved at tilbyde betalingsaftaler for at undgå, at de mister deres medlemskab via restancesletning. Tidligere blev denne indsats håndteret lokalt, men den er nu delvist centraliseret for at effektivisere processen. Derudover gennemføres servicekald, hvor medlemmer kontaktes for at sikre, at de er tilfredse med deres medlemskab og eventuelt tilbydes yderligere hjælp.

TR og TR-appen

Der udover spiller TR'erne en central rolle i organiseringsarbejdet, og afdelingen gør meget for at støtte og uddanne dem. TR'erne er ofte de første, der møder nye kollegaer og potentielle medlemmer, og derfor er deres engagement afgørende for medlemsrekruttering.

Afdelingen har implementeret en grunduddannelse for TR'erne, der sikrer, at de er godt klædt på til at håndtere deres opgaver, herunder organisering og håndtering af lønforhold. Derudover afholdes der løbende kurser og møder, hvor TR'erne kan få yderligere støtte og opdatering på nye initiativer. Afdelingen stiller formelle krav til TR'erne, men som også skal besvares med uddannelse og opkvalificering af TR'erne.

Forbundet har desuden udviklet en særlig app til alle tillidsvalgte. Denne app har to formål, hvor den 1) assisterer TR'erne i deres daglige arbejde og 2) motiverer til at få TR'erne til at organisere flere af deres kolleger. Den første del understøttes ved, at app'en indeholder alle de overenskomster, lokale aftaler mv. som den pågældende TR dækker. Ifølge afdelingen er et særtræk ved deres TR'er, at de ofte er på farten og dækker mange gange flere arbejdspladser geografisk, hvor appen hjælper TR'eren med at have vigtige informationerne lige ved hånden. App'en indeholder også kontaktoplysninger på medarbejdere i afdelingen, hvis der er behov for, at medlemmet hurtigt kommer i kontakt med andre i afdelingen. I forhold til at motivere TR'erne indeholder App'en også en del 'digital nudging'. Det første TR'eren ser, når vedkommende åbner App'en, er hendes lokale organisationsgrad vist ved en graf. TR'erne bliver derfor mindet om organiseringsarbejdet hver gang App'en bliver tilgået i forbindelse med fx et fagligt spørgsmål. Afdelingen oplever herunder, at når TR'erne er samlet til fx kursus eller uddannelse i afdelingen, så går samtalen ofte på at sammenligne organisationsgrader fra App'en og udveksle tips og tricks til at organisere medarbejdere, hvilket yderligere bidrager til at motivere TR'erne.

Lønprojekt

Afdelingen har desuden lanceret et lønprojekt, som især er målrettet regionalt ansatte. Formålet er at skabe mere gennemsigtighed i lønudbetalinger og sikre, at medlemmerne får den korrekte løn. Dette indebærer blandt andet at indsamle lønbilag og drøfte dem med TR'erne, som så kan tage dem op med arbejdsgiverne. Dette initiativ er en del af en bredere strategi, der også omfatter tættere samarbejde mellem andre lokale afdelinger i forbundet for at styrke indsatsen over for medlemmerne. Denne indsats viser også den konkrete og kontante værdi af at være medlem af fagforeningen.

Skolebesøg

Afdelingen prioriterer også samarbejdet med skolerne som en vigtig del af deres strategi for at rekruttere nye medlemmer, især elever. De besøger skolerne regelmæssigt og holder informationsmøder om fagforeningens arbejde. Her får eleverne mulighed for at lære om uddannelserne og fordelene ved at være medlem af fagforeningen. Afdelingen tilbyder også et reduceret kontingent til elever, hvilket gør det lettere for dem at blive medlemmer tidligt i deres uddannelsesforløb. Hertil kommer rabat på studie bøger og billige forsikringer. Denne indsats har resulteret i, at mange elever får deres første møde med fagforeningen gennem disse skolebesøg.

Udenlandsk arbejdskraft

En udfordring for afdelingen er at organisere udenlandske medarbejdere, som ofte har en anden forståelse af fagforeningsarbejde. Mange udenlandske ansatte er ikke vant til fagforeninger fra deres hjemlande, hvilket kræver en særlig indsats for at forklare, hvad afdelingen kan tilbyde dem i Danmark. Afdelingen arbejder på at etablere relationer til disse medarbejdere og være synlig i deres miljøer. De har oplevet, at det kan tage tid at opbygge tillid, men når det lykkes, kan det føre til langvarige medlemskaber.

Afdeling VIII

Faktaboks om afdelingen

MEDLEMMER:	CA 4.000
MEDARBEJDERE:	17
NORMERING:	235 MEDL/MEDARB.
BRANCHER:	INDUSTRI, TRANSPORT, BYGGERI, SERVICE
GEOGRAFI:	PROVINS/LILLE BY
SITUATION SENESTE TRE ÅR:	FALDENDE ORGANISATIONSGRAD OG OK-DÆKNING

Opsummering

Afdelingen dækker et lille geografisk område, men hører til en meget stor fagforening. Organiseringsområdet er præget af lokale industrier og tilhørende følgeindustri samt lokale små og mellemstore virksomheder inden for håndværk, landbrug og turisme. Det er kendetegnende for hele organisationsområdet, at udenlandsk arbejdskraft fylder meget inden for disse typer af brancher. Beskæftigelsen har været stabil til faldende de senere år. Afdelingens strategi omhandler relationer, lokal forankring og dialogbaserede tilgange, herunder justeringer til at håndtere de udfordringer, som blandt andet udenlandsk arbejdskraft og modernisering af fagforeningsarbejdet medfører. Det indebærer blandt andet:

- *Relationer og dialog:* Afdelingen har fokus på at skabe tæt kontakt med lokale arbejdspladser og dialog med medlemmerne for at forstå deres behov. Dette står i kontrast til tidligere metoder, der var mere konfronterende over for virksomhederne.
- *TR'er som en central medspiller.* TR er en væsentlig brik i afdelingens organisering, både som repræsentanter for medlemmerne og som bindeled til ledelsen på arbejdspladserne. Afdelingen støtter TR'erne gennem dialog og forventningsafstemning, og med opkvalificeringstilbud.
- *En vedholdende indsats over for udenlandsk arbejdskraft.* Afdelingen oplever, at udfordringen med at organisere udenlandsk arbejdskraft kan lykkes ved at være aktiv på flere fronter udover ordnede vilkår på arbejdspladsen, fx facilitere lokale aktiviteter der kan hjælpe dem med at integrere sig i samfundet.

Organisering af organisering

Da afdelingen er en relativt lille enhed, er ansvaret for organisering fordelt på tværs af medarbejderne, som hver især dækker forskellige overenskomstråder. Afdelingen har dog en vis frihed til at tilpasse indsatsen lokalt, hvilket giver mulighed for at fokusere på de specifikke behov lokalt. Dog er der visse udfordringer med at koordinere indsatsen med centrale beslutninger og administrativt arbejde fra forbundet, hvor organiseringsarbejdet risikere at blive underprioriteret.

Organiseringsarbejdet ligger hos de faglige medarbejdere, der opdelt efter overenskomstråder (grupper). Hver medarbejder har til opgave at sagsbehandle de indkommende sager fra medlemmerne. Derfor kan der være en tendens til, at det faglige sagsbehandlingsarbejde har forrang i forhold til organiseringsarbejdet. De ansatte medarbejdere i afdelingen bruger derfor kun tid på organiseringsarbejdet, når de faglige opgaver er løst, og det kan derfor være vanskeligt at holde et kontinuerligt fokus på organisering og overenskomstdækning.

Afdelingen mener derfor, at deres primære udfordringer fremadrettet er at balancere de mange opgaver, som afdelingen står over for, herunder både at varetage medlemmernes daglige behov og samtidig arbejde målrettet med organisering og fastholdelse. For at imødekomme medlemmernes forventninger til hjælp, vurderer afdelingen, at der også er behov for, at afdelingen kontinuerligt rekrutterer nye medlemmer for at sikre en stabil fremtid.

Tiltag

Relationer og dialog

Afdelingen ser relationer som det vigtigste element i organiseringen af nye medlemmer og fastholdelse af nuværende. Den tætte kontakt med lokale arbejdspladser gør det muligt for afdelingen at opbygge stærke relationer med medlemmer og virksomheder, som er afgørende for at løse sager hurtigt og lokalt. Dette sikrer, at mange problemer kan løses i dialog med medlemmerne, uden at det eskalerer til større konflikter, som det kunne være tilfældet i afdelingens tidligere mere konfliktorienterede tilgang over for arbejdsgiverne, og som den nu anser for at være forældet. Nutidens medlemmer ønsker i højere grad en dialogbaseret tilgang, hvor fagforeningen bliver en samarbejdspartner snarere end en modstander. Afdelingen arbejder derfor på at skabe en mere samarbejdsorienteret profil, som også kan inkludere arbejdsgiverne i løsninger, når det giver mening. Denne omstilling afspejler også ændrede forventninger blandt de yngre medlemmer, som ofte ser mere pragmatisk på fagforeningens. For eksempel værdsætter nogle unge fordele som rabatter og netværksmuligheder, mens andre prioriterer fagforeningens evne til at skabe konkrete forbedringer på arbejdspladsen.

Medlemsengagement

Det er vigtigt at være lydhør over for medlemmernes behov og ønsker. Afdelingen forsøger at tilpasse sin indsats i forhold til, hvad medlemmerne efterspørger, og bestræber sig på at være åben overfor at tilbyde nye typer aktiviteter og kurser, hvis der er interesse for det. Der er også fokus på at være til stede ved lokale arrangementer og støttemuligheder i lokalsamfundet, som fx at deltage ved arrangementer og sportsaktiviteter, hvor mange af medlemmerne er involverede.

TRs rolle

Som led i at styrke organiseringen har afdelingen haft større fokus på data og medlemslister, så TR'erne bedre kan identificere, hvem der er medlem, og hvor der er behov for at rekruttere nye medlemmer. Denne indsats skal kompensere for den manglende adgang til visse oplysninger efter indførslen af GDPR-reglerne, som gør det sværere for TR'erne at få information om ansættelsesforhold.

Afdelingen har også indført mere strukturerede møder med TR'erne, hvor man sammen diskuterer konkrete situationer og udfordringer på arbejdspladserne. Dette skal sikre en tættere opfølgning og mere målrettet indsats for at fastholde medlemmerne og forbedre samarbejdet. For at sikre, at TR'erne er godt rustet til at håndtere deres opgaver tilbyder afdelingen også TR'er uddannelse og støtte, selvom der er udfordringer med at finde nye TR'er, især på arbejdspladser med mange udenlandske medarbejdere.

Udenlandsk arbejdskraft

En væsentlig udfordring for afdelingen er at organisere udenlandsk arbejdskraft, som ofte har en anderledes kulturel baggrund og forventninger til fagforeninger. Afdelingen oplever, at mange udenlandske arbejdere ikke har (gode) erfaring med fagforeninger fra deres hjemlande, hvilket fra afdelingens side kræver en særlig indsats for at forklare, hvad en dansk fagforening kan tilbyde. Herunder ser afdelingen kommunikationsbarrierer som en udfordring, da nogle medarbejdere kun taler deres modersmål. Afdelingen arbejder dog målrettet på at bygge relationer og være synlige i de miljøer, hvor de udenlandske arbejdere befinder sig. Afdelingen har bl.a. haft succes med at opbygge et godt ry blandt visse grupper af udenlandske arbejdere, såsom rumænere, som er blevet loyale medlemmer over tid. Dette er sket gennem vedholdende kontakt og engagement i deres lokale aktiviteter og ved at tilbyde støtte til både arbejdsliv og integration i det danske samfund.

Anbefalinger og idékatalog

Konklusionerne i denne rapport giver anledning til at pege på en syv konkrete anbefalinger eller idéer til FH og FH-forbundene. En del af anbefalingerne er således målrettet de enkelte afdelinger og forbund, mens andre lægger op til fælles handling i FH familien.

Anbefalingerne er for 'egen regning', men står på de indsigter, vi har fået via vores data.

Udligningsordning mellem godt organiseret og dårligt organiseret områder

Der er stor forskel på de forudsætninger, som afdelinger har, når det gælder organiseringsarbejdet. Fagforeninger og afdelinger, der organiserer medlemmer på et stabilt arbejdsmarked, har i udgangspunkt oftest en højere organisationsgrad. Det gælder især afdelinger med medlemmer i den offentlige sektor. Her er der 100 % overenskomstdækning og tillidsrepræsentanter, og mange medlemmerne har ofte en klar uddannelsesprofil eller arbejder inden for et fagligt afgrænset område fx folkeskolelærer mv. Omvendt har fagforeninger, der organiserer medlemmer i den private sektor med stor omsætning af medarbejdere og virksomheder, nogle helt andre forudsætninger og udfordringer. Her er der tale om et mere organisk arbejdsmarked, der er i evig bevægelse med lavere overenskomst- og TR-dækning. Disse forudsætninger gør organiseringsarbejdet mere kompliceret.

Det bør derfor overvejes at lave en slags udligningsordning mellem gode og dårlige organiseret områder. Det kan umiddelbart virke utopisk, at områder med høj organisationsgrad skal sende ressourcer til områder med lav organisationsgrad. Men man skal imidlertid huske på, at fagbevægelsen har et skæbnefællesskab, så længe lønudviklingen og lønstigningstaksten ligger i den private sektor og sætter niveauet for den offentlige sektor via reguleringsordningen. De offentligt ansatte er dermed afhængige af stærke fagforeninger i den private sektor for at sikre sig en høj lønstigningstakst. Der er også fare for, at dårligt organiseret områder i stigende grad bliver genstand for politiske reguleringer (lovgivning), der dermed kan forvitte eller forandre grænserne for den danske model. Der er derfor mange gode argumenter for, hvorfor fagbevægelsen har et samlet ansvar for at hæve organisationsgraden på områder, hvor den er lav.

Klar prioritering af organisering via god styring og ledelse

Resultaterne fra både survey og casestudierne viser tydeligt, at alle afdelinger arbejder kontinuerligt med organisering. Det er også tydeligt i vores dataindsamling, at afdelingerne spiller en afgørende rolle i organiseringsarbejdet. Der er dog stor forskel på, hvordan arbejdet ser ud i praksis. Det gælder i særdeleshed, hvordan organiseringsindsatserne er styret og ledet. Hvordan fordeles ansvaret for indsatsen? Hvilke mål sætter afdelingerne for organisering? Hvem sætter målene? I hvilket omfang evalueres indsatserne mv? Analyserne viser, at afdelingerne i forskellige grader samarbejder med det centrale niveau og med andre afdelinger, når det handler om organisering. Variationerne kan dels forklares ved graden af suverænitet blandt afdelingerne og ikke mindst de vilkår, som de lokale arbejdsmarkeder sætter for organiseringsarbejdet. Afdelingerne varetager mange opgaver, og skal finde en balance mellem især det faglige arbejde (løse sager for medlemmerne) og organiseringsarbejdet. Vi ser en klar tendens til, at organiseringsarbejdet flere steder først prioriteres, når andre opgaver er løst. Der er også flere i vores undersøgelse, der peger på, at

det faglige arbejde nemt kommer til fylde mest i afdelingernes arbejde, hvorfor organiseringsindsatser ofte (bevidst eller ubevidst) bliver underprioriteret.

Organisering kræver derfor prioritering, som ikke alene kommer via allokering af ressourcer, men også via god styring og ledelse. Det er afgørende, at afdelingerne opstiller klare mål for organiseringsarbejdet, og at indsatserne styres og ledes aktivt. Det stiller krav til lederne lokalt – både politikere og embedsfolk. Vi ser også, at der er meget stor forskel på, hvordan samarbejdet mellem lokalt og centralt niveau fungerer.

Til dette sidste punkt bør man overveje efteruddannelse af de politisk valgte og ledere i organiseringsarbejdet, så det ledende lag i afdelingerne også er eksperter i rekruttering og fastholdelse. Mange ledere er ikke nødvendigvis 'opvokset' i fagbevægelsen, men kommer fra den offentlige administration eller private virksomheder. Med et stort fokus på uddannelse af ledere, giver man afdelingerne de bedst mulige forudsætninger for at vælge passende mål og tiltag, samt at ansætte faglige medarbejdere og organisere med den rette profil til at udføre tiltag og opnå mål. Uddannelse af ledelsen lokalt vil også være en stærk markering internt i fagbevægelsen af, at medlemsudviklingen har top prioritet, og deltagelse i kurser vil kunne danne grobund for netværksdannelser omkring organiseringsarbejdet blandt afdelingernes ledelser.

Fælles platform for læring og uddannelse (internt og eksternt)

Vores forskning viser, at der er mange gode erfaringer med rekruttering og fastholdelse blandt afdelingerne. Dog kan de faglige organisationer blive endnu bedre til at lære af hinanden. Det gælder især de gode erfaringer med konkrete initiativer og kampagner og ikke mindst 'organisering' af organiseringsindsatserne lokalt. Forbundene og herunder afdelingerne er meget forskellige både i forhold til deres interne organisering og deres organisationsområder på arbejdsmarkedet. Men der ligger et stort potentiale i at lære af hinanden. Vores forskning viser også, at de forskellige forbund har fundet forskellige 'sprog' eller begreber til brug i deres organiseringsarbejde. Organisering er ikke en akademisk videnskab, men fælles begreber og forståelser af arbejdsmetoder kan være med til at gøre spredning af gode eksempler lettere. Derfor vil det også give mening at arbejde tættere sammen i forhold til uddannelse af både ledere og medarbejdere i organiseringsarbejdet. HK Handel og HK Privat har netop startet et organiseringsakademi og FH har tradition for at afholde organiseringskonferencer på Konventum i Helsingør. Mere uddannelse internt i forbundene og på tværs vil styrke den samlede organiseringsindsats i Danmark. Det vil skabe et større fagligt miljø og dermed også gøre det mere spændende og attraktivt at arbejde med organisering i de faglige organisationer. Mere viden og uddannelse kan være med til at styrke organiseringsarbejdet, så området får samme status som det øvrige faglige arbejde, som lige pt. fylder meget i afdelingerne.

Fælles indsatser blandt unge på træk

Fagbevægelsen har en særlig fælles udfordring blandt de mange unge mennesker, der er på træk på arbejdsmarkedet. Mange unge får deres første arbejdsmarkedserfaringer steder, hvor fagbevægelsen og den danske model står svagt – fx handel eller hotel og restauration. Fagbevægelsen kan og bør gøre mere for denne gruppe. Det er ikke en ny diskussion, men

den er blevet mere presserende af to grunde. 1) Unge skifter job ofte og trækker mere mellem forskellige job og uddannelse (Høgedahl & Møberg 2021). Forskningen viser, at sandsynligheden for at blive et livslangt loyalt medlem stiger, hvis unge lønmodtagere bliver medlem tidligt i deres arbejdsliv. 2) De gule fagforeninger er også gået fra at være et 'fastholdelsesproblem' til et 'rekrutteringsproblem'. Den store afgang fra FH forbund til de gule fagforeninger er de senere år klinget af, og mange fagforeninger oplever, at de 'netto set' får flere medlemmerne fra de gule end de afleverer. De gule fagforeninger er også klar over, at der er mindre markedsandele at hente ved at få medlemmer til at skifte fagforening. Derfor koncentrerer de gule fagforeninger sig mere om unge potentielle medlemmer, som rekrutteres til at melde sig direkte ind i en gul fagforening uden først at være forbi en FH-fagforening. Krifa har blandt andet haft et målrettet markedsføringsfokus på helt unge lønmodtagere mellem 18 og 25 år, og Det Faglige Hus tilbyder gratis (familie)medlemskab til børn og unge af eksisterende medlemmer. De gule fagforeninger forsøger også i stigende grad at få adgang til landets uddannelsessteder for at komme i kontakt med potentielle førstegangsmemberer. Der er derfor en stigende risiko for, at nye generationer af lønmodtagere bliver medlem af en gul fagforening tidligt i deres arbejdsliv, og som derfor kan være sværere at få overtalt til at skifte en aftalebærende fagforening senere i deres arbejdsliv. FH forbundene og afdelingerne gør meget allerede, eks. OK-indsatsen, men bør kontinuerligt opruste over for denne gruppe fx med tidssvarende kommunikationskampagner eller platforme, der kan give målrettede informationer om fx arbejdsforhold og andet. Mange unge arbejder på FH områder, mens de studerer, hvorfor et samarbejde med Akademikerne på dette område ville være oplagt.

Øget brug af data og digitalisering i organiseringsarbejdet

Vores undersøgelser peger på, at afdelinger bruger data og digitalisering i meget varierende grader. Der findes forbund og afdelinger, som aktivt bruger medlemsdata og ikke mindst de muligheder, som digitalisering skaber. Kendetegnet for alle FH forbund er, at de er helt afhængige af kommunikation med medlemmer i et eller andet omfang. Her spiller nye kommunikationsformer naturligvis en afgørende rolle fx via sociale medier. Men digitalisering kan også have en langt mere direkte og konkret rolle i organiseringsarbejdet. Nogle forbund bruger data og kunstig intelligens til at blive klogere på, hvilke medlemmer der er særligt 'udfaldstruet', og hvor der efterfølgende skal iværksættes præventive fastholdelsesindsatser (se nedenfor). Det kunne være i overgangen fra elev - til fuldt kontingent, første barn, boligkøb, eller i forbindelse med det første jobskifte. Vores undersøgelse finder også, at kommunikationen og styringen af fx TR kan gøres meget effektivt vha. digitale løsninger. FOA har fx udviklet en App, så TR'erne ude på arbejdspladserne altid har de relevante informationer lige ved hånden. Appen indeholder de relevante overenskomster og lokalaftaler, som er gældende på TR'ens arbejdsplads. Det sparer tid, og TR'eren slipper for at slæbe rundt på en laptop. Appen indeholder også kontaktoplysninger på relevante personer i organisationen og sidst, men ikke mindst, viser App'en TR'ens organisationsgrad. Det giver anledning til en 'digital nudging', så TR'eren motiveres til at hæve organisationsgraden hver gang hun åbner Appen.

Meget af opsamling og behandling af data kan med fordel gøres centralt, hvor de rette kompetencer kan samles. Men brugen af data til at skræddersy services, arbejde med relationer, eller lave opfølgende arbejde skal ske lokalt via TR og afdelingerne. Generelt har

mange forbund gode erfaringer med at bruge data til at generere lister til TR'erne, så de ved, hvor mange og hvem, der er medlem på en pågældende arbejdsplads. Data kan også bruges til at identificere medlemspotentialer, der kan ligge til grund for iværksættelse af særlige kampagner eller organiseringsindsatser. Digitale dashboards med mål for organisering kan også være et middel til mere effekt styring og ledelse af organiseringsarbejdet. Udover forbundenes egne data indeholder pensionsselskaber ligeledes en stor mængde data, som de faglige organisationer kan gøre mere brug af i det strategiske organiseringsarbejde. Det anbefales at FH arbejder målrettet med PensionDanmark i et dataprojekt til at understøtte de lokale afdelingers organiseringsarbejde.

TR: Uddannelse og krav til TR i organisering

De steder, hvor der findes en TR, som kan møde nyansatte personligt med en invitation til at blive medlem, giver fagforeninger et trumfkort på hånden, når det gælder organisering. Men som vores analyser viser, så er det afgørende, at afdelingerne og forbundene 1) stiller krav til TR'erne om, at de skal tage organiseringsrollen på sig og 2) samtidig understøtter TR'erne med uddannelse og de relevante værktøjer til at udføre arbejdet. Der er meget stor forskel på, hvordan TR'erne går til organiseringsopgaven, hvorfor mange afdelinger er opmærksomme på, at det handler om at få valgt en TR, som ikke er bange for organiseringsarbejdet. Ved de seneste overenskomstfornyelser har TR'erne også fået mulighed for at lave mere organisering i arbejdstid.

Systematisk fastholdelse arbejde (præventivt og ultimativt)

Rekruttering fylder meget i afdelingerne. Det samme gør fastholdelse, men ikke i helt samme grad. Det giver god mening at have et stort fokus på fastholdelse af medlemmer. Fastholdelse kan både være præventivt dvs. før medlemmet træffer en beslutning om at melde sig ud, eller ultimativt, dvs. når medlemmet ønsker at melde sig ud, eller er ved at blive smidt ud via resistance. Det er naturligvis to forskellige segmenter, der kalder på forskellige løsninger.

Det præventive fastholdelsesarbejde handler dybest set om at skabe stærke relationer til medlemmerne og høj medlemstilfredshed. Det skal generelt være tydeligt, at fagforeningen kærer sig om medlemmet. Afdelingerne er i en god position til at gøre dette arbejde, men kan i sagens natur ikke konstant kontakte medlemmer, der ikke kommer af sig selv til arrangementer og lign. Her kan man overveje, at bruge særlige livshændelser, eks. overgangen fra elev, første barn, boligkøb, eller i forbindelse med det første jobskifte som anledning til kontakt. Her benytter mange forbund sig af såkaldte 'loyalitetskald' til medlemmerne. En del forbund gør dette lokalt i afdelingerne, mens andre forbund har valgt at varetage funktionen centralt. Andre bruger fx TR'er eller organisere til også at tage personlig kontakt til medlemmer som led i den præventive fastholdelse.

Mens ikke alle arbejder med præventiv fastholdelse har de allerfleste forbund en ultimativ fastholdelsesstrategi. Hvis et medlem ønsker at melde sig over i en gul fagforening, får afdelingen besked, hvorfor det er muligt at kontakte medlemmet i et fastholdelsesforsøg. En del afdelinger laver selv disse kald, da det giver mening at have 'lokal vinkel' i argumentationen, mens andre også har lagt denne funktion i en central enhed, der servicerer alle afdelinger under forbundet.

Organisere migrantarbejdere via nationale klubber og lokale fællesskaber

Migrantarbejdere fylder stadig mere på arbejdsmarkedet, som i 2024 nåede omkring 400.000 personer. Migrantarbejderne er stærkt overrepræsenterede i bestemte brancher, hvor de i dag udgør op mod 20 – 30 % af den samlede beskæftigelse fx i landbrug og nedrivning af byggeri (Overgaard m.fl. 2023).

Migrantarbejdere har traditionelt set været enormt svære at organisere af flere forskellige grunde. 1) Mange har en kort tidshorisont for deres arbejde i Danmark, hvorfor de ikke kan se den umiddelbare værdi af et fagforeningsmedlemsskab. 2) Har ikke positive erfaringer med fagforeninger fra deres hjemland 3) er i nogle tilfælde instrueret af arbejdsgiver i ikke at tale med repræsentanter fra fagbevægelsen (Ibid).

Vores casestudier viser imidlertid gode erfaringer med netop at organisere denne gruppe. Det sker via 1) Nationale klubber og 2) via lokale fællesskaber. Medlemmer til klubberne rekrutteres i netværk og er båret af ildsjæle med sammen nationale baggrund som klubbens medlemmer. Klubben bruger Facebook-grupper og særlige nationale sider på Facebook. Familie og venner optages ”som ringe i vandet”, og der er mange uorganiserede, der kommer til klubben. En af de helt store fordele med nationalitetsklubben er det fælles sprog og kultur, hvilket giver stor tillid fra starten af. Organiseringsprincippet er hverken arbejdsplads eller fag, men dette ses som underordnet for migrantgrupper, der ofte har meget løs tilknytning til en arbejdsplads, men samtidig et behov for at forstå det danske arbejdsmarked og deres rettigheder. For denne gruppe giver det mest mening af organisere på baggrund af sprog og kultur. Klubben giver derfor adgang til oplysninger om arbejdsliv, overenskomster, rettigheder osv. på eget sprog, da sprog er en stærk barriere for denne gruppe. Vores casestudier viser også, at deltagelse i lokale aktiviteter fx firmafodbold, kan være et godt sted at opbygge tillids mellem afdeling og migrantarbejdere. Hvis det er muligt at få organiseret flere ildsjæle blandt migrantarbejdere i lokalområdet, så skaber det grobund for at organisere flere. Anbefalingen er derfor, at der oprettes nationale grupper via Facebook, som så siden kan udvides med fysiske aktiviteter for afdeling/forbund er synlige.

Referencer

- Arnholtz J, Ibsen CL and Ibsen F (2016) Importing low-density ideas to high-density revitalisation: The 'organising model' in Denmark. *Economic and Industrial Democracy* 37(2): 297-317.
- Arnholtz, J. and Navrbjerg, S. E. (2021) *Lønmodtageres Faglige Organisering 2000-2018*, København.
- Benassi, B., Ibsen, C. L. og Tapia, M. (2024). *Union forms: adaptation and inertia*. i Gall, G. *The Handbook of Labor Unions*. Newcastle Upon Tyne: Agenda Publishing.
- Berkowitz, M. (1954). The economics of trade union organization and administration. *Industrial and Labor Relations Review*, 7(4), 575-592.
- Booth, A. L. (1985). The free rider problem and a social custom model of trade union membership. *The Quarterly Journal of Economics*, 100(1), 253-261.
- Christensen, E. (2016). Arbejderpartiernes faglige politik i 1970'erne. Lindhardt og Ringhof.
- Due, J., Madsen, J. S. and Jensen, C. S. (1993) *Den Danske Model: En Historisk Sociologisk Analyse Af Det Kollektive Aftalesystem*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Holgate, J., Simms, M. and Tapia, M. (2018) 'The Limitations of the Theory and Practice of Mobilization in Trade Union Organizing', *Economic and Industrial Democracy*.
- Hyman, R. (2001) *Understanding European Trade Unionism Between Market, Class and Society*, New York, SAGE Publications Inc.
- Høgedahl, L., & Møberg, R. J. (2022). Young Workers in Transition: Explaining the Density Gap by a Life-course Perspective. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 12(Special issue S8), 29-49. <https://doi.org/10.18291/njwls.129366>
- Høgedahl, L. (2014). *Fagforening på markedsvilkår: Markedsgørelse af den faglige organisering og nye vilkår for kollektiv handling på det danske arbejdsmarked*. Aalborg Universitetsforlag. Ph.d.-serien for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.socsci.00010>
- Ibsen, C. L., Steen Madsen, J. and Due, J. (2011) 'LO-Dokumentation', Hvem organiserer sig – Forklaringer på medlemskab af fagforeninger og a-kasser. København: LO
- Ibsen, F., & Høgedahl, L. (2013A). *3F, tillidsrepræsentanterne, medlemmerne, de faglige ydelser og arbejdet med at rekruttere og fastholde medlemmer: Resultater fra forskningssamarbejdet mellem 3F og Center for arbejdsmarkedsforskning, (CARMA), Aalborg Universitet*.
- Ibsen, F., & Høgedahl, L. (2013B). *FOA, tillidsrepræsentanterne, medlemmerne, de faglige ydelser og arbejdet med at rekruttere og fastholde medlemmer: Resultater fra forskningssamarbejdet mellem FOA og Center for arbejdsmarkedsforskning, (CARMA), Aalborg Universitet*.

Ibsen, F., & Høgedahl, L. (2012A). *Hvad virker i rekruttering og fastholdelse af medlemmer? Resultater fra forskningssamarbejdet mellem HK og Center for arbejdsmarkedsforskning (Carma), Aalborg Universitet.*

Ibsen, F., & Høgedahl, L. (2012B). *NNF, tillidsrepræsentanterne, medlemmerne, de faglige ydelser og arbejdet med at rekruttere og fastholde medlemmer: Resultater fra forskningssamarbejdet mellem NNF og Center for arbejdsmarkedsforskning, (CARMA), Aalborg Universitet .*

Ibsen, C. L. C. L., Toubøl, J. and Jensen, D. S. D. S. (2017) 'Social Customs and Trade Union Membership: A Multi-Level Analysis of Workplace Union Density Using Micro-Data', *European Sociological Review*, 33, 504–517.

Ibsen, F., Høgedahl, L. K. and Scheuer, S. (2011) *Kollektiv Handling: Faglig Organisering Og Skift Af Fagforening*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Larsen, T. P., Navrbjerg, S. E. and Johansen, M. M. (2010) *Tillidsrepræsentanten Og Arbejdspladsen - Rapport I*, LO: København.

Overgård, C. H., Jespersen, M., Høgedahl, L., Lund Thomsen, T., Sørensen, L. B., & Møller, N. B. (2023). *Migrantarbejderes Arbejds miljø og Sikkerhed i Bygge- og anlægsbranchen: Hovedrapport. CARMA- Center for Arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet.*

Pencavel, J. H. (1970). Demand for union services: An exarcise, the. *Indus.& Lab.Rel.Rev.*, 24, 180.

Rasmussen, S., Høgedahl, L., & Caraker, E. (2020). Den omvendte Ghent-effekt? Har integrationen i den aktive arbejdsmarkedspolitik svækket a-kassernes funktion som rekrutteringskanal for fagforeningerne? I M. P. Klindt, S. Rasmussen, & H. Jørgensen (red.), *Aktiv arbejdsmarkedspolitik: Etablering, udvikling og fremtid* (s. 195-219). Djøf Forlag.

Scheuer, S. (1986). *Fagforeninger mellem kollektiv og profession. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.*

Schnabel, C. (red.). (2003). *International Handbook of Trade Unions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

Simms, M. (2012). Imagined solidarities: Where is class in union organising?. *Capital & Class*, 36(1), 97-115.v

Toubøl, J., Ibsen, C. L. and Larsen, A. G. (2015) *Udviklingen i Den Faglige Organisering På Det Segmenterede Danske Arbejdsmarked 1995-2012*, København, FAOS.

Undy, R. (2008) *Trade Union Merger Strategies: Purpose, Process, and Performance* (Oxford, 2008; online edn, Oxford Academic, 1 Sept. 2008)

Visser, J. (2002) 'Why Fewer Workers Join Unions in Europe: A Social Custom Explanation of Membership Trends', *British Journal of Industrial Relations*, 40, 403–430.

Weil David. 2005. A strategic choice framework for union decision making. *WorkingUSA* 8, 327–47.