

POLICY- NOTAT



Fagbevegelse søker folk



Sammendrag

Dette notatet utforsker hvorfor organisasjonsgraden synker og hva fagbevegelsen selv kan gjøre for å snu utviklingen. Notatet er skrevet i samarbeid med LO Stat i forbindelse med Kartellkonferansen 2017.

Vi trenger fagbevegelsen, men fagbevegelsen trenger folk. I Norge har vi høy velstand og delt velferd. Arbeidslivet er preget av høy produktivitet, sysselsetting og omstillingstakt, og konfliktnivået i arbeidslivet har vært lavt. Det organiserte arbeidslivet og trepartssamarbeidet mellom fagbevegelse, arbeidsgiverorganisasjoner og myndigheter utgjør mye av forklaringen. Deltakende beslutningsprosesser på arbeidsplassen, kollektiv lønnsdannelse og involvering av arbeidslivets parter i viktige samfunnsspørsmål blir ikke mindre viktig i framtida. Digitalisering og automatisering stiller nye krav til kompetanse, endrer arbeidslivet, og kan øke forskjellene. Globalisering, handel og migrasjon utfordrer arbeidslivet. Dreining av norsk økonomi fra olje og gass til bærekraftige næringer, vil endre norsk næringsstruktur og kreve store omstillinger. I tillegg vil befolkningsendringer stille nye krav til felles velferdsordninger. I møte med disse oppgavene trenger vi trepartssamarbeidet.

Felles beslutninger om lønnsdannelse, pensjon, omstilling og kompetanseløft krever sterke organisasjoner på både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Skal disse ha legitimitet må de være representative, og da må de ha mange medlemmer.

Organisasjonsgraden synker. Men til tross for at arbeidstakerorganisasjonene får stadig flere medlemmer i *antall*, synker *andelen* av norske arbeidstakere som er organisert. I dag er i underkant av 50 prosent av norske arbeidstakere med i en fagforening, LO og YS har tapt andeler, mens Akademikerne og Unio har styrket sin posisjon. I offentlig sektor er 79 prosent av arbeidstakerne organisert, mens andelen i privat sektor er på 38 prosent. I privat sektor er organisasjonsgraden klart høyere innen vareproduksjon enn i privat tjenesteyting: innen industri og transport ligger organisasjonsgraden mellom 50 og 60 prosent, mens bransjer som detaljhandel og overnattings- og serveringsvirksomhet har en organisasjonsgrad på i overkant av 20 prosent.

Store samfunnstrender utenfor fagbevegelsens kontroll har svekket organisasjonsgraden. Fallende organisasjonsgrad i Norge og internasjonalt må forstås i lys av endringer i arbeidsmarked og befolkning. Dette er faktorer som fagbevegelsen selv ikke nødvendigvis kan påvirke, men uansett må forholde seg til:

- **Norsk og internasjonal næringsstruktur endrer seg.** I hele verden dreies sysselsettingen fra produksjon og industri til tjenester. Næringer med tradisjonelt høy organisasjonsgrad utgjør en minkende andel av økonomien, og privat tjenesteyting med tradisjonelt lav organisasjonsgrad vokser i omfang.
- **Nye arbeidsforhold.** Arbeidsmarkedet har endret karakter i flere vestlige land, der flere arbeider i midlertidige stillinger, som vikarer og lignende. Slike forhold bidrar til å redusere organisasjonsgraden, ettersom ansatte med en mindre tett tilknytning til arbeidsplassen oftere er uorganisert.
- **Økt arbeidsmobilitet mellom land.** Økt flyt av arbeidskraft bidrar til å redusere organisasjonsgraden ved at arbeidstakere som er utstasjonert har en svakere tilknytning til arbeidslivet i vertslandet.
- **Økende privatisering.** Holden III-utvalget peker på at privatisering av offentlig eide selskaper har bidratt til å redusere organisasjonsgraden i mange OECD-land.
- **Svakere kobling mellom faglig medlemskap og kollektive goder.** I flere land har velferdsgoder som arbeidsledighetsstrygd tidligere vært sterkt koblet til fagforeningsmedlemskap, men koblingen er svekket de senere årene. Endringene kan forklare fallende organisasjonsgrad i landene det gjelder.
- **Lengre utdanning.** Befolkningens utdanningsnivå øker. I seg selv er utviklingen positiv for organisasjonsgraden, fordi langtidsutdannede arbeidstakere oftere er organisert enn de med kortere utdanning, men utviklingen er med på å forklare hvorfor LO-forbund taper andeler til andre arbeidstakerorganisasjoner.
- **Økende individualisering.** Sosiologisk teori peker på at en av de store samfunnstrendene i vestlige land siden 70-tallet er en utvikling fra et kollektivistisk tankesett til et individualistisk. For

organisasjonsgraden kan individualiseringen innebære at arbeidstakerne vanskeligere ser seg som en del av en kollektiv bevegelse med andre likesinnede, og terskelen for deltakelse blir høyere.

- **Organisasjonsgrad er selvforsterkende.** En konsekvens av punktene over er at en synkende eller lav organisasjonsgrad som følge av andre forhold forsterker den negative trenden.

Det trengs en kriseforståelse. For å snu utviklingen må vi forstå hvorfor dette skjer. Noen av trendene i arbeidslivet kan politikken påvirke, andre er mer uunnngåelige. Selv på områder der fagbevegelsen kan ønske å snu utviklingen, må man samtidig jobbe for å øke organisasjonsgraden. Å få en høyere organisasjonsgrad er ikke bare fagbevegelsens jobb, men er heller ikke mulig å få til uten fagbevegelsens egeninnsats.

Flere parallelle prosesser er på gang. Mange er oppmerksomme på problemet og leter etter svar. I Norge er de fire hovedsammenslutningene LO, Akademikerne, YS og Unio midt i et omfattende arbeid med å finne felles tiltak for å opprettholde organisasjonsgraden i Norge. Blant tiltakene de har foreslått så langt, er mer kunnskap om arbeidslivet inn i skole og høyere utdanning. Norske barn og ungdommer har for liten kjennskap til trepartssamarbeidets betydning for landets velferd og velstand i dag. Mer kunnskap er helt nødvendig, men er ikke tilstrekkelig. Hva kan fagbevegelsen *selv* gjøre bedre i tiden som kommer?

LO og fagbevegelsen må ta grep i egen organisasjon for å øke medlemstall. Gjennom omfattende litteratursøk, en spørreundersøkelse og en rekke intervjuer har Agenda identifisert 10 utfordringer i LOs egen organisasjon. En god forståelse av disse vil også gi noen svar på hva som må gjøres:

- 1) Forbundene i LO spiller ikke det nye arbeidslivet. Når næringsstrukturen endrer seg, og nye bransjer kommer til, må LO sørge for at eksisterende eller nye forbund kommer nye typer arbeidstakere i møte.
- 2) Fagbevegelsen ligger ikke foran medlemmenes behov. Mange forventer seg av fagbevegelsen at de sørger for lønns- og arbeidsvilkår. Det er nødvendig i større grad å forstå hva medlemmer ønsker seg – men også å fortelle hva de trenger – og tilby akkurat det. Kompetanse og bedre verktøy for medvirkning i raske beslutningsprosesser på arbeidsplassen, er eksempler på behov der utfordringene kommer, og der LO kan gå foran og vise vei.
- 3) Fagbevegelsen spiller ofte på konflikt, retorikk og kultur som flere arbeidstakere ikke kjenner seg igjen i. Typisk for det norske arbeidslivet er lite hierarki og små avstander, blant annet nettopp som følge av et organisert arbeidsliv. Mange opplever stort samsvar mellom ledelsens og egne mål, og føler seg fremmedgjort av en fagbevegelse som snakker om konflikt.
- 4) Fagbevegelsen rekrutterer for lite, og spør ikke arbeidstakere om de vil være medlem. Mange forbund har ikke prioritert høyt nok, hverken i innsats eller status, det avgjørende arbeidet med å oppsøke og følge opp medlemmer.
- 5) Enkeltforbunds interesser går foran fellesskapets beste. LO er en paraplyorganisasjon, og når hvert forbund kjemper sin sak kan det store bildet komme i bakgrunnen. Da kan hele organisasjonen gå glipp av nye grupper medlemmer fra nye bransjer eller blant studenter. Det taper alle på.
- 6) Medlemskap er for dyrt for mange som trenger fagbevegelsen. De lavest lønnte er de som må vurdere kontingenten strengest.
- 7) Det er for stor avstand fra folk til fagbevegelse. Sentralisering og profesjonalisering har økt kostnadseffektivitet og kvalitet på mange områder, men kan også øke avstanden til medlemmene.
- 8) Det trengs bedre skoloring av tillitsvalgte både i verdien av et organisert arbeidsliv og i hvordan man kan representere de ansatte på en god måte i nye omstillingsprosesser, for eksempel som følge av digitalisering.
- 9) Arbeidsgiversiden må bidra. Da må forholdene legges til rette.
- 10) Det er for mange hovedsammenslutninger i Norge.



INNHOOLD

1. Innledning.....	6
2. Organisasjonsgrad og dagens norske samfunn: hvordan er sammenhengene?	7
3. Arbeidsmarkedet er i endring	9
4. Hva sier arbeidstakerne?	14
5. Ti utfordringer for LO.....	17
1) Forbundene speiler ikke det nye arbeidsmarkedet	18
2) Fagbevegelsen ligger ikke foran medlemmenes behov	20
3) Konflikt, retorikk og kultur som flere ikke kjenner seg igjen i	23
4) Fagbevegelsen rekrutterer for lite.....	24
5) Enkeltforbunds interesser går foran fellesskapets beste	25
6) Medlemskap er for dyrt for mange som trenger fagbevegelsen	25
7) For stor avstand fra folk til fagbevegelse	26
8) Det trengs bedre skoloring av tillitsvalgte	27
9) Arbeidsgiversiden må bidra. Forholdene må legges til rette.....	27
10) For mange hovedsammenslutninger	27



1. Innledning

Det norske organiserte arbeidslivet, med et formalisert samarbeid mellom arbeidsgivere og fagbevegelse, har tjent norsk økonomi godt. I Norge har vi høy velstand og delt velferd, arbeidslivet har vært preget av høy produktivitet, sysselsetting og omstillingstakt og konfliktnivået har vært lavt. Nordmenn flest setter stor pris på at vi har et samfunn med relativt lav økonomisk ulikhet, et kjennetegn ved samfunnet vårt som hovedsakelig kommer av den koordinerte lønnsdannelsen.

Dagens Norge hadde ikke vært mulig uten sterke fagforeninger, og Norge er blant landene med høyest organisasjonsgrad. Fagbevegelsen er, gjennom frontfagsmodellen, med på å sikre en bærekraftig lønnsvekst som er helt nødvendig for en liten åpen økonomi. Vanskelige omstillingsprosesser blir mulige mye takket være forutsigbare og deltakende beslutningsprosesser i sammen med et godt sosialt sikkerhetsnett. Ulikt mange andre land har vi i Norge etablerte møteplasser der arbeidsgiverorganisasjoner, fagbevegelse og myndigheter sammen finner løsninger på stor samfunnsutfordringer, også utover lønnsdanning.

Mye tyder på at dette samarbeidet vil være nyttig også i framtida. Digitalisering stiller nye krav til kompetanse og vil, sammen med en dreining fra olje og gass til andre næringer, endre både næringsstruktur og mange menneskers arbeidshverdag. Som et langsiktig bakteppe til alt dette, har vi en aldrende befolkning. Mens vi i 1970 hadde fem arbeidstakere bak hver pensjonist, må vi i 2060 nøye oss med halvparten. Utgiftene vil øke, og inntektene falle, med mindre vi sørger for å få flere i jobb lengre. Pensjonsreformen har flere uavklarte spørsmål som må løses for å sikre både økonomisk bærekraft og rettferdig fordeling. En sterk fagbevegelse trengs mer enn på lenge for å sikre høy sysselsetting, høy produktivitet og lav ulikhet. Men vil den norske arbeidslivsmodellen fortsette?

Felles beslutninger om lønn, pensjon, omstilling og kompetanseløft krever sterke organisasjoner på både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Skal disse ha legitimitet må de være representative, og da må de ha mange medlemmer. Til tross for at arbeidstakerorganisasjonene får stadig flere medlemmer i *antall*, synker imidlertid *andelen* av norske arbeidstakere som er organisert. I dag er i underkant av 50 prosent av norske arbeidstakere med i en fagforening, og andelen har sunket jevnt siden 90-tallet.

Dette notatet peker på flere ytre faktorer som har påvirket *dagens* organisasjonsgrad og hvilke samfunnsendringer som vil påvirke *framtidens* fagbevegelse. Notatet drøfter også hvilke *indre drivkrefter* som kan forklare, men med motsatt fortegn også snu, fallende opplutning om fagbevegelsen. Vi har særlig konsentrert analysen om LOs forbund, men mye er også generelt for hele fagbevegelsen.

Rapportens utgangspunkt er dette: Utviklingen går feil vei, og det an få dramatiske konsekvenser. I en tid med globalisering og økt flyt over landegrensene, digitalisering og nye kompetansebehov, økende fragmentering i arbeidsmarkedet og voksende ulikhet trengs fagbevegelsen mer enn på lenge. Fallende opplutning om fagbevegelsen er bekymringsverdig for fagbevegelsen selv, for arbeidsgiversiden og for samfunnet som helhet. Uten få og sterke hovedsammenslutninger som representerer store grupper av arbeidstakere kan vi i verste fall miste organisasjoner som tar et bredere samfunnsansvar og tenker langsiktig, og som ikke bygger politikken sin kun på medlemmenes kortsiktige ønsker.

Den eksterne samfunnsutviklingen er ikke innenfor fagbevegelsens kontroll. Fagbevegelsen må jobbe politisk mot endringer som kan utfordre organisasjonsgraden ytterligere, eksempelvis at flere arbeidstakere får en løsere tilknytning til arbeidslivet, og at gevinster ved teknologiske endringer kun tilfaller en liten gruppe. Samtidig må fagbevegelsen tilpasse sin egen organisasjon etter dagens arbeidsliv og arbeidstakernes framtidige behov for å være relevant for flest mulige. Slike justeringer er innenfor fagbevegelsens kontroll.

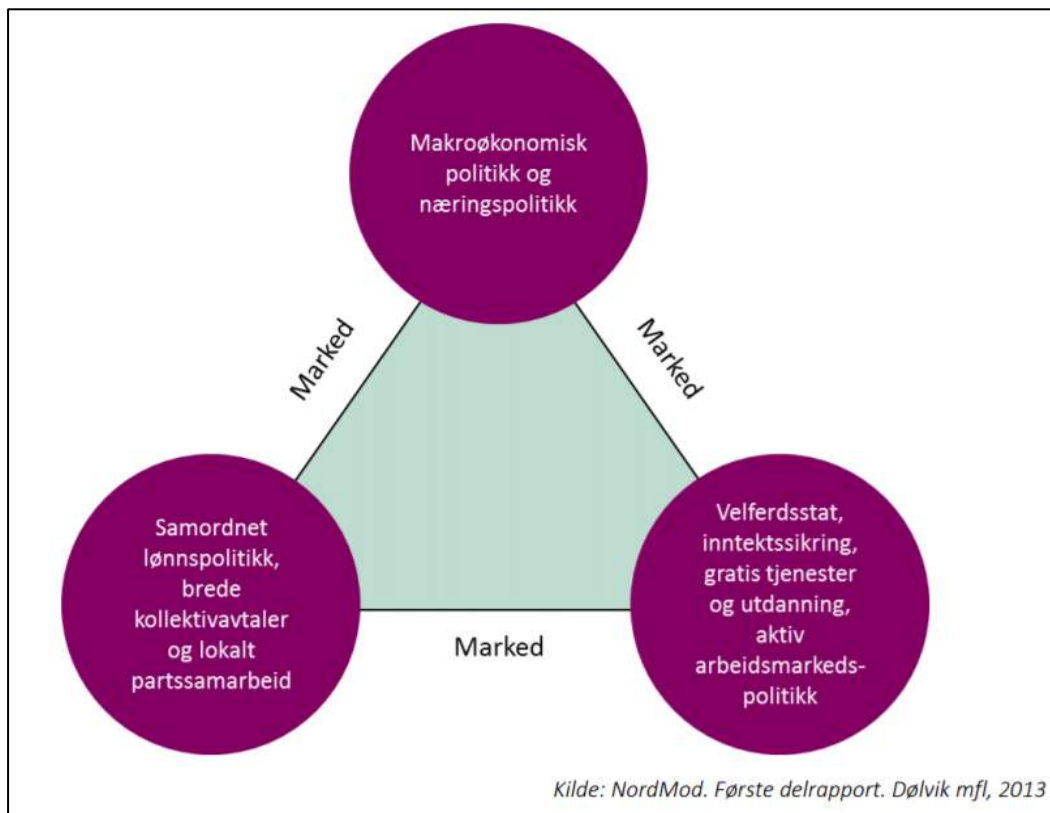
På bakgrunn av en rekke intervjuer med fagbevegelsen, arbeidsgiverorganisasjoner, forskere, samt nasjonal og internasjonal forskning og analyse peker vi på ti interne utfordringer som preger den norske fagbevegelsen, spesielt LO. Det handler blant annet om bransjeinndeling, goder som tilbys medlemmene, kultur, retorikk, rekrutteringsarbeid og intern organisering med noen grad av konkurranse mellom forbund. Å jobbe for å øke

organisasjonsgraden er ikke bare fagbevegelsens ansvar. Men fagbevegelsen er den viktigste aktøren for å oppnå dette. Uten fagbevegelsens egeninnsats for å øke oppslutningen vil ingenting skje.

2. Organisasjonsgrad og dagens norske samfunn: hvordan er sammenhengene?

Norge er blant de beste land i verden å bo i. Det får vi bevisst gang på gang gjennom internasjonale rangeringer målt etter velstand, likhet, trygghet, balanse mellom jobb og fritid, likestilling, tillit, lykke og lignende. Det er ikke tilfeldig men følger av en lang rekke politiske valg, i tillegg til kultur og økonomisk historie. Ikke minst har trepartssamarbeidet og den norske fagbevegelsen spilt en helt grunnleggende rolle i utviklingen fram mot dagens samfunn.

For å forklare fagbevegelsens betydning for dagens Norge kan en ta utgangspunkt i illustrasjonen av den norske eller nordiske modellen utviklet i NordMod-prosjektet¹:



Figur 1: Den norske og nordiske modellenⁱ

Modellen kalles den norske eller nordiske modellen, fordi den illustrerer fellestrekk i hvordan de nordiske landene har organisert sitt samfunn og økonomi. Den norske/nordiske modellen består av tre grunnpilarer: (1) økonomisk styring, (2) offentlig velferd og 3) et organisert arbeidsliv.

¹ Forskere ved blant annet Fafo i Norge har studert studerte den nordiske modellens utfordringer fram mot 2030 på oppdrag fra Samarbeidsorganisasjon for de nordiske sosialdemokratiske partiene og fagbevegelsen (SAMAK). Mer informasjon om prosjektet på <http://www.fafo.no/index.php/nb/om-fafo/nettverk/item/nordmod-hovedside>

Den økonomiske pilaren viser til vår aktive og sterke stat, som legger vekt på internasjonal frihandel, et tett samarbeid med partene i arbeidslivet og en økonomisk politikk styrt av målet om full sysselsetting.

Velferdspilaren viser til våre skattefinansierte, brede og universelle velferdsordninger, som for eksempel gratis helsetjenester og utdanning. Disse velferdstjenestene har gjort at den norske arbeidsstyrken er produktiv. Arbeidslinja står sterkt, som innebærer at en rekke velferdsordninger er knyttet til rettigheter som man opparbeider seg gjennom lønnet arbeid. Slik har man gitt sterke insentiver for en høy sysselsetting.

Arbeidslivspilaren referer til det regulerte arbeidslivet, med samspill mellom lov og avtaler, og en sentralisert koordinering av lønnsdannelsen, hvor sterke kollektive organisasjoner med eksportindustrien i front forhandler både sentralt og lokalt. Dette lønnsdannelsessystemet refereres til som frontfagsmodellen, nettopp fordi det er konkurranseutsatt sektor, frontfaget, som forhandler lønnsveksten først. De sektorene som produserer varer som eksporteres, setter dermed rammen for hvor stor lønnsveksten bør være, også i skjermet sektor, for å opprettholde den globale konkurranseevnen. Dersom lønnsveksten blir for høy i eksportutsatt eller skjermet sektor, veltes kostanden før eller siden over på varene som skal eksporteres, som da får for høy pris i internasjonale markeder.

Betydningen av den koordinerte lønnsdannelsen for norsk økonomi og omfordeling er betydelig. Den har gitt oss en sammenpresset lønnsstruktur som har medført et mindre behov for å fordele i etterkant. Dermed har vår universelle velferdsstat bidratt til lavere ulikhet og på toppen kommer det omfordelende skattesystemet.

Vi kan legge til en fjerde pilar i den norske modellen som handler om *kompetanse*: i Norge har vi en sammenpresset lønnsstruktur og et høyt lønnsnivå. Det har ikke vært like store forskjeller mellom de som tjener best i samfunnet, og de som tjener dårligst som i de fleste andre land. I tillegg har de lavtlønte yrkene et høyere lønnsnivå enn tilsvarende yrker i andre land. Dette har gitt oss høy produktivitet, altså høy produksjon per arbeidstime, ettersom det har vært et kontinuerlig press på å oppnå omstilling og effektivitet for å forsvare det relativt sett høye lønnsnivået i lavlønsyrkene. Det lønner seg å investere i kapital og teknologi for arbeidsgiverne, og ikke minst i kompetanse blant de ansatte, særlig blant de lavest kvalifiserte. I tilfeller med lav lønnsomhet og produktivitet i en bedrift, gis det insentiver til lokalt samarbeid mellom partene om produktivitet, kompetanseutvikling og innovasjon.

Alt i alt bidrar den norske modellen til at arbeidsstyrken flytter seg til bedrifter og bransjer med høyere produktivitet og konkurranseevne over tid. De minst produktive/lønnsomme bedriftene faller fra, de mest produktive forblir. Disse prosessene mot økt produktivitet skjer gradvis, og omstillinger og strukturendringer pågår kontinuerlig.

Den norske og nordiske modellen består altså av institusjoner som dekker ulike deler av samfunnet og økonomien vår, men som er avhengig av hverandre i et samspill. Og modellen er både et historisk resultat av-, og er framtidig avhengig av, en sterk fagbevegelse som representerer de norske arbeidstakerne for å fungere i møte med staten og arbeidsgiversiden, i trepartssamarbeidet.

Fagbevegelsen har vært en politisk kraft over det siste hundreåret for utbyggingen av velferdsstaten: alderspensjon, uførepensjon, et utdanningssystem med muligheter for alle og et godt utbygd helsevesen har vært sentrale politiske mål for fagbevegelsen. I nyere tid har fagbevegelsen forhandlet fram ordninger i tariffoppgjørene, som 37,5 timers arbeidsuke og 5 ukers ferie, og retten til fri med lønn for å være til stede på barnas første skoledag eller for å delta i begravelser i nær familie. Dette er ordninger som ikke er lovfestetⁱⁱ.

I Norge er vi avhengig av en relativt høy organisasjonsgrad for å kunne rettferdiggjøre innflytelsen til partene i arbeidslivet, og forsvare at arbeidstakerorganisasjonene skal lyttes til i spørsmål som spenner fra pensjon til sosial dumping (Nergaard, 2017)ⁱⁱⁱ. Dersom det blir for mange bedrifter uten organiserte arbeidstakere, vil det utfordre dagens arbeidslivmodell og grunnlaget for den norske modellen. Derfor må tariffavtaledekningen opprettholdes på et visst nivå for at vi skal kunne si at vi har et organisert arbeidsliv også i privat sektor (Nergaard, 2017)^{iv}.

3. Arbeidsmarkedet er i endring

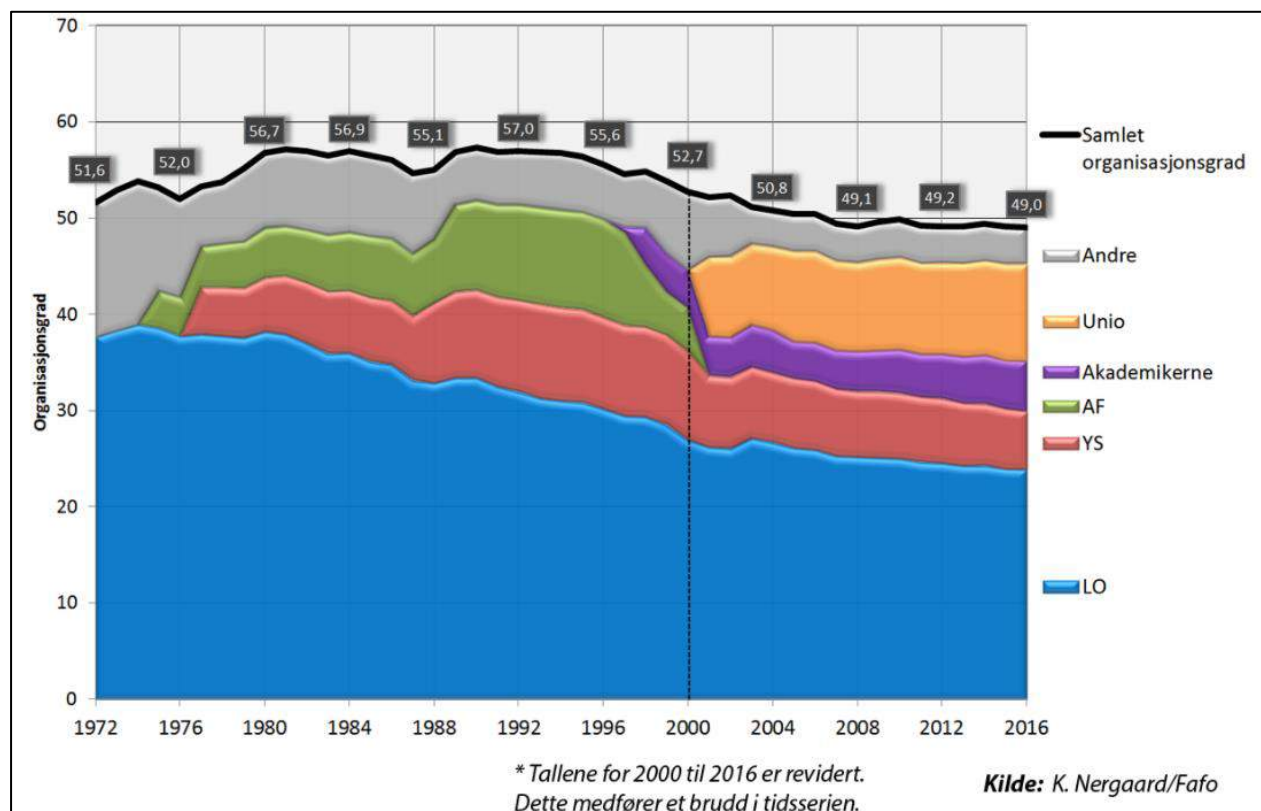
Organisasjonsgraden i Norden er høyest i verden. Sverige, Danmark, Finland og Island har den høyeste organisasjonsgraden, mens Norge ligger like bak. Kun i Norden og i Belgia utgjør andelen organiserte arbeidstakere over eller rundt 50 prosent av den totale arbeidsstyrken^v. Det er store forskjeller i organisasjonsgrad mellom sektorer og bransjer i Norge, og variasjonene er større her enn i våre naboland^{vi}. De større variasjonene i Norge kan forklares blant annet med at vi ikke har koblinger mellom fagforeningsmedlemskap og tilgang til a-kasse og annet i Norge, slik som eksempelvis i Sverige. Dermed blir andre forhold viktigere, som hvorvidt arbeidstakerorganisasjonene er tilstede på den enkelte arbeidsplassen med tillitsvalgte og klubb som rekrutterer nye medlemmer, eller om forbundene har attraktive medlemstilbud som gjør at arbeidstakerne organiserer seg, eksempelvis forsikringer^{vii}.

Offentlig sektor er mer organisert enn privat sektor. I offentlig sektor er 79 prosent av arbeidstakerne organisert, mens andelen i privat sektor er på bare 38 prosent^{viii}. I privat sektor er organisasjonsgraden klart høyere innen vareproduksjon enn i privat tjenesteyting^{ix}. Innen industri og transport ligger organisasjonsgraden mellom 50 og 60 prosent. Bygg og anlegg har en organisasjonsgrad på under 40 prosent, mens bransjer som detaljhandel og overnattings- og serveringsvirksomhet har en organisasjonsgrad på i overkant av 20 prosent (Nergaard, 2017: 140)^x.

Kvinner er oftere organiserte enn menn. Kjønnforskjeller kommer i tillegg til andre forskjeller mellom grupper. Arbeidstakere med lang utdanning (universitets- og høgskolenivå) er oftere organisert enn arbeidstakere med kort utdanning. Arbeidstakere med utdanning på grunnskolenivå er sjeldnest organisert, i tillegg til arbeidstakere med innvandrerbakgrunn (Nergaard, 2017: 142).

Noen flere er dekket av tariffavtaler. I offentlig sektor er alle arbeidstakerne dekket av tariffavtale. Tall fra registre tyder på at under 50 prosent av arbeidstakere i privat sektor jobber i en bedrift med tariffavtale (Nergaard, 2017: 146).

Andelen arbeidstakere som er organisert synker. Den norske organisasjonsgraden var på sitt høyeste nivå rundt 1990, og har falt gradvis siden. Ved utgangen av 2016 var mer enn 1,2 millioner norske arbeidstakere medlem i en arbeidstakerorganisasjon. Det var faktisk en økning på 118 000 yrkesaktive fra 2006, men ettersom antallet lønntakere i Norge økte enda mer, med 300 000, har organisasjonsgraden sunket i perioden: i 2006 var den 50,5 prosent, mens i 2016 var den 49 prosent^{xi}. LO og YS har tapt andeler, mens Akademikerne og Unio har styrket sin posisjon.

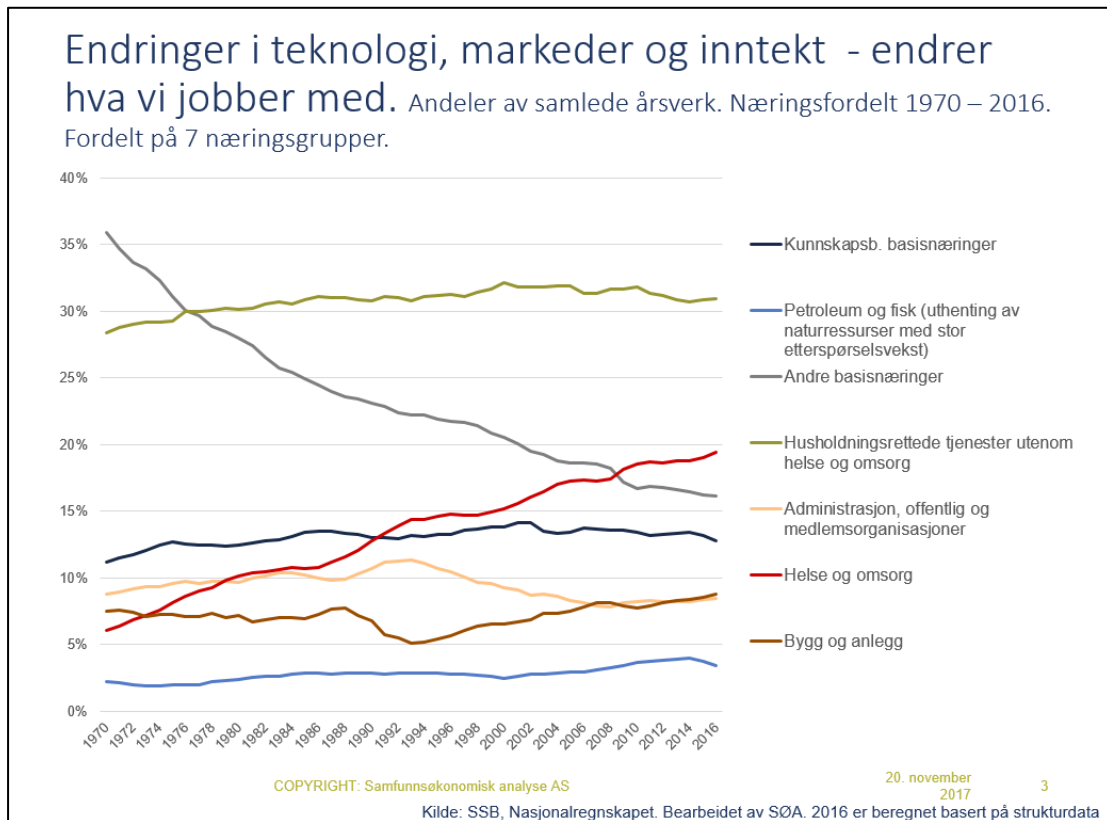


Figur 2: Organisasjonsgrad i Norge og fordeling mellom hovedsammenslutningene. Kristine Nergaard, Fafo^{xii}

Organisasjonsgraden har falt i OECD-land siden 1990^{xiii}. Nedgangen har vært minst i Norge, Finland, Belgia, Frankrike, Italia og Nederland^{xiv}. I Norden er det kun Island som ikke opplever færre organiserte arbeidstakere, og nedgangen i de nordiske landene er spesielt stor i LO-forbund^{xv}.

Fallende organisasjonsgrad må forstås i lys av endringer i arbeidsmarked og befolkning. Dette er faktorer som fagbevegelsen ikke nødvendigvis kan påvirke, og i alle tilfeller må forholde seg til.

- **Norsk og internasjonal næringsstruktur endrer seg.** I hele verden dreies sysselsettingen fra produksjon og industri til tjenester. Næringer med tradisjonelt høy organisasjonsgrad utgjør en minkende andel av økonomien og privat tjenesteyting med tradisjonelt lav organisasjonsgrad vokser i omfang. Norske arbeidstakere jobber i økende grad i tjenestenæringer, mens sysselsettingen i industrien faller. I 1946 jobbet én av fem norske arbeidstakere i industrien. I 2014 var tallet omtrent én av ti. Noe av dette kan riktignok forklares med at støttetjenester legges utenfor virksomhetene, og noe skyldes reell nedgang i antallet mennesker som lager produktene og tjenestene^{xvi}. Figur 2 illustrerer utviklingen for Norge fra 1970 og fram til i dag.



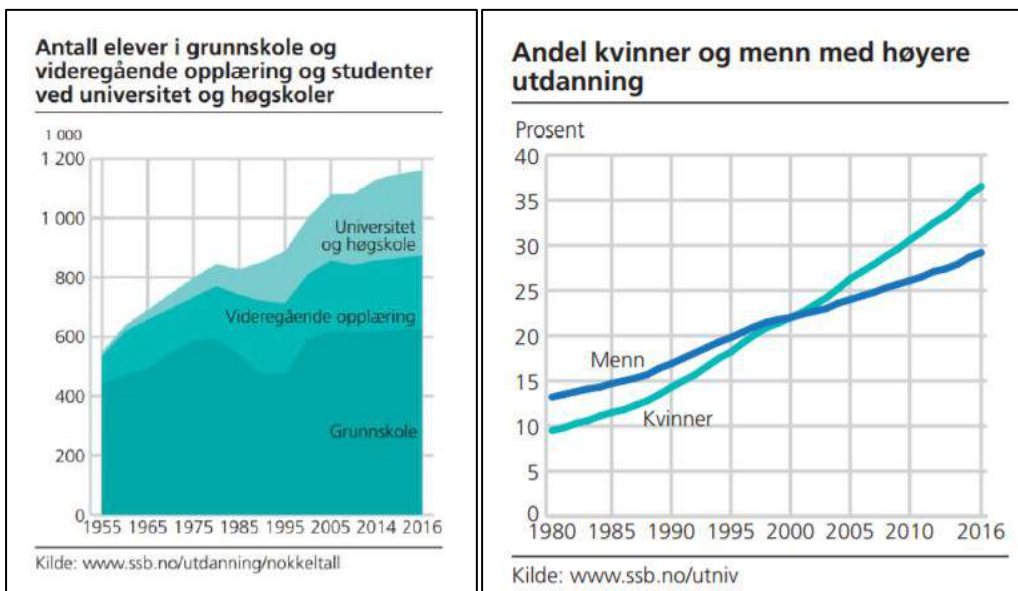
Figur 3: Endringer i næringsstruktur. Kilde: Rolf Røtnes, Samfunnsøkonomisk analyse

Forskere ved Fafo og Institutt for Samfunnsforskning har vist at endringene i næringsstruktur betyr langt mer for nedgangen i organisasjonsgraden i Norge enn andre forhold, som eksempelvis innvandring.^{xvii} Parallelt med endringer i næringsstruktur trekkes størrelsen på arbeidsplassene fram som mulig forklaring for den synkende organisasjonsgraden: færre jobber på store arbeidsplasser i dag sammenlignet med hvordan det var tidligere^{xviii}.

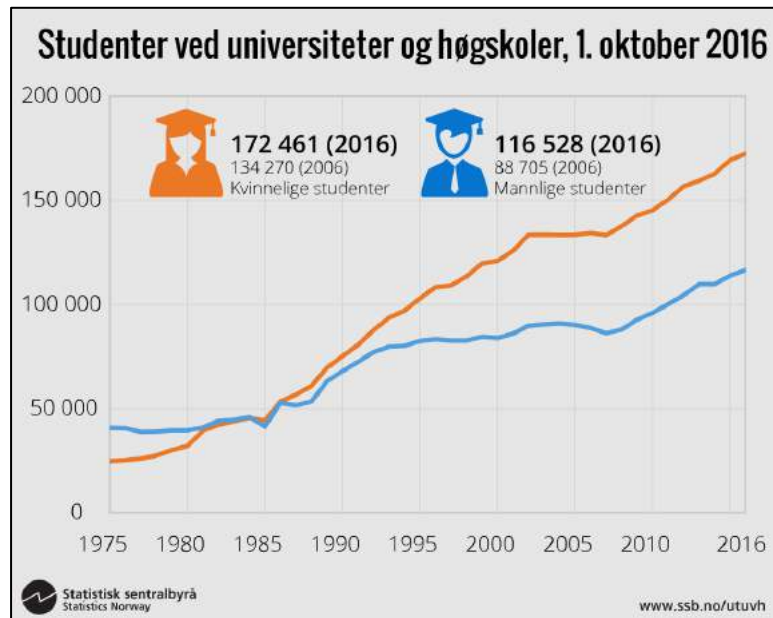
- **Nye arbeidsforhold.** Arbeidsmarkedet har endret karakter i flere vestlige land, der en har sett en økende bruk av konsulenter, vikarer, midlertidig ansatte og deltidsansatte i arbeidslivet, samt arbeidstakere som jobber gjennom enkeltmannsforetak framfor å være ansatt direkte hos oppdragsgiver^{xix}. I tillegg bytter folk jobber oftere. Slike forhold bidrar til å redusere organisasjonsgraden, ettersom ansatte med en mindre tett tilknytning til arbeidsplassen oftere er uorganisert. Hyppigere jobbskifter kan også gjøre rekrutteringsarbeidet mere krevende sett fra fagbevegelsens ståsted. I Norge har vi fått færre midlertidig ansatte de siste ti årene, og antall frilansere synes å være stabilt over tid^{xx}. Bransjer som er preget av innleie og oppsplitting av arbeidsgiveransvaret har en betydelig lavere organisasjonsgrad enn gjennomsnittet.
- **Økt mobilitet av arbeidstakere mellom land^{xxi}.** Mobiliteten har økt særlig innenfor EU/EØS-området. Økt flyt av arbeidskraft bidrar til å redusere organisasjonsgraden ved at arbeidstakere som er utstasjonert over kortere eller lengre tid har en svakere tilknytning til arbeidslivet i vertslandet. I tillegg kan språkutfordringer påvirke organisasjonsgraden negativt.
- **Økende privatisering.** Holden III-utvalget peker på at privatisering av offentlig eide selskaper har bidratt til å redusere organisasjonsgraden i mange OECD-land^{xxii}. Sammenhengen kan blant annet komme av at organisasjonsgraden i utgangspunktet er lavere i privat sektor enn i offentlig, og at tradisjonen smitter over på de nye selskapene.
- **Svakere kobling mellom faglig medlemskap og kollektive goder.** I flere land har man hatt en sterk kobling mellom fagforeningsmedlemskap og velferdsgoder, som tilgang til arbeidsledighetstrygd utbetalt gjennom de såkalte akassene. Slik har viktige kollektive ordninger vært delvis underlagt fagforbundenes kontroll: for å få tilgang til en

arbeidsledighetstrygd knyttet opp mot egen inntekt, har arbeidstakerne måtte være medlem av en a-kasse, eller medlem av en fagforening som automatisk gir medlemskap i en a-kasse^{xxiii}. Ordningen har gitt sterke incentiver for arbeidstakere å melde seg inn i en fagforening. I de senere årene har imidlertid koblingen mellom fagforeningene og a-kassene blitt svekket som følge av flere politiske justeringer. I Sverige har slike endringer gitt merkbare konsekvenser for organisasjonsgraden. Andelen arbeidstakere som var organisert hadde begynt å falle også før de politiske justeringene i 2006, men etter endringer fra 2007 falt organisasjonsgraden tre ganger så mye som tidligere. Totalt sank organisasjonsgraden fra 77 prosent i 2006 til 71 prosent i 2008, tilsvarende 235 000 medlemmer. Organisasjonsgraden i LO-forbundene sank betydelig mer enn for andre forbund, for unge mer enn for de eldre, blant arbeidstakere født i utlandet mer enn blant dem født i Sverige og i privat sektor mer enn i offentlig^{xxiv}. Altså gikk mange sårbare grupper i arbeidslivet ut av fagforeningene som følge av de politiske endringene. Koblingen mellom kollektive ordninger og fagforeningsmedlemskap er også svekket i andre land, som Danmark. Ettersom vi ikke har hatt samme kobling mellom fagforeningsmedlemskap og kollektive goder i Norge som i Sverige og Danmark, forklarer ikke slike endringer synkende organisasjonsgrad her, men mangel på a-kasse og tilsvarende ordninger i Norge kan forklare hvorfor organisasjonsgraden her er lavere i utgangspunktet. For den norske fagbevegelsen er allmenngjøringsprinsippet en relatert utfordring. Når flere fordeler kommer alle til gode uavhengig av medlemskap får flere arbeidstakere bedre vilkår isolert sett, men behovet for å melde seg inn og bidra til nye og gode avtaler kan likevel bli mindre.

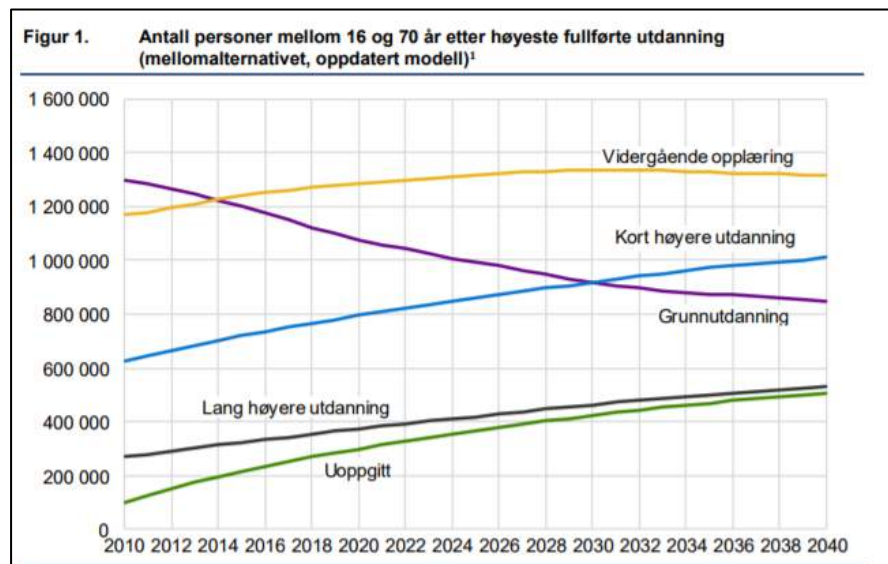
- **Lengre utdanning.** Befolkningens utdanningsnivå øker. I seg selv er utviklingen positiv for organisasjonsgraden, fordi langtidsutdannede arbeidstakere oftere er organisert enn dem med kortere utdanning. For LOs del er imidlertid utviklingen med på å forklare at andelen som organiseres hos dem er synkende. Langtidsutdannede tilhører typisk profesjonsorganisasjoner innenfor Akademikerne og Unio, som rekrutterer 3,25 ganger raskere enn LO i denne gruppen. Dersom utviklingen fortsetter i samme tempo vil disse hovedsammenslutningene være større enn LO i 2040^{xxv}. Figur 3 og 4 viser den historiske veksten i utdanningsnivået i den norske arbeidsstyrken fram til i dag. Figur 5 og 6 viser framskrivninger av utdanningsnivå, basert på dagens studenttall og SSBs modeller.



Figur 4 og 5: Illustrasjoner over omfang av høyere utdanning blant norske arbeidstakere fram til i dag^{xxvi}



Figur 6: studenter i Norge, utvikling over tid^{xxvii}



Figur 7: Framskrivinger av utdanningsnivå blant norske arbeidstakere^{xxviii}

- **Økende individualisering.** Den svenske Tankesmedjan Tiden er blant dem som har trukket fram utviklingen fra en kollektiv til en individualistisk tankegang i den vestlige verden fra 70-tallet og fram til i dag som en forklaring på fall i organisasjonsgraden. Økende individualisering er et overordnet kjennetegn ved vår tid, for «det postindustrielle samfunnet», ifølge ledende internasjonale sosiologer som Anthony Giddens, Ulrich Beck og Zygmunt Bauman. Individualiseringen kommer av at identiteten til den enkelte preges mindre av tradisjonelle gruppeidentiteter som klasse, familie og nasjon. Livene er ikke forutbestemt etter klasse og familie som tidligere^{xxix}. Individene settes dermed fri fra de kollektive rammene, men gjenintegreres ikke i noe nytt. For organisasjonsgraden kan individualiseringen innebære at arbeidstakerne vanskeligere ser seg som en del av en kollektiv bevegelse med andre likesinnede, og terskelen for deltakelse blir høyere.
- **Organisasjonsgrad er selvforsterkende.** En konsekvens av punktene over, er at en synkende eller lav organisasjonsgrad som følge av andre forhold forsterker den negative trenden. Organisasjonsgrad er selvforsterkende: på arbeidsplasser, i næringer og i sektorer med høy organisasjonsgrad blir den lettere å

oppretholde, mens det motsatte er tilfellet der organisasjonsgraden er lav. I flere land har vi sett en todeling av arbeidsmarkedet, der organisasjonsgraden forblir høy i de delene av arbeidsmarkedet der den tradisjonelt sett har vært høy, som i offentlig sektor og industrien blant arbeidstakere med trygge jobber, mens i nye, framvoksende næringer og blant arbeidstakere med usikre jobber er organisasjonsgraden lav.

I årene som kommer vil trendene over neppe avta. Tvert imot. Samfunnet vårt står nå overfor krevende oppgaver, som både utfordrer og stiller krav til den norske modellen og trepartssamarbeidet. Globalisering flytter arbeidsplasser til utlandet og internasjonale nettverk og handelsstrømmer utvides. Digitalisering og automatisering endrer virksomheter, forretningsmodeller og sysselsetting. Omstilling fra petroleumsøkonomi til grønn økonomi vil ytterligere endre norsk næringsstruktur. Både migrasjonsbølger som følger av ustabilitet i andre deler av verden og arbeidsinnvandring fra EU-land vil bringe inn ny arbeidskraft med andre forventninger og tradisjoner.

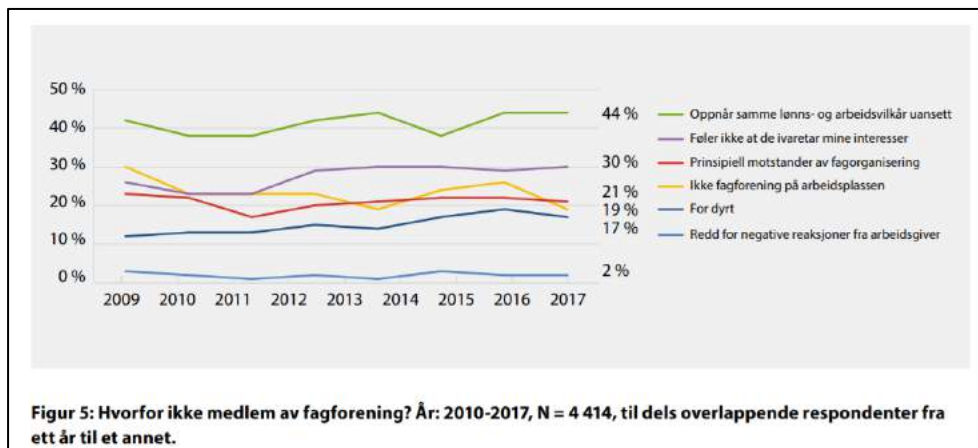
Utviklingstrekkene over er ytre forhold som påvirker forbundenes muligheter for å øke organisasjonsgraden. Noen av dem skjer helt utenfor fagbevegelsens kontroll. Andre kan representere en utvikling man ønsker å snu. I begge tilfeller er fagbevegelsens overlevelse avhengig av organisasjonenes evne til å tilpasse seg en endret virkelighet.

4. Hva sier arbeidstakerne?

Det er forsket en del på norsk fagbevegelse, og både på organiserte og uorganiserte arbeidstakere. Arbeidslivsbarometeret som AFI gjennomfører på vegne av YS årlig er omfattende, og ettersom undersøkelsen tar utgangspunkt i både organiserte og uorganiserte arbeidstakere, gir den oss god informasjon om forholdet mellom arbeidstaker og fagbevegelse i Norge.

Årets arbeidslivsbarometer viser at fagbevegelsen har høy legitimitet blant arbeidstakerne i Norge. De fleste er positive, og relativt mange av dem som ikke er medlem kunne tenke seg å bli medlem i en forening^{xxx}. Blant dem som er tillitsvalgte føler de fleste at de blir respektert av ledelsen.

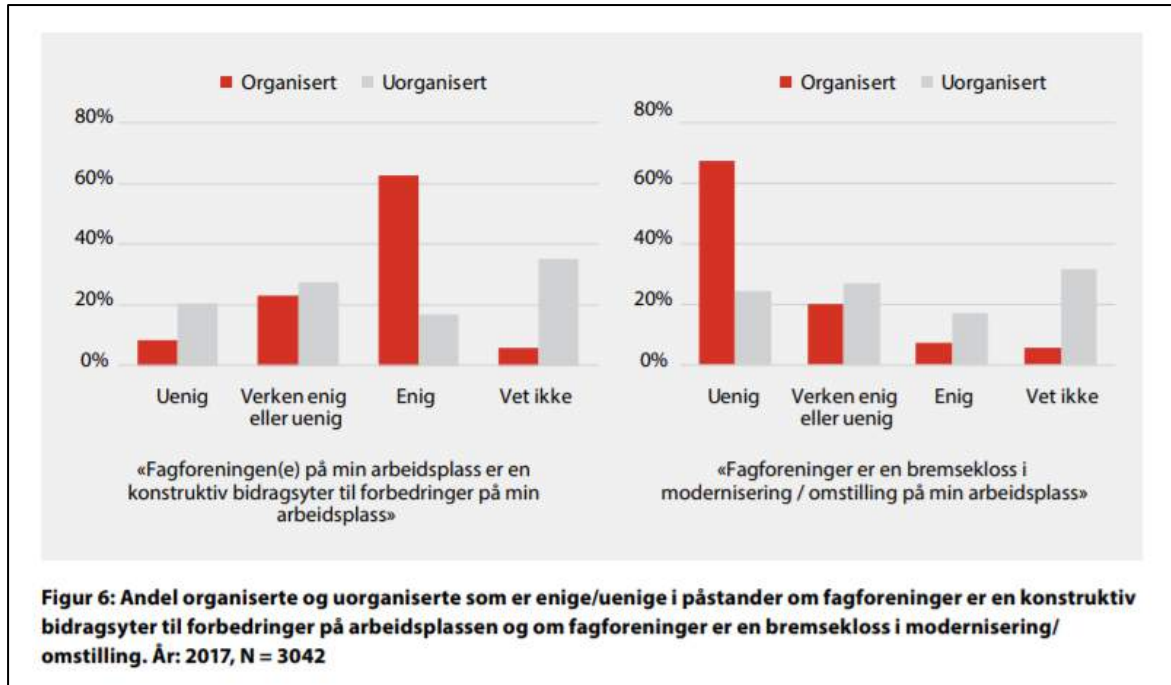
I undersøkelsen er uorganiserte spurt om hvorfor de ikke er medlem i en fagforening. Figuren under viser oversikt over svarene, og hvordan de fordeler seg over tid fra 2009 til 2017. Som en kan se er muligheten til å være «gratispassasjerer» den viktigste begrunnelsen blant de uorganiserte. Ellers kan en merke seg at en av seks uorganiserte mener at fagforeningsmedlemskap er for dyrt, og de yngre arbeidstakere oftere mener dette enn eldre^{xxxi}.



Figur 8: Hvorfor er ikke arbeidstakere organisert?^{xxxi}

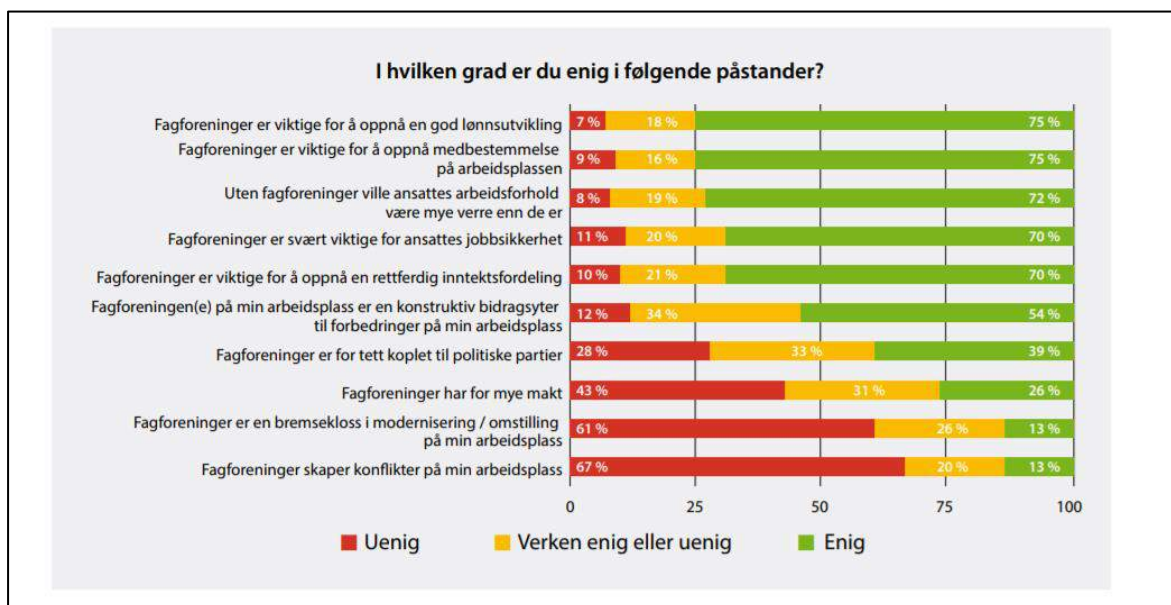
Arbeidslivsbarometeret undersøker også arbeidstakeres syn på fagforeningenes rolle i omstilling, et tema som er mye drøftet de senere årene som følge av endringer i norsk økonomi og arbeidsliv. Flertallet av de spurte som er

organiserte mener at fagforeninger er en positiv bidragsyter til omstilling på arbeidsplassen. De som ikke er organiserte har i mindre grad noen oppfatning. Videre mener flertallet av de organiserte at fagforeninger ikke er en bremsekloss i modernisering og omstilling^{xxxiii}.



Figur 9: Hva mener organiserte og uorganiserte om fagbevegelsen?^{xxxiv}

Figuren fra Arbeidslivsbarometeret i 2016 illustrerer hvordan fagforeninger oppleves både positivt og mer kritisk blant de organiserte og de uorganiserte. Eksempelvis svarer 70 prosent at fagforeninger er viktige for å oppnå en rettferdig inntektsfordeling, mens 39 prosent synes fagforeninger er for tett koblet til politiske partier.

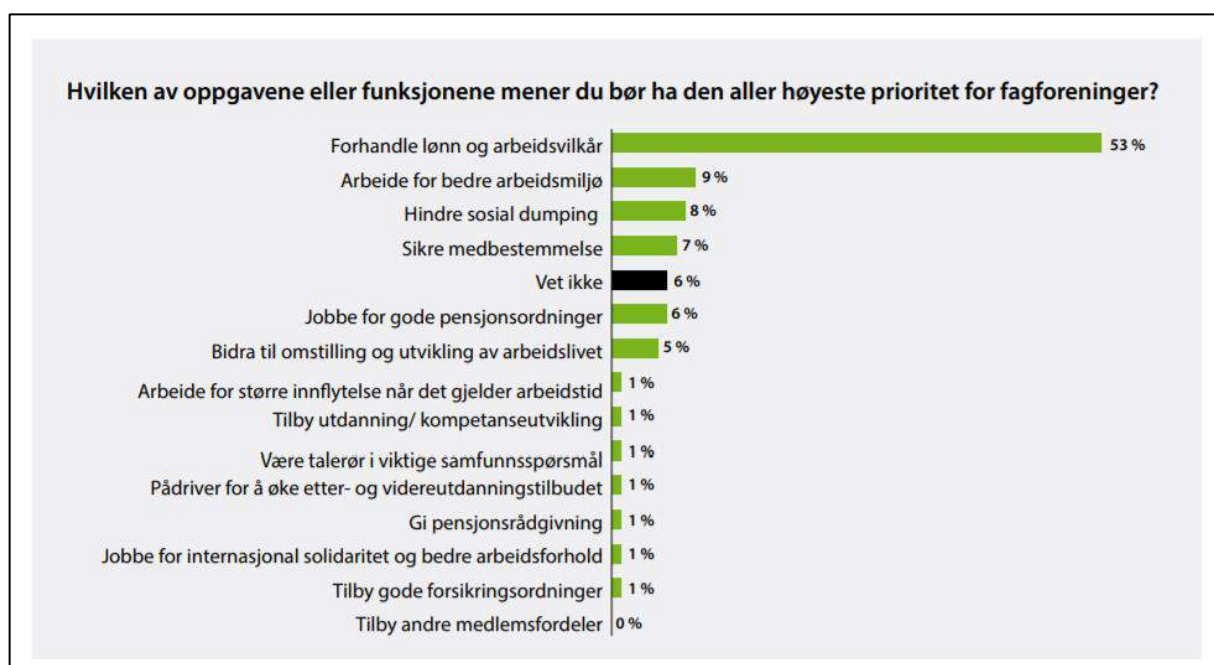


Arbeidslivsbarometeret fra 2017 spør intervjuobjektene om deres syn på modellen for lønnsdannelse. Barometeret viser noen motstridende tendenser. Oppslutningen om kollektiv lønnsdannelse er relativt stor og stabil over tid, men det er også tegn til at flere vil at lønnen skal bestemmes mer individuelt. Arbeidstakerne

Ønsker paradoksalt nok både noe mer individualisering, men også å bevare moderate inntektsforskjeller og å opprettholde frontfagets gjennomslag^{xxxvi}. De fleste ønsker mindre inntektsforskjeller, og relativt mange ønsker at inntektsforskjellene skal være som nå^{xxxvii}. Både høyt og lavt utdannede, og blant dem med høy og lav inntekt er det noe mer støtte for økende individualisering av lønnsdannelsen, selv om støtten varierer innenfor de ulike gruppene. Det er også tendenser til at flere ønsker å forhandle om lønn selv, selv om de fleste vil at fagforeninger skal forhandle lønn på ens vegne^{xxxviii}.

Paradokset som følger av at flere ønsker en økende individualisering av lønnsdannelsen, samtidig som de fleste også ønsker lav økonomisk ulikhet, illustrerer en omfattende utfordring for fagbevegelsen, spesielt for LO. Verdimessig er de fleste nordmenn enig i LOs mål om en sammenpresset lønnsstruktur og et høyt lønns gulv. Men det synes som om folk flest ikke ser sammenhengen mellom disse målene og virkemidlene i form av kollektiv lønnsdannelse, tariffavtaler og frontfagsmodellen, selve lønnsmodellen LO praktiserer.

I Arbeidslivsbarometeret fra 2016 blir organiserte og uorganiserte arbeidstakere spurt om hvilke oppgaver og funksjoner fagforeninger må prioritere høyest^{xxxix}.



Figur 11: Hva slags oppgaver bør fagbevegelsen prioritere?^{xl}

Fagforeningenes rolle i å forhandle lønn og arbeidsvilkår er det bredest enighet om. Ellers er det verdt å merke seg at det å jobbe for gode pensjonsordninger, tilby utdanning/kompetanse, eller å være talerør i viktige samfunnsspørsmål fikk relativt lav oppslutning, selv om dette er oppgaver som man kan tenke seg bør prioriteres av fagbevegelsen framover når en ser på utviklingstrekk ellers i samfunnet. Resultatene ville imidlertid sannsynligvis vært annerledes om respondentene ikke ble bedt om å velge bare ett svar.

Arbeidsmarkedet har utvilsomt endret karakter de senere årene i utsatte bransjer, der vi eksempelvis ser en økende bruk av vikarer. Samtidig er antallet frilansere relativt begrenset, i hvert fall hittil. Spørreundersøkelser blant unge viser at de aller fleste av framtidens arbeidstakere ønsker faste, hele stillinger, slik fagbevegelsen jobber for. En studie som Fafo har gjennomført på vegne av Fagforbundet høsten 2017, viser at 95 prosent av ungdommer i alderen 16-25 år mener muligheten for fast jobb er viktig for valg av yrke^{xli}. En undersøkelse gjennomført i forbindelse med NHOs årskonferanse i 2016, viste at mens 76 prosent av befolkningen forventer økt innslag av midlertidige ansettelser, innleie og selvstendig næringsdrivende i framtida, så ønsker 89 prosent av NHO bedriftene at fast ansettelse skal være hovedregelen^{xlii}.

5. Ti utfordringer for LO

Til tross for relativt høy organisasjonsgrad, er altså andelen norske arbeidstakere som er medlem i fagforening fallende. Særlig faller andelen som er organisert i et LO-forbund. Det er ingen grunn til å tro at utviklingen vil snu av seg selv. Næringsstruktur vil fortsatt endre seg i retning av fallende organisasjonsgrad og utviklingen er selvforsterkende.

Det trengs en kriseforståelse. En sterk fagbevegelse trengs mer enn på lenge, som følge av digitalisering, økende forskjeller og internasjonalisering. Men likevel taper fagbevegelsen terreng. For å snu utviklingen må vi forstå hvorfor dette skjer. Noen av trendene i arbeidslivet kan politikken påvirke, andre er mer uunngåelige. I tillegg til eksterne drivere, ligger også flere av utfordringene i fagbevegelsen selv. Dette kapitlet utforsker hvilke forhold som forklarer fallende oppslutning som fagbevegelsen selv rår over.

Fagbevegelsen er ikke alene om jobben. Å jobbe for å øke organisasjonsgraden er ikke bare fagbevegelsens jobb. En høy organisasjonsgrad, trepartssamarbeidet og den norske modellen er kollektive goder, og sammen har de tjent oss alle, både innbyggere, arbeidstakere og arbeidsgivere. Derfor er det også et kollektivt ansvar å sikre en høy organisasjonsgrad. Dette oppnår man best om arbeidet skjer gjennom ulike kanaler, det vil si også gjennom staten og arbeidsgiversiden. Men selv om ikke fagbevegelsen har ansvaret alene for å sikre en høy organisasjonsgrad, er fagbevegelsen den viktigste aktøren for å oppnå dette. Uten fagbevegelsens erkjennelse av at egeninnsatsen er viktigst, og at en må jobbe for å øke organisasjonsgraden selv under forhold som ser annerledes ut enn hva en skulle ønske seg, vil ingenting skje. Når organisasjonsgraden synker i rask tempo det norske arbeidslivet, og vi ser antydninger til en todeling mellom det organiserte og uorganiserte arbeidslivet, da er det hos fagbevegelsen at kriseforståelsen må være størst.

Flere parallelle prosesser er på gang. Det har pågått mye arbeid i den nordiske og norske fagbevegelsen i den senere tiden for å forstå og snu trenden med fallende organisasjonsgrad. Nylig lanserte Tankesmedjan Tidens sin rapport om fagforeningene og den nordiske modellen er en del av et større prosjekt om den nordiske modellen, som er initiert av SAMAK, den nordiske arbeiderbevegelsens samarbeidskomité. Hovedkonklusjonen i rapporten er at det trengs en kriseforståelse internt i den nordiske fagbevegelsen om utviklingen: den faglige organisasjonsgraden er truet, det må også forbund som vokser være bevisst på. Her hjemme er de fire hovedsammenslutningene LO, Akademikerne, YS og Unio midt i et omfattende arbeid med å finne felles tiltak for å opprettholde organisasjonsgraden i Norge. I oktober 2017 sendte de brev til statsminister Erna Solberg med fem felles krav for å styrke den norske modellen: 1) Styrk trepartssamarbeidet, med flere møteplasser; 2) Et arbeidsliv med trygge rammer og en lønn å leve av. Den norske modellen må brukes for å sikre arbeidslivets omstillingsevne; 3) Mer forskning på den norske modellen; 4) Mer kunnskap om arbeidslivet inn i skole og høyere utdanning. Norske barn og ungdommer får liten kjennskap til trepartssamarbeidets betydning for landets velferd og velstand i dag; 5) Øke fradraget for fagforeningskontingent. Slik vil norske arbeidstakere måtte bære mindre av kostanden ved det organiserte arbeidslivet, som fellesskapet nyter godt av.

Flere må lære mer om den norske modellen. Gjennom Agendas egne intervjuer og litteraturgjennomgang kommer det blant annet tydelig fram at det er et kritisk behov for mer kunnskap om den norske modellen og det organiserte arbeidslivet inn i skolen og høyere utdanning, slik hovedsammenslutningene anbefaler. Det er kommet fram eksempler på bøker i samfunnsfag som brukes i norske videregående skoler i dag som dekker rettigheter i arbeidslivet med kun en halv side^{xliii}. Opplæring i den norske modellen, partene og fagbevegelsens betydning i Norge bør begynne tidlig. En inspirasjonskilde for fagbevegelsen kan være de norske bankene, som retter seg mot barn og ungdom med tilpasset markedsføring og spareprodukter. Slik bygger de egen merkevare, og de lærer framtidens boligkjøpere og sparere om personlig økonomi, til glede for dem og for fellesskapet. På samme måte bør framtidens arbeidstakere lære om det organiserte arbeidslivet og partene. Flere av LOs forbund retter store deler av rekrutteringsarbeidet sitt mot potensielle medlemmer tidlig, før de går ut i arbeidsmarkedet. Et eksempel er Norsk Lokomotivmannsforbund, som underviser framtidige lokførere i den norske modellen og egen organisasjon tidlig i utdanningsløpet av lokførere. Det samme gjelder

Sjømannsforbundet. Begge forbundene har avtaler med utdanningsinstitusjoner om denne undervisningen. Den institusjonaliserte rekruttering i utdanningssystemet har vært svært vellykket for forbundene.

Men mer kunnskap er ikke nok. Hva kan fagbevegelsen gjøre bedre i tiden som kommer? Kan fagbevegelsen selv sitte på noen av løsningene? Jobber man på riktig måte for å sikre høy – eller høyere – oppslutning i framtida? Vi har stilt følgende spørsmål:

- Hva tilbyr fagbevegelsen? Møter fagbevegelsen arbeidstakernes reelle behov?
- Hvordan oppfattes fagbevegelsen blant dem som ikke er medlem?
- Er fagbevegelsen en relevant endringsaktør på samfunnsnivå?
- Er fagbevegelsens samfunnsrolle viktig for medlemmer og potensielle medlemmer?
- Har LO interne interessemotsetninger? Kan forbundene ødelegge for hverandre og fagbevegelsen som helhet? Klarer de store etablerte å se og bidra til LOs felles beste?
- Kan eget forbunds interesser stå i veien for medlemmers mulighet til ny kompetanse?
- Hvor gode svar har fagbevegelsen selv på avveiningen mellom å både ivareta alle arbeidsfolks interesser og samtidig fagbevegelsens kraft (medlemmers interesser – hele yrkesgrupper – alle)?

I forbindelse med arbeidet har vi gjort omfattende litteratursøk, sammenstilt relevant statistikk, samt intervjuet en rekke personer i fagbevegelsen, fra politikken, fra arbeidsgiversiden, fra akademien og arbeidslivet generelt. Vi presenterer utfordringene for LO under 10 ulike overskrifter.

1) Forbundene spiller ikke det nye arbeidsmarkedet

- Det norske arbeidsmarkedet er i stor endring. Framover vil stadig flere norske arbeidstakere jobbe i sektorer og bransjer der organisasjonsgraden er middels/lav, eller der LO organiserer svakt, som i tjenesteytende næringer.
- Det er flere av samfunnsendringene en kan mislike, og som fagbevegelsen må jobbe mot på samfunnsnivå, eksempelvis omfang av vikarer i utsatte bransjer. Det betyr ikke at LO ikke samtidig kan jobbe med å organisere arbeidstakere i slike stillinger og bransjer.
- Flere arbeidstakere blir langtidsutdannet i årene som kommer. Andre hovedsammenslutninger organiserer betydelig raskere enn LO blant disse gruppene.
- LO har gode rutiner for å dele eksisterende bransjer mellom seg, men mangler god nok organisasjon og infrastruktur til å møte nye bransjer.
- Det er behov for omfattende grep dersom LO ønsker å forbli største hovedsammenslutning i årene som kommer, og forbli en bevegelse som organiserer fra bunn til topp i norsk arbeidsliv.
- Burde LO vært forbundsløst, eller er det tvert imot behov for å opprette nye forbund for å møte nye grupper av arbeidstakere? Slike vurderinger må drøftes grundig uten at enkeltforbundenes interesser står i veien.

Arbeidsmarkedet er i endring. Det er LO også. Det pågår et omfattende arbeid med å rekruttere nye grupper, blant annet gjennom LO Selvstendig og kampanjen i servicesektoren. På et overordnet nivå er det likevel tydelig at endringene i arbeidsmarkedet preger LO. Vi ser det tydeligst i forholdet mellom antall medlemmer og organisasjonsgrad. I eksempelvis Postkom har *organisasjonsgraden* holdt seg høy, mens *antallet medlemmer* har falt dramatisk de senere årene.

I prinsippet er det mulig å opprettholde organisasjonsgrad i fagbevegelsen, og innad i LO, selv om arbeidstakerne bytter næring, eksempelvis fra industri til renhold som følge av omorganisering. Men arbeidstakere som beveger seg fra industri til tjenestenæringer vil ikke nødvendigvis finne plass i et nytt forbund, fordi tradisjonen for å være organisert, eller å være organisert i LO er lav i tjenesteytende næringer. LOs forbund kan ha liten tilstedeværelse i flere bransjer og blant yrkesgrupper, eller virke rett frem fremmed for arbeidstakerne som heller velger andre forbund og hovedsammenslutninger dersom de organiserer seg i ny jobb.



Denne utviklingen kan forsterkes av at ny arbeidskraft skal tre inn i arbeidsmarkedet, i bransjer og grupper der LO har mindre fotfeste over tid. Enkelte av Agendas intervjuobjekter har pekt på at konkurranse innad i LO kan være en utfordring, for eksempel i forbindelse med rekruttering av nye medlemmer i nye bransjer. Når yrkesgrupper oppstår i nærliggende bransjer på siden av eller mellom eksisterende forbund, kan konflikter oppstå om hvem som «eier» den nye muligheten for flere medlemmer.

At LO i stor grad er delt etter bransjer framfor profesjon, oppleves som en styrke fra arbeidsgiversiden fordi arbeidsgiver- og arbeidstakersiden får en felles interesse i å ivareta de beste rammebetingelsene for sin bransje. Samtidig vil mange arbeidstakere i et omskiftelig arbeidsliv ha sterkere identitet til en profesjon eller et fag, enn til en bransje.

I tillegg til bransje og utdanning, kan tilknytning til arbeidsmarkedet gjøre fagorganisering mindre aktuelt. Vi vet at arbeidstakere i midlertidige stillinger sjeldnere er organisert enn faste ansatte, det gjelder både i privat og offentlig sektor. Egne tall fra LO i 2012 viste at mens 41 prosent av de faste ansatte i privat sektor var organisert, gjaldt det kun 26 prosent av de midlertidige ansatte i samme sektor. Og mens 85 prosent av de fast ansatte i offentlig sektor var organisert i 2012, var kun 60 prosent av de midlertidige organiserte. At det er store forskjeller i organisasjonsgrad blant midlertidige i offentlig og privat sektor, kommer blant annet av at midlertidigheten ofte er forskjellig. I staten er midlertidige oftere på langvarige kontrakter.

Når organisasjonsgraden blant midlertidige, spesielt i privat sektor, er lav, kan det både komme manglende kunnskap blant arbeidstakerne, og ikke minst manglende tilstedeværelse på arbeidsplassen. Arbeidstakerne blir sjeldnere integrert i et fellesskap. Jan Kristoffer Dale, forfatter av boka *Arbeidsnever*, beskrev dette i et intervju med Tidsskriftet *Manifest*: «Jeg var livredd for å havne i arbeidsledighet igjen, for jeg hadde gått arbeidsledig i flere år før det. Så jeg sa ja til alt, jeg jobba fire år uten ferie, jeg jobba doble skift og betalte for arbeidsklærne mine sjøl. Når man er ufaglært er det den type jobb man kan få, da tar man til takke med toukerskontrakter. Jeg var ikke organisert da, og visste ingenting om hva slags rettigheter jeg hadde. Da jeg fikk fast jobb etter fire år, var klubben der med en gang og lurte på om jeg ville organisere meg, og sa at jeg ikke trengte å jobbe doble skift. Jeg tenkte, hvor var dere da jeg jobba gjennom bemanningsbyrå på korte kontrakter i fire år?»^{xliv}

I kampen mot løse arbeidskontrakter, er det likevel viktig å oppsøke og ta imot dem som nettopp jobber med slike kontrakter – og som trenger fagbevegelsen. I et av intervjuene våre ble det sagt at fagbevegelsen «snakker om løsarbeidersamfunn, det oppleves som at man leter etter av-knappen i stedet for å løse problemene». Andre hevder at LO og fagbevegelsen må balansere bedre å både jobbe på samfunnsnivå med å forsøke å motvirke disse endringene, samtidig som man jobber hardt med å rekruttere arbeidstakerne som jobber i annet enn faste, hele stillinger.

En av de andre store endringene i arbeidsmarkedet er omfanget av arbeidstakere med langtidsutdanning. LO har vært helt sentral i utdanningsrevolusjonen i Norge, og var blant de sterkeste forkjemperne for å sikre gratis høyere utdanning for alle for flere tiår siden. Sett i lys av dette, er det et paradoks at LO ikke organiserer flere langtidsutdannede. De to hovedsammenslutningene som står sterkest i disse gruppene, Unio og Akademikerne, rekrutterer 3,25 ganger raskere enn LO blant langtidsutdannede. Dersom utviklingen fortsetter i samme tempo vil disse hovedsammenslutningene være større enn LO i 2040^{xlv}. Det er flere årsaker til at eksempelvis Akademikerne rekrutterer bedre blant langtidsutdannede enn LO. Blant annet er organisasjonsgraden selvforsterkende, flere av Akademikerforbundene er profesjonsforbud og flere av forbundene tilbyr sterke faglige fellesskap gjennom etterutdanning, relevant skoling og annet.

Enkelte opplever at den lavere rekrutteringen blant akademikere også kan handle om kultur. Blant annet er det vist til situasjoner med gnisninger mellom utdanningsgrupper innad i forbundene. Slike kulturelle forhold i LO kan bidra til å forsterke opplevelsen blant grupper av langtidsutdannede av at LO ikke taler deres sak, og ikke er deres hovedsammenslutning. Spørreundersøkelser i befolkningen tyder på at LO assosieres sterkt med korttidsutdannede yrkesgrupper. Å være sterkt knyttet til grupper av arbeidstakere/utdanninger er en stor utfordring for LO dersom LO ønsker å forbli den største hovedsammenslutningen i årene framover. Fortsetter dagens utvikling, tyder beregninger på at de tre hovedsammenslutningene Unio, Akademikerne og YS sammen kan være større enn LO i 2024^{xlvi}.

Hvordan LO og fagbevegelsen skal jobbe for å tilpasse seg de nye gruppene av arbeidstakere framover er et stort spørsmål. Flere av representantene fra LO som Agenda intervjuet i forbindelse med dette arbeidet luftet tanker om enten å gjøre LO forbundsløst, eller å opprette nye forbund i LO. De som luftet tanken om å gjøre LO forbundsløst begrunnet forslaget med at et mer heterogent LO ville kunne framstå som mer inkluderende for nye yrkesgrupper: svakere assosiasjoner til enkeltsektorer, eller grupper av arbeidstakere, kan gjøre at LO framstår mindre bundet til det tradisjonelle arbeidsmarkedet. I tillegg ville ingen forbund «eie» yrkesgrupper eller bransjer, et tema vi kommer tilbake til under punkt 5. Andre intervjuobjekter både innenfor og utenfor LO trakk fram muligheten for å opprette nye forbund, for eksempel for langtidsutdannede i tjenesteytende næringer i privat sektor, som samfunnsvitere og ingeniører i konsulentyrker eller annet, eller blant ansatte innen kultur. Utfordringen ved å opprette et nytt forbund innen eksempelvis kulturfeltet, er at etablerte forbund mister sine medlemmer til det nye forbundet. Men dersom LOs nye forbund innen kultur ble et markert forbund med sterke og positive assosiasjoner blant arbeidstakere innen kulturfeltet, ville LO kunne få flere nye medlemmer totalt. I alt arbeid LO gjør for å øke organisasjonsgraden framover, er det viktig at LOs fellesinteresse settes over enkeltforbundenes interesser.

2) Fagbevegelsen ligger ikke foran medlemmenes behov

- Fagbevegelsen peker selv på at kunnskapen om arbeiderbevegelsens betydning for ferie og 37,5 timers arbeidsuke ikke er godt nok kommunisert. Men fagbevegelsen må ikke skue bak til historiske seire for å forsvare sin framtidige betydning
- Det norske samfunnet og arbeidslivet står foran svært store omstillinger som følge av digitalisering og automatisering. Fagbevegelsen må være framtidsrettet, og forstå arbeidstakernes framtidige behov før de selv skjønner dem.
- LO må styrke sine medlemmers tilgang på kompetanse og medvirkning
- Alle grunner til å være medlem er like gode

Arbeidslivsbarometeret i 2016 viste at både organiserte og uorganiserte arbeidstakere mener fagbevegelsens viktigste oppgave må være å forhandle lønn og arbeidsvilkår, arbeide for et bedre arbeidsmiljø og hindre sosial dumping. LO er sterk på alle områder. Men i lys av den synkende organisasjonsgraden, kan det likevel tenkes at for mange behov ikke møtes? Svarer arbeidstakere det de forventer av en fagorganisasjon, eller det de ønsker seg i arbeidslivet generelt?

Som enhver aktør må altså LO og fagbevegelsen ikke bare høre hva eksisterende og potensielle medlemmer sier de ønsker seg, men *forstå* hva de trenger. Våre intervjuer tyder på tre typer behov:

For det første er kompetanseheving og medvirkning nøkkelen til mestring og deltakelse i framtidens arbeidsliv. Digitalisering betyr store endringer og omstillinger i arbeidslivet, og mange av dem er vanskelige å spå omfanget av. Norsk økonomi og arbeidsliv har alltid vært i omstilling, og blant annet takket være den norske modellen har vi klart å gjennomføre disse til det beste for fellesskapet. Forskjellen fra tidligere er imidlertid at endringene vil skje så mye fortere enn tidligere.

Ny teknologi vil kreve ny kompetanse oftere. Det betyr at organisering og finansiering av livslang læring må avklares mellom partene i arbeidslivet. Fagbevegelsen har alltid vært opptatt av å sikre sine medlemmer tilgang på kunnskap. Arbeidernes opplysningsforbund, som i dag heter Studieforbundet AOF, ble grunnlagt av Haakon Lie allerede i 1931. Hovedtanken var å bidra til økt utdanning i arbeiderklassen. Også i dag er tilrettelegging av utdanning en viktig del av mange arbeidstakerorganisasjoners virke – og de tilbyr sine medlemmer støtte til ulike former for kurs og utdanning. Noen arrangerer fagkurs i egen regi. Fagforbundet tilbyr for eksempel sine medlemmer stipend til både grunn-, etter- og videreutdanning og kortere yrkesfaglige kurs – og jobber også tett sammen med flere utdanningsinstitusjoner for å sørge for at kursene som tilbys er i tråd med medlemmenes og arbeidslivets behov^{xlvii}.

Vi vet fra kunnskapsinnhentinger blant arbeidstakere i Norge at folk ønsker både mer kompetanse og økt medvirkning på jobben. I en spørreundersøkelse blant 30 000 medlemmer i Fagforbundet som ble gjennomført av Tankesmien Agenda høsten 2017 svarte 80 prosent at de er villige til å tilegne seg ny kompetanse for å kunne utføre nye arbeidsoppgaver i takt med økende digitalisering av arbeidslivet. Men bare 35 prosent av sier at virksomheten de jobber for har gode ordninger for påfyll av ny kompetanse. Nesten like mange sier at de ikke har det^{xlviii}.

Boks 1: Eksempel på prioritering av kompetanse i tariffoppgjørene i FLT

Forbundet for ledelse og teknikk (FLT) bruker 20 millioner kroner i året på etter- og videreutdanning. Det er like om lag det samme som LO sentralt. Utdanningsordningen prioriteres i tariffoppgjørene med NHO med 1 krone og 10 øre per time. Midlene brukes til utdanningstiltak for medlemmer, blant annet gjennom utdanningsselskapet Addisco, som eies av FLT. Skoleverket og utdanningsinstitusjonene er ansvarlig for innhold, men tett samarbeid med forbundet fører til at man evner å skape fleksible tilbud som passer deltidsstudentenes behov. Dette er utdanninger for mennesker som ofte må kombinere jobb, utdanning og familieforpliktelser og ikke har mulighet til å følge studieløp som ikke er tilpasset dem. Resultatene for de som deltar i ordningen er veldig gode.

En ny rapport fra AFI analyserer denne støtteordningen og partssamarbeidets kompetanseeffekter. Her har de blant annet gjennomført spørreundersøkelser blant de tillitsvalgte som har mottatt stipend. Disse oppgir at det var tilretteleggingen fra Addisco, og den økonomiske støtten fra FLT, som var den viktigst for å gjennomføre etter- og videreutdanning. De finner at modellen gjør de som deltar mer aktuelle for ansettelse, og gir økt selvtillit og mestringsfølelse.

AFI vurderer også hvordan modellen kan inspirere til lignende modeller i andre deler av arbeidslivet. Intervjuer med LO og NHO som AFI har gjennomført, viser at FLT får honnør for satsingen, men at partene i arbeidslivet mener det er krevende å sette av midler til slike typer utdanningstiltak: «LO fremhever at tariffestede midler til utdanning konkurrerer med andre prioriteringer i lønnsforhandlingene. NHO mener på sin side at bedriftenes forpliktelser for de ansattes kompetanseheving er tilstrekkelig regulert av Hovedavtalen». AFI er overrasket over at ikke partene i arbeidslivet vurderer potensialet for tariffesting av utdanningsmidler: «Særlig fordi det kan virke som at slike ordninger gjør det lettere å starte et videreutdanningsløp for ansatte som ellers ikke ville vurdert å ta etter- og videreutdanning etter eget initiativ, eller fordi de ikke får denne muligheten av arbeidsgiver».

FLTs modell innebærer en kostnadsdeling mellom arbeidsgiverne, som bidrar med tid og noe finansiering, og arbeidstakerne som prioriterer utdanningsfond foran lønn.

Kilde: Robotene kommer – Hva svarer offentlig sektor? Rapport skrevet av Hannah Gitmark, Tankesmien Agenda (2017)

For det andre er medvirkning ofte mangelfull. Omstillingene som følger av digitalisering utfordrer også ansattes medvirkning. Studien som Agenda utførte i samarbeid med Fagforbundet viser at ansatte i offentlig sektor opplever liten grad av innflytelse – ofte også informasjon om – endringer i arbeidshverdagen som følger av ny teknologi. I den overnevnte spørreundersøkelsen synes bare 38 prosent at de får god nok informasjon i forkant av endringer, mens hele 3 av 10 mener det motsatte. Når det gjelder mulighet til å påvirke endring i egne arbeidsoppgaver, opplever bare 31 prosent at dette stemmer. Flere (36 prosent) oppgir at de ikke opplever å ha denne muligheten^{xlix}.

Når ansatte ikke får medvirke risikerer løsningene å bli dårlige fordi de ikke svarer på reelle behov. En utfordring kan være at i motsetning til tradisjonelle omstillingsprosesser med start og sluttdato og tydelig avgrensning, er teknologisk omstilling kontinuerlig. Det stiller nye krav til arbeidsgiver, men også

til tillitsvalgte og til fagbevegelse i å følge opp og støtte medlemmer i å styrke deres medvirkning i digitalisering og omstilling.

For det tredje er det mange grunner til å være medlem, ikke én. Noen arbeidstakere melder seg inn fordi de identifiserer seg med fagbevegelsens historie og det politiske prosjektet. Andre melder seg inn fordi de ønsker en gunstig innboforsikring. Enkelte vi har snakket med har pekt på at den politiske motivasjonen kan ha høyere status internt enn motivasjonen som følger lommeboken. Men det er viktig at LOs tillitsvalgte kommuniserer at alle grunner for å melde seg inn er like gode, enten de er kollektivt eller individuelt begrunnet. Dersom dette ikke formidles, kan grupper av medlemmer oppleve et svakere fellesskap. Mer generelt må fagbevegelsen ha et bevisst forhold til hvordan en møter ulike grupper av medlemmer med forskjellig motivasjon, yrke og utdanning, for å sikre relevans for alle. Forskerne Jordfald og Olberg ved Fafo skiller mellom tre ulike grunner til at arbeidstakere organiserer seg: egeninteresse, ønske om beskyttelse og verdiorientering.

- *Egeninteresse* handler om hvilke forbedringer i lønns- og arbeidsforhold arbeidstakeren får av medlemskap, samt fordeler som bank- og forsikringsordninger osv. Arbeidstakerne vurderer hva de får igjen for å være medlem, sett opp mot kontingenten de betaler. Slik forklarer en også hvorfor arbeidstakere lar være å tegne medlemskap hvis de får tilgang til samme lønn og arbeidsvilkår som medlemmene uten selv å være medlem (gratispassasjerer).
- Den andre motivasjonen er *beskyttelse*. Motivasjonen handler om å sikre seg mot framtidig risiko som oppsigelser og annet. Tillitsvalgtes rolle i omorganiseringer og oppsigelse, tilgang på advokathjelp og rådgivning i en vanskelig prosess, er eksempler på trygghet fagbevegelsen kan tilby. Hvis arbeidstakere opplever at endring og omstilling foregår uten deltakelse eller innflytelse fra tillitsvalgte eller klubb, vil altså verdien av slik beskyttelse være mindre.
- Den tredje grunnen, *verdiorientering*, handler om arbeidstakerens syn på fagforeningens verdimesige forankring, og er spesielt viktig i situasjoner der arbeidstakeren kan velge mellom flere fagforeninger.

Tankesmien Tiden peker i tillegg på yrkesidentitet som en viktig motivasjon for å bli med i en fagforening, noe som spesielt forklarer den høye organisasjonsgraden blant enkelte profesjonsyrker.

Strategien for hvordan man møter potensielle og eksisterende medlemmer må ta høyde for de ulike motivasjonene og hvordan medlemmene bruker fagforeningene, og strategien må gjenspeiles i alt av informasjon fra forbundene.

Vi vet fra forskning som er gjennomført av Fafo og Institutt for samfunnsforskning at fallet i organisasjonsgrad i Norge i stor grad er skjedd blant arbeidstakere mellom 35 og 49 år, som jobber i privat sektorⁱ. Innvandring, som trekkes fram av flere som en viktig forklaring for svekket organisasjonsgrad, forklarer derimot bare en liten del av utviklingen. Fagbevegelsen må gjennomføre analyser av hva som motiverer ulike grupper spesielt for medlemskap. Eksempelvis er gruppen av ansatte mellom 35 og 49 år i privat sektor preget av mange med fast jobb og stabil inntekt i private bedrifter (Økland, 2017)ⁱⁱⁱⁱ. Utover kompetanseheving i det nye, digitale arbeidslivet, er problemstillinger som handler om personvern og overvåking på arbeidsplassen områder der fagbevegelsen kan gjøre seg relevant for disse gruppene (Økland, 2017)ⁱⁱⁱⁱ. Overvåking på arbeidsplassen er dessuten en relevant utfordring for store grupper av arbeidstakere, fra ansatte i offentlig helse, til renovasjonsarbeider og konsulenter i privat tjenesteyting.

Samtidig må fagbevegelsen evne å gå foran og vise vei for både nåværende og mulige medlemmer. Behov for gode prosesser for medvirkning og kompetansepåfyll oppleves ikke nødvendigvis akutt før man står i en situasjon der disse mangler. Det betyr at jobben består både i å formidle behov og tilby en løsning.

3) Konflikt, retorikk og kultur som flere ikke kjenner seg igjen i

- Den norske modellen er dialog – men markedsføringen fra fagbevegelsen er ofte konflikt
- Folk assosierer fagbevegelse med fellesskap, men også med gammeldags, konflikt og arbeiderklasse

Arbeidstakeres opplevelse av fagbevegelsen har selvsagt stor betydning for deres beslutning om medlemskap. Dersom de oppleves innflytelsesrike, konstruktive og nyttige, vil det påvirke organisasjonsgrad positivt, mens dersom opplevelsen er negativ eller mer nøytral, vil dette kunne svekke organisasjonsgraden. Forbundene rår i stor grad selv over hvordan de blir oppfattet gjennom ord og handling.

Norsk og nordisk fagbevegelse er unik fordi den står for ansvarlighet og løsninger. Relasjonene til arbeidsgiver er tettere enn i andre land, og kommer både av tradisjon, kultur, og ikke minst formaliserte lover og avtaler. For eksempel snakker vi i det norske arbeidsmarkedet om «fred i avtaletiden», som betyr at forhandlingene begrenses til tariffoppgjørene og ikke tas opp utenom disse. Tankesmedjan Tiden peker på en rekke eksempler der det norske og nordiske arbeidslivet skiller seg fra andre europeiske land i den formelle og uformelle konstruktive relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, eksempelvis ved at arbeidstakerne har tilgang til mer bedriftsintern informasjon og er representert i styrene. I fellesskap har en kommet fram til løsninger for omstilling i krevende tider. Erfaring fra fagorganisering i en rekke land tyder på at rekrutteringen blir betydelig mer effektiv når relasjonen mellom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden er preget hovedsakelig av respekt og samarbeid, men naturligvis også konflikt ved behov^{liv}. Kontrasten er stor til flere søreuropeiske land, der en smal fagbevegelse med få kanaler inn og lite makt oftere må ty til konflikt som virkemiddel.

Sett i lys av den norske og nordiske tradisjonen, og den dokumenterte positive gevinsten som følger av disse modellene, er det et paradoks at en del av markedsføringen til fagbevegelsen og retorikken fra tillitsvalgte i stor grad vektlegger motstridende interesser og kamp. Slik kan gjenkjenneligheten blant arbeidstakere en ønsker å rekruttere bli mindre. Et eksempel på en markedsføring som spiller delvis på konflikt er en av LOs kampanje for å øke rekrutteringen i 2010, illustrert med Rødhette og ulven. Budskapet er: vær mange så blir du ikke spist av et rovdyr.

Oppfattes fagbevegelsen som mer konfliktorientert enn sannheten er? Vi har undersøkt arbeidstakeres assosiasjoner til fagbevegelsen. Undersøkelsen ble gjennomført av Ipsos i oktober 2017 blant i overkant av 500 personer. Med et relativt lite utvalg skal en være varsom med å trekke for bastante konklusjoner om resultatene. Likevel gir undersøkelsen oss en pekepinn på hvordan fagbevegelsen kan oppleves blant norske arbeidstakere.

I utvalget er 56 prosent medlem i en fagforening, og andelen er dermed noe høyere enn i befolkningen ellers. Vi spurte utvalget hvilke ord de assosierer med fagbevegelsen, og fikk svarene som en kan se i tabellen under. Respondentene fikk mulighet til å velge flere kategorier. Som vi ser av tabellen, var «fellesskap» den sterkeste assosiasjonen i utvalget. Samtidig er også ord som «gammeldags» og «konflikt» ord som mange knytter til fagbevegelsen. Undersøkelsen viser dessuten at mange assosierer fagbevegelsen med «arbeiderklasse».

Resultatene illustrerer en utfordring for fagbevegelsen, fordi arbeidstakere er nødt til å identifisere seg med forbundene, prosjektet og ha ellers positive assosiasjoner til bevegelsens for å ønske å delta.

Ord	Prosent totalt	Unge (18-29 år)	Voksne (40-59 år)	Grunnskole	Videregående skole	Høyere utdanning (lavere grad)	Høyere utdanning (høyere grad)
Gammeldags	17	18	19	26	11	17	18
Konflikt	22	19	26	20	20	22	26
Fellesskap	62	51	62	41	63	66	62
Nyskapende	6	14	3	7	9	5	4
Arbeiderklasse	42	45	42	40	53	34	41
Høyt utdannet	7	15	8	3	8	7	8

Glad	4	4	5	7	3	5	2
Sur	6	2	9	7	4	7	7
Ikke noe av dette	8	14	6	14	10	5	7

Tabell 1: Hvilke assosiasjoner har nordmenn til fagbevegelsen? Kilde: IPSOS spørreundersøkelse gjennomført på vegne av Tankesmien Agenda, høsten 2017

4) Fagbevegelsen rekrutterer for lite

- Fagbevegelsen spør ikke om du vil være medlem
- For lite gjøres for å beholde medlemmer
- Rekrutteringsarbeid har lav status

Det mest grunnleggende stedet å starte for å få flere medlemmer er å spørre arbeidstakere om de ønsker å bli med i fagbevegelsen, gjerne ansikt til ansikt. I den omfattende utredningen til Tankesmedjan Tiden kommer det imidlertid fram at fagbevegelsen mister medlemmer, nettopp fordi mange arbeidstakere aldri får spørsmålet om de ønsker å melde seg inn^{lv}.

I spørreundersøkelsen som Agenda gjennomførte i forbindelse med dette prosjektet høsten 2017, spør vi respondentene om de er blitt forsøkt vervet til en fagforening de siste årene. 8 av 10 oppgir her at de ikke er forsøkt vervet. Blant de 44 prosentene i vårt utvalg som ikke er organisert, oppgir 7 prosent det at de ikke er spurt som *den viktigste grunnen* til at de ikke er medlem, mens 12 prosent oppgir at de ikke vet så mye om fagforeninger som sin viktigste grunn.

Vi mennesker er sterkt begrenset av vanene våre. Å tre ut av noe slik det alltid har vært, over til noe nytt representerer en terskel for oss. Innenfor psykologisk forskning referer man til denne effekten som «default effect»: den situasjonen man befinner seg i dersom man ikke foretar seg noe som helst. Det enkleste er å ikke ta et valg. Å bli med i en fagforening når en ikke er med, innebærer at man tar et aktivt valg om å endre situasjon. Dette valget blir betydelig enklere om man spørres direkte, for eksempel av en kollega man har tillit til. Direkte rekruttering, med spørsmål om man ønsker å bli medlem, er derfor en helt sentral del av fagbevegelsens virksomhet.

Det kan virke åpenbart at det er lurt å spørre flere om de vil bli medlem. Men rekruttering er ressurskrevende ute på arbeidsplassene. Mange peker på at rekrutteringsarbeidet i den norske og nordiske fagbevegelsen ikke prioriteres høyt nok, både gjennom intervjuer som Agenda har gjennomført i forbindelse med dette prosjektet, og i Tankesmedjan Tidens utredning. For få jobber med rekruttering, og tillitsvalgte prioriterer det for lavt. Det kan være flere årsaker til dette. Blant annet kan det oppleves noe mer krevende å oppsøke arbeidstakere for å overbevise dem om medlemskap, enn å jobbe med andre oppgaver i fagbevegelsen. Det synes også som om statusen til rekrutteringsarbeidet er lavere enn annet arbeid, eksempelvis forhandlingsarbeidet. Som Tiden viser til, er det en utbredt oppfatning at forhandlingsarbeidet tildeles de absolutt største ressursene på sentralt nivå. Slike prioriteringer begrunnes ofte med at medlemsrekrutteringen først og fremst skal skje på lokalt nivå, eksempelvis blant tillitsvalgte på den enkelte arbeidsplass^{lv}.

En annen utfordring innen rekruttering og medlemsvekst som kommer fram av intervjuer og relevant litteratur er å *beholde* eksisterende medlemmer. Turn-over blant medlemmer varierer mellom de ulike forbundene. Medlemstap kan komme av flere grunner, blant annet at medlemmene skifter jobb og bransje eller tar ny utdanning. Ofte mangler gode rutiner for å fange opp medlemmer som utdanner eller jobber seg ut av forbundet. Handel og kontor er blant LO-forbundene som har satt i verk ekstra tiltak for å hindre at de mister medlemmer. Forbundet har blant annet ansatt to servicesekretærer som ringer medlemmer med utestående kontingent, og spør om de ønsker å fortsette medlemskapet sitt. Resultatet av denne innsatsen er at 60 prosent av medlemmer med ubetalt faktura viderefører medlemskapet sitt.

Arbeidslivsbarometeret fra 2016 spurte respondentene som var uorganiserte om hvorvidt de hadde vært organiserte tidligere. Nesten halvparten, 49 prosent svarte ja. Videre fikk alle uorganiserte spørsmål om hvorvidt medlemskap vil være aktuelt i fremtiden. For litt over halvparten, 53 prosent, er det ikke aktuelt. Men blant dem som har vært organisert før var det en høyere andel som kunne tenke seg å bli medlem igjen^{lvii}. Resultatene illustrerer derfor godt potensialet for flere medlemmer generelt i befolkningen og spesielt blant arbeidstakere som tidligere har vært organisert.

5) Enkeltforbunds interesser går foran fellesskapets beste

- LOs ledelse er summen av forbund mer enn én helhet
- Forbund har alle interesse av LOs medlemstall, men jobber for egne
- Forbund har langsiktig interesse av at andre forbund vokser, men da svekkes deres innflytelse

Konkurransen om medlemmer mellom ulike fagforeninger i Norge generelt trenger ikke å være et problem. Det ser vi blant annet på organisasjonsgraden i offentlig sektor: den er høy, samtidig som det er sterk konkurranse om medlemmene. Det er tvilsomt at konkurransen i seg selv er en forklaring på den høye organisasjonsgraden. Men medlemskonkurransen har sannsynligvis ikke svekket den.

Konkurransen om medlemmer kan imidlertid være en utfordring, dersom den bidrar til at den totale medlemsmassen blir lavere enn den kunne ha vært, fordi interessen motsetninger mellom forbund skyver bort aktiviteter som kunne løftet hele organisasjonen og fagbevegelsen generelt. For eksempel dersom de enkelte forbundenes interesser står i veien for det felles beste.

En illustrasjon på at enkeltforbundenes interesse kan komme framfor LOs, eller samfunnet som helhet, er arbeid med å rekruttere studenter: ifølge flere av Agendas intervjuobjekter er det en oppfatning i deler av LO om at det ikke lønner seg å verve studenter eller andre i eller på vei inn i opplæring, fordi de kan utdanne seg ut av forbundet om kort tid. Men om disse personene først blir organisert i fagbevegelsen, kan de enten gå til andre LO-forbund, alternativt til andre hovedsammenslutninger. På sikt bidrar dette til å opprettholde organisasjonsgraden, og også LOs andel av de organiserte.

Beslektet til denne problemstillingen er LOs arbeid med utdanning. Dersom utdanning betyr mindre sannsynlighet for videre medlemskap i samme forbund, kan konsekvensen bli lavere prioritet til eller skepsis mot å tilby utdanning som et medlemsgode.

Hvordan kan forbundene jobbe enkeltvis, og hvordan bør de organisere seg i fellesskap for å sikre at LOs interesse overgår annet? Behovet for mer åpenhet og debatt om konkurranse og solidaritet internt kommer fram også i Tidens utredning om den norske og nordiske fagbevegelsen: for det første er de tunge forbundene som organiserer innen «trygge» sektorer med høy organisasjonsgrad nødt til å engasjere seg sterkt i utfordringene til forbund som er mindre og organiserer i mer krevende omgivelser. Bare slik vil en kunne hindre en todeling av arbeidsmarkedet. I tillegg vil lønnsutviklingen, svekkede arbeidsvilkår, sosial dumping, svart arbeid og annet fra utsatte bransjer med lav organisasjonsgrad, smitte over på andre deler av arbeidsmarkedet i ulike former. I praksis kan solidariteten mellom sterke og svake forbund skje på mange ulike måter, som for eksempel kunnskapsoverføringer, ressursoverføringer og annet. Tiden foreslår blant annet at mer av den faglige skoleringen kan skje på sentralt nivå, i hovedsammenslutningen^{lviii}.

6) Medlemskap er for dyrt for mange som trenger fagbevegelsen

- For de som trenger fagbevegelsen mest er prisen høy
- Det skal lønne seg å være organisert, men samtidig skal fagbevegelsen ta samfunnsansvar. Hvordan balansere?

Det er velkjent for fagbevegelsen at kostnaden for medlemskap påvirker muligheten for å rekruttere og beholde medlemmer. Det er grunnen til at de fire hovedsammenslutningen er gått sammen om å be regjeringen om å øke fagforeningsfradraget.

Spesielt spiller pris for medlemskap inn dersom det økes. I følge Tankesmedjan Tiden er det en utbredt erfaring fra fagbevegelsen i Norden at flere arbeidstakere gjør en såkalt «kost-nytte-analyse» av medlemskap før de beslutter å melde seg inn, altså en vurdering av om kostnaden ved medlemskap rettfærdiggjøres av gevinstene. Dersom medlemskap blir for dyrt, samtidig som de uorganiserte arbeidstakerne får samme goder som de organiserte, får mange sterke insentiver til å være gratispassasjerer. Som vi har vist til tidligere, svarer 44 prosent av de uorganiserte i 2016 at mulighet for å få samme lønns- og arbeidsvilkår uansett er den viktigste grunnen til at de ikke er organisert i dag.

Men det er slett ikke slik at valget er et reelt valg for alle. Mye som tyder på at økende lønnsforskjeller bidrar til at mange i lavlønnsyrker må vurdere gevinsten mye strengere fordi de rett og slett ikke har råd, ifølge Tiden^{lix}.

Erfaringene fra Sverige viser den direkte sammenhengen mellom kostnad for medlemskap og medlemsmasse: den daværende borgerlige allianseregjeringen fjernet skattefradraget for medlemskap i a-kassen og i fagforening generelt. Avgiftene ble høyere. Resultatet var at fagforeningene mistet medlemmer. Eksempelvis mistet TCO-forbundet nesten 7 prosent av medlemmene mellom 2006 og 2008, fordi de syntes det ble for dyrt^{lix}.

7) For stor avstand fra folk til fagbevegelse

- Sentralisering og profesjonalisering øker avstand
- For lite aktivitet lokalt svekker relevans

Mange av de nordiske og norske fagforeningene møter et dilemma i sin hverdag mellom å sentralisere funksjoner i organisasjonen for å sikre kvalitet og samordning, og å desentralisere funksjoner for å sikre at forbundet vekker engasjement lokalt. De senere tiårene har det jevnt over skjedd en sentralisering av fagbevegelsen i nordiske land, ifølge Tiden^{lix}. En utfordring med denne utviklingen er at sentraliseringen kan gå på bekostning av det lokale arbeidet, og manglende tilstedeværelse på mange arbeidsplasser som skader rekrutteringsarbeidet^{lixii}.

Et relatert tema, som flere av Agendas intervjuobjekter i fagbevegelsen peker på, er at fagbevegelsen har blitt profesjonalisert i økende grad: mange av dem høyt oppe i systemet har vært ute av det vanlige arbeidslivet i lang tid. I tillegg er de aller fleste sentrale tillitsvalgte etnisk norske. Et av intervjuobjektene beskriver det slik:

«For å nå toppen i norsk fagbevegelse er det veldig lenge siden du faktisk har vært i jobb. Hvis du skal nå toppen, må du begynne veldig tidlig. Systemet er for profesjonalisert. Det gjelder både politikk, fagbevegelsen og arbeidsgiversiden.»

Dersom ledelsen og store deler av det sentrale apparatet til fagbevegelsen blir utgjort av relativt like personer som likner for lite på dem de skal representere, vil felles forståelse mellom medlemmer og organisasjonen svekkes. En tillitsvalgt som Agenda intervjuet i forbindelse med arbeidet, beskrev hvordan det var å oppsøke skoler og arbeidsplasser for å rekruttere sammen med en sentral LO-tillitsvalgt. Den sentralt plasserte personen begynte ofte med å introdusere seg selv med tittel og tidligere roller og titler innad i fagbevegelsen, regionalt og sentralt. Elever og arbeidstakere falt ofte av introduksjonen, det ble for mange interne referanser til et fremmed system, og fagbevegelsen kan slik framstå som ekskluderende.

LO og fagbevegelsen er bevisst på representasjon, men bevisstheten bør økes ytterligere. Det er avgjørende for rekrutteringen at LO og fagbevegelsen består av personer som potensielle og eksisterende medlemmer kan kjenne seg igjen med, som vet hvor skoen trykker i arbeidshverdagen, og som snakker et inkluderende og engasjerende språk. Spesielt er det viktig å løfte fram unge mennesker, personer med ulik utdanningsbakgrunn og personer med innvandringsbakgrunn.

8) Det trengs bedre skolering av tillitsvalgte

- Tillitsvalgte kan fylle mange oppgaver – men trenger opplæring for å være nyttig på arbeidsplassen

Lokal tilstedeværelse og nærhet skal balanseres med gjennomføringsevne og kvalitet. Flere av forbundene til LO som Agenda har intervjuet i forbindelse med dette prosjektet, peker på behovet for å skolere de tillitsvalgte. Blant annet er det behov for en god, sentralt koordinert utdanning i argumenter som vekker engasjement blant potensielle og eksisterende medlemmer: hva betyr det for samfunnet, den norske økonomien og for vårt fellesskap i Norge at *du* er organisert?

Den overordnede, felles historien må selvsagt tilpasses til lokale forhold. Felles fortelling som engasjerer potensielle medlemmer som er opptatt av et godt arbeidsliv, lav arbeidsledighet, små forskjeller og annet, vil kunne både engasjement og organisasjonsgraden.

Felles utdanning av tillitsvalgte og ansatte i forbundene er i tillegg en måte å sikre ressursdeling mellom sterke og svake forbund, som bidrar til å løse utfordringer med forbundsinteresser som overgår fellesinteresser som vi har pekt på tidligere.

Kompetansen til tillitsvalget er ikke bare av betydning for å skape engasjement blant nåværende og potensielle medlemmer. Solid kompetanse trengs også for å kunne være en betydningsfull aktør på den enkelte arbeidsplass. Dersom tillitsvalgte ikke har en forståelse av dagens og morgendagens arbeidsliv og rammevilkårene som møter arbeidsgiveren, kan han eller hun vanskelig gjøre jobben med å representere arbeidstakerne på en god måte gjennom eksempelvis krevende omstillinger. Den tillitsvalgte må bli ansett som konstruktiv og kompetent av arbeidsgiver for å bli inkludert i strategiske vurderinger av betydning for arbeidstakerne, og for å utføre representasjonsoppgavene godt for medlemmene. Spesielt er det behov for skolere de tillitsvalgte i digitalisering og omstilling av det norske arbeidslivet.

9) Arbeidsgiversiden må bidra. Forholdene må legges til rette

Når NHO og LO opptrer sammen, er det sterkt samsvar i hvordan de formulerer seg om den avgjørende betydningen av den norske modellen. Men arbeidstakersiden opplever ikke alltid at arbeidsgiversiden er like villige til å ta i bruk nødvendige virkemidler som faktisk kan øke organisasjonsgraden. Flere av Agendas intervjuobjekter mener de organiserte arbeidsgiverne gjør for lite for å oppmuntre sine ansatte til å organisere seg.

Når arbeidsgiverne er enten likegyldige til, eller i verste fall motarbeider organisering blant sine ansatte er det en stor utfordring for fagbevegelsen. Spesielt ettersom arbeidsgiverne under de beste forholdene kan være et viktig virkemiddel for å øke organisasjonsgraden. Representanter fra arbeidsgiversiden som Agenda har intervjuet i forbindelse med prosjektet, peker på flere grunner til at arbeidsgivere kvier seg for å inngå tariffavtale. I følge dem handler det i mange tilfeller om at tariffavtalene er blitt kompliserte og svært detaljerte, der ordninger som er utdatert og oppleves unødvendige inkluderes i avtalene. Ingen av partene ønsker å ta ut noe som er avtalefestet, og arbeidsgiverne blir redde for å si fra seg fleksibilitet ved inngåelse. Arbeidsgiversiden trekker også fram konkurranseulempen som følger av kostanden ved AFP for bedrifter som inngår tariffavtalene.

Hvordan arbeidsgiversiden kan brukes mer strategisk for å øke organisasjonsgraden er et spørsmål som må drøftes grundig, også i samarbeid med arbeidsgiversiden.

10) For mange hovedsammenslutninger



«Det er for mange hovedsammenslutninger i Norge i dag». Det hevdet tidligere LO-leder Gerd Kristiansen i forbindelse med lansering av boken «De lange linjer» i mai 2017, like etter at hun var gått av som leder. Det er mye som tyder på at Kristiansen har rett. Som vist i kapittel 2 har det vært endringer i medlemsmassen til de fire ulike hovedsammenslutningene de siste årene. Unio og Akademikerne vokser, mens YS og LO taper andeler. Oppdelingen i arbeidsstyrken mellom fire ulike sammenslutninger gjør at arbeidet for å opprettholde og øke organisasjonsgraden i Norge fragmenteres. Felles innsats for å øke organisasjonsgraden, slik vi har sett i høst, bidrar til å imøtekomme, men ikke løse dette problemet. Med færre hovedsammenslutninger kunne hver av dem tydeligere representert grupper av arbeidstakere i Norge, til både arbeidstakernes og samfunnets nytte.

Notatet er skrevet av Sigrid Hagerup Melhuus og Kaia Storvik. Forfatterne står ansvarlig for alle eventuelle feil og mangler i dokumentet. Ta gjerne kontakt dersom du finner slike. Arbeidet med notatet er utført med støtte fra LO Stat, og vi takker for deres økonomiske og faglige bidrag.

Tankesmien Agenda vil rette en stor takk til flere som har tatt seg tid til å svare på faglige spørsmål og utfordringer underveis, internt i LO og andre hovedsammenslutninger, i NHO og stipendiat Isak Lekve ved Universitetet i Bergen.

ⁱ «Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?». Jon Erik Dølvik, Tone Fløtten, Jon M. Hippe og Bård Jordfald. Sluttrapport fra NordMod-prosjektet, Fafo-rapport 2014:46.

<http://www.fafo.no/images/pub/2014/20393.pdf>

ⁱⁱ «Lavere organisasjonsgrad, et spørsmål om nykommere?». Kristine Nergaard, Erling Barth og Harald Dale-Olsen. Søkelys på arbeidslivet01-02 / 2015 (Volum 32). https://www.idunn.no/spa/2015/01-02/lavere_organisasjonsgrad_et_spoersmaal_om_nykommere_

ⁱⁱⁱ «LO taper terreng i arbeidslivet». Nyhetssak hos frifagbevegelse.no, 4/5-17.

<https://frifagbevegelse.no/aktuell/lo-taper-terreng-i-arbeidslivet-6.183.457101.9fbe1bcdaa>

^{iv} «LO taper terreng i arbeidslivet». Nyhetssak hos frifagbevegelse.no, 4/5-17.

<https://frifagbevegelse.no/aktuell/lo-taper-terreng-i-arbeidslivet-6.183.457101.9fbe1bcdaa>

^v «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>

^{vi} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>

^{vii} «Organisasjonsgrad og tariffavtaledekning: Norge». Bilag skrevet av Kristine Nergaard i «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>

^{viii} «Antall fagorganiserte og organisasjonsgrad i Norge». Av Kristine Nergaard, 22. mai 2017.

<http://www.arbeidslivet.no/Lonn/Fagorganisering/Antall-fagorganiserte-og-organisasjonsgrad-i-Norge/>

- ^{ix} «Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi». Norges offentlige utredninger 2013: 13. <https://www.regjeringen.no/contentassets/7682d9ecd19b4794bb687c160a020f07/no/pdfs/nou201320130013000dddpdfs.pdf>
- ^x «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>
- ^{xi} «Antall fagorganiserte og organisasjonsgrad i Norge». Av Kristine Nergaard, 22. mai 2017. <http://www.arbeidslivet.no/Lonn/Fagorganisering/Antall-fagorganiserte-og-organisasjonsgrad-i-Norge>
- ^{xii} «Antall fagorganiserte og organisasjonsgrad i Norge». Av Kristine Nergaard, 22. mai 2017. <http://www.arbeidslivet.no/Lonn/Fagorganisering/Antall-fagorganiserte-og-organisasjonsgrad-i-Norge>
- ^{xiii} «Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi». Norges offentlige utredninger 2013: 13. <https://www.regjeringen.no/contentassets/7682d9ecd19b4794bb687c160a020f07/no/pdfs/nou201320130013000dddpdfs.pdf>
- ^{xiv} «Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi». Norges offentlige utredninger 2013: 13. <https://www.regjeringen.no/contentassets/7682d9ecd19b4794bb687c160a020f07/no/pdfs/nou201320130013000dddpdfs.pdf>
- ^{xv} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>
- ^{xvi} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>; «Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi». Norges offentlige utredninger 2013: 13. <https://www.regjeringen.no/contentassets/7682d9ecd19b4794bb687c160a020f07/no/pdfs/nou201320130013000dddpdfs.pdf>
- ^{xvii} «Lavere organisasjonsgrad, et spørsmål om nykommere?». Kristine Nergaard, Erling Barth og Harald Dale-Olsen. Søkelys på arbeidslivet01-02 / 2015 (Volum 32). https://www.idunn.no/spa/2015/01-02/lavere_organisasjonsgrad_et_spoersmaal_om_nykommere_
- ^{xviii} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>
- ^{xix} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>; «Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi». Norges offentlige utredninger 2013: 13. <https://www.regjeringen.no/contentassets/7682d9ecd19b4794bb687c160a020f07/no/pdfs/nou201320130013000dddpdfs.pdf>
- ^{xx} «Frilansere: Frihet og frykt». Perspektivnotat fra Tankesmien Agenda. <http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Webversjon-Perspektivnotat-Frihet-og-frykt-i-det-digitale-skiftet-SISTE-Reparert.compressed.pdf>
- ^{xxi} «Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi». Norges offentlige utredninger 2013: 13. <https://www.regjeringen.no/contentassets/7682d9ecd19b4794bb687c160a020f07/no/pdfs/nou201320130013000dddpdfs.pdf>
- ^{xxii} «Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi». Norges offentlige utredninger 2013: 13. <https://www.regjeringen.no/contentassets/7682d9ecd19b4794bb687c160a020f07/no/pdfs/nou201320130013000dddpdfs.pdf>
- ^{xxiii} «Hva er en «a-kasse»?». Nettsak publisert 09. apr 2014. <http://www.arbeidslivet.no/Internasjonalisering/Den-nordiske-modellen/Hva-er-en-a-kasse/>
- ^{xxiv} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>
- ^{xxv} «Unio og Akademikerne rekrutterer tre ganger raskere enn LO». Nyhetssak hos frifagbevegelse.no 3/11-17. <https://frifagbevegelse.no/loaktuelt/unio-og-akademikerne-rekrutterer-tre-ganger-raskere-enn-lo-6.158.496711.9afc994b95>

- ^{xxvi} «Dette er Norge 2017. Tall som forteller». Publikasjon fra SSB i 2017. http://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/317854?_ts=15e7aefaba8
- ^{xxvii} «Nøkkeltall for utdanning». Nettsak publisert hos SSB 26/9-17. <https://www.ssb.no/utdanning/nokkeltall/utdanning>
- ^{xxviii} «Framskrivinger av befolkning og arbeidsstyrke etter utdanning med alternative forutsetninger for innvandring». Hege Marie Gjefsen, Trude Gunnes og Nils Martin Stølen. Rapport fra SSB 2014/31. http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/200990?_ts=14909943420
- ^{xxix} «Hva kjennetegner vår egen tid? Innledning om sosiologiske samtidsdiagnoser». Rune Åkvik Nilsen. http://ojs.novus.no/index.php/SID/article/viewFile/947/938;%20https://snl.no/Ulrich_Beck#-Individualisering
- ^{xxx} «Norsk arbeidsliv 2017. Bransjer i søkelyset». Arild H. Steen, Dag Ellingsen og Marit O. Nygaard. YS Arbeidslivsbarometer 2017. <http://ys.no/wp-content/uploads/2017/10/Rapport-YS-Arbeidslivsbarometer-2017.pdf>
- ^{xxxi} «Norsk arbeidsliv 2017. Bransjer i søkelyset». Arild H. Steen, Dag Ellingsen og Marit O. Nygaard. YS Arbeidslivsbarometer 2017. <http://ys.no/wp-content/uploads/2017/10/Rapport-YS-Arbeidslivsbarometer-2017.pdf>
- ^{xxxii} «Norsk arbeidsliv 2017. Bransjer i søkelyset». Arild H. Steen, Dag Ellingsen og Marit O. Nygaard. YS Arbeidslivsbarometer 2017. <http://ys.no/wp-content/uploads/2017/10/Rapport-YS-Arbeidslivsbarometer-2017.pdf>
- ^{xxxiii} «Norsk arbeidsliv 2017. Bransjer i søkelyset». Arild H. Steen, Dag Ellingsen og Marit O. Nygaard. YS Arbeidslivsbarometer 2017. <http://ys.no/wp-content/uploads/2017/10/Rapport-YS-Arbeidslivsbarometer-2017.pdf>
- ^{xxxiv} «Norsk arbeidsliv 2017. Bransjer i søkelyset». Arild H. Steen, Dag Ellingsen og Marit O. Nygaard. YS Arbeidslivsbarometer 2017. <http://ys.no/wp-content/uploads/2017/10/Rapport-YS-Arbeidslivsbarometer-2017.pdf>
- ^{xxxv} «Norsk arbeidsliv 2016. Vilje til omstilling». Marit Owren Nygaard, Dag Ellingsen og Arild H. Steen. YS Arbeidslivsbarometer 2016. <http://ys.no/wp-content/uploads/2016/10/YS-Arbeidslivsbarometer-2016.pdf>
- ^{xxxvi} «Norsk arbeidsliv 2017. Bransjer i søkelyset». Arild H. Steen, Dag Ellingsen og Marit O. Nygaard. YS Arbeidslivsbarometer 2017. <http://ys.no/wp-content/uploads/2017/10/Rapport-YS-Arbeidslivsbarometer-2017.pdf>
- ^{xxxvii} «Norsk arbeidsliv 2017. Bransjer i søkelyset». Arild H. Steen, Dag Ellingsen og Marit O. Nygaard. YS Arbeidslivsbarometer 2017. <http://ys.no/wp-content/uploads/2017/10/Rapport-YS-Arbeidslivsbarometer-2017.pdf>
- ^{xxxviii} «Norsk arbeidsliv 2017. Bransjer i søkelyset». Arild H. Steen, Dag Ellingsen og Marit O. Nygaard. YS Arbeidslivsbarometer 2017. <http://ys.no/wp-content/uploads/2017/10/Rapport-YS-Arbeidslivsbarometer-2017.pdf>
- ^{xxxix} «Norsk arbeidsliv 2016. Vilje til omstilling». Marit Owren Nygaard, Dag Ellingsen og Arild H. Steen. YS Arbeidslivsbarometer 2016. <http://ys.no/wp-content/uploads/2016/10/YS-Arbeidslivsbarometer-2016.pdf>
- ^{xl} «Norsk arbeidsliv 2016. Vilje til omstilling». Marit Owren Nygaard, Dag Ellingsen og Arild H. Steen. YS Arbeidslivsbarometer 2016. <http://ys.no/wp-content/uploads/2016/10/YS-Arbeidslivsbarometer-2016.pdf>
- ^{xli} «Ny Fafo-rapport: ungdom vil ha fast jobb!». Nettsak hos fagforbundet.no, publisert 17/10-17. http://www.fagforbundet.no/forsida/ny-fafo-rapport-ungdom-vil-ha-fast-jobb/?article_id=143602
- ^{xlii} «Årskonferansen 2016. Remix - det nye arbeidslivet». Nettsak publisert hos nho.no 17/12-15. <https://www.nho.no/arskonferanser/remix/forside/tema/>
- ^{xliii} «– Ungdom lærer for lite om tariffavtaler og fagbevegelsen». Nettsak hos fagbladet.no publisert 19/10-17. https://fagbladet.no/nyheter/-ungdom-larer-for-lite-om-tariffavtaler-og-fagbevegelsen-6.91.493855.e03ce7dbb0#cxrecs_s
- ^{xliv} Intervju i Tidsskriftet Manifest, 8. august 2017. <http://www.manifesttidsskrift.no/haper-boka-irriterer-de-rette-folka/>
- ^{xliv} «Unio og Akademikerne rekrutterer tre ganger raskere enn LO». Nyhetssak hos frifagbevegelse.no 3/11-17. <https://frifagbevegelse.no/loaktuelt/unio-og-akademikerne-rekrutterer-tre-ganger-raskere-enn-lo-6.158.496711.9afc994b95>
- ^{xlvi} «Kan bli større enn LO», Nettsak hos unio.no, publisert 23/4-13. <https://www.unio.no/no/nyheter/nyheter-2013/kan-bli-stoerre-enn-lo>

^{xlvii} «Robotene kommer – hva svarer offentlig sektor? Endring, medvirkning, gode tjenester og trygge jobber». Notat skrevet av Hannah Gitmark i Tankesmien Agenda, 2017. <https://tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Webversjon-Notat-Digitalisering-av-offentlig-sektor.pdf>

^{xlviii} «Robotene kommer – hva svarer offentlig sektor? Endring, medvirkning, gode tjenester og trygge jobber». Notat skrevet av Hannah Gitmark i Tankesmien Agenda, 2017. <https://tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Webversjon-Notat-Digitalisering-av-offentlig-sektor.pdf>

^{lxix} «Robotene kommer – hva svarer offentlig sektor? Endring, medvirkning, gode tjenester og trygge jobber». Notat skrevet av Hannah Gitmark i Tankesmien Agenda, 2017. <https://tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Webversjon-Notat-Digitalisering-av-offentlig-sektor.pdf>

^l «Lavere organisasjonsgrad, et spørsmål om nykommere?». Kristine Nergaard, Erling Barth og Harald Dale-Olsen. Søkelys på arbeidslivet 01-02 / 2015 (Volum 32). https://www.idunn.no/spa/2015/01-02/lavere_organisasjonsgrad_et_spoersmaal_om_nykkommere_

^{li} «Organisasjonsgrad: Ny teknologi byr også på nye utfordringer. Det er en mulighet fagbevegelsen må gripe». Kommentar av Andreas Økland i Dagbladet, 21/8-17. <https://www.dagbladet.no/kultur/ny-teknologi-byr-ogsa-pa-nye-utfordringer-det-er-en-mulighet-fagbevegelsen-ma-gripe/68606991>

^{lii}

«Organisasjonsgrad: Ny teknologi byr også på nye utfordringer. Det er en mulighet fagbevegelsen må gripe». Kommentar av Andreas Økland i Dagbladet, 21/8-17. <https://www.dagbladet.no/kultur/ny-teknologi-byr-ogsa-pa-nye-utfordringer-det-er-en-mulighet-fagbevegelsen-ma-gripe/68606991>

^{liv} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>

^{lv} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>

^{lvi} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>

^{lvii} «Norsk arbeidsliv 2016. Vilje til omstilling». Marit Owren Nygaard, Dag Ellingsen og Arild H. Steen. YS Arbeidslivsbarometer 2016. <http://ys.no/wp-content/uploads/2016/10/YS-Arbeidslivsbarometer-2016.pdf>

^{lviii} <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf> Side 53

^{lix} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>

^{lx} «Avgiften grunden för facken». Nyhetssak publisert 10/10-17. <http://www.publikt.se/artikel/avgiften-grunden-facken-20605>

^{lxi} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>

^{lxii} «Facket och den nordiska modellens framtid – organisering och rekrytering». Mats Wingborg. Rapport utgitt av Tankesmedjan Tiden, 2017. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2017/09/Facket-och-den-nordiska-modellen-digital-tryck-med-omslag.pdf>