

Johan Røed Steen

Organisering i servicesektoren

En analyse av fagforbundenes
innsats for å bedre rekrutteringen



Fafo-rapport
2018:24

Johan Røed Steen

Organisering i servicesektoren

En analyse av fagforbundenes innsats
for å bedre rekrutteringen

Fafo-rapport 2018:24

© Fafo 2018
ISBN 978-82-324-0454-4
ISSN 2387-6859

Innhold

Forord	5
Sammendrag	6
Summary	11
1 Introduksjon	15
1.1 Tjenesteytende sektor og bransjer	15
1.2 Data og metode.....	16
1.3 Organisering og strategier – hva vet vi?	17
1.4 Rapportens oppbygning	21
2 Potensial og utfordringer for organisering	23
2.1 LOs organisering i bransjene	23
2.2 Felles utfordringer.....	30
2.3 Oppsummering	34
3 Forbundenes verve- og organiseringsarbeid	35
3.1 Strategier for verving og organisering.....	35
3.2 Vervearbeid i praksis	42
3.3 LOs serviceprosjekt	47
3.4 Oppsummering	49
4 Et sideblikk til Danmark og Sverige	51
4.1 Bakgrunn	51
4.2 Erfaringene fra Danmark og Sverige.....	52
4.3 Hva er likt og ulikt? Og hva kan læres?	56
5 Avslutning	59
Referanser	62

Forord

Denne rapporten omhandler LO-forbundenes innsats for å styrke organisering og rekruttering i servicesektoren.

En stor takk til tillitsvalgte i Norge, Sverige og Danmark som tok seg tid til å dele sine erfaringer med oss, og til kontaktpersoner i forbundene som har lest utkast til rapporten. Prosjektet er utført på oppdrag fra Landsorganisasjonen i Norge (LO). Takk til Ståle Dokken, som har vært kontaktperson i LO, for godt samarbeid og nyttige kommentarer til rapportutkast.

Beate Sletvold Øistad har deltatt i datainnsamling og litteraturgjennomgang samt i den innledende fasen av skrivearbeidet. Takk for godt samarbeid! Takk også til Kristin Alsos og Kristine Nergaard ved Fafo som har kvalitetssikret rapporten. En særlig takk til Kristine for faglige innspill og uvurderlig hjelp med ferdigstilling av rapporten.

Oslo, mai 2018
Johan Røed Steen

Sammendrag

Denne rapporten undersøker LO-forbundenes innsats for verving og rekruttering i sentrale bransjer innenfor privat tjenesteyting, nærmere bestemt overnatting og servering, varehandel, transport, vakt og renhold. Dette er bransjer som i hovedsak har lav organisasjonsgrad, og som har utfordringer når det gjelder lønns- og arbeidsbetingelser.

Servicesektoren

Historisk har en økende del av sysselsettingen og verdiskapingen funnet sted i servicesektoren av arbeidslivet, også kalt privat tjenesteytende sektor. Vekst i privat tjenesteytende sektor er en pågående trend som kan observeres både i Norge og i de fleste andre industrialiserte land, som resultat av velstandsvekst, outsourcing og teknologisk utvikling. Privat tjenesteyting, bredt definert, står i dag for om lag 38 prosent av den totale sysselsettingen i Norge. De siste to tiårene har denne delen av det norske arbeidslivet beholdt en relativt stabil andel av sysselsettingen, mens det har vært en klar nedgang i privat vareproduksjon og vekst i offentlig sektor. Dette har konsekvenser for fagbevegelsen, blant annet ved at antallet organiserte faller i industrien, som har sterke fagforeninger og faglige tradisjoner, og øker i servicebransjer, der organisasjonsgraden er lavere og fagforeningene står svakere. En bredere og mer effektiv organisering av arbeidstakere i privat tjenesteyting vil være avgjørende for å snu den nedadgående trenden i organisasjonsgrader, ikke minst for LO. For å oppnå dette vil det etter alt å dømme være nødvendig med fornyet innsats og innovative grep for å rekruttere, beholde og aktivisere medlemmer i serviceyrker. Dette er bakgrunnen for at LO har trappet opp sin innsats for verving i disse bransjene.

Ofte defineres privat tjenesteyting som privat virksomhet som ikke inngår i primærnæringene, olje- og gassutvinning, vareproduksjon, vannkraft og bygg og anlegg. Servicesektoren omfatter dermed en rekke svært forskjellige næringer og aktiviteter med ulike kjennetegn ved virksomhetene, arbeidstakerne, organisasjonsgrad og potensial for organisering. Beskrivelser av sektoren som helhet blir dermed fort upresise. Alternativt kan sektoren beskrives ut fra de enkelte næringene og bransjene som til sammen utgjør sektoren, og avgrenses til bransjer som har mer til felles. I denne rapporten har vi i hovedsak valgt sistnevnte tilnærming og ser spesielt på fire bransjer hvor LO er markant til stede med tariffavtaler, medlemmer og klubber. Disse er alle bransjer med mange uorganiserte, der fagbevegelsen har potensial for å styrke medlemstallet. De tradisjonelle LO-bransjene utgjør en betydelig andel av privat tjenesteyting. Selv om disse bransjene sett under ett ikke har vokst like raskt som andre deler av privat tjenesteyting, er dette viktige bransjer for fagbevegelsen.

Organiserte og uorganiserte

I notatet «Arbeidstakere og organisasjonsgrader i servicesektoren», som er utarbeidet parallelt med denne rapporten og som en del av prosjektet, beskrives privat tjenesteyting i tall, både samlet og gjennom enkeltbransjer. Vi viser her at privat tjenesteytende sektor som helhet og de utvalgte LO-bransjene er kjennetegnet av en lavere

organisasjonsgrad enn arbeidslivet for øvrig. Vi finner om lag 328 000 uorganiserte lønnstakere innen detalj- og engroshandel, servering og overnatting, privat transport og vakt og renhold («servicebransjene»)¹. Mange av disse har yrker hvor LO-forbundene er dominerende. I tillegg kommer uorganiserte innen servicebransjer som ikke er tatt med her, for eksempel bemanningsbransjen, sjøfart, luftfart og frisering og velvære med mer. Av de utvalgte bransjene er organisasjonsgraden høyest innen vakt (om lag 50 prosent) og privat transport (om lag 40 prosent). Renholdsbransjen har en organisasjonsgrad på drøye 30 prosent. Handel, både detaljhandel og engroshandel, og servering og overnatting har lavest organisasjonsgrad. I disse bransjene er i overkant av 20 prosent av arbeidstakerne organisert.

Krevende bransjer å organisere

Matematisk er potensialet for å organisere flere i servicebransjene høyt. Samtidig har antallet uorganiserte sammenheng med hvilken type virksomheter vi finner i bransjene, og kjennetegn ved arbeidstakere som jobber her. Fra tidligere forskning vet vi at følgende grupper statistisk sett sjeldnere er organisert enn andre:

- arbeidstakere på små arbeidsplasser
- de som kombinerer studier/skolegang og ekstrajobb
- de som er nye på arbeidsplassen
- unge, sammenliknet med eldre
- de som ikke har fagforening og tariffavtale på arbeidsplassen

Dette er samtidig grupper som er overrepresentert i flere av servicebransjene. Særlig det å klare å etablere kollektive partsforhold på arbeidsplassen er viktig for å øke organisasjonsgraden. Arbeidstakere som har tillitsvalgt ved arbeidsplassen og oppgir at lønns- og arbeidsvilkår fastsettes av tariffavtale, er langt oftere organisert enn andre. Det er dermed en utfordring i deler av servicesektoren at mange av de uorganiserte befinner seg på arbeidsplasser der fagforbundene ikke har et apparat i betydningen fagforening/klubb. I de utvalgte bransjene ser det ut til at drøye halvparten av de uorganiserte jobber på arbeidsplasser uten fagforening, mens kun én av fire er i gruppa som antakelig er lettest å nå: arbeidstakere som dekkes av tariffavtale, og som har fagforening på arbeidsplassen.

Selv om de utvalgte bransjene skiller seg fra hverandre på noen vesentlige punkter, finner vi flere fellestrekk av betydning for organiseringsarbeidet, i form av foretaksstruktur og kjennetegn ved arbeidstakerne. Utenlandske arbeidstakere, unge, studenter og andre løst tilknyttede ansatte (deltidsansatte og midlertidige) samt ansatte i små og uorganiserte bedrifter er grupper som trekkes fram av våre informanter i forbundene på spørsmål om hvorvidt enkelte grupper er vanskelige å nå, gir særlige utfordringer i vervearbeidet eller krever alternative arbeidsmetoder. I kapittel 2 ser vi nærmere på LO-forbundenes egen vurdering av de utvalgte bransjene og på hvordan forbundene opplever og responderer på disse strukturelle utfordringene.

Flere av bransjene har mange unge ansatte som kombinerer skolegang og deltidsstillinger. Utfordringen er først og fremst at disse gruppene har et kortvarig perspektiv på sin ansettelse, de ser for seg videre arbeid i en annen bransje. Noen av bransjene, som renhold og transport, har få unge med løs tilknytning, men har andre grupper med løs tilknytning. I restaurantbransjen og detaljhandel utgjør studenter og elever en viktig del av arbeidsstokken.

¹ Anslag basert på Arbeidskraftsundersøkelsen 2013, 2014 og 2016.

Det er blitt flere arbeidstakere med innvandringsbakgrunn i noen av bransjene. Dette gjelder blant annet innen hotell- og restaurantbransjen, i renhold og i deler av transportbransjen. Forbundene lykkes med å rekruttere innvandrere, men kan oppleve utfordringer knyttet til språk og til grupper som har erfaringer fra hjemlandet som gjør verving krevende.

Allmenngjorte tariffavtaler og tilfeller av sosial dumping er fenomen som preger hverdagen i flere av bransjene. Per i dag er det ingen av forbundene som oppfattet at allmenngjøring har gjort vervearbeidet vanskeligere.

En generell oppfatning er at det er krevende å nå fram til ansatte i små bedrifter, og at det også kan være vanskelig å få gjennomslag for tariffavtale. I en del tilfeller møter tillitsvalgte motvilje fra arbeidsgivere som ikke ønsker å ha tariffavtale og fagforening på arbeidsplassen. I små bedrifter er det også krevende å bygge opp et vel fungerende klubbapparat, noe som på sikt er avgjørende for å opprettholde og øke medlemstallet.

Satsing og innovasjon i vervearbeidet

Utfordringene knyttet til fallende organisasjonsgrad og sysselsettingsvekst i service-sektoren i mange vestlige land har blitt møtt med til dels vesentlige endringer i fagforbundenes organiserings- og rekrutteringsstrategier. Særlig har den ressurskrevende «organiseringsmodellen», (fra engelske «organizing model») med vekt på kampanjer og lokal organisasjonsbygging, konfrontasjon med arbeidsgiver og profesjonalisering av vervearbeidet, fått gjennomslag i de fleste vestlige land. Dette gjelder til en viss grad også i Sverige og Danmark, men langt mindre i Norge. Samtidig ser også norsk fagbevegelse behov for fornyelse av sitt vervearbeid og satser for å styrke organiseringen i servicesektoren.

I kapittel 3 ser vi på hvordan LO-forbundene strategisk prioriterer og organiserer sitt verve- og rekrutteringsarbeid per i dag. Sentrale dimensjoner er blant annet ansvars- og arbeidsfordelingen mellom sentralt nivå, avdelinger/foreninger og lokale tillitsvalgte, i hvilken grad organisasjonsarbeidet følger overordnede strategier, og hvordan innsatsen styres, eksempelvis etter strategiske mål som opprettelse av tariffavtaler eller gjennom kampanjer. De norske fagforbundene har historisk basert seg på en generalistmodell, der organisasjonsbygging og vervearbeid inngår som én av mange oppgaver for tillitsvalgte, og der ansvaret legges lokalt, så langt det er mulig. Denne modellen er fleksibel, og det er gjerne tillitsvalgte på lokalt nivå som kjenner bedriftene og medlemmenes hverdag best. Undersøkelser viser likevel at en risiko ved en slik modell er at det langsiktige verve- og organiseringsarbeidet i praksis ofte blir nedprioritert av lokale tillitsvalgte til fordel for oppgaver som oppleves som mer presserende. Modellen forutsetter et sterkt tillitsvalgtapparat lokalt for å fungere optimalt. Den vanskeliggjør dessuten sentral styring – og eventuell styrking – av innsatsen.

Det lokale arbeidet kan støttes opp på ulike måter, for eksempel gjennom økonomisk støtte, materiell og strategier. Større fagforeninger har ofte egne organisasjonsarbeidere som har verving og organisasjonsarbeid som en av sine viktigste oppgaver. Forbundene har også, i noe ulik grad, satset på å fornye sitt vervearbeid gjennom kampanjer og bruk av nye verktøy som sosiale medier og geotagging. Det overordnede inntrykket er likevel at norsk fagbevegelse har fornyet seg mindre på dette feltet enn hva svenske og danske søsterorganisasjoner oppgir å ha gjort.

Det tydeligste eksempelet på satsing og nytenking er LOs serviceprosjekt, som er en ekstraordinær og langsiktig organiseringskampanje rettet mot servicesektoren i perioden 2016 til 2019. Prosjektet innebærer en betydelig satsing fra LO sentralt i

samarbeid med forbundene, som i fellesskap har ansatt syv prosjektsekretærer for å drive kampanjen. Disse har verving og organisasjonsbygging som sin hovedoppgave og jobber målrettet med et delprosjekt. Prosjektet har så langt vist gode resultater.

Hva virker?

Suksessfaktorer i vervearbeidet var blant temaene vi oppfordret våre informanter i forbundene til å reflektere over. Det vises til at kontakt ansikt til ansikt er viktig, og at potensielle medlemmer må kontaktes raskt, at vervearbeidet er mye enklere på arbeidsplasser der en klarer å bygge en kultur for organisering, og at det er viktig å sørge for å få «riktige» tillitsvalgte på plass og sette disse i stand til å gjøre jobben. Det legges vekt på at verving skal være del av det daglige arbeidet i klubber og foreninger. Derfor er det lokale tillitsvalgtapparatet og bedriftskulturen av avgjørende betydning for å lykkes med rekruttering.

Flere forbund har også egne kampanjer eller satsingsområder og oppgir at slike kan gi gode resultater, men kampanjene er gjerne nokså begrenset og dreier seg eksempelvis om å skape synlighet gjennom egne «verveuker» eller rette ekstra innsats mot en bestemt bransje eller type bedrifter i en begrenset periode.

LOs serviceprosjekt er et eksempel på at LO og forbundene har delt ansvaret for styrket vervinnsats. Prosjektet er nyskapende, og her har forbundene i samarbeid med LO blitt utfordret til å finne innsatsområder og arbeidsmetoder som har gitt gode resultater. Vesentlige erfaringer fra prosjektet er at denne typen prosjektarbeid fungerer, at det er mulig å organisere «vanskelige» arbeidsplasser som kjøpesentre, samt at samarbeidsvilje og dialog med arbeidsgiver ofte gir gode resultater også i service-sektoren. Suksessfaktorer som trekkes fram, er tverrfaglig samarbeid og fellesskole-ring.

Enkelte trekker fram at verving ofte handler om å vekke engasjement blant potensielle medlemmer og forklare hva fagbevegelsen står for og har oppnådd. Men medlemskapet motiveres ikke bare politisk eller ideologisk. Det er viktig både med individuelle medlemsgoder og at medlemmene opplever at medlemskapet gir fordeler i form av bedre lønnsutvikling og støtte overfor arbeidsgiver når dette er påkrevd.

Å redusere antall utmeldinger kan være en effektiv måte å øke medlemstallet på. Oppfølging av medlemmer som ikke har betalt kontingent, kan være særlig effektivt, men hvor systematisk dette gjøres, varierer noe både mellom og innad i forbundene. HK oppgir at de har gode erfaringer med å sentralisere og systematisere denne oppgaven.

Nordiske erfaringer

I forbindelse med prosjektet ble det gjennomført intervjuer med svenske og danske LO-forbund som organiserer medlemmer i servicesektoren. I Sverige og Danmark er organisasjonsgraden høyere, men den har samtidig falt raskere enn i Norge det siste tiåret, og LO-forbundene, særlig i Danmark, har opplevd større konkurranse. Delvis som en respons på dette har forbundene her i større grad satset på vervearbeid, både i form av økt ressursbruk og nye metoder inspirert av den såkalte organiseringsmodellen som blant annet fremmer systematisk og målrettet bruk av intensive kampanjer i verve- og organiseringsarbeidet. Intervjuene med svenske og danske LO-forbund som organiserer medlemmer i servicesektoren, blir presentert i kapittel 4.

I LO-forbundene i Sverige og Danmark er spesialist-tilnærmingen og organiseringsmodellen med intensive organiseringskampanjer mer utbredt. Danske 3F,

Danske HK Handel og Svenske Transportarbeiderforbundet har alle ansatt organisatorer på fulltid som jobber med særskilte organiseringskampanjer og koordineres av forbundet sentralt. Organisatorene er ansatt sentralt i forbundene eller får dekket deler av lønn gjennom sentrale tilskudd. De er i hovedsak grundig skolert innen organiseringsmetoder, og de jobber kun med dette. Sammenliknet med norske forbund framstår de danske og svenske søsterorganisasjonenes strategier som mer sentraliserte og strukturerte, men samtidig langt mer ressurskrevende og forpliktende. Erfaringene fra disse forbundene viser at det er mulig å oppnå gode resultater ved å satse store ressurser på organisering, men også at verktøyene forbundet med den såkalte organiseringsmodellen må tilpasses de nasjonale og bransjemessige forholdene.

Summary

This report investigates the recruitment and organising efforts of the Norwegian Confederation of Trade Unions (LO) and its affiliated unions in selected industries in the service sector, namely hotels and restaurants, retail, transport, security services and cleaning. Below-average trade union density and challenges concerning wages and working conditions pose a challenge for trade union organising in these industries.

The service sector

Growth in employment and value creation in the private service sector is a long-term trend that has been observed both in Norway and in most other industrialized economies. Private services, broadly defined, accounts for around 38 percent of total employment in Norway. Over the past two decades, the share of total employment in the private service sector has remained relatively constant, while employment in manufacturing has declined and the public sector has grown. This development impacts the labour movement in general and LO in particular, insofar that the number of potential members in the private sector gradually shifts away from manufacturing, where trade unions enjoy a strong position, to private service industries where trade unions are less established. Broader and more efficient organizing of workers in the private service sector will be key to reverse the ongoing trend of falling trade union density, not least for LO. Renewed effort and innovative approaches to organize, retain and engage trade union members in the private service sector is likely to be needed. This is the impetus for LOs increased efforts towards organizing in the service sector, both at confederation and trade union levels.

The private service sector is often defined as private enterprise not included in the primary sector, oil and gas extraction, manufacturing, energy and construction. The service sector thus covers a broad range of industries and activities with different hallmarks in terms of business models, organizations, employee demography, trade union density and potential for organizing. Thus, descriptions of the service sector as one sector may miss important nuances. Alternatively, the sector may be described in terms of the subsectors and industries that make up the sector. In this report we largely rely on the latter approach and study four industries in which LO has a strong union presence. The selected industries all have a large share of unorganized workers and are areas where the labour movement could increase its membership numbers. These traditionally LO-organized industries make up a significant portion of the private service sector. Although these industries have seen slower growth than other parts of the private service sector, they are key industries for the labor movement.

Organized and unorganized workers

The Fafo-note «Employees and trade union density in the service sector», written in parallel with this report and as part of the same project, describes the private service sector in numbers, both as a whole and as separate industries. We show that the Norwegian private service sector as a whole, as well as the selected industries, is marked

by a lower trade union density than the rest of the Norwegian working life. We find around 328 000 unorganized employees in retail and wholesale, hotels and restaurants, private transport, security services and cleaning (the selected «service industries»)². Many of these employees have occupations in which LO affiliated unions are dominant. In the selected industries the trade union density is highest in security services (about 50 percent) and private transport (about 40 percent). The trade union density in cleaning services is above 30 percent, while retail and wholesale as well as hotels and restaurants display the lowest density rates. Here, just over 20 percent of workers are unionized.

Industry-specific challenges

Mathematically, the potential to organize additional employees in the service industries is substantial. At the same time, the share of unorganized employees is correlated with the size and type of companies present in an industry and the demographics of the employees. From previous research, we know that the following groups of workers are statistically less likely to be unionized than others:

- Employees in small workplaces
- Those who combine work and studies
- Those who are new to the workplace
- Young people, compared to older
- Those who do not have a shop steward and a collective agreement at work

These groups are overrepresented in the service industries. Especially the establishment of collective agreements and representation at workplace level is crucial to increasing trade union membership. It is thus a challenge that many of the unorganized workers in the service sector are employed at workplaces with no union representation. In the selected industries, about half of the unorganized workers are employed in workplaces without a collective agreement or trade union representative, while only one in four are in the most easily accessible group, with a shop steward and a collective agreement.

Although the selected industries differ in some important aspects, we find several common traits that are of importance to the organizing efforts, in terms of business structure and employee demographics.

In chapter 2, we look into the LO affiliated unions' own assessment of the selected industries and how the trade unions experience and respond to these structural challenges, based on interviews with trade union representatives. Foreign workers, young workers, students, temporary and/or part-time employees and workers in small workplaces are groups which the trade union representatives we interviewed describe as challenging or particularly difficult to organize, or as demanding a different approach to recruiting.

Young workers who combine studies and part-time work are prevalent in the service industries. A challenge in terms of organizing is that this group of workers often envision only short-term employment in the industry before moving on to other sectors. A large share of foreign workers is found especially in hotels and restaurants, cleaning and parts of private transport. The LO unions have been quite successful in organizing foreign workers in these industries, though challenges related to language and cultural differences are reported.

² Estimate based on the Labour Force Survey (LFS) 2013, 2014 and 2016.

Social dumping and resulting extension of collective agreements is a reality that affects several of these industries, potentially undercutting the added benefit of trade union membership. None of the union representative we interviewed see the extension of collective agreements as a threat to organizing, however.

The trade union representatives view small workplaces to be most challenging to organize. In some cases there is active resistance from employers not wanting shop stewards or a collective agreement. A well-functioning trade union organization, which is crucial to long-term membership growth, is also more difficult to sustain.

Resources and innovation in recruitment

The challenges related to the falling trade union density and the growth of the service sector in many industrialized economies have been met with sometimes substantial changes in trade union strategies. The resource intensive «organizing model» with an emphasis on campaigns, workplace engagement and capacity building, confrontation and a professionalization of the recruitment effort, has been adopted in various forms in most western countries. This model has had some influence in Sweden and Denmark, albeit far less in Norway. The Norwegian labor movement nevertheless see a need to innovate its recruitment practices and allocate additional resources to this effort.

In chapter 3, we investigate how the LO affiliated unions organize and prioritize their recruitment and organizing efforts. Central dimensions are the division of labor and responsibilities within the organizations, to what extent the organizing efforts are structured by plans or grand strategies, how the effort is directed and what goals are set. Norwegian trade unions have traditionally based their organizations on a generalist model, where responsibility for recruitment and organizing largely rest at workplace level and as one of many work tasks for shop stewards. This model is flexible and attentive to local needs and variations, but suffers the risk that recruitment efforts may be postponed by shop stewards with more pressing daily concerns. The model also leaves less potential for central coordination and strategy.

The local organizing efforts can be supported in various ways, e.g. through strategies, merchandise or monetary support to local unions. Larger unions often employ organizational workers who have recruitment and organizing as one of their main work tasks. At central level, some of the LO unions have also renewed their recruitment efforts by organizing campaigns and using new methods such as social media and geotagging. The overall impression is nevertheless that the Norwegian unions have made less changes in their organizing efforts in comparison to their Swedish and Danish counterparts.

The clearest example of innovation and increased effort in recruitment in the service sector is LOs 2016-2019 service project, which is an extraordinary and long-term campaign coordinated and ran by LO in cooperation with affiliated unions, aimed at increasing membership numbers and collective agreements. Seven projects secretaries have been hired to run the campaign, which has yielded promising results.

What works?

In the interviews, trade union representatives were asked to reflect around what factors created success in their organizing efforts. The most frequently emphasized factors include face to face contact and the need to quickly approach new employees, but also the importance of more long-term strategies to develop a culture for unionization and to create a self-sustaining trade union organization at the workplace. The

most efficient solution is claimed to be when recruitment can left almost exclusively to shop stewards at workplace level, as part of their everyday tasks. To recruit the right shop stewards is thus key.

Several of the LO affiliated unions conduct campaigns, often aimed at specific sub-sectors or to engage the entire organization for a shorter period of time. Union representatives claim that such campaigns have yielded good results, but they are often limited to a few weeks a year or to a small segment of employees.

LOs service project is an example of how LO and its unions work together to strengthen and develop their recruitment practices. The project represents an innovative approach and the unions have been challenged to find new methods and target groups for organizing, with promising results. Key takeaways from the project is that this type of project based campaigns work well, that it is possible to organize “difficult” groups and workplaces such as malls, and that cooperation and dialogue with the employers tend to yield results also in the service sector. Cross-union cooperation and comprehensive schooling of shop stewards have been key.

Some informants emphasize that recruitment often is about awakening interest in potential members and explaining what the labor movement stands for and have achieved. However, membership is rarely driven solely by political or ideological reasons. Individual membership benefits and the promise of better collective bargaining power and thus higher wages and influence at the workplace, is elemental.

Retention of current members can be an effective way to increase membership numbers over time. To follow up members who have not paid their membership fees can be efficient and cost effective, but how systematically this task is approach varies between the unions. The Norwegian Union of Commerce and Office Employees (HK) reports good results from centralizing and systematizing this task.

Nordic experiences

The project included interviews with Swedish and Danish unions organizing service sector workers, presented in chapter 4. In Sweden and Denmark trade union density rates are higher than in Norway, but has also fallen faster over the past decade, and LO unions, especially in Denmark, have experienced increased competition. Partly in response to this development, the unions we interviewed have to a larger extent than their Norwegian counterparts chosen to allocate additional resources to organizing efforts and adopted new methods associated with the organizing model.

The interviewed LO affiliated unions in Denmark and Sweden employ a more specialized model in which professional organizers and campaigns following the principles of the organizing model play a larger role. Danish 3F, HK Handel and the Swedish Transportarbetareförbundet have all hired full-time organizers who work with targeted organizing campaigns coordinated at the central level. Organizers are usually employed by the central unions or partly funded by central grants, and work more or less exclusively with recruitment and organizing and receive comprehensive schooling in organizing methods. Compared to the Norwegian unions, their Swedish and Danish counterparts appear to employ more centralized and structured organizing strategies, which are also more resource intensive and committing. Key takeaways from their experiences include that these method can yield substantial membership growth, albeit at the cost of significant additional resources, but also that it is crucial to adapt the organizing model to the national and industry specific context.

1 Introduksjon

I de fleste industrialiserte land har en økende del av sysselsetting og verdiskaping de seneste tiårene funnet sted i privat tjenesteyting. Også i Norge har sysselsetting og verdiskaping i privat tjenesteyting økt jevnt. Den langsiktige og pågående strukturendringen mot stadig økende sysselsetting i privat tjenesteytende sektor utgjør en betydelig utfordring for fagbevegelsens styrke på lang sikt. Privat tjenesteytende sektor er kjennetegnet av en lavere organisasjonsgrad og svakere fagforeninger og faglige tradisjoner enn vi finner i arbeidslivet for øvrig – ikke minst sammenliknet med industrien, som utgjør en stadig mindre andel av den totale sysselsettingen. Denne utfordringen springer til dels ut av strukturelle kjennetegn ved privat tjenesteyting, knyttet til bedriftenes organisering, arbeidsplassens størrelse og lokalisering samt sammensetning av arbeidsstyrken. Utfordringene ved å organisere arbeidstakere i serviceyrker i privat sektor er felles for de fleste land vi kan sammenlikne oss med, men den lave organisasjonsgraden her er likevel en presserende utfordring for fagbevegelsen og kan påvirke maktbalansen mellom partene i arbeidslivet og grunnlaget for den norske modellen. En bredere og mer effektiv organisering av arbeidstakere i privat tjenesteyting vil være nødvendig for å snu den nedadgående trenden i organisasjonsgrader, ikke minst for LO. For å oppnå dette vil det etter alt å dømme være nødvendig med fornyet innsats og innovative grep for å rekruttere, beholde og aktivisere medlemmer i serviceyrker.

I denne rapporten ser vi nærmere på privat tjenesteyting som sektor og LO-forbundenes organisering i sektoren. Formålet har vært å framskaffe kunnskap om rekrutteringspotensial i sentrale bransjer innen privat tjenesteyting, nærmere bestemt uteliv/servering, varehandel, transportsektoren og vakt- og renholdsbransjen. Dette er i hovedsak bransjer med lav eller middels organisasjonsgrad, og det er bransjer med utfordringer når det gjelder lønns- og arbeidsvilkår. LO og forbundene har trappet opp sin innsats for verving i disse bransjene og vil i de kommende årene fortsette denne satsingen.

Denne kartleggingen gir en beskrivelse av disse bransjene når det gjelder sysselsetting, type virksomheter/arbeidsplasser, organisasjonsgrad, hva som kjennetegner uorganiserte arbeidstakere, samt andre strukturelle kjennetegn. Et gjennomgående spørsmål er hvilke utfordringer og muligheter forbundene som organiserer arbeidstakere i de utvalgte bransjene, opplever knyttet til medlemsverving, inkludert å opprette og vedlikeholde klubber / lokalt tillitsvalgtapparat i disse delene av arbeidsmarkedet.

1.1 Tjenesteytende sektor og bransjer

Privat tjenesteyting omfatter mange og til dels ulike bransjer og oppgaver. Samtidig finner vi store bransjer som kan regnes som LO-bransjer, og som vil stå sentralt når LO skal styrke sin innsats i disse delene av arbeidslivet, både forbundsvist og gjennom en sentralt støttet organiseringskampanje³.

³ Se nærmere omtale i kapittel 3.

En del utfordringer for organiseringsarbeidet er felles for store deler av sektoren. Samtidig er det slik at bransjene innen privat tjenesteyting varierer mye både når det gjelder kjennetegn ved arbeidstakerne (kjønn, utdanning, alder m.m.), hvilke typer tjenester som produseres, og hvilken posisjon LO-forbundene har når det gjelder tariffavtaler og organisering. Servicesektoren omfatter en rekke svært forskjellige næringer og aktiviteter, og den er således egentlig ikke én sektor, men flere. Både organisasjonsgrad og potensialet for bedre organisering vil variere. Vi ser i neste kapittel derfor nærmere på hvordan sektoren kan avgrenses og defineres, og beskriver noen overordnede utviklingstrekk. En annen måte å beskrive sektoren på er å se på de enkelte næringene som til sammen utgjør tjenesteytende sektor, hver for seg, da både organisasjonsgrad og potensialet for verving varierer stort innad i sektoren. I dette prosjektet har vi valgt ut bransjer hvor LO-forbundene er til stede med tariffavtaler, medlemmer og klubber, og hvor fagbevegelsen samtidig har potensial for å styrke medlemstallet. Bransjene vi ser spesielt på, er følgende:

- overnatting og servering (hotell, restaurant, kantine)
- varehandel (detaljhandel)
- vakt og renhold
- transport (landtransport inkludert lager og grossist)

Bransjene og LO-forbundenes organisering av arbeidstakere i disse beskrives med utgangspunkt i både kvalitative og kvantitative data. Beskrivelsene er så langt som mulig tilpasset LOs organisasjonsstruktur, slik at bransjene gjenkjennes i forbundsstruktur og organisasjonsområder som er relevante for LO-forbundene. I Fafo-notatet «Arbeidstakere og organisasjonsgrader i servicesektoren», der vi går igjennom ulike typer statistikk, ser vi likevel på flere bransjer i privat tjenesteyting, inkludert bransjer der LO i dag er mindre til stede. Vi har valgt å benevne de overnevnte bransjene «service-sektoren», mens vi bruker begrepet «privat tjenesteyting» eller «privat tjenesteytende sektor» når vi omtaler sektoren samlet.

1.2 Data og metode

Arbeidsmarkedsstatistikk og tall for antall organiserte

Privat tjenesteyting som sektor og de utvalgte bransjene beskrives i detalj ved hjelp av kvantitative datakilder i Fafo-notatet «Arbeidstakere og organisasjonsgrader i servicesektoren», som også er utgangspunkt for tallene som refereres i denne rapporten. Vi benytter i hovedsak data fra Arbeidskraftundersøkelsene (AKU).⁴ Bransjene beskrives ved hjelp av de ordinære AKU-undersøkelsene, mens organisasjonsgraden analyseres ved hjelp av tall fra tilleggsundersøkelser til AKU i 2013, 2014 og 2016 som er gjennomført i regi av Fafo. For å få større utvalg for små bransjer legger vi flere årganger sammen og ser på gjennomsnitt for perioden 2013 til 2016. Dette betyr at våre tall ikke vil gjenkjennes i tabeller fra SSBs statistikkbank, men variasjonen fra ett år til det neste er såpass liten at vi vurderer en slik tilnærming som hensiktsmessig.

Vi benytter i tillegg SSBs levekårsundersøkelser (LKU) for 2013 og 2016 for å beskrive hva som kjennetegner arbeidsplassene når det gjelder kollektive institusjoner

⁴ Dataene er hentet fra Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2013 og 2016. Dataene er tilrettelagt og stilt til disposisjon i anonymisert form av NSD. Data er også hentet fra Arbeidskraftundersøkelsene 2013–2017. Dataene er tilrettelagt og stilt til disposisjon i anonymisert form av NSD. Verken SSB eller NSD er ansvarlige for analysen av dataene eller de tolkningene som er gjort.

(fagforening og tariffavtale). Også her ser vi på gjennomsnitt for to årganger for å få bedre tall for små bransjer.

Vi benytter i tillegg registerbasert sysselsettingsstatistikk og tall fra nasjonalregnskapene for å beskrive utviklingen i antall sysselsatte over tid.

Kvalitative intervjuer

For å få et nærmere innblikk i hvilke muligheter og utfordringer forbundene opplever i organiseringsarbeidet, har vi basert oss på kvalitative data, først og fremst intervjuer. Det er gjennomført intervjuer i de fire LO-forbundene som primært organiserer arbeidstakere i de utvalgte bransjene: Fellesforbundet, Transportarbeiderforbundet, Arbeidsmandsforbundet og Handel og Kontor. I samtlige forbund har vi gjennomført intervjuer på to nivåer: med sentrale tillitsvalgte som har et ansvar for organisering på forbundsnivå, og med organisasjonsarbeidere eller andre ansatte i avdelinger/foreninger som arbeider med verving og organisering lokalt. Sistnevnte ble identifisert og valgt ut på bakgrunn av informasjon fra intervjuene på sentralt nivå. Vi har også intervjuet fem representanter i LO-forbund i Danmark og Sverige som organiserer arbeidstakere i de samme bransjene. I Danmark intervjuet vi representanter med ansvar for organisering på sentralt nivå i 3F (Fagligt Fælles Forbund) og HK Handel samt i LO Hovedstaden som samler LO-forbundenes erfaringer med organisering i København-området. I Sverige intervjuet vi sentrale tillitsvalgte med ansvar for organisering i Hotell och restaurantfacket og Transportarbetareförbundet. Hensikten med å intervjuer svenske og danske forbund har vært å få et innblikk i hvordan disse forbundene arbeider, og å illustrere alternative organiseringsstrategier, ikke å gjøre en fullverdig komparativ analyse.

Intervjuene var semistrukturerte, altså uten nøyaktig nedtegnet spørsmålsformulering, men basert på en intervjuguide med temaer som intervjueren tar utgangspunkt i. De samme temaene ble tatt opp i samtlige intervjuer, samtidig som det var rom for å gå i dybden på temaer representantene var opptatt av. Sentrale temaer i intervjuguiden var hvordan organiseringsarbeidet er strukturert, motivasjoner for medlemskap, verving av ulike grupper arbeidstakere (for eksempel arbeidsinnvandrere, deltidsansatte og studenter/elever), utfordringer i organiseringsarbeidet og hvilke strategier som gir gode resultater. Intervjuene med de sentrale representantene for forbundene omhandlet i større grad hvordan ansvaret med organisering og verving er nedfelt i forbundsstrukturen, mens vi i intervjuene med organisasjonsarbeiderne vektla det praktiske arbeidet i forbindelse med verving og organisering på arbeidsplassene. Intervjuene varte i gjennomsnitt én time. Intervjuene ble tatt opp digitalt, og vi noterte også underveis. Samtlige intervjuer ble transkribert eller skrevet fullstendig ut i etterkant og kodet ved hjelp av analyseprogrammet Atlas.ti.

1.3 Organisering og strategier – hva vet vi?

Organisasjonsgrad er tett knyttet til fagbevegelsens innflytelse og mulighet til å fremme medlemmenes interesser, både på samfunnsnivå og på arbeidsplassene (Lerner 1992). Selv om organisasjonsgraden i Norge fremdeles er stabil og høy i internasjonal sammenheng, har vi sett et moderat fall over de siste tiårene. Dette skriver seg inn i en internasjonal trend der fagbevegelsen opplever fallende medlemstall. I mange land har dette over tid ført til at fagbevegelsen har fått redusert sin makt og innflytelse. For å møte utfordringene knyttet til fallende organisasjonsgrad og sysselsettingsveksten i servicesektoren har fagforbund i en rekke vestlige land endret sine organiserings- og rekrutteringsstrategier for å tiltrekke seg nye medlemsgrupper

i sektorer med svak kultur for fagorganisering. Fallet i organisasjonsgrad startet i de anglosaksiske landene, og det er også i disse landene mye av forskningen på revitalisering er gjort. Strategiene som har blitt adoptert i mange europeiske land, inkludert våre naboland i Norden, stammer i stor grad herfra.

Et dilemma for slike organiseringsstrategier er at forbundene må unngå å skyve fra seg «kjernemedlemmene», samtidig som de innser at kun å appellere til kjernemedlemmene ikke lenger er nok for å sikre gjennomslagskraft og oppslutning. Fagbevegelsen må representere bredden av arbeidstakerne og i større grad evne å appellere til «nye» grupper. I de fleste industrialiserte land har fagbevegelsen lagt vekt på å organisere grupper som løst tilknyttede arbeidstakere (Keune 2013), unge (Hoddler & Kretsos 2015) og arbeidsinnvandrere og andre grupper med innvandringsstatus (Adler mfl. 2014; Eldring mfl. 2012). Disse gruppene er særlig overrepresentert i de delene av privat tjenesteytende sektor som vi har prioritert å se på i denne rapporten.

Servicesektoren er særlig vanskelig å organisere, og den lave organisasjonsgraden her er ikke unik for Norge. Grunnene til dette er sammensatte, men forskningen gir indikasjoner på at strukturelle årsaker og ikke primært at arbeidstakerne i sektoren har en negativ holdning til fagforeninger, er avgjørende (Kirton 2005; Walters 2002; Bryson & Gomez 2005). En nærliggende forklaring er at lavere organisasjonsgrad henger sammen med sammensetningen av arbeidsstyrken, med mange unge, innvandrere og kvinner, samt med bedriftsstrukturen og da særlig andelen små bedrifter (Gall 2007; Nergaard & Steen 2018). Et sentralt spørsmål blir hvordan fagforeningene kan lykkes med å rekruttere disse gruppene. I litteraturen er det enighet om at fagbevegelsens representativitet og demokratiske legitimitet også avhenger av at en lykkes med å inkludere disse gruppene; det handler altså om mer enn kun medlemstall (Simms mfl. 2013:11).

En gjennomgang av forskningen på fagbevegelsens revitaliseringsstrategier (Ibsen & Tapia 2017) viser at forbund i ulike land, så vel som i ulike bransjer, tar i bruk mer eller mindre de samme strategiene for å tiltrekke seg nye medlemmer. Samtidig er strategiske valg delvis formet av nasjonale forhold. Frege og Kelly (2003:9) identifiserer seks ulike hovedstrategier for revitalisering, som kan benyttes i større og mindre grad:

- organisering, både kvantitativt i form av vervearbeid og kvalitativt i form av organisasjonsbygging
- restrukturering og sammenslåing
- koalisjonsbygging med øvrig sivilsamfunn
- samarbeid med myndigheter og arbeidsgivere
- politisk arbeid
- internasjonalt samarbeid

Valget mellom strategier er avhengig av forbundets utgangspunkt, det vil si årsaken til nedgangen, men også forbundets struktur, den institusjonelle konteksten og graden av motstand fra arbeidsgivere og myndigheter. Hvilken strategi som velges, avhenger også av hvilke mål de sikter etter, eksempelvis om tallmessig medlemsvekst eller styrking av organisasjonen som sådan er prioritert (Simms & Holgate 2010).

Forbund i «institusjonelt sikre» land hvor fagorganisering har relativt høy legitimitet, som de nordiske landene, har vært mindre tilbøyelige til å vektlegge aktivisme og «organiseringssmodellen» (se nedenfor), koalisjonsbygging (med øvrig sivilsamfunn) og transnasjonalt fagforeningssamarbeid fordi nedgangen i organisasjonsgrad har vært beskjeden, og fordi disse strategiene kan destabilisere forholdet til arbeidsgiverne og myndighetene (Simms & Holgate 2010).

En alternativ forklaring gis av Hassel (2007), som argumenterer for at «the curse of institutional security» gir en falsk trygghet som har hindret tysk fagbevegelse i å gjøre de nødvendige grepene for å revitalisere, organisere og mobilisere. Følger en denne tankegangen, kan det argumenteres for at også nordisk fagbevegelse kan ha nytte av revitaliseringsstrategier, i kombinasjon med å forsvare sin tradisjonelt sterke rolle i partssamarbeid, lønnsdannelse og politikktutforming.

Organiseringsmodellen

En fellesnevner for revitaliseringsstrategiene er at de gjerne inneholder elementer fra den såkalte organiseringsmodellen, utviklet i USA og siden eksportert til de andre anglosaksiske landene. Mer enn en enhetlig modell er organiseringsmodellen i praksis en fellesbetegnelse på verve- og organiseringsstrategier som vektlegger økt involvering og myndiggjøring av medlemmene på arbeidsplassnivå, med utgangspunkt i konkrete saker på arbeidsplassen som medlemmene selv er opptatt av (Simms mfl. 2012). En spesialist-tilnærming til vervearbeid står sentralt, med såkalte organisatorer («organizers»), som jobber fulltid med kampanjer rettet mot å bygge opp faglig aktivitet på utvalgte arbeidsplasser, er en sentral del av modellen. I tillegg til metoder som også brukes i tradisjonelt vervearbeid, som utsending av informasjon, verving på arbeidsplassen, bedriftsbesøk med mer, er metodene som benyttes i slike organiseringskampanjer blant annet kartlegging og rangering av ikke-medlemmer etter sannsynlighet for medlemskap («mapping»), møter med ansatte utenfor arbeidstiden for å promotere medlemskap, hjemmebesøk hos potensielle medlemmer, bruk av felles problemopplevelse som utgangspunkt for rekruttering og involvering, samarbeid med ideelle organisasjoner og forbrukerkampanjer (Simms mfl. 2012). Å prioritere organisasjonsbygging over flest mulig medlemmer når en gjennomfører kampanjer, er en grunntanke i den amerikanske organiseringsmodellen, men også intensivt vervearbeid med måltall er brukt i slike kampanjer, særlig av britisk fagbevegelse (Carter 2000).

Intensive og målstyrte kampanjer er en viktig del av arbeidet, både rettet mot konkrete bedrifter med krav om tariffavtale og som vervekampanjer i bransjer med lav organisasjonsgrad (Dølvik & Waddington 2002). Kampanjene er gjerne ressurskrevende og målrettede, og de vektlegger konkrete saker og krav som er sentrale for arbeidstakerne som skal organiseres, framfor å være generelle (Heery mfl. 2000). Organisatorer («organizers») spiller en viktig rolle i denne måten å jobbe på. Organisatoren har som sin eneste oppgave å verve og bygge opp klubber på arbeidsplassene, ofte i tospann med faglig ansatte i forbundet og tillitsvalgte. Organisatoren er gjerne ansatt i forbundet og har som regel sitt mandat fra forbundets ledelse, men jobber sammen med de lokale avdelingene. Organisatoren identifiserer saker de ansatte er opptatt av, kartlegger arbeidsplasser og bistår med vervingen (Arnholtz mfl. 2016). Organisatoren kan slik forstås som en person som utelukkende jobber med å verve og bygge opp klubber på arbeidsplassene, og sendes videre til neste arbeidsplass når en fungerende klubb er etablert.

Organiseringsmodellen kontrasteres ofte med en idealtypisk service-modell, der fagforeningens primære rolle er å yte service til medlemmene, kollektivt og individuelt. På denne måten kan en «selge» medlemskapet som en tjeneste arbeidstakerne har nytte av. Slik «service» inkluderer individuelle medlemsfordeler som forsikringer og fordelsprogrammer, men primært betegner det at fagforeningen, som en hierarkisk organisasjon med ansatte og tillitsvalgte, fremmer medlemmenes interesser og løser deres problemer uten at medlemmene selv behøver å engasjere seg og legge press på arbeidsgiver. En slik rolle er mest forenlig med høy organisasjonsgrad og

store og effektive fagforeninger og forbund, som ikke krever aktiv deltakelse fra medlemmene. Organiseringsmodellen vektlegger i stedet medlemmenes aktive deltakelse og mulighet til å løse egne problemer (Heery mfl. 2000).

Organiseringsmodellen og servicemodellen må anses mer som analytiske redskap enn beskrivelser av virkeligheten. Modellene er ikke gjensidig utelukkende og kan komplementere hverandre (Fiorito 2004); i praksis inneholder fagforeningsarbeid gjerne elementer fra begge.

Verktøyene som assosieres med organiseringsmodellen, blant annet nye måter å organisere vervearbeidet på, har også til dels blitt innført i Tyskland og de nordiske landene. I Norge ser derimot disse ideene hittil ut til å ha liten gjennomslagskraft. En mulig forklaring på dette er at Norge har opplevd et mindre fall i organisasjonsgraden, og at kriseforståelsen dermed ikke har vært like akutt, sammenliknet med de andre nordiske landene.

Dagens praksis i norske fagforbund vil likevel kunne beskrives som nærmere service-modellen enn i mange andre land der organiseringsmodellen har fått større gjennomslag, inkludert Danmark og Sverige (se kapittel 3 og 4).

En modell til etterfølgelse?

En åpenbar fordel ved organiseringsmodellen er at den fremmer systematisk, proaktiv og målrettet innsats i verve- og organiseringsarbeidet. Den mest åpenbare ulempen med tilnærmingen er at den er svært ressurskrevende i form av tid og penger, og den krever stort personlig engasjement blant langt flere enn de tillitsvalgte. Ibsen og Tapia (2016) finner i sin gjennomgang av forskningen på organisering et klart skille mellom pluralister (eksempelvis Kochan mfl. 2009; Ackers 2015), som argumenterer for partssamarbeid og institusjonelle reformer, og radikale (eksempelvis Kelly 1998, 2015; Hyman 2016), som argumenterer for mobilisering og maktkamp. Forskningen gir derimot ikke entydige svar på i hvilken grad organiseringsmodellen i praksis gir ønskede resultater og er mer effektiv enn alternative strategier, selv om mange forbund som har tatt den i bruk, har vurdert strategien som vellykket og en del forskning har vist til lovende resultater (f.eks. Bronfenbrenner mfl. 1998). Generelt har det likevel vært vanskelig å demonstrere modellens effektivitet i form av generell medlemsvekst (Arnholtz mfl. 2015:3). Årsaken til dette er gjenstand for debatt. Noen mener at selve modellen er uegnet, mens andre mener dette skyldes utvanning av modellen (Brofenbrenner & Juracvich 1998), for lite ressurser (Heery mfl. 2003) eller for liten skala (Gall 2009).

Det er ikke innlysende at fagbevegelsen i nordiske land ser til USA og Storbritannia for inspirasjon til rekrutteringsstrategier. Organisasjonsgraden der er langt lavere enn i Norden, og bruken av revitaliseringsstrategier som organiseringsmodellen har åpenbart ikke vært tilstrekkelig til å snu den negative trenden i disse landene. Kanskje er det på et overordnet nivå like stor grunn til å spørre om amerikanske og britiske fagforeninger kan lære av nordiske erfaringer. Likevel er organiseringsmodellen av særlig interesse for organisering i servicesektoren. Organisasjonsgrad og lønns- og arbeidsvilkår i privat service gjør denne sektoren mer sammenliknbar med situasjonen i anglosaksiske land enn hva resten av det norske arbeidslivet er, og modellen er utviklet nettopp med tanke på å styrke fagforeninger i områder med lav organisasjonsgrad og lønns- og arbeidsvilkår som kan gi grobunn for konflikt mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Hvorvidt erfaringer og strategier som har gitt resultater i tilsvarende situasjoner i andre land, kan ha noe for seg også i nordisk kontekst, er dermed et sentralt spørsmål. Videre har organiseringsmodellen blitt importert og har funnet fotfeste både i Sverige (Bengtsson 2013) og i Danmark (Arnholtz mfl. 2016)

samt i andre land med sterke fagbevegelser, som Tyskland (Turner 2009) og Nederland (Vandaele & Leschke 2010). I disse landene har modellen blitt justert for å passe inn i den nasjonale institusjonelle konteksten, som forholdet mellom partene og faglige tradisjoner. Modellen har her særlig blitt tilpasset gjennom å moderere ideen om mobilisering rundt konflikt, som står sentralt i en del organisering-kampanjer, for å unngå å skade partsforhold preget av gjensidig tillit (Arnholtz mfl. 2016).

Det er langt fra gitt at organiseringsmodellen er løsningen på utfordringene norsk fagbevegelse står overfor i servicesektoren. Samtidig viser den økende oppmerksomheten og satsingen på verving, rekruttering og organisasjonsbygging i norsk fagbevegelse, eksemplifisert blant annet i LOs serviceprosjekt og i det bredere samarbeidet⁵ mellom de norske hovedorganisasjonene med mål om å øke organisasjonsgraden, at det finnes vilje til både å satse ressurser og å prøve ut nye metoder for å øke organisasjonsgraden. Slike prosesser har i land vi kan sammenlikne oss med, gjerne resultert i at elementer av organiseringsmodellen har blitt innført, og det vil være naturlig at disse vurderes også av norske forbund. Eksempler kan være profesjonalisering av vervearbeidet, intensive kampanjer, aktivisme etc., som forklart over. Erfaringene fra de andre nordiske landene kan i så måte være særlig relevante, da utfordringer og nødvendige tilpasninger til faglige tradisjoner og lokale forhold kan antas å være relativt like. LO-forbundenes organiseringsarbeid og -strategier i servicesektoren sammenliknes derfor i det følgende med organiseringsarbeidet hos svenske og danske søsterforbund.

1.4 Rapportens oppbygning

Denne rapporten består av fem kapitler. Innledningsvis ser vi på hvordan servicesektoren kan defineres og avgrenses, samt på utviklingen i sysselsetting innenfor sektoren som helhet.

I kapittel 2 ser vi på potensialet og utfordringer for organisering i varehandel, overnatting og servering, transport, vakt og renhold fra LO-forbundenes perspektiv. Hva ser tillitsvalgte og organisasjonsarbeidere som de viktigste kjennetegnene ved virksomhetene og arbeidstakerne i sine bransjer? Hvordan oppleves potensialet for verving og organisering, hvilke utfordringer må takles, og hvordan har forbundene tilpasset sitt organiseringsarbeid til bransjespesifikke utfordringer?

Kapittel 3 tar for seg forbundene strategier og metoder i verve- og organiseringsarbeidet. Sentrale dimensjoner er ansvars- og arbeidsfordelingen innad i forbundene samt bruk av måltall, strategier og kampanjer. Videre ser vi på hvilke metoder som benyttes i praktisk vervearbeid, og organisasjonsarbeidernes vurderinger av hva som er vanskelig, og hva som gir gode resultater.

I kapittel 4 skjeler vi til de danske og svenske forbundene organiseringsstrategier. Avslutningsvis oppsummeres rapportens hovedfunn, og det gis en kort drøfting av de viktigste utfordringene (kapittel 5). Kan erfaringer fra de andre skandinaviske landene gi indikasjoner på hvordan fagbevegelsen best møter disse utfordringene?

For en statistisk beskrivelse av de utvalgte bransjene vises det til Fafo-notatet «Arbeidstakere og organisasjonsgrader i servicesektoren» som er utarbeidet som en del av dette prosjektet. Her beskrives de utvalgte bransjene etter statistiske indikatorer av betydning for organisering, inkludert arbeidstakernes alder, kjønn og utdanningsnivå, ansiennitet/turnover, heltid/deltid og fast/midlertidig ansettelse, størrelse på

⁵ [klassekampen.no/article/20170818/ARTICLE/170819906](https://www.klassekampen.no/article/20170818/ARTICLE/170819906)

arbeidsplassene og tariffavtaledekning. Rapporten tar også for seg organisasjonsgraden i bransjene og hva som kjennetegner uorganiserte arbeidstakere.

2 Potensial og utfordringer for organisering

Vi ser i dette kapitlet nærmere på LO-forbundenes organisering i varehandel, overnatting og servering, transport, vakt og renhold. Som vist i kapittel 2 er servicesektoren kjennetegnet av en rekke forhold som direkte eller indirekte kan vanskeliggjøre organisering av arbeidstakere og er negativt korrelert med organisasjonsgrad. I dette kapitlet ser vi på hva tillitsvalgte og organisasjonsarbeidere ser som de viktigste kjennetegnene ved virksomhetene og arbeidstakerne i sine bransjer. Hvordan oppleves potensialet for verving og organisering, hvilke utfordringer må takles for å realisere dette, og hvordan har forbundene tilpasset sine strategier for verving og organisering til spesifikke utfordringer?

Først gis en beskrivelse av de utvalgte bransjene, med vekt på særegenheter og utfordringer som våre informanter mener har betydning for potensialet for organisering. Deretter ser vi nærmere på det som kan betegnes som felles strukturelle utfordringer i bransjene, og på hvordan forbundene tilpasser sitt organiseringsarbeid. Konkret ser vi på hvordan forbundene organiserer arbeidstakere i små og uorganiserte bedrifter, unge, studenter og andre ansatte med løs tilknytning til arbeidsplassen samt utenlandske arbeidstakere. Beskrivelsene er basert på intervjuer med sentrale tillitsvalgte og organisasjonsarbeidere i de LO-forbundene som organiserer de respektive bransjene, supplert med tilgjengelig statistikk og foreliggende litteratur.

2.1 LOs organisering i bransjene

Varehandel

Detaljhandel (eksklusive handel med motorvogner) sysselsetter om lag 200 000 arbeidstakere. Ser vi på varehandelen som helhet, sysselsettes 370 000. Varehandel er et hovedområde for Handel og Kontor (HK), LOs tredje største forbund. HK organiserer butikkansatte blant annet innen privat detaljhandel, Coop-systemet, kiosker og bensinstasjoner. HK har tariffavtaler med Virke, SAMFO og NHO innenfor disse områdene.⁶

Organisasjonsgraden i varehandelen er lav; mindre enn én av fire arbeidstakere er organisert.⁷ HK har siden 2014 hatt varehandelen som ett av tre satsingsområder i sin rekrutteringsstrategi og oppgir å ha god medlemsinngang etter å ha satsset på verving og organisering på arbeidsplasser der forbundet allerede har tariffavtaler, noe som har bidratt til at forbundet de siste årene har hatt en viss netto medlemsvekst.

⁶ Landsoverenskomsten med Virke er den største av disse og dekker om lag 16 000 arbeidstakere. Avtalene med SAMFO dekker ansatte i Coop-systemet, mens overenskomstene med NHO dekker relativt få i varehandelen; HK har i overkant av 600 medlemmer som dekkes av butikkoverenskomsten med NHO.

⁷ AKU 2016 viser en organisasjonsgrad på 23 prosent i detaljhandel. Engroshandel ligger noe høyere, på 28 prosent.

Bedriftene innen varehandelen er i stor grad organisert i kjeder og til dels gjennom franchiseordninger. Markedet domineres dermed av relativt få store aktører, mens de enkelte arbeidsplassene er små. Nesten halvparten av arbeidstakerne i varehandelen oppgir i AKU at de jobber i bedrifter med mindre enn ti ansatte, og over åtte av ti arbeider i bedrifter med under 50 ansatte. Ifølge HK er særlig franchisesegmentet vanskelig å organisere i, noe som blant annet har sammenheng med generelt lave driftsmarginer i bransjen og at arbeidstakerne jobber sammen med den enkelte kjøpmann, som selv må ta kostnadene som følger av en eventuell tariffavtale.

Generalavtaler er uvanlige, og i en kjede må HK som hovedregel ha tariffavtale for hver bedrift. Dette er en krevende oppgave fordi forbundet må organisere godt ved hver enkelt av mange små og geografisk spredte arbeidsplasser, mange uten særlige tradisjoner for fagforeningsvirksomhet. Samtidig kan muligheten til å inngå tariffavtaler ved bedriften være en avgjørende motivasjon for arbeidstakere som organiserer seg, og skape et moment for organiseringsarbeidet i den enkelte bedrift. En representant for forbundet omtaler dette som «et tveegget sverd»: «Ofte kan man tenke at det hadde vært greit å få en sentral tariffavtale med hele kjeden. Men hvordan skal vi da klare å opporganisere?» Av HKs om lag 50 000 yrkesaktive medlemmer er ca. 35 000 omfattet av tariffavtale. HK er i sitt arbeid særlig opptatt av medlemstallet i tariffbundne virksomheter, da dette er avgjørende både for medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår og for forbundets kampkraft.

Varehandelen er preget av en høy andel kortvarige arbeidsforhold, herunder mange studenter, skoleelever og andre unge som jobber i bransjen i relativt kort tid. Dette er en åpenbar utfordring for organisering. Arbeidstakere som har kort tidshorisont og ikke ser for seg en karriere i bransjen, kan være mindre interessert i å organisere seg, og den raske utskiftingstakten gjør at tillitsvalgte kontinuerlig må lykkes med å rekruttere nyansatte, for å unngå nedgang i medlemstallet. HK fører statistikk over gjennomsnittlig medlemstid, som viser store forskjeller innad i bransjen. Særlig i de store byene har mange arbeidsplasser stor gjennomtrekk av ansatte, og på enkelte arbeidsplasser er gjennomsnittlig medlemstid så lav som 9 måneder. I mindre byer og tettsteder er det flere som er i varig arbeid i varehandelen, og noen bedrifter har gjennomsnittlig medlemstid helt opp til 18 år.

Varehandelen har også den klart høyeste andelen deltidsansatte av de utvalgte bransjene, på 58 prosent. I kombinasjon med et relativt lavt lønnsnivå oppleves dette som et hinder for organisering. En av våre informanter forklarer at det er «mange som er på så lave deltidsstillinger at de ikke føler at de kan organisere seg», og som opplever at kontingenten er høyere enn hva de har råd til.

Sentrale utfordringer for arbeidstakerne i bransjen er blant annet knyttet til åpningstider og nattarbeid, sikkerhet på jobb og formalkompetanse versus realkompetanse. Disse utfordringene blir særlig krevende når organisasjonsgraden er lav (LO 2013:13). For bransjen som helhet er ny teknologi og digitalisering i form av nye betalingsløsninger, logistikkløsninger, prissystemer og ikke minst netthandel sentrale endringer som med høy sannsynlighet vil medføre store omstillinger i bransjen. Automatisering medfører mindre bemanning i butikkene og endrer de ansattes oppgaver. Handel og Kontor ser denne utviklingen som en sentral utfordring og jobber aktivt mot nye aktører, som nettbutikker. En av våre informanter omtaler utviklingen slik:

Vi må være til stede på de nye stedene hvis vi ikke skal tape. Omstilling vil bli utfordringen i årene som kommer. Vi er nødt til å forbedre oss på skoloring om hvordan tillitsvalgte skal være med på disse omstillingsprosessene, og om rettigheter og tilrettelegging.

Hotell og restaurant

I overkant av 90 000 arbeidstakere jobber innen overnattings- og serveringsvirksomhet.⁸ Siden Hotell- og restaurantarbeiderforbundet ble en del av Fellesforbundet i 2007, har Fellesforbundet vært det største forbundet i bransjen, med om lag 12 500 registrert innen hotell, restaurant og kantine.⁹ Riksavtalen mellom Fellesforbundet og NHO er den viktigste tariffavtalen på dette området.

Organisasjonsgraden i hotell og restaurant er lav. Ifølge AKU 2016 er 24 prosent av de ansatte innen overnatting og servering fagorganisert, og næringen er dermed, sammen med varehandel, den delen av arbeidslivet der vi finner lavest andel organiserte. Fellesforbundet oppgir å ha hatt en beskjeden, men jevn vekst i antall medlemmer over tid, samt en økning i medlemmer registrert på overenskomst, det vil si dekket av tariffavtale.

Potensialet for organisering varierer mellom ulike deler av bransjen og typer bedrifter. Fellesforbundet oppgir å organisere relativt godt innen hotell. Her dominerer noen få kjeder store deler av markedet, særlig dersom en ser på kapasitet og antall ansatte. De enkelte arbeidsplassene er også større enn i utelivsbransjen. Organisasjonsgraden er høyest i de store kjedene, og Fellesforbundet har jobbet målrettet for å bygge opp sin organisasjon her og for å få etablert samarbeidsutvalg mellom konsernledelse og tillitsvalgte i de forskjellige kjedene. utfordringene for organisering innen hotellbransjen ligger særlig i bedrifter med store sesongsvingninger, gjerne på fjellet og ved sjøen. De store kjedene driver få slike sesongsteder. I sesongbedrifter har forbundet som mål å organisere de som er ansatt på helårsbasis, for å ha et medlemsgrunnlag selv om antallet ansatte svinger.

Innen catering og kantine domineres også markedet av store aktører, ikke minst i bedriftskantinemarkedet, som er stort i Norge da få bedrifter har egen kantine. Fellesforbundet oppgir at rekrutteringsarbeid her er utfordrende blant annet fordi det er vanskelig å få fysisk tilgang til arbeidstakere. Arbeidsstedet er gjerne inne på bedriftene de er leverandør for, og det er ikke rett fram for tillitsvalgte å få slippe inn og få snakke med de som arbeider i kantina. Mange flyttes også mellom ulike kantiner. Organisasjonsgraden her er likevel relativt god sammenliknet med utelivsbransjen, noe som har sammenheng med at en høyere andel av arbeidstakere i catering og kantine er voksne og etablerte, jobber dagtid og tidligere har vært organisert i forbindelse med jobber i andre bedrifter.

I restaurant- og utelivsbransjen er organisasjonsgraden lavere. Bransjen er relativt uoversiktlig med mange små bedrifter i tillegg til en del store kjeder og merkenavn, mange organisert som franchise. I de store byene er det ofte samme eiere som står bak flere restauranter med forskjellige konsepter. Fellesforbundet har en del tariffavtaler med de større kjedene, men oppgir at det er vanskeligere med franchisetakere. Bransjen preges av høy turnover av arbeidstakere, hyppige eierskifter og skiftende konsepter, blant annet som følge av endringer i konjunkturer og gjestenes preferanser. På 1980-tallet var det en kraftig vekst i antall utesteder som følge av liberalisering som gjorde det enklere å starte opp og utvide åpningstidene. Historien i bransjen har vært preget av tidvis harde fronter mellom arbeidsgiverne og arbeidstakerne. Lange arbeidsdager, motstand mot organisering og usaklige oppsigelser har vært gjengang-

⁸ SSBs registerbaserte sysselsettingsstatistikk 2016, næringskode 55 og 56. Omfatter drift av hoteller og annen overnatting som campingplasser, studenthybler, brakker og turisthytter samt restaurantvirksomhet, barer og kantinedrift.

⁹ Fellesforbundet oppgir at overenskomsten dekker 8000 av disse. I tillegg kommer en del direkte betalende medlemmer som ikke er registrert på bransje.

ere opp gjennom historien. Bransjen er også preget av en ikke uvesentlig andel useriøse arbeidsgivere som tilbyr ansatte dårlige lønns- og arbeidsvilkår, og som unndrar hele eller deler av omsetningen fra beskatning (Trygstad mfl. 2014).

Høy turnover er et fellestrekk ved bransjene, som oppleves som en utfordring for organiseringsarbeidet. 38 prosent av arbeidstakerne innen overnatting og servering har ansiennitet på under 2 år, og 22 prosent er studenter eller skoleelever. Bransjens natur gjør kvelds-, natt- og helgearbeid utbredt, og halvparten av arbeidstakerne jobber deltid. En av våre informanter i Fellesforbundet påpeker at disse forholdene henger sammen og kan ha en selvforsterkende effekt over tid:

Hvis voksne arbeidstakere har tenkt å være der over tid, så opplever de veldig ofte at premisene blir ikke lagt til rette for det. De midlertidige studentene legger premisene fordi det innslaget er så stort. Er du tobarnsforelder og har behov for en stabil skiftplan, så kan ikke du jobbe på samme premisser som studenter som jobber når det passer.

At få ansatte blir værende over tid, er en utfordring for organisering da det gir kort gjennomsnittlig medlemstid og kontinuerlig behov for nyrekruttering, men det er også et problem med tanke på å rekruttere gode tillitsvalgte og bygge opp faglige tradisjoner i bedriftene.

Overnatting og servering sysselsetter mange utenlandske arbeidstakere. Bransjen var en av de første bransjene som fikk en høy andel innvandrere, men andelen har også steget betydelig etter EU-utvidelsen i 2004 og med økende svensk arbeidsinnvandring. I 2008 var 28 prosent av arbeiderne i bransjen innvandrere, mens andelen hadde økt til 43 prosent i 2015.¹⁰ Det er kun innen renhold og bemanningsbransjen at vi finner en høyere andel innvandrere. Fellesforbundet har lenge jobbet aktivt for å organisere utenlandske arbeidstakere, blant annet med infomateriell og tillitsvalgtkurs på flere språk.

Useriøsitet og lønn godt under tariffnivå har lenge vært et innslag i deler av hotell- og restaurantbransjen. LO begjærte våren 2017 allmenngjøring av tariffavtalen, etter at Fellesforbundet over tid var blitt mer urolig for lavlønnskonkurranse og sosial dumping i bransjen. Fra 1. januar 2018 er minstelønnsbestemmelsene i riksavtalen 2016–2018 mellom NHO Reiseliv og Fellesforbundet allmenngjort og dermed en lov-pålagt minstestandard for hele bransjen. Allmenngjøringen er omfattende og gjelder over 90 000 arbeidstakere i overnattings-, serverings- og cateringvirksomhet i Norge. En av våre informanter i Fellesforbundet erkjenner at forbundet tar en risiko med tanke på at allmenngjøring i teorien kan fjerne et incentiv til å organisere seg, men påpeker samtidig at forbundet opplevde det motsatte med allmenngjøringen i bygg og anser grepet som nødvendig.

Høy turnover og deltidsandel, mange studenter og en andel useriøse bedrifter gjør at det realistiske potensialet for organisering i bransjen vil være noe lavere enn antall ansatte isolert sett tilsier. Fellesforbundet oppgir at de organiserer om lag en tredjedel av de ansatte i bedriftene de forhandler for, og at tilbakemeldinger fra egne tillitsvalgte tilsier at mulighetene for å organisere flere i praksis er noe mindre enn statistikken tilsier; eksempelvis kan en bedrift være registrert med langt flere ansatte enn det noen gang er arbeidstakere på jobb samtidig, på grunn av sesongvariasjoner, turnover og små deltidsstillinger. En av våre informanter oppsummerer situasjonen slik:

¹⁰ Kilde: SSB/LO 2014.

Vi organiserer greit innen kantine og hotellsektoren, mens på restaurant er organisasjonsgraden tragisk lav. [...] Vi har klart å holde stand og øke litt over tid. Men det er klart, det er et enormt potensial.

Transport

Om lag 80 000 arbeidstakere jobber innen godstransport på vei, landtransport av passasjerer (unntatt jernbane), lager og spedisjon samt andre tjenester tilknyttet transport. Innen LO organiseres disse områdene i hovedsak av Transportarbeiderforbundet, som har tariffavtaler med NHO Logistikk og Transport, Virke, Spekter, Norsk Lastebileierforbund og Norges Taxiforbund. LO har betydelig konkurranse i transportnæringen fra YS-forbund, særlig Yrkestransportforbundet. I tillegg kommer andre deler av transportsektoren som vi ikke ser på her: luftfart, sjøfart og posttjenester.

Organisasjonsgraden i transport og lagring ligger på 54 prosent, målt gjennom AKU (2016). Andelen organiserte er dermed høyere her enn i privat sektor som helhet, og bransjen skiller seg ut med den klart høyeste organisasjonsgraden av de utvalgte servicebransjene. En av våre informanter i Transportarbeiderforbundet omtaler likevel organisasjonsgraden som «lav» og mener at det er potensial for flere medlemmer. Transportarbeiderforbundet har over de siste årene hatt en relativt svak utvikling i medlemstallet, og særlig har utviklingen i antall yrkesaktive vært dårlig. Innen flere områder mister forbundet medlemmer, og NTFs beretning for 2016 beskriver situasjonen slik: «Medlemstallet viser totalt sett en synkende kurve og effekten av verving og medlemsoppfølging, samt verveprosjektet i samarbeid med LO har ikke gitt økonomien den utviklingen som var forutsatt i budsjettet.» Prosjektet NTF har hatt i samarbeid med LO (serviceprosjektet), viste derimot gode resultater i 2017, både i form av nye medlemmer og nye tariffavtaler.

Transportbransjen er fragmentert, både organisatorisk, funksjonelt og geografisk (Hess & Rodrigue 2004; Sternberg mfl. 2013). Bransjen består av mange markeder med noe varierende forhold i det enkelte markedet, med ulike utfordringer knyttet til ansettelsesforhold, arbeidsvilkår og organisering.¹¹ Innenfor terminal- og lagervirksomhet dominerer noen få store nasjonale selskaper samt flere store og små internasjonale aktører. Transportarbeiderforbundet står særlig sterkt innen de store virksomhetene, og her er organisasjonsgraden høy. I godstransport, turbil og taxi er organisasjonsgraden lav. De små virksomhetene beskrives som vanskelige å organisere da arbeidstakerne ofte ikke har tillitsvalgt eller klubb på arbeidsplassen og er vanskeligere å nå.

Den største utfordringen innenfor veitransport er at det finnes svært mange små virksomheter, både norske og internasjonale, som opererer til dels useriøst og tilbyr dårlige lønns- og arbeidsvilkår. Økt internasjonal konkurranse og kabotasjekjøring (transport mellom steder i et annet land enn der hvor transportøren hører hjemme) har bidratt til et ytterligere press på etablerte aktører i markedet. For å motvirke sosial dumping og lavlønnskonkurranse ble tariffavtalene for godstransport på vei og turbuss allmenngjort fra 2015. Transport er også en næring med store arbeidsbelastninger, forholdsvis høyt sykefravær og mange ulykker sammenliknet med andre bransjer (Nævestad & Phillips 2013; Phillips & Bjørnskau 2013). Transportbransjen

¹¹ Se Transportarbeiderforbundets handlingsprogram 2018–2021 for en mer inngående beskrivelse av bransjene forbundet organiserer, herunder bussarbeidere, drosjesjåfører, godstransport, avisbud, grossistarbeidere, havnearbeidere, miljø- og renovasjonsarbeidere, mobilkran, bilberging og spesialtransport, oljearbeidere, spedisjons- og terminalarbeidere og vare- og lastebileiere.

er gjenstand for hard internasjonal konkurranse og er til en viss grad konjunkturutsatt. Den svake økonomiske situasjonen særlig innen langtransport og renovasjon bidrar til at HMS-arbeidet prioriteres lavt (Steen Jensen mfl. 2014). Automatisering, per i dag særlig innen lager, men på sikt også av kjøretøy, er en utfordring.

Våre informanter forteller at en del arbeidsgivere har blitt mer fiendtlig innstilt til fagorganisering, og at enkelte bedriftseiere er truende overfor ansatte som vurderer å organisere seg eller kreve tariffavtale («hvis dere krever avtale, legger vi ned bedriften»). Andre arbeidsgivere lover mer i lønn enn tariffavtalen gir, eller forsøker å få andre og billigere tariffavtaler.

Alenearbeid er utbredt innen transport. Sjåfører innenfor både person- og gods-transport jobber for det meste alene, og dette er en utfordring for fagforeningsarbeid generelt og verving spesielt. 60 prosent av arbeidstakerne innen transport og lagring jobber alene halvparten av tiden eller mer, og over halvparten av disse jobber alene nesten hele tiden (Bråten 2016:12). Mobilitet er en iboende egenskap ved bransjen, og store grupper arbeidstakere har ikke et fast arbeidssted. Transportarbeiderforbundet jobber derfor aktivt oppsøkende, eksempelvis med å besøke hvileplasser eller bedrifter sjåfører er innom, eller rekruttere på utradisjonelle arenaer som veikroer, ferger eller på kaia.

Ifølge statistikken er andelen med kort ansiennitet omtrent den samme i transport som i resten av arbeidslivet (jf. figur 2.4). Tatt i betraktning at arbeidstakerne i bransjen er vesentlig eldre enn gjennomsnittet i arbeidslivet for øvrig og vi finner få studenter og skoleelever her, er andelen noe høyere enn en kunne forvente. Andelen deltidsansatte er derimot lavere enn i resten av arbeidslivet (jf. figur 2.6). Våre informanter påpeker at høy turnover i kombinasjon med midlertidige kontrakter er et økende problem særlig i deler av bransjen som sysselsetter mange utenlandske arbeidstakere på korttidsopphold – som også i mindre grad fanges opp i statistikken:

Lagerspråket i Norge har nesten blitt svensk – de jobber 4 måneder uorganisert, men på tarifflønn, og er ikke interessert i å organisere seg. Det er mye vikarbruk og generelt midlertidige ansatte – og det er bruk og kast mer enn før. [...] Mange blir sagt opp og ansatt igjen, på midlertidige kontrakter.

I kontrast til de andre servicebransjene har transport en høy andel eldre arbeidstakere sammenliknet med resten av arbeidslivet. Fire av ti arbeidstakere i bransjen er over 50 år, og andelen under 30 år er kun 12 prosent.¹² Alderssammensetningen er en utfordring, da medlemmene i snitt blir eldre og mange nærmer seg pensjonsalder. Samtidig beskrives unge som vanskelige å nå, da de gjerne har en plan om at de bare skal jobbe i bransjen midlertidig og skal over i noe annet. En del blir likevel værende lenger og melder seg etter hvert inn.

Renhold

Renhold av bygninger sysselsetter ifølge SSBs foretaks- og strukturstatistikk om lag 30 000 arbeidstakere (Andersen mfl. 2016:146). Innen LO organiseres renholdsarbeidere i Norsk Arbeidsmandsforbund, som i renhold har ca. 7000 medlemmer og tariffavtaler med NHO Service, Virke og SAMFO.

Organisasjonsgraden blant renholdsarbeidere er lav. Ser vi på næringen «forretningmessig tjenesteyting og fast eiendom», der renhold inngår, er organisasjonsgra-

¹² AKU gjennomsnitt 2013–2016

den 36 prosent (AKU 2016). Organisasjonsgraden blant renholdsarbeidere ligger antakelig noe lavere enn dette og kan dermed sammenliknes med varehandel og overnatting og servering, som har lavest organisasjonsgrad i det norske arbeidslivet. Renholdsbransjen er preget av høy turnover og mangel på tillitsvalgte, klubber og faglige tradisjoner. Organiseringsarbeidet som gjøres av Arbeidsmandsforbundet innen renhold, beskrives i LOs organisasjonsprogram derfor «som å starte fagbevegelse fra grunnen av» og som både ressurskrevende og viktig (LO 2013:13).

Det var i januar 2016 ca. 6000 virksomheter i registret for godkjenningsordningen for renholdsbedrifter. Bransjen har stor variasjon i bedriftsstørrelse, da enkeltpersonforetak er dominerende organisasjonsform med over 70 prosent av foretakene, samtidig som over halvparten av de sysselsatte i bransjen er ansatt i store foretak (NHO Service 2017). De fleste organiserte renholderne jobber i store bedrifter. Alenearbeid er utbredt, og det er en utfordring for vervearbeidet at arbeidssted stort sett er inne hos kundene. Det gir få treffpunkter for fagforeningsarbeid og vanskeliggjør organisasjonsbygging. En av våre informanter forklarer at uanmeldte besøk er vanskelig, og at en ofte opplever å ikke få komme inn, fordi arbeidstakerne jobber på tredjeparts område: «Det er ofte renholdere som vil ha med oss inn, for å vise hvor mye de har å gjøre på kort tid, for eksempel – men det å ta med uvedkommende inn kan være avskjedsgrunn.»

Renholdsbransjen har lave krav til formell utdanning og sysselsetter som de andre servicebransjene få med lang utdanning. I motsetning til varehandel og servering og overnatting er renholdsbransjen ikke på samme måte preget av unge arbeidstakere. Renhold sysselsetter også mange innvandrere og er en av få bransjer som stiller lave krav til norskkunnskaper. SSBs registerbaserte sysselsettingsstatistikk viser at 64 prosent av arbeidstakerne i bransjen har innvandrerbakgrunn. En stor andel er fra øst-europeiske land, deretter Afrika og Asia. Innvandrerandelen oppleves som en utfordring for vervearbeidet, og våre informanter forteller at språk, kulturforskjeller og varierende oppfatninger om hva en fagforening er eller kan gjøre, ofte basert på erfaringer fra hjemlandet, kan gjøre vervearbeid mer krevende.

Lave krav til formell kompetanse, lave etableringskostnader og tidligere lite kontroll fra myndighetene har bidratt til at bransjen lenge har vært spesielt utsatt for useriøse aktører (Trygstad mfl. 2011, 2012). En sterk vekst i antall arbeidstakere med innvandringsbakgrunn, som er en utsatt gruppe ofte uten kjennskap til lov og avtaleverk, og med en svak posisjon i arbeidsmarkedet, har forsterket utviklingen. En ukjent andel av disse virksomhetene driver på kanten av eller utenfor lovverket, og det svarte arbeidsmarkedet særlig i private hjem er betydelig. Renhold er en utfordrende bransje med et tøft marked og til dels useriøs konkurranse. I en Fafo-undersøkelse i 2016 svarte 58 prosent av arbeidsgiverne at å bli utkonkurrert av virksomheter som vurderes som useriøse, skjer hele tiden (Andersen mfl. 2016). For å motvirke lavlønnskonkurranse og sosial dumping ble renholdsoverenskomsten mellom NAF og NHO Service allmenngjort fra 2011. Arbeidsmandsforbundet har ikke opplevd at dette har hatt betydning for vervearbeidet eller ført til noen nedgang i medlemstallet.

Vakt

Vaktbransjen sysselsetter om lag 12 000 arbeidstakere og er et voksende arbeidsmarked. I statistikken regnes gjerne vakt, renhold og annen forretningsmessig tjenesteyting under ett, men organisasjonsgraden i vakt er vesentlig høyere enn i renhold, varehandel og overnatting/servering. Norsk Arbeidsmandsforbund oppgir å ha om lag 4200 medlemmer innen vaktbransjen, og Parat har i underkant av 1000 medlemmer. Potensialet for organisering betegnes likevel som stort, og en av våre informanter

mener at en organisasjonsgrad på 60–70 prosent kan være en målsetting. Bransjen domineres av store selskaper. NOKAS og Securitas har en samlet markedsandel på opp mot 90 prosent. Innføring av fagbrev med eget lønnstillegg, vekterskole og godkjenningsordning har ført til positive endringer i bransjen (LO 2013). Utfordringene beskrives av NAF som delvis overlappende med renholdsbransjen. Anbudsutsetting har gjort konkurransen hardere, og det er høy og økende bruk av deltid. Det er få helt unge i bransjen, men svært mange er mellom 20 og 30 år. En høy andel er studenter som jobber deltid, med begrenset tidshorison for arbeidsforholdet. Blant disse er turnoveren høy, og de beskrives som langt vanskeligere å organisere enn arbeidstakere som har vært i bransjen i 3–4 år eller mer. Alenearbeid og begrenset mulighet til å komme i kontakt med arbeidstakerne på arbeidsteden er en utfordring også i vakt, men at de store bedriftene dominerer, gjør organisasjonsbygging noe enklere. NAF har et pågående prosjekt som dekker 13 store bedrifter innen vakt og renhold, inkludert NOKAS og Securitas, der organisasjonsbygging på lokalt nivå er vektlagt.

2.2 Felles utfordringer

Selv om de utvalgte bransjene skiller seg fra hverandre på noen vesentlige punkter, finner vi flere fellestrekk av betydning for organiseringsarbeidet. Ikke minst gjelder dette strukturelle forhold i form av foretaksstruktur og kjennetegn ved arbeidstakerne. Utenlandske arbeidstakere, unge, studenter og andre løst tilknyttede ansatte (deltidsansatte og midlertidige) samt ansatte i små og uorganiserte bedrifter er grupper som trekkes fram av våre informanter i forbundene på spørsmål om hvorvidt enkelte grupper er vanskelige å nå, gir særlige utfordringer i vervearbeidet eller krever alternative arbeidsmetoder. Vi vet fra statistikken at organisasjonsgraden er lav blant de samme gruppene.¹⁵ Når vi ser på hvordan forbundene jobber, er tilpasningen av strategier og arbeidsmetoder ulik, og den varierer fra kampanjer og strategier rettet spesifikt mot disse gruppene, via å integrere dette tettest mulig i det ordinære organisasjonsarbeidet, til å prioritere innsatsen mot andre grupper.

Utenlandske arbeidstakere

En høy andel av innvandrere og utenlandske arbeidstakere på korttidsopphold jobber innen servicesektoren. Innen renhold og overnatting og servering er andelen særlig høy. Landtransport har også i økende grad blitt en internasjonalisert bransje, med en økende andel innvandrere og ikke minst betydelig internasjonal konkurranse og kabotasjekjøring.

Innvandrere sett under ett har lavere organisasjonsgrad enn arbeidstakere uten innvandringsbakgrunn, men forskjellen synker systematisk med botid i Norge og er liten for de som har bodd i Norge mer enn 10 år. I industri og bygg er forskjellen i organisasjonsgrad mellom arbeidstakere med og uten innvandringsbakgrunn betydelig og har økt noe fra midten av 2000-tallet, og dette kan bidra til å forklare at den generelle organisasjonsgraden her har gått ned. Innen varehandel, overnatting og servering, transport, vakt og renhold har organisasjonsgraden derimot vært stabil. Forskjellen mellom innvandrere og nordmenn er her vesentlig lavere, og den har heller ikke økt (Nergaard & Dale Olsen 2015). Nesten én av fire innvandrere i de utvalgte bransjene er organisert. Innvandrerandel er dermed ikke en hovedforklaring på lav organisasjonsgrad i privat service.

¹⁵ Drange, Nergaard & Steen 2017; Nergaard 2016; se også Steen & Nergaard 2018.

Dette kan tolkes dithen at fagbevegelsen har lyktes relativt godt med å rekruttere utenlandske arbeidstakere i disse bransjene, men det er likevel svært mange uorganiserte i denne gruppa, og organisasjonsarbeidere forteller at det er knyttet ulike utfordringer til det å verve medlemmer med innvandrerbakgrunn.

Språk er i mange tilfeller en åpenbar, men overkommelig utfordring som forbundene har rettet konkrete tiltak mot. Alle forbundene i vårt utvalg har informasjonsmateriell og brosjyrer oversatt til flere språk, og de tilpasser sitt lokale organiseringsarbeid etter behov. Eksempelvis holder Fellesforbundet lokale tillitsvalgtkurs på flere språk, mens Arbeidsmandsforbundet har gode erfaringer med bruk av tolk blant annet i informasjonsmøter.

Ifølge våre informanter er det å forstå kulturelle forskjeller ofte nøkkelen til organisering. Dette er særlig relevant for arbeidstakere fra en del afrikanske og asiatiske land der fagorganisering er lite utbredt, og for arbeidstakere fra Øst-Europa der fagbevegelsen har vært assosiert med det statlige maktapparatet. Følgende sitat er dekkende:

Det er store kulturforskjeller. Blant annet har mange et helt annet syn på hva en fagforening er, eller ikke noe forhold til det. Vi må bygge tillit over tid, vise forståelse for deres utfordringer og syn og ufarliggjøre litt. (NAF)

Å rekruttere tillitsvalgte med språkkunnskaper og/eller samme kulturelle bakgrunn som arbeidstakere en ønsker å organisere, er en strategi flere av forbundene satser aktivt på og har gode erfaringer med. At andelen tillitsvalgte med en annen bakgrunn enn norsk likevel er lav, oppleves som et problem.

Flere av organisasjonsarbeiderne vi intervjuet, opplever derimot ingen større utfordringer med å verve personer med utenlandsk bakgrunn, og flere vektlegger at tilknytning, partsforhold på arbeidsplassen og bedriftskultur er langt viktigere: Der det er vanlig å være organisert, er innvandrere også organisert. Tradisjonelt fagforeningsarbeid for å øke organisasjonsgraden er dermed svaret også når det gjelder å rekruttere innvandrere.

Løs tilknytning: unge, studenter og deltidsarbeid

Servicesektoren kjennetegnes av at relativt mange av arbeidstakerne har et kortsiktig perspektiv på ansettelsesforholdet sitt. I statistikken kommer dette til uttrykk blant annet gjennom høye andeler med deltidsansettelse, kort ansiennitet, mange unge arbeidstakere, studenter og skoleelever (figur 2.3 og 2.7). Med tanke på organisering er disse forholdene langt mer avgjørende enn landbakgrunn: Deltidsansatte, særlig med mindre enn 20 timer i uka, midlertidig ansatte og de som jobber ved siden av studier eller skolegang, er langt sjeldnere organisert enn andre. Gjennomgående er organisasjonsgraden også vesentlig lavere blant unge, særlig under 25 år, enn blant eldre arbeidstakere (Drange, Nergaard & Steen 2017). Vi finner flest organiserte blant de som har fast tilknytning til arbeidsplassen, og langt færre blant de som er løst tilknyttet og kombinerer stillingen med en annen hovedaktivitet, som studier eller skolegang. I privat service er forskjellene på disse gruppene noe mindre enn i andre næringer, men fortsatt betydelig: Blant fast tilknyttede i privat service – som har av fast ansettelse, mer enn et års ansiennitet og jobber heltid eller lang deltid – er organisasjonsgraden 34 prosent. Blant de som har jobben som hovedaktivitet, men har mindre enn et års ansiennitet og jobber kort deltid, er organisasjonsgraden 24 prosent. Løst tilknyttede (studenter mv.) har en organisasjonsgrad på 14 prosent.

At det er de løst tilknyttede som er vanskeligst å organisere, reflekteres i organisasjonsarbeidernes erfaringer. Ofte handler dette ikke kun om ansiennitet og arbeidstid, men om perspektivet på eget arbeidsforhold. Dersom en ikke har planer om å bli stående i jobben over tid, er terskelen for å organisere seg høyere. Dette oppleves som langt mer avgjørende enn landbakgrunn:

Jeg opplever at norske ungdommer er veldig vanskelige å verve. For eksempel polske er faktisk lettere. [...] Men mange norske har kortsiktig perspektiv, de er studenter, har ikke planer om å jobbe i bransjen på lang sikt. (Fellesforbundet)

Som en av våre informanter påpeker, er dette også en underliggende årsak til at det er vanskelig å organisere utenlandske arbeidstakere på korttidsopphold:

Noen sier at det er så vanskelig å organisere svensker, men det er ikke vanskeligere å organisere en svenske enn en nordmann. Det handler om perspektivet man har på arbeidsforholdet. Men det er klart, når man får et stort innslag av en gruppe som har et midlertidig perspektiv, så får jo de et stempel på seg at de er håpløse å organisere. (NTF)

En del arbeidstakere som i utgangspunktet har et midlertidig perspektiv på arbeidsforholdet, blir likevel værende i jobben i noen år, og våre informanter forteller at disse gjerne organiserer seg etter hvert.

Mange arbeidstakere i korte deltidsstillinger innen privat service er lavtlønte (Jordfald & Nymoene 2016). Medlemskap i en fagforening kan dermed oppleves som dyrt. Flere av informantene forteller at de mest utsatte gruppene, eksempelvis lavtlønte som jobber ufrivillig deltid, ofte vegrer seg for å organisere seg både på grunn av presset økonomi og av frykt for gjengjeldelse fra arbeidsgiver:

I utgangspunktet skulle det vært de som har det verst, som skulle være enklest å verve, og de som har minst stilling. Men de tenker at det er så dyrt å organisere seg. [...] De er redde for å miste timene sine hvis de organiserer seg. Ofte er de unge eller utsatte eldre. De er vanskelige å organisere fordi de er redde for jobben sin. (HK)

Det mest utbredte tiltaket for å organisere de nevnte gruppene er differensierte medlemskap. Alle LO-forbundene tilbyr medlemskap med lavere kontingentsats for studenter og lærlinger samt gratis medlemskap for elever. Denne tilnærmingen kan i prinsippet også utvides til andre grupper med løs tilknytning. Eksempelvis tilbyr HK i Danmark egne deltidsmedlemsskap og ungdomsmedlemskap, med lavere kontingentsats.

Små og uorganiserte bedrifter

Bedriftsstørrelse henger statistisk tett sammen med organisasjonsgrad, tariffavtaledekning og tilstedeværelse av fagforening på arbeidsplassen. Organisasjonsgraden er særlig lav på arbeidsplasser med mindre enn 20 ansatte, som sysselsetter en særlig høy andel i varehandel og hotell og restaurant (se figur 2.8). Disse små bedriftene har også langt sjeldnere tariffavtale og klubb eller tillitsvalgte, og dette ser ut til å være en viktig forklaring på hvorfor disse arbeidstakerne er vanskeligere å nå fram til (Drange, Nergaard & Steen 2017:15). Gjennomgående beskriver våre informanter store virksomheter som enklere å organisere innen enn små. Dette handler til dels

om bedriftskultur og tilstedeværelsen av en velfungerende fagforening. Særlig i bedrifter der en har lyktes med å etablere en kultur der «alle» er organisert og «det bare er sånn», er organisasjonsgraden høy og en lykkes med å rekruttere nyansatte, mer eller mindre uavhengig av om disse kommer fra grupper som statistisk sett ofte er uorganisert (unge, deltidsansatte, arbeidsinnvandrere m.m.). Å rekruttere og beholde dyktige tillitsvalgte og bygge opp et velfungerende klubbapparat over tid beskrives som avgjørende, og dette er langt vanskeligere å oppnå i små bedrifter med høy turnover. Små bedrifter er også krevende å dekke for organisasjonsarbeidere fordi arbeidstakerne er geografisk spredt.

Mer enn én av tre uorganiserte innen privat service er verken dekket av tariffavtale eller har fagforening til stede på arbeidsplassen. Til sammen utgjør disse om lag 160 000 uorganiserte arbeidstakere (Drange, Nergaard & Steen 2017:17). Organisasjonsarbeidere og tillitsvalgte i forbundene forteller tilsvarende om at det er i bedrifter uten tillitsvalgte og tariffavtale det er vanskeligst å verve nye medlemmer. Det er ofte vanskeligere å få tilgang til å snakke med arbeidstakerne, og det er gjerne i slike bedrifter at organiseringsarbeid møter direkte motvilje fra arbeidsgiver. Flere av organisasjonsarbeiderne med lengre erfaring beskriver videre at dette problemet har blitt mer utbredt enn tidligere. Følgende sitat er illustrerende:

Vi opplever at bedriftene er mye mer vanskelige nå enn før – det er verre å få tariffavtaler. Særlig uorganiserte bedrifter er vanskelige, der en må ha direkte-avtaler. Det er stor kamp mange steder, og arbeidsgiver setter seg på bakbeina. (Transportarbeiderforbundet)

Arbeidsgivere som ikke ønsker at ansatte organiserer seg, og motarbeider etablering av kollektive partsforhold på arbeidsplassen, beskrives som en utfordring i alle bransjene. I en del tilfeller fører dette til at ansatte som organiserer seg, ønsker å holde dette skjult for arbeidsgiver. Blant annet i varehandel og i restaurantbransjen beskrives hemmelige medlemskap som relativt vanlig.

Motvilje mot organisering beskrives som vanligere i små bedrifter, der arbeidstakerne jobber tett på sjefen og eventuelle merkostnader ved å følge tariffavtalenes lønns- og arbeidsvilkår vil måtte bæres av eiere som har tett kontakt med de ansatte. Dette gjelder også mange franchisetakere som opplever hard konkurranse og små marginer.

I hvilken grad verve- og organisasjonsarbeidet retter seg mot små og uorganiserte bedrifter, varierer noe både mellom forbundene og mellom avdelinger/foreninger innad i forbundene. En utbredt strategi er å konsentrere innsatsen om å bygge klubber og verve flere i store bedrifter der fagforeningen allerede står sterkt, eller satse på bedrifter der en har gode muligheter til å få opprettet tariffavtaler (se kapittel 3). Likevel oppgir de fleste av våre informanter at det samtidig settes av noe tid og ressurser til å kartlegge og besøke bedrifter som forbundet har få organiserte i eller ikke har vært i kontakt med.

Et eksempel på en relativt målrettet tilnærming til organisering av små bedrifter er Arbeidsmandsforbundets satsing på å opprette lokale «forum» som er tenkt å fungere som «lokale foreninger uavhengig av bedriftene», der medlemmer og tillitsvalgte kan får informasjon og kursing samt holde kontakt med hverandre. Bakgrunnen er at flere bedrifter med mindre antall ansatte vanskeliggjør rekruttering og skoling av tillitsvalgte, og at disse får tilstrekkelig tid.

2.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gått igjennom de fire forbundenes organisering innen og vurdering av fem sentrale organisasjonsområder i servicesektoren. Alle forbundene opplever betydelige utfordringer innen disse områdene, selv om det er variasjoner i hva som trekkes fram som de største problemene i arbeidet med å verve medlemmer og bygge klubber.

- Det er blitt flere arbeidstakere med innvandringsbakgrunn i noen av bransjene. Dette gjelder blant annet innen hotell- og restaurantbransjen, i renhold og i deler av transportbransjen. Forbundene rekrutterer innvandrere, men kan oppleve utfordringer knyttet til språk og til grupper som har erfaringer fra hjemlandet som gjør verving krevende.
- Sosial dumping og allmenngjorte tariffavtaler er også fenomen som preger hverdagen i flere av bransjene innen servicesektoren. Per i dag er det ingen av forbundene som oppfattet at allmenngjøring har gjort vervearbeidet vanskeligere.
- Flere av bransjene har mange unge ansatte som kombinerer skolegang og deltidsstillinger. Utfordringen er først og fremst at disse gruppene har et kortvarig perspektiv på sin ansettelse, de ser for seg videre arbeid i en annen bransje. Noen av bransjene, renhold og transport, har få unge med løs tilknytning, men har andre grupper med løs tilknytning. I andre deler av servicesektoren – for eksempel restaurantbransjen og detaljhandel – utgjør studenter og elever en viktig del av arbeidsstokken.
- En generell oppfatning er at det er krevende å nå fram til ansatte i små bedrifter, og at det kan være vanskelig å få gjennomslag for tariffavtale i disse. I en del tilfeller møter en motvilje fra arbeidsgivere som ikke ønsker å ha tariffavtale og fagforening på arbeidsplassen. I små bedrifter det også krevende å bygge opp et velfungerende klubbapparat, noe som på sikt er avgjørende for å opprettholde og øke medlemstallet.

3 Forbundenes verve- og organiseringsarbeid

Verve- og organiseringsarbeidet er av avgjørende betydning for organisasjonsgrad, tariffavtaledekning og kampkraft og dermed også for fagbevegelsens styrke på sikt, både lokalt og nasjonalt. I servicesektoren står LO-forbundene overfor særlige utfordringer i dette arbeidet, som vist i de foregående kapitlene. I dette kapitlet ser vi nærmere på forbundenes strategier og metoder i organiseringsarbeidet.

Utfordringene knyttet til fallende organisasjonsgrad og sysselsettingsveksten i servicesektoren i mange vestlige land har blitt møtt med til dels vesentlige endringer i fagforbundenes organiserings- og rekrutteringsstrategier. Særlig har den ressurskrevende organiseringsmodellen, med vekt på kampanjer og lokal organisasjonsbygging, konfrontasjon med arbeidsgiver og profesjonalisering av vervearbeidet fått gjennomslag i de fleste vestlige land, også i Sverige og Danmark, men mindre i Norge (se kapittel 1.2). LO-forbundenes strategier og metoder i organiseringsarbeidet sammenliknes derfor i det følgende med arbeidet i danske og svenske søsterorganisasjoner, med vekt på forskjeller i tilnærmingene og hvorvidt de følger ulike modeller. Et underliggende spørsmål er hvorvidt nye grep i organiseringsarbeidet kan være et verktøy for å øke organisasjonsgraden i disse bransjene.

I den første delen av kapitlet ser vi på hvordan LO-forbundene strategisk prioriterer og organiserer sitt verve- og rekrutteringsarbeid. Sentrale dimensjoner er blant annet ansvars- og arbeidsfordelingen mellom sentralt nivå, avdelinger/foreninger og lokale tillitsvalgte, i hvilken grad organisasjonsarbeidet er rettet mot konkrete mål og følger overordnede strategier, og hvordan innsatsen styres, eksempelvis etter strategiske mål som opprettelse av tariffavtaler eller gjennom intensive kampanjer. Forbundenes arbeid med å beholde medlemmer og bremse utmeldingsratene er også en sentral dimensjon, som kan være like viktig for medlemsutviklingen som verving.

Videre ser vi nærmere på utfordringer og muligheter i det praktiske verve- og organiseringsarbeidet. Hvilke metoder benyttes, og hva er de viktigste utfordringene som organisasjonsarbeidere og tillitsvalgte møter? Når lykkes vervearbeidet, hva motiverer arbeidstakere til å organisere seg, og hvilke metoder oppleves som mest effektive?

I kapittel 4 ser vi på organiseringsstrategiene i fem store forbund i Danmark og Sverige og kommenterer likheter og forskjeller.

3.1 Strategier for verving og organisering

En økende bevissthet om og prioritering av verve- og rekrutteringsarbeid ser ut til å være under utvikling i norsk fagbevegelse, dels som følge av fallende organisasjonsgrad og dels av vekst i servicesektoren. At organisasjonsbygging, lokal organisering og verving av nye medlemmer er blant fagbevegelsens viktigste oppgaver og største utfordringer, understrekes av våre informanter i de utvalgte forbundene. Undersøkelser av tillitsvalgtes holdninger og hverdag viser også at verving og rekruttering er oppgaver de ønsker å prioritere høyere (Nergaard & Trygstad 2012; Steen & Nergaard

2017). På sentralt nivå vises dette blant annet gjennom LOs serviceprosjekt og i samarbeidet mellom de norske hovedorganisasjonene rettet mot å øke organisasjonsgraden. I forbundene gis dette uttrykk blant annet i handlingsplaner og sentralt styrte kampanjer. Så langt har denne utviklingen likevel ikke medført dyptgripende endringer i forbundenes organisasjonsstruktur. Verve- og organiseringsarbeidet behandles i hovedsak som en integrert del av det øvrige fagforeningsarbeidet, og ansvars- og arbeidsfordeling følger i stor grad forbundenes øvrige organisasjonsstruktur.

Integrert eller spesialisert vervearbeid

Et ansvar for å legge til rette for verving og lokal organisasjonsbygging ligger som regel både hos forbundet sentralt og i underliggende organisasjonsledd som foreninger og avdelinger. Tradisjonelt har verving av nye medlemmer (på arbeidsplassene) likevel først og fremst vært ansett som klubbens ansvar. Fagforeningene (grunnorganisasjonene) har også hatt – og har – et ansvar for å styrke organiseringen innen sitt område.

Et viktig analytisk skille i studier av organisering og rekruttering er i hvilken grad organiseringsarbeidet ses som en separat spesialistaktivitet eller som en integrert del av arbeidet for alle forbundets representanter (Simms mfl. 2013:59). En spesialisttilnærming er et sentralt aspekt ved organiseringsmodellen (se kapittel 1.2), slik den ble utviklet av amerikanske og noen britiske fagforeninger. Dette innebærer gjerne at verving og organisering blir løftet opp som et separat ansvarsområde, med egne strategier, handlingsplaner, budsjetter og ikke minst fulltids «organisatorer» som jobber ute i bedriftene, men ansettes og koordineres på sentralt hold. På denne måten kan organiseringsinnsatsen styres og koordineres sentralt, og den kan prioriteres økonomisk.

En risiko ved spesialisttilnærmingen er at organisering blir frikoblet fra det daglige arbeidet og nedprioriteres av lokale tillitsvalgte og utenom kampanjer. Å utdanne og ansette profesjonelle organisatorer kan skape et skille mellom vervearbeid og servicefunksjonen/medlemsbistand og dermed skape problemer med å integrere disse aktivitetene og ideene ute i fagforeningene (Simms & Holgate 2008). Generalisttilnærmingen sikter i stedet mot at verving og organisasjonsbygging skal være en naturlig del av arbeidsoppgavene til alle tillitsvalgte og ansatte i forbundene. Målet er at alle i forbundet integrerer dette i sitt daglige arbeid. Dette kan i teorien både nå bredere – til alle arbeidsplasser der forbundet er til stede – og være mer treffsikkert, gitt at lokale tillitsvalgte kjenner bransjene og arbeidsplassene best. Forskning viser likevel at det langsiktige verve- og organiseringsarbeidet i praksis ofte blir nedprioritert av lokale tillitsvalgte, til fordel for oppgaver som oppleves som mer presserende i det daglige, som medlemsbistand, medbestemmelse og forhandlinger (Kelly & Heery 1989; Simms & Holgate 2010).

Vi finner noe ulike strategiske tilnærminger til verving og organisering blant LO-forbundene i servicesektoren. Generalisttilnærmingen står likevel sterkt hos samtlige av forbundene; det er først og fremst de tillitsvalgte på arbeidsplassen som utfører denne oppgaven i praksis, og som beskrives som avgjørende for at innsatsen lykkes. Ingen av LO-forbundene i servicesektoren har basert seg på en modell med ansatte organisatorer som kun driver verving og rekrutteringskampanjer på heltid. Et unntak er delprosjektene i LOs servicesatsing, som til en viss grad benytter dette (se nedenfor). I sitt ordinære organiseringsarbeid satser forbundene på en modell der hovedansvaret for verving og rekruttering ligger hos lokale tillitsvalgte i bedriftene, støttet av avdelinger/foreninger og organisasjonsarbeidere ansatt i disse.

At det praktiske hovedansvaret for verving ligger på et så lavt nivå som mulig, framstår som et bevisst valg og er til dels nedsatt i vedtekter og strategier. En av våre informanter i Arbeidsmandsforbundet forklarer at hovedansvaret for verving bør ligge hos de tillitsvalgte i bedriften, og at det er disse som verver mest: «Filosofien er at det kommer av seg selv, hvis du har en fungerende organisering ute i bedriftene.» Tilnærmingen handler om å treffe bredt gjennom å utnytte forbundenes tilstedeværelse på mange arbeidsplasser. Dette muliggjør å fange opp nye medlemmer tidlig og er også noe som vektlegges av andre forbund:

klubbene har en viktig rolle, særlig i å ta imot nyansatte – de må møtes fortest mulig. Det betyr i praksis dag én, det er viktig. Etter to uker er det mye vanskeligere, de har kanskje snakket med sjefen eller en kollega som er skeptisk til fagorganisering, og dannet seg motforestillinger. (Transportarbeiderforbundet)

At det er de lokale tillitsvalgte som kjenner sin bransje og bedrift best og dermed har best forutsetninger til å verve sine kollegaer, vektlegges. Å rekruttere dyktige tillitsvalgte på arbeidsplassene blir dermed avgjørende:

Skal vi lykkes i organisasjonsarbeidet, er vi avhengige av at folk gjør jobben innenfra. [...] Man må få de riktige ressurspersonene som klarer å rekruttere internt i bedriften, det er en langt større suksessfaktor enn hvis vi har hundrevis av folk som vi sender ut for å gjøre det. (Fellesforbundet)

En utfordring ved at vervearbeidet først og fremst inngår som del av lokale tillitsvalgtes oppgaver, er at verving da konkurrerer med mange andre oppgaver. At verving nedprioriteres på grunn av arbeidspress og mangel på tid, ser vi også i undersøkelser blant norske tillitsvalgte (Nergaard & Trygstad 2012). Måltall for verving, kampanjer og rapportering av resultater på klubb- eller individnivå er verktøy som kan brukes for å motvirke denne tendensen. Ansatte organisasjonsarbeidere som har verving og organisering som en vesentlig del av sine arbeidsoppgaver, kan komplementere en slik modell. Organisasjonsarbeidernes rolle vil da i stor grad handle om å støtte lokale tillitsvalgte i deres verve- og organisasjonsarbeid og fasilitere oppbygging av klubber på arbeidsplassene som gradvis kan bli mer og mer selvstendige. En slik modell kan være særlig egnet til å bygge sterke klubber og vektlegger dermed selvstendig organisering på arbeidsplassene «nedenfra og opp» framfor mer sentralstyrt organisering rettet mot en hel sektor. Utfordringen er at resultatene er helt avhengige av lokale tillitsvalgte, og dersom disse ikke har mulighet eller vilje til å sette av tid og ressurser til organisering, vil resultatene bli deretter (Simms & Holgate 2010:163; Kelly & Heery 1989).

For å støtte opp om verve- og rekrutteringsarbeidet og bidra til å bygge lokale klubber har flere av forbundene valgt å ansette organisasjonsarbeidere som har verving og organisering som en sentral del av sine arbeidsoppgaver. Organisasjonsarbeiderne har gjerne oppsøkende virksomhet og rekruttering av nye medlemmer som en hovedoppgave, men skal også følge opp klubber og lokale tillitsvalgte, yte bistand og service til medlemmer og tillitsvalgte og hjelpe til med å arrangere medlemsmøter etc. Oppsøkende arbeid kombineres delvis med administrative oppgaver og saksbehandling. Rollen er dermed noe ulik den mer spesialiserte organisatorrollen som er assosiert med organiseringsmodellen, der hovedoppgaven er intensive verve- og organiseringskampanjer rettet mot én arbeidsplass over tid.

I Arbeidsmandsforbundet og i Fellesforbundet har de større avdelingene ansatte organisasjonsarbeidere. I HK er åtte organisasjonsarbeidere ansatt ved forbundets regionskontorer. Blant de fire LO-forbundene finner vi den kanskje tydeligste generalistmodellen i Transportarbeiderforbundet, som ikke har ansatte organisasjonsarbeidere, med unntak av prosjektmedarbeider i LOs serviceprosjekt og én forening som har ansatt en person som har verving som primær arbeidsoppgave. Transportarbeiderforbundets foreninger har likevel et tydelig ansvar for å drive oppsøkende virksomhet og støtte i lokalt verve- og rekrutteringsarbeid. Også i de øvrige forbundene har andre ansatte i avdelinger og foreninger vervearbeid som en del av sine oppgaver. Eksempelvis utføres verve- og organiseringsarbeidet i Arbeidsmandsforbundets avdelinger også av distriktssekretærene og organisasjonssekretærer, i tillegg til organisasjonsarbeidere.

Organisasjonsstruktur, ansvarsfordeling og strategier

Hvorfor forbundene velger de strategiene de gjør, har sammenheng med eksterne faktorer, det vil si de delene av arbeidsmarkedet forbundet organiserer, og interne faktorer, som kultur, organisasjonsstruktur og konfliktlinjer innad i hvert enkelt forbund (Simms & Holgate 2013).

I LO-forbundene som organiserer arbeidstakere i servicesektoren, varierer både den formelle organisasjonsstrukturen og ansvarsfordelingen mellom organisasjonsleddene når det gjelder verving og organisering. Et gjennomgående trekk er likevel at en stor del av ansvaret for dette – i tråd med generalisttilnærmingen – hviler på forbundenes lokale eller regionale organisasjonsledd. Dette kan være en kompliserende faktor når LO og forbundene nå ønsker å trappe opp sin satsing på verving og organisering. Avdelingene og foreningene står gjerne relativt fritt til å utvikle, forme og prioritere eget verve- og rekrutteringsarbeid. Styrken ved denne tilnærmingen er at innsatsen kan tilpasses lokalt til ressursituasjon og spesifikke utfordringer. Samtidig vanskeliggjøres sentral koordinering, og forbundsledelsen vil ha begrenset mulighet til å prioritere innsatsen eller innføre bestemte praksiser i hele organisasjonen. Ser vi på hvert forbund, finner vi strukturelle ulikheter av betydning for organiseringen av vervearbeidet:

Fellesforbundet er organisert i juridisk selvstendige avdelinger, som selv har hovedansvaret for verve- og rekrutteringsarbeid og derfor arbeider på noe ulike måter. Fellesforbundet sentralt ved forbundsstyre og representantskap legger de overordnede strategiene og bestemmer hvilke oppgaver som skal være prioriterte hvert enkelt år, eksempelvis særlig innsats i en bransje eller målsetting om å øke antall bedriftsbesøk. For å styrke koordineringen er erfaringsutveksling mellom avdelingene prioritert, blant annet i forbundets bransjeråd og årlige organisasjonskonferanser.

Transportarbeiderforbundet består tilsvarende av 20 geografisk organiserte fagforeninger, som er juridisk selvstendige enheter. Foreningene har hovedansvar for oppsøkende verve- og organiseringsarbeid og står relativt fritt til å forme dette selv. Forbundet sentralt stimulerer innsatsen gjennom felles verveuker, informasjon, materiell og ikke minst vervemidler som foreningene kan søke om. Vervemidlene er høyt prioritert og er én av få budsjettposter som ikke ble redusert som følge av forbundets økonomiske situasjon etter havnearbeidersaken. Flere foreninger søker likevel sjelden midler. Ifølge en av våre informanter er vervearbeidet i foreningene varierende og får lite systematisk oppfølging. Vedkommende beskriver utfordringene slik:

De har ikke tid, og det er nok sånn at mange trenger et «spark bak» for å få prioritert det. Kan hende skulle vervearbeidet vært mer sentralisert?

Arbeidsmandsforbundet er organisert i ni avdelinger med ansatte distriktssekretærer og organisasjonsarbeidere. Avdelingene er grunnorganisasjoner, men forbundet er arbeidsgiver for distriktssekretærene. Verving og rekruttering er en oppgave som er pålagt både avdelinger og klubber, i henhold til vedtektene. Forbundskontoret legger den overordnede strategien og bidrar blant annet med vervemateriell og statistikk. Avdelingskontorene har et ansvar både for utadrettet virksomhet og for å støtte tillitsvalgte og klubber, og det er opp til hvert avdelingsstyre å ha dette som en del av sin handlingsplan.

Handel og Kontor har, sammenliknet med de ovennevnte forbundene, en mer sentralstyrt tilnærming. Forbundsstyret og representantskapet vedtok i 2014 en sentral organisasjonsstrategi som inneholdt mål, satsingsområder og prioriterte metoder. Rekruttering ble satt høyere på dagsordenen, og politisk ledelse ble gitt et daglig ansvar for verving, etter modell fra Fagforbundet. HK består av 22 geografiske og fire landsomfattende avdelinger, men er funksjonelt organisert i syv regioner, som juridisk og organisatorisk er underlagt forbundet. Regionene har et hovedansvar for organiseringsarbeidet og skal følge den sentrale organisasjonsstrategien, men utarbeider selv egne verve- og agitasjonsplaner og måltall for vervearbeidet. Forbundskontoret står blant annet for statistikk, nasjonale kampanjer og en årlig verveuke. Regionskontorleder har månedlige møter med forbundskontoret om vervetall med mer. Organisasjonsarbeiderne i regionene er sentrale for å gjennomføre nasjonale kampanjer, men har utenom disse en relativt fri stilling med regionskontorleder som nærmeste overordnede.

Prinsipper, strategier og mål som styrer verve- og rekrutteringsarbeidet i Arbeidsmandsforbundet, Fellesforbundet, HK og Transportarbeiderforbundet, er nedfelt både i vedtekter og i handlingsplaner og strategier, på ulike nivåer i forbundene. Detaljnivået og i hvilken grad disse er bindende for innsatsen som gjøres av organisasjonsarbeidere, foreninger og lokale tillitsvalgte, varierer noe.

Sammenliknet med sine danske og svenske søsterorganisasjoner, som i større grad har satset på strategier inspirert av organiseringsmodellen, framstår de norske forbundenes strategier likevel gjennomgående som mindre sentralstyrte og detaljorienterte. Danske 3F skiller seg særlig ut med sin «masterplan» for organisering. Denne innebærer blant annet at hele forbundet skal følge en strategi basert på sentralt vedtatte mål og metoder. I tillegg til å ansette fulltidsorganisatorer legger 3F opp til at samtlige tillitsvalgte skal bidra til å organisere, og at denne innsatsen måles månedsvis, ned på individnivå, av en egen analyseavdeling.

Styring av innsatsen: kampanjer og prioriteringer

Organiseringsmodellen og beslektede tilnærminger er i betydelig grad bygget rundt intensive, ressurskrevende og målstyrte kampanjer rettet mot enkelte arbeidsplasser, kjeder eller bransjeområder. Sammenliknet med verveuker og bedriftsbesøk går slike kampanjer over lengre tid og krever mer ressurser, og de vektlegger konkrete saker og krav som er viktige for arbeidstakerne som skal organiseres, framfor å være generelle (Heery mfl. 2000). Blant LO-forbundene i servicesektoren er slike satsinger relativt sjeldne, selv om LOs serviceprosjekt og enkelte andre kampanjer kan hevdes å være unntak. Den bredere og mer generelle tilnærmingen til organisering er mer utbredt. Fellesforbundets tilnærming til organisering er et eksempel på sistnevnte. En av våre informanter i forbundet forklarer forbundets arbeid slik:

Vi driver ikke med det som kalles kampanjearbeid. Vi driver det ordinære organisasjonsarbeidet hele tida, men prioriterer opp ulike tiltak år for år.

Forbundet sentralt angir hvilke oppgaver som skal gis særlig prioritet. Dette kan eksempelvis være en ekstra organiseringsinnsats rettet mot en bransje (i 2017 byggenæringen), og i stedet for intensive kampanjer satses det på bredde og langsiktig innsats mot noen utvalgte mål. Eksempelvis har Fellesforbundet jobbet målrettet over flere år for å etablere samarbeidsutvalg mellom konsernledelsen og tillitsvalgte i de største hotellkjedene. Det uttalte *målet* er derimot likt prinsippet som ligger til grunn for organisering-kampanjer, nemlig at medlemmene og klubbene på sikt skal klare seg selv.

Kampanjer

Selv om intensive kampanjer ikke utgjør det bærende elementet av strategien for noen av de norske forbundene, er dette et verktøy som benyttes. Flere av forbundene har landsomfattende verveuker, med formål om å løfte organiseringsarbeidet og skape synlighet. Vi finner også mer langsiktige kampanjer rettet mot spesifikke bedrifter eller bransjeområder. Arbeidsmandsforbundet har eksempelvis kjørt kampanjer mot de store vekterselskapene og satset på et eget organiseringsprosjekt rettet mot 13 store bedrifter primært innen vakt og renhold som til sammen dekker en stor andel av arbeidstakerne. HK kjører nasjonale kampanjer med jevne mellomrom, som for eksempel har vært rettet mot å øke organisasjonsgraden og bygge opp tillitsvalgapparat i butikkjeder, sist Cubus. Transportarbeiderforbundet har nylig hatt en kampanje i Bama, med økt tilstedeværelse, reklame rettet mot ansatte og mål om å rekruttere nye medlemmer. I tillegg kommer prosjektene tilknyttet LOs servicekampanje (se nedenfor).

Prioriteringer i organisasjonsarbeidet

Både større kampanjer og mer rutinemessig oppsøkende arbeid som gjøres av tillitsvalgte og organisasjonsarbeidere, kan i vesentlig grad styres og rettes mot prioriterte bedrifter, bransjeområder eller steder, gitt at forbundene er bevisste på hvilke disse er, har presis statistikk og evner å spre denne informasjonen ut i organisasjonen.

LO-forbundenes vervearbeid framstår gjennom våre intervjuer som statistikkdrivet kun til en viss grad. Forbundene benytter i hovedsak egne medlemsystemer og offentlig statistikk fra SSB så vel som arbeidsgiverorganisasjonene for å kartlegge sitt organisasjonsområde. Å hente ut bedriftsdata fra Proff for å kartlegge medlemspotensialet i aktuelle bedrifter er særlig utbredt. Medlemsystemer kan også brukes blant annet til å beregne gjennomsnittlig medlemstid for nye medlemmer. En informant i HK forteller at dette til dels benyttes til å prioritere vekk bedrifter forbundet vil ha lite igjen for å organisere på grunn av høy turnover: «Hvis det står om et medlem i to ulike matbutikkjeder, så tar du den der medlemmene har lengst fartstid.» Slike tall følges likevel ikke slavisk, da også det å øke organisasjonsgrad og medlemstid der den er lav, ses som et mål.

I litteraturen om organiseringsarbeid skilles det mellom *greenfield*-kampanjer, som betegner organisering som nybrottsarbeid, der det er få eller ingen organiserte og det ikke er etablert klubb og/eller tariffavtale, og *infill*-kampanjer, som betegner organisering med formål om å styrke forbundets posisjon der en allerede har medlemmer og/eller tariffavtale. Særlig organisering som nybrottsarbeid har vært assosiert med organiseringsmodellen (selv om en kombinasjon av disse tilnærmingene anbefales av det britiske organiseringsakademiet) (Simms mfl. 2013:5–6; Simms 2014).

LO-forbundene i servicesektoren prioriterer – mer eller mindre eksplisitt – organisering på arbeidsplasser hvor det allerede finnes medlemmer og tariffavtale, eventuelt god mulighet til å få opprettet tariffavtale. Handel og Kontor er tydeligst i denne

tilnærmingen, da deres organisasjonsstrategi har som hovedprinsipp å organisere der en har tariffavtale, og dermed øke medlemstallet i tariffbundne virksomheter, og sekundært rekruttere i nye bedrifter. Bakgrunnen for denne strategien er at antall medlemmer dekket av tariffavtale ses som avgjørende for forbundets styrke. En informant i HK beskriver nye medlemmer som dekkes av tariffavtale, som et «kinderegg» som gir sterke klubber, mer til opplæring og kompetanse og samtidig øker forbundets kampkraft i en eventuell konflikt.

Også der avdelingene/foreningene står friere til å prioritere, virker en liknende tilnærming å være utbredt. Årsakene kan være både prinsipielle (organisasjonsbygging) og pragmatiske («letttest å gå inn på pløyd mark»). Samtidig har alle forbundene en form for tospors tilnærming til dette da også verving og besøk på arbeidsplasser med få eller ingen medlemmer gjennomføres når organisasjonsarbeidere og tillitsvalgte har kapasitet til det, eller i forbindelse med verveuker og kampanjer. Innsatsen mot arbeidsplasser med få organiserte kan likevel framstå som relativt lavt prioritert og lite strukturert: «Det blir gjort, men vi har ingen spesiell innsats på det», forklarer en av våre informanter. Noen organisasjonsarbeidere går på korte bedriftsbesøk basert på lister over bedrifter som kan ha potensielle medlemmer, mens andre primært responderer på henvendelser.

Måltall og oppfølging

Vi finner forskjeller i hvor systematisk og målstyrt organiserings- og rekrutteringsarbeidet er. I forbundene der avdelinger/foreninger står fritt til å styre vervearbeidet, ser måltall for verving og måling av innsatsen på lokalt nivå ut til å være lite vektlagt. I Transportarbeiderforbundet oppfordres avdelingene til å ha verveplaner, og noen har måltall for hvor mange de skal besøke. I Arbeidsmandsforbundet har avdelingene måltall på opprettelse av tariffavtaler. En informant forteller at forbundet nå ønsker mer måling, men at en så langt ikke har vært så opptatt av lokale tall for verving, da det er svært varierende hvor vanskelig det er på ulike arbeidsplasser. Fellesforbundet fastsetter årlig måltall for antall nye medlemmer både sentralt og i hver avdeling. I HK er regionene pålagt å utarbeide og jobbe etter måltall for ordinære medlemmer og tariffavtaler.

Bevare medlemmer og hindre utmeldinger

Arbeidsplasser med høy gjennomstrømning av ansatte og en betydelig andel arbeidstakere som er i bransjene en begrenset tid, bidrar til at kort gjennomsnittlig medlemstid er en vesentlig utfordring for forbundene som organiserer arbeidstakere i servicesektoren. Dette er også noe som vektlegges i organiseringsmodellen: «I service-modellen vektlegges det å redusere turnover, det vil si utmeldinger, ved å sørge for at nåværende medlemmer er mest mulig fornøyde slik at de beholdes, i større grad enn i organiseringsmodellen som i større grad er fokusert på rekruttering av nye medlemmer» (Bergene mfl. 2013:81).

Flere av våre informanter understreker viktigheten av medlemsbevaring, eller som en av dem uttrykker det: «Å tette hullet i bøtta – ta personlig kontakt med de som ikke har betalt [kontingenten], ringe og snakke med dem og dra ut og fortelle om viktigheten ved å være organisert» (Transport). En sentral del av oppgaven består i å ringe medlemmer som står på restanseliste. Hvordan denne funksjonen er organisert, varierer noe; dette ivaretas både fra forbundskontorene og av tillitsvalgte og ansatte på lavere nivåer. Eksempelvis ligger denne funksjonen på avdelingsnivå i Fellesforbundet og i NAF, mens HK har valgt å opprette et «call center» ved forbundskontoret der det er ansatt to personer for å ringe medlemmer. HK valgte å sentralisere denne

funksjonen etter et pilotprosjekt der dette ble sammenliknet med en desentralisert modell, og oppgir at dette så langt har gitt gode resultater og har vært avgjørende for at forbundet har nådd sine mål om medlemsvekst. Flere av forbundene omtaler metoden som svært effektiv: Andelen av de som blir oppringt og velger å fortsette, anslås av våre informanter til mellom 50 og 80 prosent. Det understrekes derfor at det er viktig at dette følges opp av avdelingene, der funksjonen er desentralisert. Enkelte av informantene er likevel inne på at dette er en form for «symptombehandling» som ikke kan erstatte godt fagforeningsarbeid over tid.

3.2 Vervearbeid i praksis

Vi ser her nærmere på verve- og organiseringsarbeidet i praksis og på hvilke metoder som benyttes. Når lykkes vervearbeidet, hva motiverer arbeidstakere til å organisere seg, og hvilke metoder oppleves som mest effektive? Hva er de viktigste utfordringene som organisasjonsarbeidere og tillitsvalgte møter?

Framgangsmåter

Hvilke metoder forbundene bruker i det konkrete organiseringsarbeidet, er avhengig av forbundets strategier. Simms med flere (2012) skiller mellom fire typer av framgangsmåter som brukes i kampanjearbeid: Den første er metoder rettet direkte mot enkelt-arbeidstakere, for eksempel utsending av informasjon og reklame, tilby råd til ikke-medlemmer, rabatt på medlemskontingent og liknende. Den andre er metoder som baserer seg på samarbeid med arbeidsgiver, som bruk av ansattlister for å kartlegge medlemspotensial og informasjonsmøter i arbeidstiden. Den tredje er ansikt-til-ansikt-metoder, inkludert verving på arbeidsplassene av enten kollegaer, tillitsvalgt eller organisasjonsarbeidere. Den fjerde typen forbindes i større grad med organiseringsmodellen, og her inngår blant annet vurderinger av ikke-medlemmers sannsynlighet for medlemskap og kartlegging av rekrutteringspotensialet på den enkelte arbeidsplass (såkalt «mapping»), én-til-én-møter med ansatte utenfor arbeidstiden, hjemmebesøk hos potensielle medlemmer, bruk av felles problemopplevelse som utgangspunkt for rekruttering, samarbeid med ideelle organisasjoner, forbrukerkampanjer, etc.

LO-forbundene i servicesektoren baserer sin innsats i stor grad på ansikt-til-ansikt-metoder: Verving på arbeidsplassene er prioritert, primært som noe tillitsvalgte gjennomfører i tillegg til sine øvrige arbeidsoppgaver. Oppsøkende virksomhet i form av bedriftsbesøk, informasjonsmøter og liknende er også en integrert del av oppgavene til organisasjonsarbeidere og tillitsvalgte i foreninger og avdelinger. Der det er mulig kombineres ansikt-til-ansikt-tilnærmingen med metoder som baserer seg på samarbeid med arbeidsgiver, som bruk av ansattlister for å kartlegge medlemspotensial og informasjonsmøter i arbeidstiden. Metoder som retter seg mot enkelt-arbeidstakere, brukes også, men i mindre grad som en integrert del av den daglige innsatsen som organisasjonsarbeiderne og tillitsvalgte i klubber og avdelinger gjør. Dette kan for eksempel dreie seg om generelle reklamekampanjer. Vi finner likevel noen eksempler på at slike tiltak integreres i kampanjearbeid, blant annet i forbindelse med prosjektene tilknyttet LOs kampanje i servicesektoren. Transportarbeiderforbundet har i forbindelse med sitt prosjekt engasjert et reklamebyrå for å lage en kampanje blant annet med reklame på brett i kantina og lunsj spandert i tre dager av forbundet.

HK har i forbindelse med satsingen mot kjøpesentre brukt geotagging, det vil si definert et område rundt kjøpesentret der folk som er der, spores på sosiale medier og får reklame for / informasjon om HK i feeden sin.

Utfordringer i vervearbeidet

Både bransjespesifikke og felles strukturelle utfordringer i servicesektoren gjør vervearbeidet krevende, som vist i tidligere kapitler. Utfordringene er særlig knyttet til små og uorganiserte bedrifter og grupper av ansatte som sjeldnere er organisert, som unge, studenter og andre løst tilknyttede ansatte (små jobber og midlertidig ansatte). I tillegg til disse strukturelle utfordringene forteller tillitsvalgte og organisasjonsarbeidere om utfordringer av mer praktisk art, til en viss grad knyttet til forbundenes egen organisering og forholdet til arbeidsgiverne. Vi vil her trekke fram tre hovedutfordringer som framkommer gjennom intervjuene: mangel på tid til verving, svakt utbygget klubbapparat og manglende tilgang til arbeidsplasser.

Tid til verving

En ulempe ved generalisttilnærmingen er at tillitsvalgte og ansatte ofte vil være nødt til å prioritere mellom vervearbeid og oppgaver som medlemsbistand, forhandlinger og saksbehandling i det daglige. Verving kan være en oppgave som lett prioriteres ned i en travel hverdag. En av våre informanter i Arbeidsmandsforbundet forteller at en utfordring er at saksmengden som deres avdelinger må håndtere, kan bli så høy at organisering nedprioriteres: «Dette med organisasjonsbygging, det brenner aldri. Og så havner du i en saksbehandlingsfelle.» Dette har også sammenheng med at det lokale klubb- og tillitsvalgtapparatet er relativt svakt utbygget, særlig i renhold.

For arbeidsplassstillitsvalgte kan det være vanskelig å få tilstrekkelig tid til å skjøtte vervet, og der partssamarbeidet er under press, kan det oppfattes negativt å bruke den tilmålte tiden på vervearbeid. Der potensielle medlemmer jobber spredt, eksempelvis innen vakt, renhold og transport, kan det være tidkrevende og vanskelig for de tillitsvalgte å møte potensielle medlemmer, da de ansatte jobber ute og det ikke finnes felles samlingspunkt.

En undersøkelse blant tillitsvalgte i seks LO-forbund i Norge viser at de fleste tillitsvalgte bruker lite tid på verving av nye medlemmer. 52 prosent oppga at de brukte lite eller ganske lite av tiden sin på dette, mens 26 prosent mente det varierte mye hvor mye tid de brukte. Kun 13 prosent av de tillitsvalgte oppga at de brukte mye av tiden sin på verving (Nergaard & Trygstad 2011:41). Undersøkelsen viser også at mange tillitsvalgte ønsker seg mer bistand fra forbundet sentralt eller fra heltidstillitsvalgte, noen fordi de hadde for lite tid til vervearbeid, andre hadde behov for mer oppmuntring, drahjelp og synlighet fra forbundets side.

Svake klubber

En viktig forutsetning for at generalisttilnærmingen, der tillitsvalgte i klubber og på arbeidsplassene har hovedansvaret for vervearbeidet, skal fungere optimalt, er at det finnes tillitsvalgte til stede på arbeidsplassene. Ser vi på de uorganiserte i privat service¹⁴, jobber mer enn halvparten på en arbeidsplass uten fagforening til stede (Drange, Nergaard & Steen 2017:17; Nergaard & Steen 2018). I intervjuene nevner både sentrale tillitsvalgte og organisasjonsarbeidere/ansatte at vervearbeid rettet mot arbeidsplasser uten tillitsvalgte er tidkrevende og vanskelig. Men også der en har

¹⁴ NACE 45–56, 77–82 og 94–97.

klubber og tillitsvalgte, kan det være utfordringer. En organisasjonsarbeider i Fellesforbundet vurderer situasjonen slik:

De tillitsvalgte sparer oss [organisasjonsarbeiderne] for mye tid. Men det varierer veldig hvor aktive klubbene er. Jeg vil anslå at halvparten er ganske aktive, de andre ikke.

Noen steder sliter en også med å opprettholde klubbene. Flere forteller at det på mange arbeidsplasser er vanskelig å få ansatte til å ta på seg tillitsverv, eller at en ikke klarer å få de riktige personene, som evner å få med seg andre og bygge organisasjon, til å bli tillitsvalgte. I HK beskriver en informant det lokale fagforeningsarbeidet som den største svakheten ved organiseringsarbeidet:

Vi er svake ute i bedriftene når det gjelder klubbarbeid. Vi har mange steder hvor de tillitsvalgte ikke er flinke nok til å drive klubbarbeid og på å ha flere med seg og bygge HK-mentalitet på den enkelte arbeidsplass. Vi ser på hvordan vi kan gjøre de tillitsvalgte bedre i stand til å drive dette. (HK)

Et dårlig utbygget klubbapparat vil også gi økt saksmengde for avdelinger/foreninger og dermed mindre tid til å verve medlemmer og besøke bedrifter.

Tilgang til arbeidsplasser og til medlemmene

Flere av våre informanter forteller at det kan være vanskelig å få fysisk tilgang til arbeidsplassene. Dermed kan det være vanskelig å følge opp eksisterende medlemmer og å verve nye medlemmer. Dette gjelder særlig innen vakt, renhold og kantine der arbeidstakerne som regel jobber inne hos en kunde:

De jobber jo stort sett på tredjeparts område, de er redd for å miste kundene etc. Det er veldig utfordrende – de er inne på annens eiendom. Vi er avhengige av å bli invitert eller treffe medlemmene på utsida. (Arbeidsmandsforbundet)

Andre steder møter organisasjonsarbeidere og tillitsvalgte motstand fra arbeidsgiver, og noen opplever å bli bortvist:

Kjøpesentre regnes foreløpig ikke som offentlig rom. Det betyr at de som eier kjøpesentret, kan nekte deg i å gå rundt fritt. Det er ikke som å gå i en bykjerne. Så det kan være veldig krevende. (HK)

Flere forteller også om at ansatte som er interessert, likevel ikke ønsker å snakke med dem dersom sjefen er til stede, av frykt for negative reaksjoner.

Muligheter i vervearbeidet: Hva virker?

Vi spurte også de vi intervjuet, om hva som virker i rekrutteringsarbeidet. Svarene varierer, men vi har gruppert dem i noen hovedkategorier.

Personlig kontakt

Personlig kontakt er avgjørende, ansikt-til-ansikt-kommunikasjon på bedriftene og innsats over tid. En må ofte innom en arbeidsplass flere ganger, og enkelte må pleies i flere måneder før de til slutt melder seg inn. Selve innmeldingene kan komme ganske lenge etter at en har vært der.

Det beste er å finne en ansatt man får god kontakt med, som kan påvirke de andre til å melde seg inn. På den måten er det ikke vi som pusher på, det er en kollega. (Organisasjonsarbeider, Fellesforbundet)

Skape en kultur for fagorganisering

Der mange er organisert, er det lett å organisere nyansatte. Dette er for eksempel erfaringen fra offentlig sektor i Norge, men også fra arbeidsplasser innen industri og service. I Danmark har forskere til og med forsøkt å regne ut hvor høy organisasjonsgraden må være, før nyansatte melder seg inn (Ibsen mfl. 2016).

Fellesforbundet er tydelige på at deres tilnærming ideelt sett er å bygge en organisasjon som blir en del av kulturen i bedriften. I krevende bransjer som hotell og restaurant er dette vanskelig, men nøkkelen er ofte å rekruttere de riktige personene som tillitsvalgte, de som blir over tid og klarer å bygge opp en klubb.

Vårt mål er at medlemmene og klubben skal klare seg selv. Så er det mange steder hvor de er der – klubber som håndterer sakene sine, som forhandler, som rekrutterer. Men det er jo langt fram å komme dit overalt. Men det er noe med å ha det som mål. Hvis du ikke har det målet, kommer du i alle fall aldri dit. Da må vi ansette dobbelt så mange ute i en lokalavdeling, og vi er like langt. (Fellesforbundet, sentralt)

Vi har fokus på å bygge organisasjonen i bedriftene. Hvis vi bare skal verve, så er det ingen organisasjon til å ivareta medlemmene. (Arbeidsmandsforbundet)

Finne riktige tillitsvalgte og sette disse i stand til å gjøre jobben

Et viktig aspekt for å lykkes med en tilnærming der det legges vekt på å bygge klubber og kultur for organisering, er bevissthet omkring hvem en satser på i organiseringen på arbeidsplassen. Man trenger synlige tillitsvalgte som liker og kan snakke med folk. Det er ikke alltid de som først stikker nesa fram, som nødvendigvis blir de beste tillitsvalgte. Dessuten spiller den høye turnoveren i bransjene inn. Dersom den tillitsvalgte forsvinner etter kort tid, er en like langt. Løsningen er å skape en kultur som ikke er avhengig av enkeltpersoner:

Der man lykkes, er der man klarer å etablere noe som blir værende over tid, selv om de ansatte skifter. Det er suksesshistorien for vår del. (Fellesforbundet)

Opplæring trekkes også fram som viktig for å skape engasjement blant de tillitsvalgte:

Hvis vi får de på kurs, er det ofte en gnist som tennes. Da får de et fellesskap med de andre på kurset. Vi ser ofte et oppsving i medlemstallet på bedrifter hvor tillitsvalgte har vært på kurs. (Transportarbeiderforbundet)

Motiver for medlemskap

Et siste spørsmål går på motivasjonen for medlemskap og om det er vanskelig, eller vanskeligere enn tidligere, å motivere arbeidstakere til å organisere seg. Det finnes ikke spørreundersøkelser som systematisk følger med på holdningene til det å være fagorganisert. Virkelighetsforståelsen blant våre informanter i de norske forbundene er at medlemsmassen er mer individualistisk enn før. Dette påvirker også hvordan en tilnærmer seg potensielle medlemmer. Drange med flere (2017) har sett på holdninger til fagorganisering slik de framkommer i det såkalte Arbeidslivsbarometeret,

som er en representativ spørreundersøkelse blant arbeidstakere. Her oppgir drøye 40 prosent av de uorganiserte at det kan være aktuelt å organisere seg. Andelen er høyest blant de unge. De som sier nei, får oppfølgingsspørsmål om hvorfor ikke. Svarene varierer fra praktiske (ikke fagforening på arbeidsplassen) til mer prinsipielle (motstander av fagforeninger). En god del trekker også fram at de får samme lønn selv om de ikke er medlem.

Individuell nytte

En type begrunnelse for å organisere seg er at medlemmene får individuelle fordeler av medlemskapet. Flere av de tillitsvalgte vi intervjuet, viser til at denne typen motiver kan være viktig. Individuelle nytte er blant annet knyttet til medlemsfordeler som forsikringer og advokathjelp. I forlengelsen av dette kommer trygghet og hjelp i arbeidsforholdet, at en kan gå opp i lønn eller få fast eller større stilling dersom arbeidsplassen får tariffavtale. Blant de eldre medlemmene er muligheter til AFP en motivasjonsfaktor.

Mange er opptatt av trygghet, hjelp og forsikringer. [...] De er nok litt mer opptatt av «what's in it for me» enn av ideologien, hvert fall. At lønna går opp litt hvert år, er veldig fint. Går også på muligheten til å ha et sted å henvende seg og få hjelp. Vi har også solgt medlemskap på at vi gir en tryggere hverdag fordi det er et tøft arbeidsmarked. At de har noen å gå til, et sted de kan få hjelp. (Organisasjonsarbeider, HK)

Det vises til at når folk ser at det er hjelp å få, melder de seg inn. Samtidig er dårlig bistand en faktor som har motsatt effekt, når ansatte tar kontakt med forbundet, men opplever å ikke få god hjelp, så melder de seg ut.

Selger fellesskapet fortsatt?

Flere av informantene skiller mellom den individuelle og den kollektive motivasjonen – at arbeidstakeren sympatiserer med fagbevegelsen som samfunnsaktør – og mener at fagbevegelsen trengs for å løfte arbeidstakernes interesser overfor arbeidsgiversiden. Flere peker på at det har blitt vanskeligere å mobilisere medlemmer på bakgrunn av forestillingen om det faglige kollektivet.

Folk har behov for gode, faste stillinger med sikker lønn og framtid – vi prøver å verve på det. Lønn, arbeidsvilkår og tillegg er fordi vi er organisert – mange forstår det, men like mange som ikke har forstått det. Det er et gratispassasjerproblem. «Sterkere sammen» er ikke like lett å selge lenger. (Arbeidsmandsforbundet, sentralt)

Vi ønsker at folk skal melde seg inn på grunn av det faglige, ikke fordi kollegaen deres skal få en vervepremie. Samtidig ser vi at det politiske og den kollektive tankegangen som ligger i det å være fagorganisert, ikke fungerer like bra som før. (Fellesforbundet, sentralt)

Det som er åpenbart, er at man må ha mye mer aktivitet for å organisere, for det er ikke like selvfølgelig lenger å være organisert. Blant mine foreldre og besteforeldre var det slik at skulle du jobbe, så var du organisert, og du stemte Ap. Det er ikke like selvfølgelig lenger. Det er et mye mer individualisert fokus i samfunnet generelt, også knytta til organisering og fagforeninger. (Arbeidsmandsforbundet, sentralt).

Selv om representantene vi intervjuet, opplever at arbeidstakerne ofte er mer individualistisk orientert enn før, ønsket de å vektlegge den kollektive nytten i å være fagorganisert i møte med potensielle medlemmer.

Det vi må gjøre for å klare å organisere, er å forklare hva som er greia med kollektivet. (Arbeidsmandsforbundet)

Vi ønsker at folk skal melde seg inn på grunn av det faglige, ikke fordi kollegaen deres skal få en vervepremie. Samtidig ser vi at å appellere til den politiske og kollektive tankegangen som ligger i det å være fagorganisert, ikke fungerer like bra som før. (Organisasjonsarbeider, Fellesforbundet).

Det uttrykkes også en oppfatning om at de som allerede er politiske, de har ofte allerede tatt et standpunkt og meldt seg inn. Disse trengs med andre ord ikke å verves aktivt, men kommer mer av seg selv.

3.3 LOs serviceprosjekt

LOs serviceprosjekt er en ekstraordinær og langsiktig organiseringskampanje rettet mot servicesektoren i perioden 2016 til 2019. Kampanjen er rettet mot å styrke LO-forbundenes organisering i servicesektoren, med mål om å oppnå 100 nye tariffavtaler og 4000 nye medlemmer. Prosjektet innebærer en betydelig satsing fra LO sentralt i samarbeid med forbundene. Syv prosjektsekretærer er ansatt for å drive kampanjen. Disse har verving og organisasjonsbygging som sin hovedoppgave og jobber målrettet med ett delprosjekt. Forbundene er formell arbeidsgiver for prosjektsekretærene, mens LO har fagansvaret og styrer delprosjektene, følger opp prosjektsekretærene og innkaller til kvartalsvise prosjektsekretærmøter samt årlige fellessamlinger for alle tilknyttet prosjektet. LO betaler 75 prosent av prosjektsekretærenes lønn første året, 50 prosent andre året og 25 prosent tredje året. Kontingentinnbetaling fra nye medlemmer tilfaller forbundet på vanlig måte, og ordningen er dermed økonomisk gunstig for forbundene. Hensikten er å bidra til en utvidelse av forbundenes kapasitet til å organisere, ut over det ordinære budsjetter tillater.

Kampanjen består av følgende delprosjekter:

Kjøpesentre

Målgruppe: Ansatte ved syv kjøpesentre og omkringliggende butikker i Agder-fylkene og Hordaland.

Hovedansvar: Handel og Kontor

Helse og velvære

Målgruppe: Apotekteknikere, helse- og tannhelsesekretærer, frisører, hudpleiere, fotterapeuter og andre «velværeyrker».

Hovedansvar: Fagforbundet

Sykehus

Målgruppe: Ansatte i støttefunksjoner ved norske sykehus, såkalte fasiliteringstjenester. Her har det kommet til mange nye foretak som er spesialisert på for eksempel eiendomsdrift, kantine, innkjøp og IKT. Landsdekkende prosjekt som gjennomføres i samarbeid med Fagforbundets regionorganisasjon.

Hovedansvar: Fagforbundet

ISS

Målgruppe: Ansatte og tillitsvalgte innenfor renhold i ISS.

Mål: Et stabilt og godt fungerende tillitsvalgtapparat i renholdsbransjen samt en vesentlig økning i varige medlemskap. Bakgrunnen for satsingen er at tillitsvalgtapparatet i ISS har vært begrenset. Organisasjonsbygging prioriteres over økt medlemstall.

Hovedansvar: Norsk Arbeidsmandsforbund

IKT-bransjen

Målgruppe: Ansatte i IKT-sektoren. I første omgang i Oslo og Akershus, innsats rettet særlig mot Fornebu og Nydalen som begge har høy konsentrasjon av IT-bedrifter. Satser blant annet på markedsføring.

Hovedansvar: EL & IT Forbundet

Gods, grossist og spedisjon

Målgruppe: Ansatte på transportterminalene, i grossistbedrifter og innen godstransport. Styrking av tillitsvalgtapparatet og oppfølging av lokale tillitsvalgte prioritert.

Hovedansvar: Transportarbeiderforbundet

Gardermoen

Målgruppe: Alle ansatte ved Oslo lufthavn Gardermoen, inkludert restauranter, butikker, sikkerhet, renhold, gate-personell, toll m.m.

Fellesprosjekt mellom Fellesforbundet, Arbeidsmandsforbundet, Transportarbeiderforbundet og Handel og Kontor. NTL deltar som observatør i arbeidsgruppa.

I sum har prosjektet oppnådd gode resultater. Status ved utgangen av 1. kvartal 2018 var 80 nye tariffavtaler, 2853 nye medlemmer samt 298 studentmedlemmer (inkludert lærlinger og elevemedlemmer). Særlig kjøpesenterprosjektene som Handel og Kontor har ansvaret for, har vært vellykkede med tanke på å opprette nye tariffavtaler. Også Fagforbundet er i sine prosjekter inne på kjøpesentre, og de to forbundene jobber til sammen mot 25–30 større kjøpesentre landet rundt. Prosjektsekretærene som arbeider mot kjøpesentrene, verver medlemmer til alle LO-forbundene, ikke kun sitt eget. Opprettelse av egne LO-klubber på kjøpesentre har også vært vurdert, men er så langt ikke blitt realisert.

Serviceprosjektet styres av en arbeidsgruppe nedsatt av LOs sekretariat, bestående av nestledere og administrative ledere i forbundene. Arbeidsgruppa møtes fire til fem ganger årlig, blant annet for å utveksle erfaringer. Forbundene er også representert i

en egen PR-gruppe samt en skoleringsgruppe for prosjektet. PR-gruppa har ansvar for reklamekampanjer, annonser og ulike tiltak for synliggjøring. Skoleringsgruppa består av opplæringsansvarlige i forbundene og AOF, og den har som mål å tilby skoling til nye tillitsvalgte som verves gjennom prosjektet. Disse er i hovedsak tillitsvalgte i bedrifter det er opprettet nye tariffavtaler. Skoleringsinnsatsen omtales som vellykket og med høy aktivitet. Per våren 2018 hadde om lag 150 tillitsvalgte vært gjennom fellesskoling i regi av prosjektet. Skolingstilbudet skal ikke erstatte forbundenes trinnskolering, men gir en grunnleggende innføring i tillitsvalgtarbeid. Kursene tar blant annet for seg forventninger i rollen som tillitsvalgt, vervearbeid, medietrening, historie og tariffavtaler. Det er også gjennomført egne historiekurs samt todagerskurs om forhandlinger.

Prosjektet representerer en nytenkning med en økt vektlegging av intensivt kampanjearbeid sammenliknet med de strategiene og arbeidsmetodene vi ser i det øvrige organiseringsarbeidet i LO-forbundene i servicesektoren. Prosjektet er et resultat av at LO har definert servicesektoren som et område som krever særlig innsats, ikke bare fra forbundene, men fra fagbevegelsen som helhet, for å styrke organiseringen og øke organisasjonsgraden. Framgangsmåten i flere av prosjektene kan minne om organisering-kampanjer, med ansatte prosjektsekretærer som driver intensivt vervearbeid rettet mot noen få strategisk utvalgte bedrifter, dels basert på å bygge relasjoner til potensielle medlemmer og tillitsvalgte over tid, dels på aksjoner, med vekt på måltall og krav om nye tariffavtaler. Strategiene som benyttes, følger likevel ikke organiseringsmodellen slik vi kjenner den fra andre land, fullt ut, tilsynelatende som en konsekvens av at prosjektene opererer innen rammene av den norske arbeidslivsmodellen og tradisjoner for partssamarbeid. Eksempelvis har kjøpesenterprosjektene, der prosjektsekretærene ved oppstart av prosjektet en del steder opplevde problemer med å få tilgang, i stor grad satset på en tillits- og samarbeidsorientert strategi. Prosjektsekretærene bygger tillit hos potensielle medlemmer, men også hos arbeidsgivere gjennom gjentatte besøk, og de viser samarbeidsvilje, eksempelvis ved å søke senterledelse om tillatelse dersom det skal avholdes aksjoner, og tilpasse disse ved å unngå datoer for produktlanseringer eller liknende.

En vesentlig erfaring fra prosjektet er at den norske arbeidslivsmodellen og vilje til samarbeid er avgjørende for å lykkes med organisering, også i bransjer og bedrifter der det er lav organisasjonsgrad og begrenset tradisjon for partssamarbeid. Dette oppleves å være en nøkkel til å skape sympati og et godt samarbeidsklima mellom partene, og erfaringen er at mange arbeidsgivere skjønner at dette lønner seg. Prosjektet har også vist at det å organisere ved kjøpesentre er fullt mulig og kan gi gode resultater for LO-forbundene, selv om organisasjonsgraden i utgangspunktet ofte er svært lav. Tverrfaglig prosjektarbeid har vært en suksessfaktor, og forbundene kan både lære av hverandre og samarbeide for å oppnå bedre resultater. God og felles skoling av nye tillitsvalgte trekkes i tillegg fram som avgjørende.

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på hvordan fire LO-forbund innen servicesektoren arbeider med organisering. Innledningsvis løftet vi fram skillet mellom den generelle tilnærmingen til vernearbeid, der dette inngår som en av mange oppgaver på ulike nivåer i forbundet med særlig vekt på det lokale nivået (integrert modell), og organiseringsmodellen, der rekruttering/verving er organisert som en egen aktivitet med øremerkede ressurser, ansatte som har dette som sin eneste oppgave, og der dette er forankret på topp i forbundet (spesialisert modell).

- I de forbundene vi har sett på, er hovedansvaret for vervearbeidet lagt til det lokale nivået, det vil si klubber og fagforeninger. Dette framgår av så vel vedtekter som av handlingsplaner. Den modellen som følges, ligger nærmere generalistmodellen enn spesialist-tilnærmingen forbundet med organiseringsmodellen.
- Det finnes ulike måter å støtte opp om det lokale arbeidet, for eksempel muligheter for økonomisk støtte. Større fagforeninger har ofte egne organisasjonsarbeidere som har verving og organisasjonsarbeid som en av sine viktigste oppgaver. Ansvaret for å iverksette og følge opp dette arbeidet ligger i hovedsak lokalt, uten at forbundet har spesifikke måltall eller detaljerte planer på sentralt nivå.
- Noen forbund har egne kampanjer, men disse er ganske begrenset og dreier seg gjerne om å skaffe synlighet internt og eksternt gjennom egne «verveuker» eller liknende. Det legges vekt på at verving skal være del av det daglige arbeidet i klubber og foreninger. Forbund kan i tillegg ha andre typer satsinger, for eksempel at forbundets ledelse skal besøke så mange arbeidsplasser som mulig (Fellesforbundet), eller at en skal rette ekstra innsats mot en bestemt bransje eller type bedrifter (Arbeidsmandsforbundets satsing i vaktbransjen).
- En måte å styrke medlemstallet på er å redusere antall utmeldinger. Det varierer i hvilken grad medlemmer som melder seg ut, følges opp. HK har gode erfaringer med å kontakte medlemmer som står i fare for å bli strøket, eller som har meldt seg ut.
- Kjente utfordringer i vervearbeidet i servicesektoren er strukturelle trekk ved bransjen som små arbeidsplasser og høy turnover blant arbeidstakerne, ikke minst blant unge. Men våre informanter trekker også fram utfordringer knyttet til selve organisasjonsarbeidet: mangel på tid til verving, svakt utbygget klubbapparat og manglende tilgang til arbeidsplasser.
- Vi ba våre informanter trekke fram hva som er viktige suksessfaktorer i vervearbeidet. Det vises til at ansikt-til-ansikt-kontakt er viktig (og at potensielle medlemmer må kontaktes raskt), at vervearbeidet er mye enklere på arbeidsplasser der en klarer å bygge en kultur for organisering, og at det er viktig å sørge for å få «riktige» tillitsvalgte på plass og sette disse i stand til å gjøre jobben.
- Medlemskapet motiveres ikke bare politisk eller ideologisk. Det er viktig både med individuelle medlemsgoder og at medlemmene opplever at medlemskapet gir fordeler i form av bedre lønnsutvikling og støtte overfor arbeidsgiver når dette er påkrevd.
- LOs serviceprosjekt er et eksempel på at LO og forbundene har delt ansvaret for styrket verveinnsats. Prosjektet er nyskapende, og her har forbundene i samarbeid med LO blitt utfordret til å finne innsatsområder og arbeidsmetoder som har gitt gode resultater. Vesentlige erfaringer fra prosjektet er at denne typen prosjektarbeid fungerer, at det er mulig å organisere «vanskelige» arbeidsplasser som kjøpesentre, samt at samarbeidsvilje og dialog med arbeidsgiver ofte gir gode resultater også i servicesektoren. Suksessfaktorer som trekkes fram, er tverrfaglig samarbeid og fellesskolering.

4 Et sideblikk til Danmark og Sverige

I det følgende kapitlet retter vi blikket mot Sverige og Danmark og ser på hvilke erfaringer LO-forbundene som organiserer i servicesektoren i disse landene, har med organisering og verving av nye medlemmer. Datamaterialet er kvalitative intervjuer med ansatte med ansvar for organisering i fire forbund, to i Sverige og to i Danmark. I Danmark har vi også intervjuet LO Hovedstaden på bakgrunn av deres arbeid med utgangspunkt i organiseringsmodellen. Det følgende utgjør ikke en fullverdig komparativ analyse av strategier i de nordiske landene, men må leses som en erfaringsinnhenting.

4.1 Bakgrunn

Organisasjonsgraden i Sverige og Danmark er svært høy i internasjonal sammenheng, også høyere enn i Norge. Mens om lag halvparten av norske arbeidstakere er organisert, er organisasjonsgraden rundt 70 prosent i våre naboland. Også i servicesektoren er organisasjonsgraden høyere, selv om den er lavere enn for arbeidslivet sett under ett.

En viktig forklaring på at flere er organisert i Sverige og Danmark, er hvordan arbeidsledighetstrygden har vært organisert. Mens arbeidsledighetstrygden i Norge er statlig finansiert, må arbeidstakere som ønsker å være dekket av arbeidsledighetstrygd, melde seg inn i en såkalt a-kasse (arbeidsledighetskasse) i Sverige og Danmark. A-kassene finansieres vanligvis av fagforbundene som organiserer den aktuelle bransjen eller yrkesgruppa. I mange år betydde det at medlemskap i a-kasse og fagforbund for mange var to sider av samme sak, og a-kassen var dermed en viktig rekrutteringskanal for forbundene.

Siden starten av 2000-tallet har organisasjonsgraden i Sverige og Danmark imidlertid gått merkbart ned. En viktig årsak til nedgangen er endringene i organiseringen av a-kassene. Både i Sverige og Danmark har det vært en politisk styrt utvikling i retning av større grad av frikobling mellom fagforeningsmedlemskap og a-kasemedlemskap. I Danmark har de tradisjonelle a-kassene som dekker en bransje eller et yrke, gradvis fått økt konkurranse fra såkalte gule fagforeninger, a-kasser tilknyttet organisasjoner som verken har tariffavtaler eller ambisjoner om tilstedeværelse på arbeidsplassene. I Sverige har omleggingen av finansieringen av arbeidsledighetstrygden gjort medlemskapet betydelig mer kostbart, særlig for ansatte i bransjer med høy arbeidsledighet. Dette har ført til at mange har meldt seg ut av både fagforbund og a-kasse (Nergaard 2015).

I Danmark har LO-organisasjonene også blitt utfordret av kristelige fagforeninger og andre fagforbund som har som forretningsidé å tilby en «billig» a-kasse kombinert med individuelle medlemsgoder (f.eks. hvis medlemmet får problemer med arbeidsgiver / behov for juridisk assistanse). Disse fagforeningene har ikke som mål å inngå overenskomster, og de har få tillitsvalgte i virksomhetene. Foreningene kan sies å

være mer orientert mot individuelle enn mot kollektive rettigheter. Nedgangen i organisasjonsgrad har så langt ikke ført til en tilsvarende generell nedgang i avtaledelingen, men på sikt kan dette bli en utfordring for den danske arbeidslivsmodellen (Refslund 2016).

Til en viss grad som en reaksjon på nedgangen i organisasjonsgrad og konkurranse fra andre forbund har organiseringsmodellen blitt importert og funnet fotfeste både i Sverige (Bengtsson 2013) og i Danmark (Arnholtz mfl. 2016). I Danmark er 3F og HK Handel blant forbundene som i størst grad har innført verktøy forbundet med organiseringsmodellen. Elementer av organiseringsmodellen står også sentralt i organiseringsstrategiene i svenske Transport og Hotell- og restaurangfacket. Nedenfor gjengis kort hovedtrekkene i disse forbundenes tilnærminger til verving og organisering.

4.2 Erfaringene fra Danmark og Sverige

Fagligt Fælles Forbund (3F), Danmark

3F er Danmarks største fagforbund og ble dannet gjennom en fusjon mellom Kvindeligt Arbejderforbund, KAD og Specialarbejderforbundet, SiD. Forbundet organiserer både i vareproduksjon og innen servicebransjene. Forbundet har i dag 290 000 medlemmer innen industri, bygg og anlegg, transport, hotell- og restaurant, andre deler av servicesektoren, grønn sektor og offentlig sektor. I dansk LO har en delvis et organisatorisk skille mellom faglærte og ufaglærte, og 3F har i hovedsak sine medlemmer blant ufaglærte arbeidstakere.

Forbundet har utviklet og implementert en «masterplan» for organisering, inspirert av amerikansk organisering-modell. Den bygger på et prinsipp om at alle tillitsvalgte skal bidra til verving, organisering og medlemsbevaring, og all innsats skal måles og rapporteres. Forbundet har i tillegg ansatte organisatorer som jobber med verving, særlig med intensive kampanjer rettet mot enkelte bransjeområder. Organisateurne er sentralt ansatt og koordinert. Forbundsledelsen har personalansvar, men organisatorene jobber lokalt i avdelingene til daglig.

En sentral del av strategien er konkrete måltall som fastsettes av et sentralt organiseringsutvalg og deretter deles inn i mindre oppgaver. Måloppnåelse kan følges opp månedlig i hele organisasjonen. Dette gjøres av en egen analyseavdeling (to ansatte) som samarbeider med IT-avdelingen. Disse lager også årlige oversikter over potensielle medlemmer. Måling og oppfølging trekkes fram som svært viktig:

Vi kan følge og måle hver eneste måned. Der vi ikke lykkes med oppgavene, har vi mulighet til å hjelpe. Vi har et stort regneark for hele organisasjonen, viser det til alle. Det er det noen som sikkert ikke synes er så gøy. Men det er nødvendig, for det er en felles oppgave.¹⁵

3F jobber strategisk særlig mot sjåførere, lager og godsterminaler, rengjøring, restaurant og landbruk. Forbundet vektlegger at det trengs ulike strategier i ulike bransjer: I bransjer i vekst hvor en er godt organisert, satses det på medlemsbevaring. Der en er godt organisert, men bransjen er på vei ned, er det synlighet som gjelder. Områder der en er dårlig organisert og bransjen er i fall, nedprioriteres og brukes ikke ekstra ressurser på. Bransjer som er dårlig organisert, men der sysselsettingen vokser, settes

¹⁵ Sitater i dette kapittelet er oversatt fra dansk og svensk, basert på opptak og notater fra intervjuene.

det inn særlig innsats mot, i form av ressurser og oppmerksomhet, organisatorer og rekrutteringskampanjer.

Større organiseringskampanjer kjøres kun i bransjer med rekrutteringsproblemer, senest blant renholdere på sykehus. I kampanjen «Særlig innsats Hospitalrengjøring»¹⁶ er det satt inn ti organisatorer og to teamledere som koordineres av forbundskontoret der åtte ansatte jobber med det, inkludert to analysemedarbeidere og forbundssekretær som har det overordnede ansvaret. En slik kampanje varer gjerne omtrent et år og er delt inn i faser. Først brukes det tid på analyser, lister over potensielle medlemmer og skolering av organisatorer. Deretter jobber organisatorene i team sammen med ansatte i avdelingene og tillitsvalgte på arbeidsplassene med intensivt arbeid for å bygge opp aktivisme og klubber på de utvalgte arbeidsplassene. Organisatorer identifiserer først de ansattes ønsker om forandring ved hjelp av personlige én-til-én-samtaler med samtlige ansatte, og de oppfordrer deretter til at de ansatte selv deltar og engasjerer seg – dette kan være både politisk og på arbeidsplassen. På sykehusene ble det gjennomført samtaler med 1800 renholdere, og 600 har vært aktive i kampanjen. Resultatene omtales som svært gode, med en økning av organisasjonsgraden på 21 prosent i løpet av ett år blant renholdere på de 16 omfattede sykehusene. Flere slike kampanjer har vært gjennomført av 3F det siste tiåret, blant annet mot slakterier, store industrivirksomheter og byggeplasser. Renholderkampanjen er den største hittil. Vår informant i forbundet oppsummerer erfaringene med at «Det virker. Det skaper resultater, men det koster mye.»

Når det gjelder det daglige vervearbeidet i avdelingene, har forbundet satset på skolering av tillitsvalgte samt en verktøykasse med organiseringsverktøy som statistikk og kartlegging, talepunkter, rekrutteringssamtaler, samling av gode argumenter m.m. Utfordringen her beskrives, som i de norske forbundene, som å få tillitsvalgte til å prioritere det i hverdagen, og det er dette masterplanen og måling av innsatsen er rettet mot: «Masterplanen skal hjelpe, underbygge og presse på samme tid. Flere og flere i 3F sier at vi skal tåle å bli målt, hvis ikke vet vi ikke hva som virker. Men det er meget uvant å bli målt, også fordi avdelingene suverene.»

HK Handel, Danmark

HK Handel, Danmark, tidligere Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund, er med sine 275 000 medlemmer Danmarks nest største fagforbund, etter 3F. HK Handel organiserer HK-medlemmer ansatt i varehandelen, inkludert engroslagre og tilknyttede kontorer og har om lag 37 000 yrkesaktive medlemmer.

HK Handel har studert engelske og amerikanske organiseringsmetoder og innførte en strategi delvis bygget på disse prinsippene i forrige kongressperiode. Dette har gitt gode resultater og er forlenget en ytterligere fireårsperiode.

Kampanjer ut over det normale organiseringsarbeidet kan igangsettes både av forbundet sentralt og av avdelingene lokalt, dersom de ser behov for det. Forbundet har også opprettet nettverk av tillitsvalgte i de største butikkjedene, og disse nettverkene kan sette i gang kampanjer som avdelingene så støtter opp om med sine midler. HK Handel kjører gjerne tre–fire landsdekkende kampanjer som styres sentralt.

HK Handel gir tilskudd til de underliggende avdelingene for å ansette deltids- og fulltids «organisere». Forbundet støtter også avdelingene økonomisk i forbindelse med kampanjer. Forbundet sentralt betaler halvparten av lønna for de fulltidsansatte organisatorene og hele lønna for organisatorer som er ansatt på deltid. Sistnevnte er gjerne studenter som jobber noen timer i uka. Sentralt i HK Handel er det ansatt en

¹⁶ Kampanjen ble startet av 3F i oktober 2016 og kan følges på [facebook.com/RenRespekt](https://www.facebook.com/RenRespekt)

analytiker og to teamledere som jobber med å koordinere organisatorenes arbeid og samarbeidet med avdelingene i forbindelse med kampanjer.

De fulltidsansatte organisatorene jobber primært mot større butikkjeder og samarbeider med nettverk av lokale tillitsvalgte. Deltidsansatte organisatorer jobber på mindre geografiske områder, for eksempel mot kjøpesentre. Eksempelvis kan et større kjøpesenter gjerne kan ha to deltidsansatte organisatorer som jobber kun mot dette senteret. Kjøpesentersatsingene har vist gode resultater og skal utvides med flere deltidsansatte organisatorer.

Mål for organiseringsarbeidet er fastsatt av kongressen (landsmøtet), og hver avdeling har mål som skal innfris hvert år. Kampanjearbeidet tilpasses hvilke mål som skal nås, og hvordan. Hvis en kampanje skaffer nye medlemmer, men for eksempel ikke bidrar til å øke antall tillitsvalgte, skal en annen kampanje bidra til det. Organisatorer får individuelle mål og følges opp:

Hver enkelt organiserer som får i oppgave å organisere på en arbeidsplass, får beskjed om at det forventes når en når ulike mål: Hvor skal en være første september, i oktober, i januar. Så har vi oppfølgingsmøter og hører hvordan det går. Når ikke målene, ser vi på hva vi kan gjøre for å hjelpe dem til å nå dem. Mangler de ressurser, ferdigheter, eller har for mange oppgaver? Eller trenger vi noen som snakker polsk? Da må vi finne løsninger.

Kampanjearbeidet er inspirert av organiseringsmodellen, men tilpasset varehandelen, og metoden beskrives også som noe forskjellig fra 3Fs tilnærming. Tilpasning til virksomhetsstrukturen i bransjen er sentralt:

Det er forskjellen fra England og USA: Mange av kampanjene de kjører, er på kjempestore virksomheter. Så mange av dem har vi ikke innenfor handelsbransjen. [...] Vi har endret metoden litt: Vi skal kjøre kampanjer, men i stedet for å ta én stor arbeidsplass, tar vi kanskje én kjede og rammer den samtidig. Hvis det er en kjede med 20–30 butikker, skal vi ramme alle. Vi kjører da kampanjer på 20–30 geografiske steder samtidig.

Detaljerte planer for kampanjearbeidet, jevnlig statusmøter og mobilisering rundt saker som opptar arbeidstakerne, er elementer som er beholdt. Forbundet kjenner i mange tilfeller kjedene såpass godt at det ikke er nødvendig med omfattende kartlegging på forhånd – en vet hva arbeidstakerne er opptatt av, og kan sette kampanjen raskere i gang. Det gjør at en kan kjøre intensive kampanjer med en varighet på et par måneder.

Utvelgelse av bedrifter kampanjene rettes mot, er basert på virksomhetsanalyser. Forbundet har også et kontaktsenter som medlemmer kan ringe til, og alle henvendelser hit registreres og analyseres. Om flere medlemmer i samme bedrift eller kjede har ringt inn og spurt om det samme, eksempelvis lønn, ser en at det er en sak som kan tas tak i, og kontakter lokale tillitsvalgte for å vurdere hva som kan gjøres. Ringer medlemmer fra mange virksomheter i en stor kjede, setter en kanskje i gang en landsdekkende kampanje.

LO Hovedstaden, Danmark

LO Hovedstaden er en seksjon under LO Danmark, og det er en paraplyorganisasjon som skal fremme samarbeid mellom de LO-tilknyttede forbundene i regionen. LO Hovedstaden har jobbet aktivt med organiseringsstrategier det siste tiåret og har

blant annet opprettet et organiseringsnettverk for erfaringsutveksling mellom de tilknyttede forbundene. Da en begynte arbeidet, så en særlig på metoder brukt i Storbritannia og USA med henblikk på å importere disse til Danmark. En viktig erfaring har vært at ikke alt er overførbart da nordisk samfunn og arbeidsliv er annerledes, men at modellen likevel gir et rammeverk og noen verktøy som fungerer også i Danmark.

Metodene som beskrives som effektive, er i stor grad de samme som er tatt i bruk i HK Handel og 3F, som beskrevet ovenfor. Vår informant understreker at et avgjørende aspekt er å prioritere vervearbeidet ved å overføre ressurser til organisering fra andre budsjettområder: «Hvis ikke kan en nesten like gjerne la være.» Økende vektlegging av strategisk og strukturert oppsøkende arbeid rettet mot arbeidsplassene er en fellesnevner for utviklingen av verve- og organiseringsarbeidet i de danske forbundene.

Svenska Transportarbetareförbundet, Sverige

Svenska Transportarbetareförbundet organiserer arbeidstakere i en rekke yrker innen transport, vakt og renhold. De største medlemsgruppene er lastebilsjåførere, ansatte ved godsterminaler og sikkerhetsvakter. Forbundet har om lag 61 000 medlemmer.

Forbundet valgte i 2011 å opprette en egen organisasjonsenhet som er direkte underlagt ledelsen i forbundet. Denne består av to gruppeledere samt ti heltidsansatte organisatorer som jobber ute på arbeidsplassene og har som hovedoppgave å verve medlemmer og bygge opp klubber. I likhet med de danske forbundene styrer også Transport vervearbeidet ut fra måltall, og resultatene måles ned på individnivå for hver organisator.

Organisatorene jobber langt på vei etter organiseringsmodellens prinsipper, med intensive kampanjer med 4–9 måneders varighet. Framgangsmåten tar utgangspunkt i virksomhetsanalyser og kartlegginger, før en ringer de medlemmene en allerede har, og går ut fra deres historie for å skape engasjement, finner uformelle ledere på arbeidsplassene og organiserer arbeidstakerne «rundt deres egne problemer». Denne tilnærmingen er til dels konfliktorientert og kan stå i motsetning til en konsensusorientert strategi med vekt på partssamarbeid og dialog med arbeidsgiver. Arbeidsmetodene er også uvant for mange tillitsvalgte, og innføringen av modellen har møtt noe uvilje og skapt konflikter innad i forbundet.

En viktig årsak til at Transport har satset på ansatte organisatorer, er at opprettelse og styrking av nye klubber på arbeidsplassene er en hovedprioritet. Vår informant påpeker at den mest ressurseffektive måten å verve flest mulig på er å ringe nyansatte og spørre om de vil melde seg inn – slik kan en tillitsvalgt rekruttere 0,5 medlemmer per time i snitt. Derfor gjøres det også av forbundet. Den langt mer kostbare tilnærmingen med intensive kampanjer drevet av ansatte organisatorer gir derimot langt bedre resultater i form av nye tillitsvalgte som bygger opp en organisasjon lokalt og på sikt klarer seg selv.

Hotell- og restaurangfacket, Sverige

Hotell- og restaurangfacket (HRF) organiserer ansatte innen overnatting og servering. Forbundet har i overkant av 30 000 medlemmer. HRF har prioritert verving og medlemsbevaring høyt etter å ha opplevd en nedgang fra 55 000 medlemmer, blant annet som konsekvens av endringene i a-kassesystemet. I juni 2015 vedtok forbundsstyret et ambisiøst mål om at HRF i 2024 skal bestå av 60 000 medlemmer. Forbundet

har utviklet en rekrutteringsstrategi for å nå målet. Skolering av tillitsvalgte er en sentral del av denne strategien, og det skal settes i gang ulike pilotprosjekter.

Statistikk og måling av hva som gir resultater i organiseringsarbeidet, er vektlagt. Forbundsstyret setter overordnede mål, som hver avdeling bryter ned til mål for hvor mange som skal rekrutteres og beholdes ved hver arbeidsplass. HRF gjennomfører også kampanjer, men har i mindre grad enn de ovennevnte forbundene basert seg på organiseringsmodellen. Forbundet har gjennomført mange vervekampanjer, men har i forbindelse med innføringen av ny strategi blitt mer bevisst på medlemsbevaring og at en bør ha en strategi for å engasjere og yte service for medlemmene etter at de har blitt rekruttert. Det er blant annet startet et prosjekt der avdelingene ringer nye medlemmer og ønsker dem velkommen i løpet av den første måneden etter innmelding. Strategien er slik mer i tråd med service-modellen, og vår informant snakker om at det skal gjøres en kulturendring for å «gjennomføre service» og vise at fagforeningen kan hjelpe om en melder seg inn. Medlemspleie, synlighet og det å vise fram og ta æren for små og store forbedringer i arbeidssituasjonen framheves som viktig.

HRF ansatte også i en periode spesialiserte organisatorer i avdelingene. Dette ga resultater i vervearbeidet, men ble problematisk da nye klubber måtte forholde seg til flere personer fra avdelingen og ikke kunne henvende seg til organisatoren de allerede kjente, for eksempel i forbindelse med spørsmål om arbeidsrett eller forhandlinger. Forbundet valgte derfor å gå bort fra dette til fordel for en modell der ansatte organisasjonsarbeidere (ombudsmenn) i avdelingene jobber både med organisering og annet fagforeningsarbeid.

4.3 Hva er likt og ulikt? Og hva kan læres?

I innledningen og i kapittel 3 viser vi til at det er to hovedmodeller for vervearbeid: generalistmodellen og spesialist-tilnærmingen forbundet med organiseringsmodellen. Selv om også de norske forbundene i servicesektoren setter av ressurser til vervearbeidet – inkludert ansettelse av egne organisasjonsarbeidere – er i hovedsak aktivitetene lokalt forankret og inngår i et bredere sett av arbeidsoppgaver i klubb og fagforening. I de andre skandinaviske landene er spesialisttilnærmingen mer utbredt, og en synes i større grad å legge vekt på kampanjer. Danske 3F, danske HK Handel og Svenska Transportarbetareförbundet har alle fulltidsorganisatorer som jobber med særskilte organiseringskampanjer og koordineres av forbundet sentralt. Disse er ansatt sentralt eller får dekket deler av lønna gjennom sentrale tilskudd. Organisatorene i disse forbundene er spesialiserte, og de er gjerne grundig skolert innen organiseringsmetoder og jobber kun med dette. Sammenliknet med danske og svenske forbund som benytter seg av organiseringsmodellens verktøy og framgangsmåter i intensive kampanjer, framstår de norske organisasjonsarbeidernes innsats mot uorganiserte bedrifter som mindre strukturert, men også langt mindre ressurskrevende og forpliktende.

Samtidig har spesialist-tilnærmingen sine utfordringer. Svenske Hotell- og restaurangfacket har valgt å gå vekk fra spesialiserte organisatorer i avdelingene, da en så et behov for at ansatte kunne både organisering og forhandlinger. I Transportarbetareförbundet har innføring av modellen vært en kilde til interne konflikter blant annet fordi lokale tillitsvalgtes rolle og frihet til selv å velge arbeidsmetoder utfordres.

Vi ser nedenfor på noen elementer som er viktige i de spesialiserte modellene for organisering.

Planer, forpliktelser og oppfølging

En sentral erfaring fra forbund som satser på en spesialisering, er at organisering og vervekampanjer må drives systematisk og strukturert med tydelige mål. De peker også på at organiseringsarbeidet ikke er en isolert virksomhet, men bør være en del av en overordnet faglig strategi som gjennomsyrrer hele forbundet. Dette innebærer blant annet måltall for antall nye medlemmer, nye klubber og tillitsvalgte og bevaring av medlemmer – gjerne fastsatt i vedtatte strategier og tilpasset lokalt. Registrering av måloppnåelse og kontinuerlig evaluering av innsatsen, både på forbundsnivå, avdelingsnivå og på individnivå, gjør forbundene i stand til å vurdere hva som virker, identifisere problemer som oppstår, og endre tilnærminger som ikke har gode resultater. De norske forbundene har noen måltall for tariffavtaler og medlemmer, men har i langt mindre grad satset på detaljert måling og oppfølging.

Ressurser

En systematisk satsing på verving vil også innebære at slike aktiviteter prioriteres i form av ressurser. HK Handel oppgir at 30 prosent av forbundets budsjett går til organisering. Sammenliknet med norske forbund er dette en svært høy andel. Likevel er det ikke ekstremt for forbund som benytter organiseringsmodellen. Eksempelvis benyttet amerikanske SEIU hele 45 prosent av sitt budsjett på organisering i 1997, etter en flerårig organiseringskampanje (Fletcher & Hurd 1998).

Idelogi

Svenske og danske forbund som organiserer i servicesektoren, har i større grad enn de norske latt seg inspirere av idealene i organiseringsmodellen. Det overordnede målet i denne måten å jobbe med organisering på er at medlemmene selv skal myndiggjøres og stå i sentrum for utførelsen av så vel rekruttering som markeringer. I forbundene som vi har gjennomført intervjuer i i Danmark og Sverige, er det mer vekt på at medlemmene skal være aktivister, og at organiseringsarbeidet ikke bare skal utføres av de tillitsvalgte. I Norge spiller de tillitsvalgte hovedrollen. Ingen av de norske forbundene vi intervjuet, trakk fram betydningen av aktivister på arbeidsplassen.

Mange av våre informanter i de norske forbundene vektlegger betydningen av medlemsfordeler, bistand og muligheten til økt lønn som motivasjon for å melde seg inn og engasjere seg. Dette er elementer som er sentrale i servicemodellen. Også informantene våre i Danmark og Sverige anerkjenner at dette har betydning, men flere vektlegger aktiv deltakelse, fellesskapsfølelse og identitet. En uttrykker det slik:

Medlemmer eller ikke-medlemmer – de skal kjenne en faglig relevans. Da skifter man i kontingenten og forsikringer og juridisk hjelp. Sterke kollektiv er målet.

Det er likevel viktig å understreke at det i praksis ikke trenger å være motsetninger mellom solidaritet og faglig mobilisering for bedre arbeidsvilkår og individuelle fordeler som forsikringer. Dette handler i stor grad om hvilket budskap en opplever at virker, og det er utbredt å bruke begge tilnærmingene aktivt i vervearbeidet.

Intensive kampanjer

Intensive kampanjer rettet mot én eller flere utvalgte arbeidsplasser over en periode på flere måneder, gjerne et halvt år, er en utbredt strategi. Her settes det som regel

inn profesjonelle organisatorer, i samarbeid med lokale tillitsvalgte. Prosjektene deles inn i faser med detaljerte planer for kampanjearbeidet, måltall og jevnliges statusmøter. En sentral målsetting er å skape aktivitet gjennom mobilisering rundt saker som opptar arbeidstakerne. Tilnærmingen er svært ressurskrevende, men flere av forbundene rapporterer at det gir gode resultater ikke minst når det gjelder oppbygging av nye klubber og rekruttering av dyktige tillitsvalgte. I de norske forbundene er denne arbeidsformen mindre utbredt. Kampanjer benyttes, men er gjerne bredere, og innsatsen på hver arbeidsplass er mer begrenset både i tid og ressurser. En mer intensiv tilnærming ser vi blant annet i kampanjene som inngår i norske LOs serviceprosjekt, eksempelvis på Gardermoen og på kjøpesentre.

Passer organiseringsmodellen den nordiske modellen?

En spesialisert tilnærming med metoder inspirert av organiseringsmodellen fremmer systematisk og målrettet innsats i verve- og organiseringsarbeidet. Ideelt sett vil også tilnærmingen bidra til å involvere arbeidstakerne i fagforeningsarbeidet på en måte som skaper tilhørighet og eierskap, og til at den enkelte identifiserer seg med og investerer tid og krefter i å oppnå fagforeningens mål. Samtidig er den svært ressurskrevende i form av tid og penger, og den krever stort personlig engasjement blant langt flere enn de tillitsvalgte. Dersom arbeidstakerne og lokale tillitsvalgte ikke har tiltro til framgangsmåten, vil den heller ikke lykkes (Heery mfl. 2000). Implementering av modellen har i en del tilfeller blitt oppfattet som toppstyrt og udemokratisk av tillitsvalgte, noe som kan skape interne konflikter og undergrave den ønskede effekten (Carter 2000). En konfronterende og problemorientert taktikk vil også kunne møte motstand fra arbeidsgiver og vil være lite egnet på arbeidsplasser der det lokale partssamarbeidet er velfungerende og konsensusbasert. Der partssamarbeid skaper stabilitet og innflytelse, vil en slik taktikk virke mot sin hensikt. Dette er derfor også den delen av modellen som i minst grad ser ut til å ha fått gjennomslag i Skandinavia (Arnholtz mfl. 2015; Bengtsson 2013). En gjennomgående lærdom ser ut til å være at modellen må tilpasses de nasjonale og bransjemessige forholdene, ikke kopieres. Den kan dermed snarere anses som en inspirasjonskilde og et sett med verktøy som kan være hensiktsmessige å benytte i noen sammenhenger. Der det allerede finnes et godt utbygget klubbapparat, konstruktivt samarbeid med arbeidsgiversiden og en kultur for fagorganisering, vil denne typen ressurskrevende innsats for å verve og stimulere aktivisme på arbeidsplassene ha mindre for seg.

5 Avslutning

Vi har i denne rapporten sett på servicesektoren som organisasjonsområde for LO og forbundene. Servicesektoren – slik vi har definert denne i form av en del viktige bransjer for LO – har mange uorganiserte arbeidstakere. Samtidig har forbundene betydelige utfordringer med å nå fram med sin verveinnsats. Forhold som gjør vervearbeidet krevende, er blant annet små arbeidsplasser, at mange av de uorganiserte befinner seg i bedrifter uten klubb og tariffavtale, at dette til dels er bransjer med stor gjennomtrekk av arbeidstakere, og at en i en del tilfeller står overfor arbeidsgivere som ikke ser verdien av tariffavtale og tillitsvalgte. Formålet med kartleggingen har vært å studere hvordan forbundene arbeider med organisering og rekruttering. I tillegg har vi kastet et blikk på arbeidet knyttet til organisering blant danske og svenske forbund i servicesektoren.

De norske LO-forbundene baserer seg langt på vei på en generalisttilnærming der verving og organisasjonsbygging skal være en naturlig og integrert del av arbeidsoppgavene til alle tillitsvalgte og ansatte i forbundene. I praksis legger en opp til at verveinnsatsen skal gjøres på lokalt nivå av tillitsvalgte på arbeidsplassene i kombinasjon med tillitsvalgte og ansatte i avdelinger og foreninger. De fleste større fagforeninger har ansatte organisasjonsarbeidere som har verving, bistand til klubber og det å organisere arbeidstakere i virksomheter uten tillitsvalgte som noen av sine oppgaver. Forbundene finansierer også vervearbeid, enten ved tilbakeføring av kontingent eller ved at forbundet på sentralt nivå tar deler av utgiftene til lønn eller til spesielle kampanjer. Det er mange grunner til at vervearbeidet legges til et desentralisert nivå. I den norske og nordiske modellen har lokale tillitsvalgte og klubber en viktig rolle når det gjelder å ivareta medlemmene og forholdet til arbeidsgiver. Det er også på lokalt nivå at en kjenner de enkelte virksomheter og hvilke muligheter som finnes. Undersøkelser viser likevel at en risiko ved dette er at det langsiktige verve- og organiseringsarbeidet i praksis ofte blir nedprioritert av lokale tillitsvalgte til fordel for oppgaver som oppleves som mer presserende i det daglige, som medlemsbistand, medbestemmelse og forhandlinger (Kelly & Heery 1989; Simms & Holgate 2010; Nergaard & Trygstad 2012). Dette kommer også fram i våre intervjuer.

En alternativ tilnærming til verve- og organiseringsarbeid er en mer spesialisert og profesjonalisert modell, gjerne inspirert av den såkalte organiser-modellen. Denne har sitt utgangspunkt i USA og andre anglosaksiske land, men elementer er også tatt inn i strategiene til fagforbund i Norden. Her legger en vekt på at organisasjonsarbeid i form av verving og oppbygging av nye klubber skal organiseres som egne ansvarsområder med «profesjonelle» organisasjonsarbeidere. Disse får definerte oppgaver, og det utvikles klare mål for organiseringen fra sentralt nivå. I tillegg innebærer modellen intensiv innsats mot den enkelte arbeidsplass med vekt på relasjonsbygging og identifisering av felles problemer, og den legger større ansvar på de menige medlemmene når det gjelder å utvikle egen organisasjon. Aktiv deltakelse fra medlemmene og dermed selvhjelp og egenaktivitet hvor medlemmene er fagforeningen, er målet.

Forbund som organiserer i servicesektoren i Danmark og i Sverige, har i større grad enn i Norge tatt i bruk de redskapene som er utviklet i organiseringsmodellene, og

har delvis organisert vervearbeidet som spesialiserte oppgaver som er forankret på sentralt nivå i forbundet. Dette skyldes ikke at problemforståelsen er forskjellig: Forbund i alle land opplever utfordringer med å nå fram til nye medlemmer. De norske forbundene har også mye til felles med de svenske og danske forbundene når det gjelder synet på organisering og rekruttering og hvilke typer tiltak som fungerer. Et synlig forbund lokalt og sentralt og personlig kontakt på arbeidsplassnivå er viktig. Det er derfor sentralt å bygge sterke klubber på arbeidsplassene. En erfarer også at en viktig beveggrunn for å melde seg inn er at arbeidstakeren opplever et problem eller ønsker å ha en klubb og en tillitsvalgt i ryggen. En siste erfaring er at vervearbeidet er ganske lett på godt organiserte arbeidsplasser, også i servicesektoren.

Intervjuene tyder på at de danske og svenske forbundene har en mer strukturert tilnærming og et langt større innslag av mål- og resultatstyring – særlig i forbindelse med kampanjer. Verve- og organiseringsarbeid står høyt på agendaen og prioriteres ressursmessig, samtidig som en i større grad har forsøkt nye metoder og tilnærminger, gjerne inspirert av organiseringsmodellen. Hvorfor har ikke norske forbund i samme grad latt seg inspirere? En mulig årsak er at kriseforståelsen i den norske fagbevegelsen er av langt nyere dato enn den er i våre nordiske naboland, så vel som i resten av Europa og de engelskspråklige landene. I Norge har nedgangen i organisasjonsgrad ikke vært like dramatisk som i resten av Norden. Dermed oppleves kanskje ikke behovet for å endre strategien som like presserende. Norske forbund har også levd med en lav organisasjonsgrad i servicesektoren over mange år. Enkelte av de norske forbundene har likevel tatt i bruk nye verktøy og metoder for å rekruttere medlemmer, for eksempel bruk av sosiale medier. Ansettelse av personer som har vervekampanjer på arbeidsplassene som sitt hovedanliggende, er imidlertid lite utbredt, men dette prøves nå ut i forbindelse med LOs serviceprosjekt. Forbundene gjennomfører analyser av medlemsmassen og medlemspotensialet på bedriftsnivå så vel som bransjenivå, om ikke like intensivt og systematisk som i enkelte forbund i nabolandene.

Hva er så fordelene og ulempene ved en modell som i større grad baserer seg på at verving er en jobb for profesjonelle? Utfordringene i det praktiske vervearbeidet dreier seg blant annet om at tillitsvalgte har lite tid eller nedprioriterer verving, at klubbapparat er lite utbygget slik at mange arbeidsplasser står uten fagforening, samt at tillitsvalgte og organisasjonsarbeidere en del steder møter stengte dører og motvilje fra arbeidsgiver. Flere av virkemidlene som danske og svenske forbund har satset på, og som er assosiert med organiseringsmodellen, er utviklet for å møte slike utfordringer: Å ansette organisatorer som lønnes helt eller delvis fra forbundskontoret og over separate budsjetter, er en kostnadskreven, men effektiv måte å styre ressursbruken mot vervearbeid og dermed hindre at «tidsklemma» og individuelle preferanser hos lokale tillitsvalgte går ut over rekrutteringsarbeidet. Bruk av måltall, måling og oppfølging av tillitsvalgtes rekrutteringsinnsats kan ha en tilsvarende effekt, men muligheten for å lykkes vil likevel avhenge av tillitsvalgtes interesse og kompetanse knyttet til verving. Spesialiserte organisatorer kan også settes inn mot arbeidsplasser uten klubber og tillitsvalgte, om ønskelig. Intensive kampanjer med virkemidler som én-til-én-samtaler utenfor arbeidstid, å skape felles problemforståelse og oppfordre til aktivisme gjennom utveksling av historier og felles erfaring av urett kan være særlig effektivt på arbeidsplasser der arbeidsgiver motarbeider fagorganisering. Det er likevel ikke gitt at dette er en modell som vil fungere alle steder. For det første er virkemidlene svært ressurskrevende. Forskningen har så langt heller ikke entydig kunnet fastslå at organiseringsmodellen er mer effektiv enn alternative tilnær-

ninger. Våre informanter understreker også at modellen må tilpasses nasjonale forhold, bransjer og den enkelte arbeidsplass. Det finnes ikke én modell som kan kopieres ukritisk. Uavhengig av modell er det enighet om at bedre organisering/verving i stor grad handler om å skape en kultur for organisering. En av de nordiske forbundsrepresentantene vi intervjuet, uttrykker det slik: «Organisatorer alene skaper null resultater. Man må få hele organisasjonen til å samarbeide.» Å legge opp til en modell med spesialiserte organisatorer vil også være ressurskrevende.

Uavhengig av modeller peker mye i retning av at det i årene framover vil bli viktigere for norske fagforbund å legge opp til et mer systematisk arbeid knyttet til verving og tariffbinding. Dette gjelder ikke minst forbund i servicebransjene som står overfor en situasjon med mange uorganiserte arbeidstakere på de arbeidsplassene hvor de er til stede, samtidig som det er mange uorganiserte arbeidsplasser. Det er lite som tyder på at de strukturelle utfordringene knyttet til å organisere i disse bransjene blir mindre, heller motsatt. For LO samlet er det også viktig å lykkes her hvis en skal opprettholde en sterk posisjon i form av medlemstall og forhandlingsstyrke.

En sentral oppgave vil være å sikre at denne typen oppgaver får nødvendig oppmerksomhet, ressurser og kompetanse. Det vil blant annet innebære at en må sørge for at dette ikke kun er et lokalt ansvar, og at en på alle nivåer i organisasjonen ser sammenhengen mellom verving, ivaretagelse av klubbnivået og tariffpolitisk styrke. Her vil det også være viktig å finne en balanse mellom lokal selvstendighet og mulighetene for å legge føringer på sentralt nivå i form av planer, målsettinger og evalueringer.

For det andre kan ikke verving ses som løskoblet fra oppgavene med å kreve tariffavtaler og etablere levedyktige klubber. Det er på denne typen arbeidsplasser at vervearbeidet har en lokal forankring, og at forbundet kan levere det «produktet» medlemmene etterspør, i form av innflytelse, trygghet og bedre lønn. Her vil de ulike organisasjonsmodellene kunne gi forskjellige svar. Får en flest tariffavtaler gjennom en mer konfliktorientert mobilisering eller ved å se etter felles interesser mellom fagforening og arbeidsgiver?

En tredje utfordring – som også krever en sentral forankring – er å finne fram til vervestrategier som gir god uttelling for de ressursene som settes inn i arbeidet. De fleste forbund viser til at det er lettere å organisere på store enn på små arbeidsplasser. Samtidig prøves det nå ut modeller der en blant annet samarbeider om å nå fram til potensielle medlemmer i mindre bedrifter, men som er geografisk samlet, som Oslo Lufthavn eller på større kjøpesentre. Her vil det etter hvert foreligge erfaringer som fagbevegelsen samlet kan dra nytte av.

Referanser

- Ackers, Peter (2015). Trade unions as professional associations. *Finding a voice at work*, 95-126.
- Andersen, Rolf K., Bråten, Mona, Nergaard, Kristine & Trygstad, Sissel C. (2016). «Vi må ha is i magen og la tiltakene få virke». *Evaluering av godkjenningsordningen i renhold*. Fafo-rapport 2016:18.
- Arnholtz, Jens, Ibsen, Christian Lyhne, & Ibsen, Flemming (2016). Importing low-density ideas to high-density revitalisation: The 'organising model' in Denmark. *Economic and Industrial Democracy*, 37(2), 297-317.
- Bengtsson, Erik (2013). Swedish trade unions and European Union migrant workers. *Journal of Industrial Relations*, 55(2), 174-189.
- Bergene, Ann Cecilie, Steen, Arild H., Egeland, Cathrine & Drange, Ida (2013). *Hva kan forklare medlemsveksten i Forbundet for Ledelse og Teknikk?* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, AFI-rapport 2013:13.
- Bronfenbrenner, Kate, Friedman, Sheldon, Hurd, Richard W., Oswald, Rudolph A. & Seeber, Ronald L. (1998). *Organizing to win: New research on union strategies*: Cornell University Press.
- Bråten, Mona (2017). *Arbeidstakere som jobber alene: HMS-utfordringer for medlemmer i fem forbund*. Fafo-rapport 2018:07.
- Carter, Bob (2000). Adoption of the organising model in British trade unions: Some evidence from manufacturing, science and finance (MSF). *Work, Employment and Society*, 14(1), 117-136.
- Dølvik, Jon Erik & Waddington, Jeremy (2002). Private sector services: challenges to European trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 8(3), 356-376.
- Fiorito, Jack (2004). Union renewal and the organizing model in the United Kingdom. *Labor Studies Journal*, 29(2), 21-53.
- Fletcher, Bill & Hurd, Richard W. (1998). Beyond the organizing model: The transformation process in local unions.
- Gall, Gregor (2009). *Union revitalisation in advanced economies: Assessing the contribution of union organising*: Springer.
- Heery, E., Holgate, J. & Simms, M. (2013). *Union Voices: tactics and tensions in UK organising*: Cornell University, London.
- Heery, Edmund, Simms, Melanie, Simpson, Dave, Delbridge, Rick & Salmon, John (2000). Organizing unionism comes to the UK. *Employee Relations*, 22(1), 38-57.
- Hesse, Markus & Rodrigue, Jean-Paul (2004). The transport geography of logistics and freight distribution. *Journal of transport geography*, 12(3), 171-184.
- Hyman, Richard (2016). The very idea of democracy at work. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 22(1), 11-24.
- Ibsen, Christian Lyhne & Tapia, Maite (2017). Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next? *Journal of Industrial Relations*, 59(2), 170-191.

- Jensen, Ragnhild Steen, Jordfald, Bård & Bråten, Mona (2014). *Norsk transport – veien videre*. Fafo-rapport 2014:03.
- Juravich, Tom & Bronfenbrenner, Kate (1998). Preparing for the worst: Organizing and staying organized in the public sector.
- Kelly, John (2012). *Rethinking industrial relations: Mobilisation, collectivism and long waves*: Routledge.
- Kelly, John (2015). Trade union membership and power in comparative perspective. *The Economic and Labour Relations Review*, 26(4), 526-544.
- Kelly, John & Heery, Edmund (1989). Full-time Officers and Trade Union Recruitment. *British Journal of Industrial Relations*, 27(2), 196-213. doi: 10.1111/j.1467-8543.1989.tb00217.x
- Kochan, Thomas A., Eaton, Adrienne E., McKersie, Robert B. & Adler, Paul S. (2013). *Healing together: The labor-management partnership at Kaiser Permanente*: Cornell University Press.
- Landsorganisasjonen i Norge (2013). *LOs organisasjonsprogram 2013 – 2017*.
- Lerner, Stephen (1991). Let's get moving: Labor's survival depends on organizing industry-wide for justice and power. *Labor Research Review*, 1(18), 10.
- Nergaard, Kristine (2010). *Fagorganisering i Norden Status og utviklingstrekk*. Fafo-notat 2010:25.
- Nergaard, Kristine (2016). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2014*. Fafo-notat 2016:07.
- Nergaard, Kristine & Trygstad, Sissel C. (2012). *Tillitsvalgtes hverdag... sett fra grasrota i seks LO-forbund*. Fafo-rapport 2012:40.
- Nergaard, Kristine, Barth, Erling & Dale-Olsen, Harald (2015). Lavere organisasjonsgrad, et spørsmål om nykommere? *Søkelys på arbeidslivet*, 32(01-02), 91-110.
- NHO Service (2017) Statistikk og trender 2016/2017. <https://www.nhosh.no/contentassets/475415d9e1ef489ab4e17dc33499a662/statistikk-og-trender-2016ny.pdf>
- Nævestad, Tor-Olav & Phillips, Ross Owen (2013). Trafikkulykker ved kjøring i arbeid-en kartlegging og analyse av medvirkende faktorer. *TØI rapport*, 1269.
- Refslund, Bjarke & Sørensen Ole, Henning (2016). Islands in the stream? The challenges and resilience of the Danish industrial relations model in a liberalising world. *Industrial Relations Journal*, 47(5-6), 530-546. doi: 10.1111/irj.12161
- Simms, Melanie & Holgate, Jane (2010). Organising for what? Where is the debate on the politics of organising? *Work, Employment and Society*, 24(1), 157-168. doi: 10.1177/0950017010361413
- Simms, Melanie, Holgate, Jane & Heery, Edmund (2012). *Union voices: Tactics and tensions in UK organizing*: Cornell University Press.
- Steen, Arild Henrik, Nergaard, Kristine & Drange, Ida (2017) Organisering av uorganiserte. FOU-resultat 05:2017.
- Steen, Johan Røed og Nergaard, Kristine (2017). *Organisasjonsstruktur og fagforeningsarbeid i NTL*. Fafo-rapport 2017:27.
- Sternberg, Henrik, Germann, Tim & Klaas-Wissing, Thorsten (2013). Who controls the fleet? Initial insights into road freight transport planning and control from an industrial network perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 16(6), 493-505.

- Trygstad, Sissel C., Andersen, Rolf K., Hagen, Inger Marie, Nergaard, Kristine, Nicolaisen, Heidi & Steen, Johan Røed (2014). *Arbeidsforhold i utelivsbransjen*. Fafo-rapport 2014:02
- Trygstad, Sissel C., Nergaard, Kristine, Alsos, Kristin, Berge, Øyvind M., Bråten, Mona & Ødegård, Anne Mette (2011). *Til renholdets pris*. Fafo-rapport 2011:18.
- Trygstad, Sissel C., Bråten, Mona, Nergaard, Kristine & Ødegård, Anne Mette (2012). *Vil tiltakene virke? Status i renholdsbransjen 2012*. Fafo-rapport 2012:59.
- Vandaele, Kurt, & Leschke, Janine. (2010). Following the 'organising model' of British unions? Organising non-standard workers in Germany and the Netherlands.

Organisering i servicesektoren

Denne rapporten undersøker LO-forbundenes innsats for verving og rekruttering i servicesektoren. Formålet har vært å framskaffe kunnskap om rekrutteringsstrategier og -potensial i sentrale bransjer innen privat tjenesteyting, nærmere bestemt overnatting og servering, varehandel, transport, vakt og renhold. Privat tjenesteytende sektor er kjennetegnet av en lavere organisasjonsgrad enn arbeidslivet for øvrig, og de utvalgte bransjene har strukturelle kjennetegn som kan vanskeliggjøre rekruttering og organisering, samt utfordringer når det gjelder lønns- og arbeidsvilkår. LO har de siste årene trappet opp sin innsats for verving i disse bransjene og har en pågående satsing rettet mot servicesektoren. Rapporten ser nærmere på hvordan LO og medlemsforbundene møter disse utfordringene.



Borggata 2B
Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2018:24
ISBN 978-82-324-0455-1
ISSN 2387-6859
Bestillingsnr. 20673