

HK som organiserende fagforening – er forandringsprojektet kommet i mål

Foreløbig udgave

Ibsen, Flemming; Scheuer, Steen

Publication date:
2017

Document Version
Accepteret manuscript, peer-review version

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Ibsen, F., & Scheuer, S. (2017). HK som organiserende fagforening – er forandringsprojektet kommet i mål: Foreløbig udgave.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

HK som organiserende fagforening – er forandringsprojektet kommet i mål?

Foreløbig udgave

Af Flemming Ibsen og Steen Scheuer

Oktober 2017

Indhold

Forord.....	4
1. HK som organiserende fagforening – rapportens baggrund og formål	5
1.1. Forhistorien.....	5
1.2. HK's kongres 2013 – beslutningen om at være en organiserende fagforening....	6
1.3 Undersøgelsens formål.....	6
2. HK som organiserende fagforening, hvorfor og hvordan? Interview med nøgleaktører i HK.....	7
2.1. Indledning.....	7
2.2. DOF - De interviewedes egen definition	7
2.3. DOF – Fællesskab og forskelle	8
2.4. DOF – hvordan er HK som organisation og HK's kultur blevet ændret?	11
2.5. DOF - Analyseafdelingens nøglerolle.....	12
2.6. DOF - organisermodellen, brugen af organisere og andre rekrutteringsstrategier	13
Andre organiseringsmodeller end organisermodellen	17
2.7. DOF – rekruttering af elever og unge	21
2.8. DOF – fastholdelse af medlemmer	23
2.9. DOF – ydelserne.....	Error! Bookmark not defined.
2.10. DOF - kommunikation	Error! Bookmark not defined.
2.11. DOF – Udfordringer for fremtiden	26
2.12. Sammenfatning og konklusion på interviewundersøgelsen.....	30
Konklusion på organiseringsindsatsen.....	40
2.13. DOF, fremtidens udfordringer.....	41
3. HK's tillidsrepræsentanter og Den Organiserende Fagforening (DOF).....	42
TR-profilen i HK – En indledende beskrivelse	42
Oplevelse af ændringer efter start af DOF	44
Holdninger til organisering og fastholdelse	47
Undervist i organisering?.....	49
Brug af HK's organiseringsredskaber.....	52
Kollegernes og ledelsens vurdering af TR's indsats	53
Konklusion omkring TR's vurdering af TR-arbejdet og DOF	56
4. Har det så hjulpet og hvor har det hjulpet? Medlemsudviklingen i HK efter overgangen til DOF	57
Den generelle medlemsudvikling i fagbevægelsen.....	58

Det valgte medlemsbegreb	59
Medlemsudviklingen 2010-2017: Forbundet og sektorerne.....	59
Medlemsudviklingen 2010-2017: Afdelingerne.....	62
Sammenfatning.....	63
5. Konklusion.....	65
DOF- det man er fælles om	65
Enighed om fælles mål	66
DOF oversat til praksis krævede en kulturrevolution i HK	67
DOF - Fællesskab med forskelle.....	67
DOF og de forskellige organiseringsstrategier	68
Tillidsrepræsentanternes rolle i og opfattelse af DOF	70
Medlemsudviklingen analytisk set.....	71
Perspektiver.....	71
6. Appendix: Design og gennemførelse af undersøgelsen	72
1. Interview med nøgleaktører	72
2. Surveyundersøgelsen	74
Dataindsamling: Opnåelse og repræsentativitet.....	75
Om tabellerne i kapitel 3.....	77

Forord

Forfatterne til denne rapport har i mange år fulgt fagbevægelsens – og ikke mindst HK's udvikling, og ind imellem også dens trængsler.

På HK's kongres i 2013 vedtog man bl.a. et organisationsforandringsprojekt under titlen "Den Organiserende Fagforening" (DOF), hvis formål var at øge medlemstilfredsheden og loyaliteten, samt at neutralisere den negative medlemsudvikling.

Som forskere har vi været interesseret i at følge HK's udvikling siden denne skelsættende kongres. Centrale aktører i HK at givet os lov til at gennemføre en lang række interviews, gennemføre en større survey-undersøgelse af HK's tillidsrepræsentanter, samt fået stillet detaljerede tal over udviklingen i medlemstallene til rådighed, alt sammen uden at båndlægge vores ubændige trang til at være kritiske og konkludere.

Vi vil gerne takke de nøglepersoner, der har stillet deres tid til rådighed i forbindelse med interviews, vi vil takke alle de HK tillidsrepræsentanter, der har svaret i survey-undersøgelsen og endeligt HK's analyseafdeling, som har bistået med medlemstal og i forbindelse med gennemførelsen af undersøgelsen.

Ingen af disse kan drages til ansvar for de viste resultater eller konklusioner. Resultaterne står for vores egen regning og risiko.

Flemming Ibsen og Steen Scheuer
Oktober 2017

1. HK som organiserende fagforening – rapportens baggrund og formål

1.1. Forhistorien

En fagforening må hele tiden spørge sig selv: hvem er vi, hvem vil vi være? Hvad er vores værdi- og organisationsgrundlag? Hvilke interesser skal vi varetage og hvilke ydelser vil vi tilbyde vores medlemmer? Hvordan skal vi kommunikere med vores medlemmer og hvordan sikrer vi medlemsdemokratiet bedst muligt? Hvordan skal vores tilknytning til den øvrige fagbevægelse være og hvad er vores politiske projekt?

HK har siden sin dannelse løbende ændret og fornyet sig på alle de nævnte parametre, og man har forsøgt sig med forskellige faglige strategier, eksempelvis 'den servicerende fagforening' og senest 'Nyt HK', hvis formål primært var at dæmme op for det vedvarende og betydelige fald af medlemmer. De forskellige strategiskift stoppede dog ikke medlemstilbagegangen, og i HK's forskellige sektorer og blandt ledere og tillidsrepræsentanter har man længe søgt efter en faglig strategi, der virkede og dermed blev langtidsholdbar i den forstand, at strategiskiftet satte en stopper for medlemstilbagegangen og tilførte HK'erne på alle niveauer ny energi, optimisme og motivation. Valget faldt på 'Den Organiserende Fagforening' (DOF), men hvordan fandt HK vejen dertil?

En nøgleperson i HK/Hovedstaden udtaler: "Vi i HK/Hovedstaden gjorde det først! Tænkte på en ny måde, 'back to basic', 'genopfinde fagbevægelsen', 'ud på arbejdspladserne og skolerne". Ingen tvivl om, at HK/Hovedstaden - med rette, kan hævde at have ejerskab til introduktionen af DOF i HK Danmark.

Det bekræftes af en nøgleperson i HK Kommunal:

"DOF kom til verden via et pres fra HK's private sektorer, filosofien var, at politikere og faglige medarbejdere skulle ud på arbejdspladserne, ikke alene satse på medlemsservice, men i tilgift skabe relationer til medlemmerne, skabe en bevægelse".

Inspirationen kom lidt ved en tilfældighed. Nogle af HK/Hovedstadens folk var sammen med kolleger fra LO/Hovedstaden i perioden fra 2005 til 2009 på et kursus i England, hvor de blev stærkt inspireret af ideerne bag den engelske og amerikanske 'The organizer model'. Den byggede på at skabe relationer mellem de ansatte ude på de enkelte arbejdspladser, og bruge det nye fællesskab til faglige kampe og vise fagbevægelsens eksistensberettigelse. Først faglig aktivitet, derefter medlemsrekruttering!

I marts 2009 besluttede man i HK/Hovedstaden at 'gøre noget ved medlemmerne'.

Man ville satse på 'Organiser-modellen', og man ansatte 4 'organisere' plus en koordinator.

Formålet var at bremse 'medlemsflugten'. Den 27. maj 2011 var en mærkedag.

HK/Hovedstaden indkaldte forslag til forandring under parolen: 'Så vender vi kajakken'. Man satte spot på: 'Hvor er vi nu på vej hen?' Man var besluttet på at gøre noget andet, man lavede gruppearbejde i huset og der kom 75 forslag/udsagn ud af det.

Man besluttede, at organiseringsarbejdet skulle følge ideerne bag 'organiseres-modellen' men med respekt for de forskellige forudsætninger i sektorerne. Et nyt fællesskab var skabt.

Efterfølgende har HK/Hovedstaden arbejdet systematisk på at trække hele HK Danmark i retning af at blive 'en organiserende fagforening' og det lykkedes endeligt på kongressen i 2013. Men i hele 2013 arbejdede hele HK organisationen faktisk på at gøre HK klar til at overgå til at blive en organiserende fagforening, kulminerende med den store 'Kick off dag' i Odense med 900 deltagere fra alle dele af organisationen den 21. juni 2013.

1.2. HK's kongres 2013 – beslutningen om at være en organiserende fagforening

På HK's kongres i 2013 besluttede man "... at være en organiserende fagforening" (HK Danmarks målprogram 2014-2017). Men hvad karakteriserer 'den organiserende fagforening (DOF)? Ifølge HK Danmarks kongresbeslutning og målprogram kan DOF defineres på følgende måde:

"At være en organiserende fagforening indebærer, at medlemmerne involveres og engageres om arbejdsforhold og andre spørgsmål, som er vigtige for dem på arbejdspladsen. Derved opleves fællesskabet som nøglen til at få bedre arbejdsforhold og HK som adgangen til dette".

Og videre i samme målprogram:

"... HK vil skabe de forandringer i medlemskontakt, ydelser, kommunikation og indre kultur, der gør HK til en organiserende fagforening".

Arbejdspladsen, arbejdsfællesskabet og de ansattes oplevelse af HK som drivkraften i deres muligheder for at forbedre deres arbejdsforhold er således kernen i DOF, og man kan på sin vis konkludere, at med DOF er HK tilbage til sit (og hele fagbevægelsens) historiske udgangspunkt, blot med helt andre forudsætninger end da man startede for mere end 100 år siden.

1.3 Undersøgelsens formål

DOF kan betragtes som en fælles ramme for HK's aktiviteter, hvor både HK Danmark, sektorerne, afdelingerne og tillidsrepræsentanterne/arbejdsmiljørepræsentanterne skifter spor, således at medlemmer og potentielle medlemmer oplever nye aktiviteter ude på arbejdspladserne, som styrker fællesskabet og muliggør nye landvindinger i form af flere overenskomster, flere tillidsrepræsentanter og dermed bedre løn- og arbejdsvilkår.

HK's kongresvedtagne målprogram for 2014 – 2017 rummer en oversigt over HK's planlagte ydelser og aktiviteter og ydelser, men programmet sætter også klare mål for, hvad DOF skal nå i kongresperioden frem til oktober 2017.

Følgende tre mål skal opfyldes:

- HK skal have et stabilt medlemstal i 2014
- HK skal øge medlemstilfredsheden
- HK skal øge medlemsloyaliteten

Klare objektive mål, som det er muligt at tjekke, da HK har defineret sit medlemsbegreb og har vedtaget et præcist mål for sin medlemsudvikling, som løbende kan tjekkes, og årligt måler på både medlemstilfredshed og medlemsloyaliteten.

Denne undersøgelsens formål er konkretiseret i tre overordnede forskningsspørgsmål:

- HK har valgt at være 'en organiserende fagforening', men hvad er det nye, og har HK ændret praksis i organiseringsarbejdet?
- Ideen om at være en organiserende fagforening er besluttet på HK's kongres i 2013, men er ideen og den ændrede praksis sivet hele vejen ned i organisationshierarkiet og ud på arbejdspladserne til tillidsrepræsentanterne og arbejdsmiljørepræsentanterne?

- Har organisationen i løbet af kongresperioden nået sit delmål om at stabilisere medlemstallet i 2014 og i den efterfølgende periode frem til kongressen i 2017?

Den empiriske undersøgelse falder således i tre dele: det første forskningsspørgsmål forsøges besvaret vha. interviews med udvalgte nøglepersoner i HK-organisationen. Svaret på det andet forskningsspørgsmål indfries gennem en survey blandt HK's tillidsrepræsentanter og det sidste forskningsspørgsmål besvares ved brug af statistiske data fra HK's analyseafdeling.

I kapitel 6 redegøres nærmere for undersøgelsens design og gennemførelse.

2. HK som organiserende fagforening, hvorfor og hvordan? Interview med nøgleaktører i HK

2.1. Indledning

Denne del af undersøgelsen skal belyse hvordan disse nøglepersoner opfatter det nye koncept for "Den Organiserende Fagforening", DOF, og i hvilket omfang og hvordan de har medvirket til at gennemføre de centrale ændringer og handlinger, som DOF indebærer. Vi ønsker svar på spørgsmålet:

"HK har valgt at være 'en organiserende fagforening', men hvad er det nye og hvordan har organisationen ændret sig?"

De interviewedes udsagn er opdelt efter følgende temaer: Aktørernes egen opfattelse af det nye i DOF, hvad er fælles og hvad skiller? Hvordan er HK som organisation blevet påvirket af DOF og hvilken rolle spiller analyseafdelingen? Hvilken rolle spiller 'organisermodellen', 'organisering' og andre strategier, når der skal organiseres nye medlemmer, og har DOF ændret på strategier for fastholdelse af medlemmer?

Er der øget fokus på organisering af unge og elever? Hvilke nye udfordringer står DOF over for i fremtiden?

Afslutningsvis sammenfattes og konkluderes på interviewundersøgelsens resultater.

2.2. DOF - De interviewedes egen definition

Hvordan opfatter de interviewede begrebet 'en organiserende fagforening', hvad karakteriserer en organiserende fagforening?

Det nye er - groft sagt - at mens man tidligere var en organisation, der løste problemer for medlemmerne, når de henvendte sig til organisationen, lærer man nu medlemmerne selv at løse deres faglige problemer gennem opbygningen af fællesskaber med styrkepositioner ude på arbejdspladserne. 'Vi opbygger relationer, bygger styrke og skaber arbejdspladsfællesskaber omkring faget'.

Det gælder altså ikke (kun) om at servicere medlemmer, fagforeningens opgave er primært at opbygge fællesskaber, styrkepositioner og kompetencer, der gør de implicerede i stand til selv at løse deres faglige problemer aktuelt og i fremtiden. Fællesskaberne bliver 'faglige fællesskaber', hvor faget er i centrum, og ressourcerne bruges på at løse fælles faglige problemer.

De omfattede lønmodtagere vil derfor – i bedste fald – opdage værdien af at være fagligt organiserede ved i HK selv at være med til, sammen med kollegerne, at løse faglige problemer. Det

tydeliggøres og synliggøres, hvilken værdi den faglige organisation har for de ansatte og hvilken værdi medlemskabet har, både for kollektivet og for det enkelte individ.

De interviewede peger på, at man på sin vis er tilbage ved fagbevægelsens start, hvor man viser fagbevægelsens berettigelse og nødvendighed gennem faglige kampe på arbejdspladserne, hvor fællesskabet giver styrke til at forbedre de ansattes løn- og arbejdsvilkår.

Når arbejdspladsfællesskabet er opbygget og har vist sig funktionsdygtigt, kan man bevæge sig videre til næste virksomhed og opbygge nye faglige fællesskaber, der kaster flere medlemmer af sig. Der er tale om en decentral organisationsmodel, hvis styrkeposition og overlevelse meget afhænger af, om det lykkes at etablere en kollektiv overenskomst, få valgt en tillidsrepræsentant og dannet en faglig klub. Er det tilfældet har man skabt et fundament for det faglige arbejde, som så løbende kan fastholde og forbedre medlemmernes løn- og arbejdsvilkår.

En interviewperson karakteriserede DOF på følgende måde:

"DOF er ikke et projekt med en udløbsdato, DOF er en fortløbende proces, der aldrig stopper. Den er ikke ens i afdelinger og sektorer, men den har samme overordnede målepunkter. Afdelinger og sektorer anvender DOF forskelligt, men der følges konstant op på fremgang og resultater, som kan sammenlignes."

DOF er altså kommet for at blive, det er en del af hverdagen i alle led af organisationen, men strategien implementeres forskelligt i sektorer og afdelinger

2.3. DOF – Fællesskab og forskelle

Det nye, og fælles ved HK som 'en organiserende fagforening' er, at alle i HK Forbundet, de 4 sektorer og de 7 afdelinger – står bag de *tre fælles mål*:

- Medlemstilfredsheden skal øges
- Der skal skabes flere loyale medlemmer
- Medlemstallet skal stabiliseres

Hele organisationen følger op på de tre mål via løbende dataindsamlinger, der gennemføres af HK Danmarks analyseafdeling. Der bliver sat mål for udviklingen inden for disse tre områder. F.eks. Forbedre medlemstilfredsheden med 1% point (måles af folk fra Aarhus universitet).

Dette skaber en målrettet efterspørgsel efter data. Et andet mål kan være kursusdeltagelse: antal TR, AMR, samt naturligvis OK-dækning, opdelt på CPR og CVR, dvs. tilgang og afgang.

Man er i HK Danmark desuden enige om tre strategiske spor:

- *Involvare medlemmerne i løsningerne.* Folk der ringer ind med et problem skal mødes med et: "Hvad ville du selv gøre?" Plus: skaber også faglige netværk
- *Ydelser/Kommunikation:* "Sammen er du stærkere". Medlemmer som en ressource: Vi er 'de små hjælpere', medlemmer er ikke stakler, eller 'én med et problem'. Fokus på 'det positive ved HK og HK'ere': 'Vi binder Danmark sammen'. Derudover måles på, hvad HK'erne vil have og hvordan de vurderer det, vi har i dag: lønforsikring, arbejdsmiljø, karriere, employability. Hvor er du om ti år? En helt ny retorik.

- *Ny kultur*: 'Du skal ikke løse alle problemer for dem, du skal involvere dem' hjælp til selvhjælp, organiser-tankegangen

En anden fælles væsentlig erkendelse er, at 'medlemmerne er ikke ens': medlemssegmenter, jf. pjece herom. Tre forskelligheder:

- De laver noget forskelligt, rent arbejdsmæssigt
- *Forskellige strategier* mellem f.eks. Handel og Stat pga. forskellige udfordringer
- Medlemmerne er *individuel forskellige*: alder, køn, erfaringer, holdninger

Der er i HK Danmarks sektorer og afdelinger en fælles opfattelse af, hvad man skal måle på, når det gælder *udviklingen i medlemstallet*. Antallet af erhvervsaktive betalende medlemmer (dvs. cpr-numre uden hensyn til heltid/deltid).

Det nye er også, at DOF ikke er for toppen af HK Danmark. Som en af de interviewede i forbundsledelsen udtalte:

"Det ny er at DOF ikke kun er for eliten, men for alle folkevalgte og ansatte i både Forbundshuset, sektorerne og afdelingerne". Der blev holdt temadage for alle i Forbundshuset og for alle i afdelingerne - også rengørings og kantinepersonalet – hver der blev sagt det samme, alle deltog og derfor er alle en del af DOF. Det afgørende var, at konflikten mellem de 'fine', dvs. de folkevalgte faglige sekretærer og ansatte medarbejdere blev nedbrudt og udvisket. "

Og videre af den samme person:

"Der blev skabt en ny kultur i Forbundshuset og i afdelingerne, hvor alle arbejder for det samme, for at løse opgaverne bedre, fokus på medlemmerne og arbejdspladserne, så det giver flere medlemmer og fastholder de nuværende medlemmer. "

Sagt om det nye i DOF af en person i HK HANDEL:

"Nyt i DOF? Egentlig ikke nyt, det er tilbage til at være nærværende for det enkelte medlem. Vi skal være relationsbårne, 'cut the crap', væk med 24-timers-medlemskab. Vi skal være nærværende, dvs. det er medlemmerne vi skal ud til. "

Men forskelligheden i implementeringen af DOF kom tydeligt frem i interviewene. Som det blev udtrykt i et interview med en person fra HK Stat:

"Vi gør det samtidigt, men vi gør ikke det samme! De første erfaringer var, at man i HK ikke kunne arbejde 'rent' med organiser-modellen. Der er i forvejen specielt i den offentlige sektor en dansk model med overenskomster, TR, klubber plus et samarbejde med ledelsen, der ofte fungerer godt. Der førte til at HK/Hovedstaden 'dyrkede forskelligheden', og det førte til en 'sektorkultur'. Den offentlige sektor: en 'klubkultur', dialogbaseret, ikke militant som i det private, hvor der er færre klubber og små virksomheder uden overenskomster og TR. "

HK/Hovedstaden startede efter Englandsbesøget en fornyelsesproces: 'At gøre det anderledes'. Der blev også overført ressourcer fra de offentlige sektorer til de private, hvor medlemstabet var størst. Her var medlemspotentialet størst, de offentlige sektorer har flest loyale medlemmer. At der var særlige problemer i den private sektor, handlede især om 50 %-reglen og muligheden for at opnå en overenskomst og en tilhørende tillidsrepræsentant.

Som det udtrykkes af en interviewet fra HK/Privat's sektor:

"OK-dækning har meget stor betydning for fastholdelsen, OK og TR giver nærhed til fagforeningen, og det mindsker forekomsten af gule medlemmer. 50 %-reglen rammer stadig nogle medlemmer, ca. 3.000, mens 19.000 medlemmer er på virksomheder, hvor der slet ikke er OK. Ud af i alt 80-90.000 medlemmer.

Organisationspotentialer anslår vi til 'dobbelt op', dvs. organisationsgrad er 50 procent"

Og videre af samme person:

"Vi foretager f.eks. 50 pct. opringninger, dvs. opkald til medlemmer, der er ramt af 50 %-reglen for at høre, om man evt. er nået op på 50 procent i mellemtiden, eller om man kan gøre noget for at lokke dem ind i HK, der mangler. Ofte er det ikke så mange. Sådant giver lokalt engagement. Så der bliver færre og færre 50 procent ramte. Vi fik 175 nye overenskomster på denne måde sidste år, og det bliver naturligvis færre, da der er færre at tage af, heldigvis".

I HK HANDEL – sektor, udtrykker den interviewede 50 %-reglens og overenskomstens betydning på denne måde:

I det hele taget arbejder vi for at få OK sat i kraft (50 %-reglen) og for at få valgt TR, for vi ved, at medlemmerne holder ved langt bedre efter en kampagne, hvis der bliver valgt en TR, end hvis ikke. De fire organisere er fordelt på geografiske områder, og har så også en af kæderne, som helt klart 50 %-reglen som OK-værn. Når vi kræver at de sætter OK i kraft, svarer de "Ja-men du kan da lige organisere de 50 procent, ikke Mette?.." Og de bruger alle mulige kneb når man ligger lige omkring de 50 procent. De bruger det virkelig offensivt, selv om de offentligt siger noget andet.

I den offentlige sektor har HK'erne selv arbejdet med at finde deres egne ben i DOF-strategien. Som en ledende person i HK Kommunal på sektorniveau udtrykker det:

"HK Kommunal har 1200 TR og 1200 AMR, og alle medlemmer arbejder under en overenskomst, det gælder altså ikke om at opfinde en dansk model og skabe modsætninger til arbejdsgiverne. Diskussionen i HK Kommunal gik derfor på, hvordan man skulle videreudvikle det faglige arbejde og finde sin egen version af DOF. Det blev til: 'Mere i dialog med medlemmerne', man var for langt væk fra medlemmerne i det daglige. Man var kun ude på arbejdspladserne, når der var problemer og så snakkede man kun med ledelsen og HR-afdelingen. DOF blev derfor til en 'lytte strategi': hvad rør sig blandt medlemmerne, hvad har de brug for? Alle politikere og faglige medarbejdere skulle være en del af den ny strategi. Tidligere var det kun TR, der var involveret, den danske model var et lukket system, som arbejdere for medlemmerne, men arbejdet var ikke synligt. "

I HK Stat har man efter diskussioner med HK/Privat anlagt følgende syn på medlemsrekrutteringen:

"Vores tilgang er, at vi ikke skal overbevise om medlemskabets lyksaligheder, hvis folk er modvillige, men derimod vise, hvorfor man skal melde sig ind. F.eks. ved at holde diskussions- og debatmøder med gode oplæg på arbejdspladserne, hvor så også de uorganiserede kan komme, (så er der opfølgende ting, som kun er for medlemmer). Det skal ikke være hemmeligt, hvilke spændende ting, der foregår. "

En grundlæggende lærdom og visdom, der gik igen i alle interviewene var, at den rene og uniforme DOF-model ikke kunne implementeres i alle HK Danmarks sektorer. Sektorernes strukturer, kulturer og historiske ballast er grundlæggende forskellige, ikke mindst mellem den private og den offentlige sektor. Citaterne fra de interviewede personer markerer tydeligt, at forskelle i grundvilkår for organisering i mellem den private og den offentlige sektor betyder, at HK'erne i

de to sektorer må implementere DOF-strategien forskelligt. Den offentlige sektor med en fuldtønet dansk model med 100 procent overenskomstdækning, kombineret med tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, samarbejdsinstitutioner og en dialogbaseret samarbejdskultur kan ikke føre en konfrontatorisk og konfliktorienteret organiseringsstrategi, som det i mange situationer er tilfældet i den private sektor. Her kæmper man med 50 %-reglen og manglende overenskomster/tillidsrepræsentanter som et grundvilkår for sin organiseringsstrategi, ofte mod uvillige arbejdsgivere, der skal 'nedkæmpes', før de nødvendige medlemmer og dermed de 50 procent og dermed overenskomsten er i hus. Men strategierne for fastholdelse af medlemmer ligner på mange måder hinanden, jf. neden for.

2.4. DOF – hvordan er HK som organisation og HK's kultur blevet ændret?

DOF har betydet en kulturforandring i hele HK. Der arbejdes mere målrettet og fokuseret, der samarbejdes mere om at nå resultater, når det gælder rekruttering og fastholdelse af medlemmer. Noget med at stramme ressourceforbruget.. Et eksempel er mere brug af videokonferencer for at spare på rejser, og 'at bruge en ny teknologi'.

Projektet med slankning og modernisering blev igangsat længe før kongressen i 2013 og har medført:

- Fra 43 til syv afdelinger
- Fælles administration for alt
- Fælles central a-kasse
- Fra 1.700 til 1.200 medarbejdere
- Sparet 170 mio. kr. ud af et budget på 1.400 mio. kr. - en besparelse på 12 procent

En person i forbundsledelsen udtrykker det således:

"Vi skal i HK spørge medlemmerne om, hvad de gerne vil have og vi skal måle deres tilfredshed. Derfor skal alle medarbejdere i HK ændre deres indsats i forhold til dette, men ikke på samme måde. Vi er her for medlemmernes skyld. Dette er et fælles projekt, alle er enige om det. Heldigvis! "

DOF er en proces, ikke et projekt, målene er hele tiden under udvikling. De konkrete mål bliver sat af styregruppen for DOF. De bliver fremsendt af denne til Forretningsudvalget (FU), og vedtaget i Hovedbestyrelsen (HB). Forslag fra sektorer, afdelinger, medarbejdere, forbund.

Alle medarbejdere har været på DOF-kurser, og de skal føle, at det ikke bare er en lean-proces. Det bliver gjort synligt, at det virker, hvor det virker og at ledelsen er 'committed' til det.

Om afdelingerne, har interviewpersoner givet følgende vurdering:

"Hver afdeling har fem valgte: afdelingsformand og fire sektorformænd. Dertil en kontorchef og en faglig chef. Det er ikke fire siloer lokalt, der kan efter behov - til en vis grad, flyttes ressourcer på tværs af sektorerne. "

En vurdering og DOF's påvirkning af HK's kultur og organisation bliver derfor, at hver sektor og hver afdeling udvikler sin egen fortolkning og profil på DOF. Det giver muligheder for forskelligheder og læring, men det kan også give konflikter. Indtil nu har det dog mest virket konstruktivt. Der er blevet større forskelle på medlemsudviklingen i afdelingerne, måske pga. forskelle i

DOF-strategier, men eksterne strukturfaktorer spiller jo også ind, f.eks. København vs. Sjælland.

2.5. DOF - Analyseafdelingens nøglerolle

Følgende interviewcitater giver et meget godt billede af analyseafdelingens status og betydning i hele HK organisationen:

"HK's medlemstal og udviklingen, heri efter kongresbeslutningen i 2013, har haft stor betydning. Udviklingen i medlemstallet bruges af de enkelte ansatte faglige folk i sektorer og afdelinger, og ude på arbejdspladserne. Det har haft stor betydning for netværksdannelsen og ungeindsatsen og de medlemsrettede kurser og har også været vigtig for en prioritering af ressourcerne i organiseringsarbejdet."

Analyseafdelingens bidrag er via intranettet at give medarbejderne helt opdaterede oplysninger om, hvordan det udvikler sig *i dag*. Der produceres ny nøgletal *hver dag*. Så man følger medlemstallene tæt og det giver grundlag for *målstyring*. I disse systemer kan alle se sig selv både på sektor-, afdelings- og arbejdspladsniveau.

Tre mål overordnet:

- Medlemstilfredshed, måles årligt
- Medlemsloyalitet
- Stabilt medlemstal

Der bliver sat mål for udviklingen inden for disse tre områder. F.eks. forbedre medlemstilfredsheden med 1pct.-point, måles af folk fra analyseafdelingen (AU). Dette skaber en målrettet efterspørgsel efter data. Et andet mål kan være kursusdeltagelse osv. også antal TR, AMR, samt naturligvis OK-dækning, opdelt på CPR og CVR, dvs. tilgang og afgang.

- Tilgang, hhv. intern (elever) og ekstern (ikke medlem før). Intern tilgang er stigende
- Der ses ikke på nettobevægelser, men brutto for at belyse årsager til bevægelserne
- Afgang, hhv. intern (barsel, efterløn) og ekstern (f.eks. Krifa)

Alt dette er *meget motiverende for medarbejderne* i HK. De kan lettere se et link mellem HK's handlinger og resultaterne.¹

En central person i forbundsledelsen giver følgende vurdering af AU's betydning for ændringerne i hele HK organisationen:

"Forbundet kan ikke piske sektorer og afdelinger til at forbedre deres indsats, men vi kan måle resultaterne, f.eks. på medlemstal, aktiviteter eller tilfredshed, og dermed synliggøre god eller mindre god indsats: Hvorfor ligger I, i bunden denne gang? Hvilket så bliver et styringsparameter".

¹ NB: Vi fik ikke spurgt Organiseringsteamet, om de anvender disse tal!

2.6. DOF - organisermodellen, brugen af organisere og andre rekrutteringsstrategier

Organisermodellen og brugen af organisere til opbygning af relationer på HK-arbejdspladserne er væsentlig i hele DOF strategien, men kan ikke stå alene i HK Danmark, når det gælder organiseringsstrategier, hvilket fremgår af interviewene i dette afsnit

HK/Hovedstaden:

HK/Hovedstaden var som fremhævet ovenfor de første til at satse på organisermodellen. Man besluttede sig til at organiseringsarbejdet skulle følge ideerne bag 'organisermodellen' men med respekt for de forskellige forudsætninger i sektorerne. Det gælder om at konkretisere indsatsen, screene virksomheder, gennemanalysere dem og give ny viden i huset. De første erfaringer var, at man i HK/Hovedstaden ikke kunne arbejde 'rent' med organisermodellen, der er i forvejen - specielt i den offentlige Sektor, en dansk model med, TR, klubber og overenskomster plus et samarbejde med ledelsen, der ofte fungerer godt. Det førte til, at HK/Hovedstaden 'dyrkede forskelligheden', førte til en 'sektor kultur'. Den offentlige sektor: en 'klubkultur, dialogbase-ret, ikke militant som i det private, hvor der er færre klubber og små virksomheder uden OK og TR.

Organiserne var i starten ansat i HK/Hovedstaden, som i realiteten 'udliciterede' organisationsarbejdet. Næste skridt var at ansætte dem i sektorerne, så de var en del af sektorernes organiseringsarbejde og arbejdede sammen med de faglige medarbejdere. HK/Hovedstaden besluttede at gå fra at være en 'servicefagforening' til at være en 'organiserende fagforening', 'samklang', 'Det er logik', 'det er så enkelt'. Målet var at skabe 'selvkørende arbejdspladser, når det gælder fagligt arbejde og organisering, fagbevægelsen tilbage til arbejdspladserne, finde meningsdannere, få OK og TR, forudsætningen var, at skabe relationer mellem de ansatte indbyrdes og mellem de ansatte og fagforeningen. Organiseringsopgaven var størst i den private sektor, derfor flyttede HK/Hovedstaden sine ressourcer fra den offentlige til den private sektor. Betød af sektoren med industriarbejdspladser og privat servi

ce (IMI, og HANDEL) fik tilført flere grupper. Det har ikke betydet større utilfredshed blandt de ansatte i HK/Hovedstaden, tværtimod, medarbejdertilfredsheden er gået frem i huset, der laves målinger hvert andet år.

I huset laves uddannelsesforløb for TR, meningsdannere og organisere, og der laves fællesmøder.

Udfordringen kan være 'at holde niveauet'. Risiko for, at der går 'institution og rutine i den'. Hvordan holder man dampen oppe? Det nye i DOF er det relationsbårne, mellem TR og kollegerne, fokus på 'den nære samtale'. Relationer skabes på jobbet, kurser i det relationsbårne, og gennem at arbejde sig ud af en svær situation.

HK/Privat-sektor:

I HK/Privat tog man også organisermodellen til sig som et brugbart værktøj til at få overenskomster, TR og medlemmer - citat:

"At fremgangen i medlemmer kommer der, hvor der er OK. Vi satser ikke på at give de enkelte medlemmer 'værdi for kontingentet' krone for krone (det er måske fortolkningen i Forbundet), men via de fælles goder, primært qua OK-dækning.

Vi arbejder med at skabe fælles fordele, hvis vi får flere OK, flere TR, AMR og hvis disse bliver uddannet, så følger medlemstallet efter. Vi lægger vægt på - i forbindelse med DOF, at det skal være fællesskab på arbejdspladsen, vi er trods alt en fagforening med vægt på arbejdsplads og på fag. Så vi siger:

- *Skabe fællesskab, byg styrke*
- *Skabe fællesskab omkring faget*

Vi er en fagforening. Især det sidste kan de gule ikke! ”

Vi anser, at 2/3 af HK/Privat's medlemmer er OK-dækket. Mange af de ikke dækkede er på små virksomheder med 2-4 medarbejdere, her er det jo svært. HK-dækning: god inden for kontor og store virksomheder. Ikke så godt på SMV'er, der har de gule bedre fat. Vores forretningsmodel passer ikke så godt til SMV'erne. F.eks. indenfor engros: her har HK kun 10%. *Her er der et potentiale.*

Vi afsætter en del penge til lokalt ansatte organisere, vi har lige afsat 30 millioner kr., hvor sektoren dækker 3/4 af lønnen - afdelingen resten.

I tilgift har HK/Privat opbygget et helt 'organisereteam', der varetager organiser opgaven.

HK/Privat-sektors organisereteam:

Organisereteamet har peget på fem vigtige indsatsområder:

1. Flere medlemmer
2. Flere OK'er
3. Flere TR
4. Flere AMR
5. Bedre udvikling af fagstrategier

Ad 5, så får hvert medlem to tilbud pr. år med kurser inden for sin specifikke faglighed (defineret 13 områder).

Organisermodellen i praksis, i følge HK/Privat's organisereteam:

- Først researcher vi omkring virksomheden, undersøger dens Facebookprofil, tjekker alt tilgængeligt for at søge efter de problematikker, der optager medarbejderne
- Derefter kontakter vi et eller flere HK-medlemmer på virksomheden, det er jo godt med en kontaktperson indefra. Ikke sikkert at den pågældende skal være talsmand. Det vigtigt, at arbejdet skal bygge på "deres fællesskab", dvs. arbejdspladsens, ikke et HK-fællesskab i modsætning til virksomhedens. HK skal være supplerende og udfyldende, ikke i modsætning!
- Fint hvis man så kan opdyrke en sag. Det kan f.eks. være at virksomheden kun mangler få medlemmer, for at 50 %-reglen gør, at OK træder i kraft (hvis virksomheden er medlem af en arbejdsgiverforening). Så giver det mening at prøve at få overbevist nogle få, så kan man få TR-valg osv.

- En sag kan også være f.eks. fejl i lønberegningen, eller noget med fritvalgskontoen. Vi går ikke ind og lover noget om selve lønniveauet, men mere omkring om medlemmerne får den *korrekte* løn ud fra indgåede aftaler

Teamet her arbejder altid via de lokale organisere. Aldrig uden om dem. Vi superviserer dem, uddanner dem osv. Vi presser på for at få dem i gang og anviser muligheder. Sektoren har bevilget penge til på sigt at ansætte 30 organisere i afdelingerne. Desuden har vi fået lidt mere lederfokus, dvs. fokus på, at afdelingernes ledelse har mere fokus på dette arbejde (afdelingsformanden og den faglige chef).

De har tidligere stået lidt famlende over for, hvordan de skal lede dette arbejde. Hvordan leder man organisering? Det er jo en stor kulturforandring, hvor de ledende skal gå fra at være for meget sagsbehandlere til i højere grad også at engagere sig i det organiserende arbejde. De kan forfalde til for meget sagsbehandling og blive småjurister, men det skal juristerne jo tage sig af. Interviewperson:

"Vi sælger ikke et HK-fællesskab til dem. Vi prøver at bygge på fællesskaberne derude. F.eks. anbefaler vi ikke at kalde klubben for 'HK-klubben', men f.eks. "laborantklubben", "kontorklubben" eller det er meget mere inkluderende".

En måde at vurdere betydningen af OK-dækning er, at vi ved at rene a-kasse medlemmer udgør 10 % af medlemsskaren på virksomheder uden OK, men kun 2% på virksomheder med OK.

Bliver organiser-teamets arbejde evalueret?

Svar: "Ikke rigtigt. Vi har et dashboard hvor vi overvåger organiseringsindsatserne. Vi ved at man altid går dem der, hvor man arbejder med organisering (tjek?). Men vi kan jo ikke organisere alle vegne, der er små virksomheder og virksomheder der er ude af fokus. Vi sørger for et årligt opkald til virksomheder, hvor vi har medlemmer".

Meget lidt fælles arbejde med HK HANDEL, dog fungerer det på elevområdet.

Det gode ved DOF-initiativer er, at der ikke længere er så mange skeptiske, alle går ligesom i samme retning omkring organiseringsarbejdet.

Samarbejde med andre LO-forbund?

Der er nedsat en organiseringsgruppe under LO, skal vist mødes en gang årligt. Ellers kun lidt.

HK/Hovedstaden - Service:

For os er en organiser ikke en person med stærk faglig indsigt, men en der kan skabe relationer mellem mennesker og bygge styrke. Ikke faglig kamp.

Vi har fire organisere nu samt yderligere fire i udviklingsafdelingen, i alt otte. De tre arbejder med kommunikation (se pjece om #Fremtidens fagforening). Vi kunne ikke arbejde med en ren organisermodel, fordi der er for få store virksomheder hos os. Virksomhed nu. 100 har mindre end 20 af vores type potentielle medlemmer.

Desuden – i modsætning til organisermodellen – vi er nødt til at pleje de nuværende medlemmer også. Organisering 2.0 blev derfor at gå på to ben.

Da man ansatte organisere var det kravet at de hver skulle skaffe 75 nye medlemmer/år. Det dækker deres løn, da et medlem i snit holder 3,3 år (NB!).² I starten var det alle slags medlemmer, nu har vi skærpet det til fuldtidsbetalende.

Vi bruger Marshall Ganz' organisermodel (Harvard University).³ Community organizing. Snefnug-modellen osv. alle blev omskolet, også de administrative, også trykkeriet osv. Alt skal omhandle: Bidrager det til at tiltrække og fastholde medlemmerne? Alle skal have fokus på dette, uanset funktion.

HK/Hovedstaden - HANDEL:

"Vi har 4 organisere, tidligere havde vi to (to af dem er rekrutteret fra Malerne). De skal være ude en hel del (de skal aflevere løn, hvis de har siddet for meget på kontoret). Vi kører resultatstyret, vi indgår væddemål, løbende mål, f.eks. at få TR-dækket alle Føtex butikker i Kbh. Vi giver personlige tillæg til de organisere, der er gode (to af de fire). De får træning i opkald, personlig henvendelse osv."

Vi prioriterer ressourcerne f.eks. på den måde, at hvis det går for langsomt med at rekruttere et sted (f.eks. ingen resultater efter 3-4 mdr.), så slipper vi dem. Hvis de så bliver skuffede, reagerer de jo over for os. Men vi bliver ikke ved, resultatløst. Indsatsen skal være koncentreret, og virker det ikke, så stopper vi. Så vi prioriterer ressourcerne. Organiseringsønsket skal være dybt- og bredfølt hos nogle i virksomheden, ellers skal vi ikke sætte ind.

HK/Hovedstaden - IT, Medier og Industri (IMI):

IMI har i dag 4 organisere, hvoraf den sidste er en ungdomsorganiser. HK/Privat understøtter ansættelse af organisere økonomisk. Vigtigt, at organiserne arbejder tæt sammen med de faglige medarbejdere, sidstnævnte var i starten bange for, at de ved siden af organisering også tog sig af at løse HK'ernes faglige problemer.

I starten gav det en dårlig stemning, men i dag er der et tillidsfuldt samarbejde mellem organiserne og de faglige medarbejdere. Det gælder om at være tålmodig med organiseres arbejde, må ikke måles på, hvor mange medlemmer de skaffer, ikke resultatløse.

Kæmpede med 'Bavarian' om at få overenskomst, var ramt af 50 %-reglen, men overvandt den og fik den i hus vha. af hårdt organisationsarbejde, hvor deres organisere lavede et flot arbejde. Typisk organiser-case, start med at kortlægge B. Hjælp fra 3F og andre faggrupper i CO-I, nødvendigt med et tværfagligt samarbejde, hvis processen skulle lykkes. Rejste krav om en fælles ok, via et tæt samarbejde i CO-I i Nordsjælland og fik den fælles ok kæmpet hjem uden om 50 %-reglen.

TR er de vigtigste aktører i organiseringsarbejdet, i nogle tilfælde kræver det valgt af en ny TR for at få TR til at påtage sig organiseringsarbejdet. De nye TR kommer ind i IMI og UJ præsenterer dem for IMI, lærer dem grundreglerne om organisering og præsenterer dem for tre typer af kurser, de skal igennem:

1. Dag: 'I spidsen for fællesskabet', større sammenhold
2. Dag: 'Den store forskel', fremstille materiale til sin klub, der understøtter fællesskabet, f.eks. foldere

3. Dag, skræddersyet til klubberne, 3 dage på 'Klinten', HK/Hovedstaden s kursusejendom, alle klubber har en kontaktperson

Erfaringen er, at de ny TR ikke stiller spørgsmål, om de skal organisere eller ej, de påtager sig opgaven. De ældre TR har derimod haft svært ved at påtage sig organiseringsopgaven, det gælder om at få dem ind på organisationskurser, i værste fald kan det være nødvendigt at vælte dem. Det kan også være et problem for medarbejdere i IMI at have øje for organisering i deres faglige arbejde.

TR har haft stor glæde af TV-portalen, hvor man kan gå ind og finde medlemstal på de enkelte virksomheder, og se det potentielle medlemstal. TV-portalen er et vigtigt værktøj.

HK/Sjælland:

Vi har ansat ca. 8 organisere, ud af 87 ansatte i alt. Virker mest på det private område. På det offentlige er det mere TR, der organiserer. Der er kommet nyt TR-kurser centralt, hvor DOF er i fokus. Et viderefører vi i afdelingen.

Centralt at finde meningsdannere på arbejdspladserne, som kan blive TR med tiden. De faglige i huset har også organiseret tidligere, men med organiserne er vi mere ude på arbejdspladserne, og det bliver mere synligt og systematisk.

Organiseringen tager udgangspunkt i det lokale, i det lokale fællesskab på arbejdspladsen: "Du skal være med i vores klub" (isf. af HK).

I starten tager vi fat på uorganiserede arbejdspladser og dem uden OK, men det er svært, selv om det er potentielle.

Vi skal være skarpere, have mere målstyring og fokus på cost-benefit, dvs. hvad virker og hvad gør ikke. Vi har ikke helt svaret.

Vi bruger måltal og følger det op på teammøder osv. Vi lægger måltal for ny medlemmer, for virksomhedsbesøg, kampagner osv. Vi laver cost-benefit på kampagner. Lukker hvis vi ikke tror på det, vi er nok lidt hårde i filten.

Andre organiseringsmodeller end organisermodellen

HK/Hovedstaden - Kommunal:

HK Kommunal i Hovedstaden har 15.000 erhvervsaktive medlemmer, i 2013 en organisationsprocent på 72.9 (9924 fuldtidsmedlemmer) i 2015 en organisationsprocent på 76.5 (9349 fuldtidsmedlemmer).

Afdelingen prioriterer sin ressourceanvendelse: der nogle sektorbeslutninger, f.eks. IT-området, lægesekretærer, sundhedsplatforme i region hovedstaden, nye jobfunktioner, HK/Hovedstaden er selv kommet med 7 nye bud på jobprofiler (store udfordringer), og jobcentrene, dels egne prioriteringer.

Afdelingen prioriterer, at de faglige folk fra afdelingen skal være ude på arbejdspladserne og hjælpe TR med det faglige arbejde. Afdelingen har aftaleretten, medens TR har forhandlingsretten. Afdelingen skal være synlig på arbejdspladserne. Nogle af afdelingens faglige medarbejdere er ikke glade for DOF-konceptet.

Afdelingen arrangerede klubbestyrelseskurser, hvor man skulle udarbejde 'profiler' om, 'hvem man var', udarbejde 'sin historie' på en A4 side. Skulle føre til en bevidsthed om organisationens vigtighed og et synligt samarbejde med ledelsen, der førte til synlige klubber og et møde med nye medlemmer. Klubberne skulle udarbejde 'handlingsprogrammer' og de faglige i afdelingen skulle besøge klubberne for at holde dem op på handlingsprogrammet. Nogle steder førte det til valg af nye TR'er.

Afdelingen har satset meget på 'faget' og 'fagligheden' som argumentet for et medlemskab, det gælder om at 'løfte HK'ernes kompetence.

DOF gennem medlemsmøder i arbejdstiden, hvor direktionen og HR-chefen også nogle gange kommer, dialog med ledelsen om, hvorfor og hvor der er behov for at løfte HK'ernes kompetence. Specielt de steder, hvor der er givet afslag på kompetenceudvikling af HK'ere, har afdelingen været aktiv og kæmpet sig til adgang for kompetenceudvikling, viser HK Kommunal som 'kamporganisation', f.eks. 'diplomuddannelser', Også kurser for medlemmer 'prøv en dag på uddannelse', de ansatte for fri for arbejde.

Desuden TR organiserer kurser om lønsamtaler, ny form for kommunikation, der er en ret til en lønsamtale i overenskomsten, fører til forhandling og løntillæg, viser HK som en aktiv fagforening.

HK/Hovedstaden - Stat:

Organiseringsarbejdet: vi bruger ikke organisermodellen men tager til organisere fra HK service op for at få inspiration. Vi sætter også fokus på enkelte arbejdspladser for at hente nye medlemmer, f.eks. Natur og erhvervsstyrelsen. TR kan i nogle tilfælde bruge det årlige finansforslag til at sætte fokus på HK-arbejdet og HK-arbejdspladser. Lære at læse finansforslaget og budgetterne. Være lyttende til medlemmerne, nye uddannelser.

Vi satser meget på uddannelse og opgradering, har også ført til indmeldelser, vi har en HK-jobbørs, som anviser nye beskæftigelsesmuligheder, 'fagbevægelsen som livspartner' (Tranberg-undersøgelsen).

Vi besøger også arbejdspladser og medlemmer, f.eks. Bornholm, 200 medlemmer, hvor vi snakkede uddannelse, ledelsen var med, ville gerne snakke med HK, den model med også at invitere ledelsen kan bruges andre steder.

Vi har lavet organisationsprocenter på store arbejdspladser som DTU (50 %), DR (50 %) og PET (46 %). De kører med individuelle kontrakter og en del og hersk-strategi. Vi prioriterer vores ressourcer, men vi opgiver ikke de svære arbejdspladser, vi hjælper vores TR. Vi satser meget på at være synlige i Moderniseringsstyrelsen, vi har fået en TR og 10 medlemmer ud af 35 - vigtigt at være i MS.

Ny handlingsplan: Vi gennemfører en TR-organiseringsuddannelse, vi satser på klubben og TR på arbejdspladserne. Tættere dialog. Men mange TR vi ikke påtage sig organiseringsarbejdet.

Vi er også ramt af 50 %-reglen, f.eks. Kirkegårdskontorerne og paskontrollen i CPH.

Vi har fået en face-bookside op at stå, er meget aktiv og fører til en ny dynamik i det faglige arbejde.

HK Stat - Sektor:

Ansæt organisere?

Nej, vi besluttede, at alle skal arbejde med organisering. Vi uddanner ikke TR specielt til at organisere, det kan jo være, at en anden fra klubbestyrelsen skal organisere, ikke alle TR har det i sig. Vi har lavet en ny TR-uddannelse, der medtænker DOF, fordi mange TR faktisk ikke fuldførte den hidtidige.

Generel tilgang til DOF: Dette indeholder en del værktøjer, hvoraf vi anvender nogle. F.eks. TR og AMR (vi har hhv. 700 og 600 af disse).

Vi tager i vores arbejde i Forbundet/sektoren primært pejling af:

- Målprogram fra sektorkongressen (bestyrelsen vedtager ud fra denne en handlingsplan)
- Medlemsundersøgelserne (årlige?), hvor disse udtrykker, hvad det er vigtigt for dem, at vi gør. Der kom en for en måned siden

HK-arbejdspladserne er under pres, bl.a. fra digitaliseringen. Vi har en medarbejder, Rikke Thomsen, som vi har investeret i en erhvervs-ph.d. for, for at hun kan studere HK-arbejdspladserne, fulgt arbejde hos forskellige over perioder på flere uger. Hun afleverer til september, det er vi rigtigt spændt på.

Vores tilgang er, at vi ikke skal overbevise om medlemskabets lyksaligheder, hvis folk er modvilige, men derimod vise, hvorfor man skal melde sig ind. F.eks. ved at holde diskussions- og debatmøder med gode oplæg på arbejdspladserne, hvor så også de uorganiserede kan komme (så er der opfølgende ting, som kun er for medlemmer). Det skal ikke være hemmeligt, hvilke spændende ting, der foregår.

Fire kerneområder: Faglig rådgivning, kompetenceudvikling, interessevaretagelse (politisk) samt OK'erne.

Når det gælder kvalifikation og kompetence, så gennemførte vi en større medlemsundersøgelse for at belyse medlemmernes kompetencer, kurser osv., og belyse barrierer for deltagelse heri. For at kunne give de rigtige tilbud til medlemmerne. Arbejdsgivermodvilje er faktisk ikke det store problem i staten, der er andre årsager, som vi også kan arbejde med fra HK's side. Så vi kører kampagner for efteruddannelse med to elementer (1) Hvad er det, der motiverer for EU (og hvad er barriererne) og (2) Hvad kan ledelsen gøre for at motivere medarbejderne. Igen med delvis helt åbne, delvis 'members only'-arrangementer.

Vi er rigtigt meget ude, dvs. ude på arbejdspladserne og møde medlemmerne. Tidligere holdt jeg timelange oplæg, nu kører det mere med en kort intro fra mig, og så diskussion af temaer, som medlemmerne har siddet og diskuteret/prioriteret i forvejen. En rigtigt god form.

Som sagt ikke ansæt organisere. Men vi ar ansat en ny medarbejder, som er mere udadvendt end vores nuværende, som er mere nørdede, f.eks. inden for det faglige, inden for arbejdsmiljø eller uddannelse.

Ved OK-prioritering og f.eks. urafstemning sørger vi for, at medlemmerne får postkort, men også ikke-medlemmerne! "Dine kolleger stemmer nu om den ny OK" o.l. ideerne hertil kommer fra vores ny, udadvendte medarbejder. Hun er lidt DOF-agtig.

Vi har ikke haft den store organisationsforandring, mere har vi prøvet at sortere aktiviteter på, om det ligger inden for det, medlemmerne ønsker, f.eks. ud fra medlemsundersøgelserne.

Vi lægger vægt på, at vi bygger på arbejdspladsfællesskabet, opgavefællesskabet o.l., vi bygger ikke et separat HK-fællesskab. Derfor er vi også gode til at fastholde eleverne, når de bliver færdige: de føler sig også som en del af fællesskabet. Det fastholder.

Vi har lavet et personaliseret nyhedsbrev, så det stykkes sammen ud fra det vi ved, om den enkelte, det er de glade for, men vi har også fastholdt papirbladet seks gange p.a., det er ikke så dyrt (1,8M, for artiklerne skal jo skrives alligevel).

HK Kommunal - sektor:

HK Kommunal arbejder med specielt tre områder, når der skal ny rekrutteres: IT, beskæftigelsessystemet/jobcentrene, ledelsesniveauet og chefgruppebestyrelserne. Svære områder, da der er flest mænd, der typisk er sværere at organisere og ofte er medlem af andre forbund. Omvendt har f.eks. Klinik assistenter en organisationsprocent på 95. Omvendt får lægesekretærerne helt nye arbejdsopgaver, hvis indhold er ukendt og hvor HK Kommunal selv må byde ind.

HK Kommunal arrangerede fagkonferencer uden om afdelingerne, hvor strategien var at satse på kompetenceudvikling. Man oprettede 'karrieretelefonen', hvor medlemmerne kunne ringe og få klar besked af en kompetent medarbejder. Under OK13 forhandlede man kompetencefonden hjem (25.000 kr. til hvert medlems kompetenceudvikling, f.eks. En diplomuddannelse.

Fonden blev stadfæstet under OK15, et stærkt medlemsgode, der kan bruges til at rekruttere nye medlemmer. HK Kommunal bestemmer, hvad pengene kan bruges på. Barriererne for kompetenceudvikling skulle fjernes og man rykkede ud på arbejdspladserne, hvor TR, politikere og faglige medarbejdere hold møde med medarbejderne sammen med arbejdsgiverne. Fælles konsensus om behovet for kompetenceudvikling. Det viste sig, at den største barriere for kompetenceudvikling var den nærmeste leder ikke den øverste ledelse.

Under OK15 tog HK Kommunals ledelse rundt i landet og samlede informationer om OK-krav ind sammen med afdelingerne. Man holdt mange fyraftensmøder om, hvad medlemmerne syntes var vigtige OK-krav, man fik 15.000 udsagn, hvor det vigtigste var, at arbejdsmiljøet skulle forbedres: 'for travlt', 'manglende anerkendelse', 'for mange arbejdsopgaver', HK'erne er meget ansvarsbevidste.

Kommunikationsstrategien blev fornyet: bl.a. Facebook og nye kontaktformer, 'genkendelighed', 'det bad I os om, og det fik I'. Medlemmerne fulgte med, man præsenterede resultaterne grundigt, og målet var en stemmeprocent på over 50 %, når medlemmerne skulle stemme om resultatet.

Stemmeprocenten blev på 64 og over 90 procent stemte ja. TR uden på arbejdspladserne var opsøgende og man kunne stemme elektronisk.

DOF er også blevet til 'mere central styring' af, hvad er skal arbejdes med og hvilke mål, der skal nås. Afdelingerne bestemmer så, hvordan det skal gøres.

DOF har også pålagt TR at arbejde med at organisere medlemmer, og arbejdspladsklubberne konkurrerer også indbyrdes om at få organisationsprocenterne op. Målet er 80 % som i HK Stat, HK Kommunal gennemsnitlige organisationsprocent er på 72. Målet er at øge procenten med et procentpoint hvert år, i København 2 procentpoint. HK Kommunal lave organisationsprocent hænger bl.a. sammen med, at der er mange på støttet beskæftigelse (13 % af alle ansatte).

Der er også mange på deltid, og HK Kommunal måler deres organisationsprocent på medlemmer med mere end 30 timer per uge. Der er også flere mænd, der ikke er medlem på det kommunale område, desuden få der arbejder med IT og de ansatte i jobcentrene. De gule er ikke noget problem.

Kommunikationsstrategien understøtter hele tiden DOF, den bærer det faglige arbejde med nyhedsbrev og medlemsbladet. Der er faglige netværk på hvert fagligt område, hvor formændene for hvert område modtager penge efter ansøgning.

2.7. DOF – rekruttering af elever og unge

Når det gælder *elever og ungeindsatsen*, arbejder alle sektorer og afdelinger systematisk med at rekruttere og fastholde elever og unge, har specielt fokus på perioden, hvor eleverne overgår fra elevstatus til voksen lønmodtagerstatus.

HK/Hovedstaden – HANDEL:

”Vi prioriterer ressourcerne f.eks. på den måde, at hvis det går for langsomt med at rekruttere et sted (f.eks. ingen resultater efter 3-4 mdr.), så slipper vi dem. Hvis de så bliver skuffede, reagerer de jo over for os. Men vi bliver ikke ved, resultatløst. Indsatsen skal være koncentreret, og virker det ikke, så stopper vi. Så vi prioriterer ressourcerne. Organiseringsønsket skal være dybt- og bredfølt hos nogle i virksomheden, ellers skal vi ikke sætte ind”.

HK/Hovedstaden - IT; Medier, Industri, (IMI):

”IMI har meget fokus på de unge, vi er på skolerne, har været det i årtier, men nu er det ikke HK/Hovedstaden med IMI, der er derude. Vi mister mange af den unge, når de er færdiguddannede og får fast arbejde. Den ny giroblanket med det høje kontingenttal gør dem forskrækkede, HK har i deres elevtid vænnet dem til, at de i deres uddannelsestid kunne få det faglige HK-arbejde gratis.

Vi må vende de nye dimittender til, at det koster at være medlem af HK. På det grafiske område er det kun HK og ikke 'de gule', der kommer ud på skolerne, svendepreveholdet kommer ind i HK, både det grafiske og laboranterne, det styrker den faglige identitet’.

HK/Hovedstaden - Stat:

”Vi har gode erfaringer med vores elevarbejde, de nye elever inviteres på 'kanalrundfart' for at få et blik på deres eventuelle nye arbejdspladser, derefter en tur i HK-huset. Hvor HK Ungdom taler til eleverne, både medlemmer og ikke-medlemmer. Vi har en organisationsgrad på 95 %. Vi hjælper dem, med deres studiearbejde, 'den gode opgave' og problemformuleringen. Her samarbejder vi med HK Kommunal. Men efter endt studietid og overgang til lønarbejde er der et stort frafald, kun ca. 60 % er tilbage efter et års ansættelse. Vi anbefales at have fokus på de 20-40 årige og har fået meget inspiration fra en Tranberg-rapport. ”

HK/Hovedstaden - Kommunal:

Elever: "Vi har været for dårlige til at organisere medlemmer". Har ført til oprustning: unge er ansat til at organisere eleverne, elevklubber og elevnetværk. Dimittendfester og uddannelses-dage har ført til, at flere fastholdes efter endt uddannelse og overgang til arbejde. Professions-bachelor er blevet til en god fødekæde.

I konkurrencen med AC'erne er afdelingen aktiv, tager møder med KL's direktion og kommunal-direktører om det fremtidige HK-arbejde, mange HK'ere har ikke de nødvendige kompetencer, men de er billigere end AC'erne.

HK Stat - sektor:

"En god ting er, at vi er gode til at holde på de unge, vi er faktisk den bedste af sektorerne til dette".

Vi lægger vægt på, at vi bygger på arbejdspladsfællesskabet, opgavefællesskabet o.l., vi bygger ikke et separat HK-fællesskab. Derfor er vi også gode til at fastholde eleverne, når de bliver færdige: de føler sig også som en del af fællesskabet. Det fastholder.

Vi har lavet et personaliseret nyhedsbrev, så det stykkes sammen ud fra det vi ved, om den enkelte, det er de glade for, men vi har også fastholdt papirbladet seks gange p.a., det er ikke så dyrt (1,8M, for artiklerne skal jo skrives alligevel).

En del samarbejde med kommunal. Også fælles om professionsbachelor i offentlig administration, der udbydes af UC Metropol, i Slagelse i Viborg m.fl. steder. Ligger midt mellem den almindelige kontoruddannelse og universitetsuddannelserne, mere praksisorienteret end sidstnævnte. Og så samarbejder vi om arbejdsmiljø.

HK/Privat - sektor:

Organiserteamet:

Når det gælder ungearbejdet: "Når man snakker med de unge (eleverne på erhvervsskolerne), så er rigtigt mange aldrig blevet spurgt om medlemskab af HK. Og de møder det bestemt ikke helt individualistisk, som fordommene ellers ofte lyder. De er ikke 'krone for krone'. Vi prøver at møde dem ved at spørge til hvor de er i uddannelsen, om de har fået deres uddannelsessamtale. Vi samarbejder en del med HK/Hovedstaden HANDEL, om organisering af unge/elever".

De unge er i øvrigt ifølge de interviewede meget involveret i organiseringsindsatsen, de er betydeligt *mere aktive* end mange af de 'voksne'.

2.8. DOF – fastholdelse af medlemmer

Mens rekruttering af nye medlemmer har haft stor fokus i hele HK-organisationen, har man først de senere år – også i DOF-regi – haft mindre øje for det nødvendige i at fastholde medlemmerne. Det har imidlertid, som det tydeligt er fremgået under interviewrunden - ændret sig under DOF-strategiens implementering.

HK/Hovedstaden - ledelsen:

Man enige om, at rekruttering af nye medlemmer er vigtig, specielt de unge, men *fastholde er mere vigtigt*. HK/Hovedstaden har oplevet, at når man fik 2 nye medlemmer, afgav man 3. Det gælder om at forstærke relationerne og skabe loyale medlemmer. HK/Hovedstaden har et ringecentre, call-center, hvortil mobilnumre udleveres, man ringer til de unge, en ny model, plus skolearbejdet er intensiveres, ligger nu i sektorerne. Call-centeret ringer også ud til de 'dårlige betalere', snakker om, hvad de taber, går glub af, hvis de melder sig ud.

Man har også en jobbørs med jobformidling, som er landsdækkende, skaber tryk, plus et netværk til arbejdsgiverne, finder kandidater, der er egnede til de nye jobs der afholdes også en lang række medlemskurser i huset, hvor målet er netværksdannelse. F.eks. netværk for ledere, regnskabsfører-netværk, HR-netværk og netværk for administrative HK'ere. Der arbejdes også med tværgående aktiviteter på tværs af sektorerne. Og der skabes ungdomsnetværk for uddannelsesstederne. Meget af den viden om organisering, der skabes i HK/Hovedstaden, føres videre til HK Danmark gennem Hovedbestyrelsesarbejdet.

HK/Hovedstaden - Stat:

Vi satte større et større fokus på udmeldelser, vi startede med at ringe til medlemmerne, det blev et 'wake up call' for os, og er blevet en fast rutine der fastholder mange medlemmer (succesrate, 25 %). Medlemmernes kritik var bl.a.: 'Vi ser jer aldrig'.

Før i tiden ventede vi på, at medlemmerne ringede til os. Vi var ikke synlige nok!

Nu lægger vi planer for, hvordan vi kommer ud til medlemmerne, vi får et idékatalog fra medlemmerne på vores generalforsamlinger, det gælder om at skabe fortrolighed og loyale medlemmer.

Vi holder også medlemsmøder i arbejdstiden og 'noget de kan bruge', f.eks. indstillinger til 'lo-kallønstillæg', noget, der er skræddersyet til den enkelte arbejdsplads.

HK/Hovedstaden - Kommunal:

Fastholdelse:

Fast procedure med at ringe til medlemmer, der ønsker at forlade afdelingen. TR snakker med medlemmet, virker det ikke, tager en faglige konsulent over, prøver at lytte sig frem, afdelingen satser på det faglige fællesskab og medlemstilfredshed. Løbende undersøgelse af medlemstilfredshed. Klubbestyrelsen sender nyhedsbrev til medlemmerne.

HK/Hovedstaden - HANDEL:

Fastholdelse:

Vi satser på, at medlemmerne bruger HK mindst en gang om året, nemlig når der er lønsamtale. Vi kører løbende lønforhandlingskurser for alle der vil, og vi kan påvise, at det giver resultater for dem. For lønnen er jo individuelt forhandlet. Om end kassemedarbejdere kører på mindsteløn, der er ikke så meget at gøre. Vi siger til dem, at de skal komme væk fra kassen, dvs. også få andet arbejde i butikken.

Gennemsnitsalderen er lidt over 40 år hos os, vi er en ung afdeling. Udviklingen i tallet er i en god gænge. Medlemmerne ønsker en nærværende fagforening (ingen fester og den slags). Vi har knap 15.000 medlemmer, der kommer 200 til generalforsamlingen. Fuldtidsvægtet har vi 9.000 medlemmer, der er rigtigt mange på deltid. Sidste år havde vi 1.500 indmeldte og 1.581 udmeldte.

Vi har strategi for fastholdelse: Vi har mange udmeldte efter ca. 10 mdr., så vi er begyndt at ringe til ny medlemmer efter 6-8 mdr. for at forebygge. Når folk ringer ind og vil melde sig ud, har vi udviklet fastholdelsesstrategierne, og nu har vi en fastholdelse af dem, der vil ud, på 25%.

HK/Hovedstaden - Service:

Vi fokuserer også på "forebyggende fastholdelse". Tidligere var vi kun i kontakt med de 10-20% af medlemmerne, der havde sager. Nu er vi meget mere udad færende og alle i huset skal ud til virksomhederne, pleje de faste forbindelser, et virkeligt paradigmeskifte.

Tidligere havde vi 4.000 årlige udmeldelser, nu har vi < 3.000. Nu har vi f.eks. "mundtlig fastholdelse", når folk ringer ind og vil meldes ud, altså at medarbejderne direkte tager diskussionen med medlemmet (og ikke bare siger "Det skal ske skriftligt"). Begrundelser for udmeldelse er

også ændret. Tidligere nævnte 50% kontingentet, nu er det ca. 25%. Medarbejderne er blevet bedre til at forsvare kontingentstørrelsen, altså hvad folk får for det, i stedet for at dukke hovedet. Krifa tager ikke noget mere, Det Faglige Hus er der stadig, og Lederne.

HK/Privat - Sektor:

Vores medlemstilgang i Privat er stigende siden 2011, mens afgangen er konstant eller svagt vigende. Dette bl.a. på baggrund af en rigtig god indsats på erhvervsakademierne, denne indsats er blevet systematiseret og fokuseret. Den næste udfordring er at fastholde dem, når de så bliver færdige (og skal betale kontingent). Her er laboranter nemmere, mens f.eks. markedsførings- og finansøkonomer, mange af dem læser jo videre til en bachelor, fordi det kan være svært at finde job i starten'.

'Værdi for 425 kr./md.: Vi tager udgangspunkt i MSI-medlemsundersøgelsen, der gennemføres hvert andet år. Den peger på tre områder, som medlemmerne synes er vigtige:

- Interessevaretagelse (juridisk hjælp m.m.), her er medlemmerne *tilfredse*.
- Arbejds miljø, arbejdspladsarbejdet, her er medlemmerne *næsten tilfredse*.
- Faglig udvikling, profession, markering af faget, her er medlemmerne *ikke tilfredse*

Ad det sidste: Ud fra et arbejde med rådgivningsformaet Advice har vi udviklet 13 fagprofiler (laborant, IT, Grafisk, HR, Regnskab, administration, salg m.m.). På grundlag af disse og de faglige strategier har vi udviklet en lang række udbud af kurser målrettet imod disse forskellige grupper, ofte weekendkurser, disse er hovedsageligt uden for arbejdstiden og gratis. Tilbydes i nyhedsmails, der udsendes ca. 1 gang mdl. Vi arbejder også med tre generelle kompetencer for HK'ere, nemlig sprog, IT og forretningsforståelse.

Værdiskabelse udgøres af OK, TR, AMR, karriererådgivning, kurser og faglige netværk. Værdi for 425 kr./md.? Så regnearksagtigt stiller vi det ikke op. Vi skaber værdi inden for de nævnte områder, men vi kan ikke udregne dens præcise værdi.

OK-dækning har *meget stor* betydning for fastholdelsen, OK og TR giver nærhed til fagforeningen, og det mindsker forekomsten af gule medlemmer (dvs. rene a-kassemedlemmer hos HK).

50%-reglen rammer stadig nogle medlemmer, ca. 3.000, mens 19.000 medlemmer er på virksomheder, hvor der slet ikke er OK. Ud af i alt 80-90.000 medlemmer.⁴ Organisationspotentialet anslår til vi "dobbelt op", dvs. organisationsgrad er 50%.

HK Kommunal - Sektor:

DOF: en del af HK Kommunals servicekoncept er, at alle politikere og faglige medarbejdere skal arbejde på at holde på medlemmerne, der måles hele tiden på medlemstallet. Der er ikke 'organisere' ansat i HK Kommunal centralt, og få afdelinger benytter sig af 'organisere'. Kommunikationsstrategien understøtter hele tiden DOF, den bærer det faglige arbejde med nyhedsbrev og medlemsbladet. Der er faglige netværk på hvert fagligt område, hvor formændene for hvert område modtager penge efter ansøgning.

HK/Hovedstaden - Stat:

.

Vi satte større et større fokus på udmeldelser, vi startede med at ringe til medlemmerne, det blev et 'wake up call' for os, og er blevet en fast rutine der fastholder mange medlemmer (succesrate, 25 %). Medlemmernes kritik var bl.a.: 'Vi ser jer aldrig'.

Før i tiden ventede vi på, at medlemmerne ringede til os. Vi var ikke synlige nok!

Nu lægger vi planer for, hvordan vi kommer ud til medlemmerne, vi får et idékatalog fra medlemmerne på vores generalforsamlinger, det gælder om at skabe fortrolighed og loyale medlemmer.

Vi holder også medlemsmøder i arbejdstiden og 'noget de kan bruge': f.eks. indstillinger til 'lokalønstillæg', noget, der er skræddersyet til den enkelte arbejdsplads.

2.9. DOF – Udfordringer for fremtiden

I stikordsform har vi plukket følgende udsagn fra aktørerne om, hvilke udfordringer de ser i fremtiden for HK-medlemmerne og deres arbejdssituation:

HK/Hovedstaden - ledelsen:

Udfordringer:

- Ønske om mere politisk synlighed/gennemslag i medierne
- Teleområdet, transport, spedition
- Prekariatet, freelancere (underbyder de det OK-dækkede arbejde?). Om dette: at vikarer er også kolleger, røve at få dem organiseret også, det lykkes nogle steder, f.eks. Siemens Wind Power. Men der må findes en bedre politik for det med vikarer og midlertidigt ansatte

De ikke-dækkede og det høje kontingent? Her må vi blive bedre til at give dem relationer.

HK/Hovedstaden - Stat:

Udfordringer:

- De store besparelser
- Flere udflytninger, mere effektivisering
- Flere unge shopper mellem fagforeninger
- Digitaliseringen, færre job, nye job
- De unge

I HK Stat, Hovedstaden, er mange af de ansatte blevet mere motiverede i deres faglige arbejde, men andre har haft det svært med den nye organiseringsform.

HK/Hovedstaden - Kommunal:

Udfordringer;

At uddanne medlemmerne til de ny arbejdsopgaver, digitaliseringen, nu arbejdsorganisering, udlicitering, fremtidens arbejdsmarked, HK/kommunal skal være gode til at skabe en velfungerende offentlig sektor, vigtig for velfærdsstaten, den dygtige videns arbejdskraft skal være til stede, og det skal HK Kommunal være med til at skabe'.

HK/Hovedstaden - Service:

Udfordringer:

- Ønske om mere politisk synlighed/gennemslag i medierne
- Teleområdet, transport, spedition
- Prekariatet, freelancere (underbyder de det OK-dækkede arbejde?). Om dette: at vikarer er også kolleger, røve at få dem organiseret også, det lykkes nogle steder, f.eks. 'Siemens Wind Power'. Men der må findes en bedre politik for det med vikarer og midlertidigt ansatte
- De ikke-dækkede og det høje kontingent? Her må vi blive bedre til at give dem relationer
- Og så skal vi have faget tilbage i fagforeningen!
- Flygtninge/etniske. Der er en del f.eks. blandt tandklinikassistenter og telesælgere. Men det er en udfordring at få dem organiseret

HK/Hovedstaden - HANDEL:

Udfordringer:

Overlevelsen som medlem er alt for lav, vi skal knække kurven for, at folk går efter ti mdr.⁵ Nogle uddanner sig jo ud af HK, og det kan være fint nok, men ikke på ti mdr.

Vi satser strategisk jo på de store virksomheder og på kæderne, men vi gør ikke som i UK og USA, satser kun på kæderne. Det kan vi ikke tillade os.

Ressourcer i afdelingen, skævdeling? Ja. Vi er ikke den største afdeling, men vi har flest telefonopkald, der skal være fem på telefonerne hver dag, for at har et stort antal medlemmer uden TR. Vi siger "Brug din afdeling som TR", så der er rigtigt mange, der ringer ind.

Vi har 13,5M til HANDEL, Hovedstaden. Egentlig er 80% til løn og 20% til aktiviteter, men vi bruger mere end 90% til løn.

Vi følger meget op på vores organisere (jf. ovenfor, resultatstyring): Vi har måttet sige farvel til tre organisere, det er ikke alle der egner sig til den type job, og hvis de ikke fungerer i jobbet, kan vi ikke have dem gående. Dog vigtigt også at give dem succesoplevelser, sejre.

Der er statusforskelle i HK, og vi regnes som de laveste.

Uenig med toppen, vi skal ikke opfinde ny aktiviteter hele tiden. Vi skal blive bedre til det, vi er gode til, at udviklingen skal være medlemsdrevet, det skal komme nedefra.

5 PF: Få medlemsanciennitet sektor- og afdelingsopdelt"

Vandrende arbejdskraft? Mest på lager, her kommer de ind, hvor der ikke er kundekontakt. Vi har behov for at hjemmesiden er på andre sprog end dansk, og klubfoldere på flere sprog (tyrkisk, engelsk).

HK/Hovedstaden - IT, Medier, Industri (IMI):

Udfordringer:

Den teknologiske udvikling, hvor er de nye jobs, og hvilke jobs forsvinder? Rent organiseringsmæssigt er det også vigtigt at kæmpe med HK'ernes dækningsområde. Ofte piller virksomhederne HK'ere ud af overenskomsten med henvisning til, at de ikke længere er dækkede af HK's dækningsområde, det gælder f.eks. ledergruppen. HK er ved OK17 gået sammen med Metal i CO-I om at kræve en udvidelse af både HK'ernes og Metalarbejdernes dækningsområder, så man kan fastholde sine medlemmer i fremtiden. Det bliver for CO-I et fokusområde under OK17.

HK Kommunal - Sektor:

Udfordringer:

Fremtidens udfordringer for DOF: At smide en bombe ned blandt medlemmerne, hvordan kommer det fremtidige arbejdsmarked ud? Ny job, job, der forsvinder, være med til at videreudvikle digitaliseringen og opgaverne. Der skal skabes et rum for at snakke om det' Der skal afholdes en stor konference til efteråret om 'Fag og fremtid' om emnet, der skal føre til medarbejderinvolvering. Det gælder om at sikre, at der er arbejde efter den nye 'revolution'. Uddannelse er her igen svaret.

Fremtiden for DOF kræver 'ledelse', ('af det vi vil have!), både af politikerne og de administrative medarbejdere i HK/K. Det kræver central styring af afdelingerne, 'Den røde tråd', derefter kan der sendes penge efter afdelingerne for at styre deres indsat hen mod de centrale mål, hvor HK Kommunal selv må byde ind.

HK Stat - sektor:

Udfordringer:

Vi har ikke haft den store organisationsforandring, mere har vi prøvet at sortere aktiviteter på, om det ligger inden for det, medlemmerne ønsker, f.eks. ud fra medlemsundersøgelserne.

Vi lægger vægt på, at vi bygger på arbejdspladsfællesskabet, opgavefællesskabet o.l., vi bygger ikke et separat HK-fællesskab. Derfor er vi også gode til at fastholde eleverne, når de bliver færdige: de føler sig også som en del af fællesskabet. Det fastholder.

HK/Privat - sektor:

Udfordringer:

Hvordan føres DOF over i afdelingerne? De skal ind tænke organisering i alle deres aktiviteter, det er f.eks. godt at "kolleger ringer til kolleger" (f.eks. laboranter til laboranter). Det kan være svært at få folk til at gøre det, men ofte giver den en rigtig god kontakt, baseret på personkontakt.

Mange unge tror nu også på solidaritet, jf. Ryanair, her var opbakningen god, det er et ungt miljø derude i lufthavnen.

DOF er en kulturforandring i hele HK. Noget med at stramme ressourceforbruget (f.eks. antal stillinger i HK/Privat reduceret fra 70 til 60, og det er fastholdt). Mere brug af videokonferencer for at spare rejser osv. Bruge teknologien!

Problemet med gennemførelsen kan så være den *organisatoriske træghed*. Vi må styrke det politiske led lokalt i retning af medlemskontakt og medlemsarbejdet i forhold til det administrative led. Det helt afgørende hos os er at 'se medlemmerne i øjnene'.

HK/Sjælland:

Udfordringer:

Få tydeliggjort over for cheferne i virksomhederne, hvad HK kan bidrage med, arbejdsglæde, engagement osv. Et godt samarbejds-klima. Det kunne hjælpe.

OK-tilbud, kun for medlemmer, indtænke det i OK'erne. F.eks. møder på arbejdspladsen, invitere ikke-medlemmer med til faglige møder, men kun til en del af dem.

Psykisk arbejdsmiljø

Uddannelse, efteruddannelse

Lønforsikring, det er kun i det offentlige. De turde ikke i det private.

Gig-economy: Forsvinder det traditionelle arbejdsforhold?

Antal TR i afdelingen? 5-600. Er de indstillet på DOF? De har viden og redskaber, de bør kunne. Det er lidt et spørgsmål om, *hvor meget* afdelingen skal medvirke til DOF.

Privat kører godt p.t. (minus 0,1 % medlemsudvikling)

Handel derimod knap så godt (minus 2,3 % medlemsudvikling)

Central aktør i formandssekretariatet:

Udfordringer:

- SMV, tegne Ok her, svært (gule er større end HK i virksomhederne med <10 medarbejdere)
- Handel (udenlandsk arbejdskraft)
- Engros
- A-kasse

Hovedproblemstillingerne for HK i fremtiden, ikke for mange mål at måle på:

- Processerne i HK
- Tilbud til medlemmerne og potentialer
- Lave ny relationer til medlemmerne
- Påvirkning af arbejdsgiverne

- HK's generelle omdømme

Central aktør i Formandssekretariatet

Udfordringer:

- Handel: Der er ikke noget butiksfag længere, groft sagt. 3/4 af de ansatte i Coop er under 25. Vækstområde kan være f.eks. lager og logistik. Der er et potentiale
- Privat har et stort potentiale. De mangler at blive bedre til at organisere opad, både uddannelses- og stillingsmæssigt. Hidtil vil de ikke tage ledere med fyringsret. På KVVU-området (markedsføringsøkonom osv.) er den organisatoriske konkurrence skarp. Og Lederne tager rigtigt mange.
- Problem: Indflytning af dårlige arbejdsvilkår (Ryanair, Uber). Det bliver det ny store slag.

Idet følgende gives en sammenfatning og konklusion på indholdet af interviewundersøgelsen.

2.10. Sammenfatning og konklusion på interviewundersøgelsen

Interviewundersøgelsen formål var at få svar på følgende spørgsmål:

HK har valgt at være en organiserende fagforening, men hvad er det nye, hvordan har organisationen ændret sig?

DOF- det man er fælles om:

Hvis vi sammenfatter de interviewedes svar på det spørgsmål, er det nye, at mens man tidligere var en organisation, der løste problemer for medlemmerne, når de henvendte sig til organisationen, lærer man nu medlemmerne selv at løse deres faglige problemer gennem opbygningen af relationer og fællesskaber ude på arbejdspladserne.

Som en interviewperson udtrykker det:

'Nyt i DOF? Egentlig ikke nyt, det er tilbage til at være nærværende for det enkelte medlem. Vi skal være relationsbårne, 'cut the crap', væk med 24-timers-medlemskab. Vi skal være nærværende, dvs. det er medlemmerne vi skal ud til'.

De omfattede lønmodtagere vil derfor – i bedste fald – opdage værdien af at være fagligt organiserede ved selv at være med til, sammen med kollegerne, at løse faglige problemer. Det tydeliggøres og synliggøres, hvilken værdi et medlemskab i HK har for de ansatte, både for kollektivet og for det enkelte individ. Valget af medlemskab i HK er frivilligt og ikke påtvunget.

Som det er blevet udtrykt af en anden interviewperson:

*'Vi skal ikke **overbevise** folk om, at de skal være medlem af HK, vi skal **vise**, hvorfor de skal være medlem'.*

De interviewede peger på, at man på sin vis er tilbage ved fagbevægelsens start, hvor man viser fagbevægelsens berettigelse og nødvendighed gennem faglige kampe på arbejdspladserne, hvor fællesskabet giver styrke til at forbedre de ansattes løn- og arbejdsvilkår. Når arbejdspladsfællesskabet er opbygget og har vist sig funktionsdygtigt – f.eks. i form af tilkæmpelsen af

en overenskomst, TR og AMR, hvor der ikke i forvejen var nogen - kan man bevæge sig videre til næste virksomhed og opbygge nye faglige fællesskaber, der kaster flere medlemmer af sig.

De interviewede er således enige om *tre fælles strategiske spor*:

- *Involvare medlemmerne i løsningerne.* Folk der ringer ind med et problem skal mødes med et: 'Hvad ville du selv gøre?'
- *Ydelser/Kommunikation:* 'Sammen er du stærk'. Medlemmer som en ressource: Vi er "de små hjælpere", medlemmer er ikke stakler, eller 'én med et problem'. Fokus på 'det positive ved HK og HK'ere': 'Vi kitter Danmark sammen'. En helt ny retorik
- *Ny kultur:* 'Du skal ikke løse alle problemer for dem, du skal involvere dem, *hjælp til selvhjælp*

Overgangen til at være 'en organiserende fagforening' er derfor også et (delvist) farvel til at være en 'professionsfagforening', der satser på uddannelse af medlemmerne og et (delvist) farvel til at være 'en servicerende fagforening', der satser på løbende at løse problemer for sine medlemmer, kollektivt som individuelt.

Enighed om fælles mål:

Det nye og fælles ved HK som 'en organiserende fagforening' er også ifølge de interviewede, at alle i HK – forbundet, de 4 sektorer og de 7 afdelinger – står bag de *tre fælles mål*:

- Medlemstilfredsheden skal øges
- Der skal skabes flere loyale medlemmer, og
- Medlemstallet skal stabiliseres

En interviewperson karakteriserede DOF på følgende måde:

'DOF er ikke et projekt med en udløbsdato, DOF er en fortløbende proces, der aldrig stopper. Den er ikke ens i afdelinger og sektorer, men den har samme overordnede målepunkter. Afdelinger og sektorer anvender DOF forskelligt, men der følges konstant op på fremgang og resultater, som kan sammenlignes.'

Hele organisationen følger op på de tre mål via løbende dataindsamlinger, der gennemføres af HK Danmarks analyseafdeling. Der er desuden nu i HK Danmarks sektorer og afdelinger en fælles opfattelse af, *hvad man skal måle på*, når det gælder *udviklingen i medlemstallet*. Antallet af erhvervsaktive betalende medlemmer (dvs. cpr-numre uden hensyn til heltid/deltid).

Følgende interviewcitater fra en person i forbundshuset giver et meget godt billede af den betydning den løbende afrapportering af medlemsudviklingen har for hele HK organisationen:

'HK's medlemstal og udviklingen heri efter kongresbeslutningen i 2013 har haft stor betydning. Udviklingen i medlemstallet bruges af de enkelte ansatte faglige folk i sektorer og afdelinger, og ude på arbejdspladserne. Det har haft stor betydning for netværksdannelsen og ungeindsatsen og de medlemsrettede kurser og har også været vigtig for en prioritering af ressourcerne i organiseringsarbejdet.'

Analyseafdelingens bidrag er via intranettet at give medarbejderne helt opdaterede oplysninger om, hvordan det udvikler sig *i dag*. Der produceres ny nøgletal *hver dag*. Så man følger med-

lemstallene tæt og det giver grundlag for *målstyring*. I disse systemer kan alle se sig selv både på sektor-, afdelings- og arbejdspladsniveau.

Alt dette er *meget motiverende for medarbejderne* i HK. De kan lettere se et link mellem HK's handlinger og resultaterne.

En interviewperson giver følgende vurdering af AU's betydning for ændringerne i hele HK organisationen:

Forbundet kan ikke piske sektorer og afdelinger til at forbedre deres indsats, men vi kan måle resultaterne, f.eks. på medlemstal, aktiviteter eller tilfredshed, og dermed synliggøre god eller mindre god indsats: Hvorfor ligger I i bunden denne gang? Hvilket så bliver et styringsparameter.

Analyseafdelingens dataproduktion fungerer dermed som et centralt styrings- og motivationsredskab i hele HK organisationen

DOF oversat til praksis krævede en kulturrevolution i HK

Overgangen til at være en organiserende fagforening har derfor, i følge de interviewede krævet store ændringer i hele HK organisationen:

Som en af de interviewede udtalte:

*"Det nye er, at DOF ikke kun er for eliten, men for alle folkevalgte og ansatte i både Forbunds-
huset, sektorerne og afdelingerne – også rengørings og kantinepersonalet – hver der blev sagt
det samme, alle deltog og derfor er alle en del af DOF. Det afgørende var, at konflikten mellem
de 'fine, dvs. folkevalgte og faglige sekretærer og ansatte medarbejdere blev nedbrudt og udvi-
sket".*

Og videre af en anden person:

*"Der blev skabt en ny kultur i Forbundshuset og i afdelingerne, hvor alle arbejder for det sam-
me, for at løse opgaverne bedre, fokus på medlemmerne og arbejdspladserne, så det giver
flere medlemmer og fastholder de nuværende medlemmer".*

DOF - Fællesskab med forskelle:

En af de væsentligste erkendelser i blandt de interviewede var, at DOF godt nok indeholder fælles mål og fælles strategiske spor, men at de forskellige sektorer og afdelinger ikke kan ud-
folde DOF i praksis på den samme måde.

DOF er altså:

Ikke: 'One size fits all!'. DOF er: Fællesskab med forskelle!

En grundlæggende lærdom og visdom, der gik igen i alle interviewene var, at der i HK-
ikke fandtes en ren og uniform DOF-model, der kunne implementeres i HK Danmarks

sektorer og afdelinger. Sektorenes strukturer, kulturer og historiske ballast er grundlæggende forskellige, ikke mindst mellem sektorerne i den private og den offentlige del af arbejdsmarkedet.

Som det blev udtrykt i et interview med en person fra HK/Hovedstaden - Stat:

"Vi gør det samtidigt, men vi gør ikke det samme!" De første erfaringer var, at man i HK ikke kunne arbejde 'rent' med organiser-modellen. Der er i forvejen specielt i den offentlige sektor en dansk model med overenskomster, TR, klubber plus et samarbejde med ledelsen, der ofte fungerer godt. Der førte til at HK/Hovedstaden 'dyrkede forskelligheden', og det førte til en 'sektorkultur'. Den offentlige sektor: en 'klubkultur', dialogbaseret, ikke militant som i det private, hvor der er færre klubber og små virksomheder uden overenskomster og TR'.

I den private sektor kæmper med 50 %-reglen og manglende overenskomster/tillidsrepræsentanter som et grundvilkår for sin organiseringsstrategi, ofte mod uvillige arbejdsgivere, der skal 'nedkæmpes', før de nødvendige medlemmer og dermed de 50 % og dermed overenskomsten er i hus.

DOF og de forskellige organiseringsstrategier:

Organisermodellen og brugen af organisere:

Nær det gælder *organisering af nye medlemmer*-, bruges organisermodellen og organisere i alle de private sektorer og afdelinger, der er blevet interviewede.

Organiser strategien og har på mange måder været primus motor i HK's proces mod at Være 'en organiserende fagforening'. Men organisermodellen kan ikke stå alene i HK Danmark, når det gælder organiseringsstrategier, hvilket fremgår klart af interviewene.

I det følgende gives eksempler på brugen af organisere i den private sektor.

HK/Privat - sektor:

I HK/Privat har man taget organisermodellen til sig som et brugbart værktøj til at få overenskomster, TR og medlemmer, interviewcitater:

"Vi lægger vægt på – i forbindelse med DOF – at det skal være fællesskab på arbejdspladsen, vi er trods alt en fagforening med vægt på arbejdsplads og på fag. Så vi siger:

- *Skab fællesskab, byg styrke*
- *Skab fællesskab omkring faget*

Vi er en fagforening. Især det sidste kan de gule ikke. Vi afsætter en del penge til lokalt ansatte organisere, vi har lige afsat 30 millioner kr., hvor sektoren dækker ¾ af lønnen, afdelingen resten. "

I tilgift har HK/Privat opbygget et helt 'organiserteam', der samarbejder med sektorens øvrige organisere, der er ansat 30 organisere i afdelingerne. Målet er flere overenskomster, flere TR og AMR, flere medlemmer og udvikling af fagstrategier. Det er ofte meget små virksomheder,

der giver de største problemer, når det gælder organisering. Teamet sørger for et årligt opkald til virksomheder, hvor der er medlemmer.

HK/Hovedstaden - Service:

Bruger organisermodellen og organisere. Interviewperson:

"For os er en organiser ikke en person med stærk faglig indsigt, men en der kan skabe relationer mellem mennesker og bygge styrke. Ikke faglig kamp. Vi har fire organisere nu samt yderligere fire i udviklingsafdelingen, i alt otte. De tre arbejder med kommunikation (se pjeces om #Fremtidens fagforening). Vi kunne ikke arbejde med en ren organisermodel, fordi der er for få store virksomheder hos os."

Og videre:

"Alt skal omhandle: Bidrager det til at tiltrække og fastholde medlemmerne? Alle skal have fokus på dette, uanset funktion."

HK/Hovedstaden - HANDEL:

"Vi har 4 organisere, tidligere havde vi to (to af dem er rekrutteret fra Malerne). De skal være ude en hel del (de skal aflevere løn, hvis de har siddet for meget på kontoret). Vi kører resultatstyret, vi indgår væddemål, løbende mål, f.eks. at få TR-dækket alle Føtex-butikker i Kbh. Vi giver personlige tillæg til de organisere, der er gode (to af de fire). De får træning i opkald, i personlig henvendelse osv."

HK/Hovedstaden - IT, Medier, Industri (IMI):

Interviewpersons vurdering af arbejdet med organisere:

"IMI har i dag 4 organisere, hvoraf den sidste er en ungdoms-organiser. Vigtigt, at organiserne arbejder tæt sammen med de faglige medarbejdere, sidstnævnte var i starten bange for, at de ved siden af organisering også tog sig af at løse HK'ernes faglige problemer. Gav i starten en dårlig stemning, men i dag er der et tillidsfuldt samarbejde mellem organiserne og de faglige medarbejdere. Det gælder om at være tålmodig med organiserens arbejde, må ikke måles på, hvor mange medlemmer de skaffer, ikke resultatløse."

HK/Sjælland:

Om brug af organisere:

"Vi har ansat ca. 8 organisere, ud af 87 ansatte i alt. Virker mest på det private område. På det offentlige er det mere TR, der organiserer. Der er kommet nyt TR-kurser centralt, hvor DOF er i fokus. Det viderefører vi i afdelingen."

Centralt at finde meningsdannere på arbejdspladserne, som kan blive TR med tiden. De faglige i huset har også organiseret tidligere, men med organiserne er vi mere ude på arbejdspladserne, og det bliver mere synligt og systematisk. Organiseringen tager udgangspunkt i det lokale, i det lokale fællesskab på arbejdspladsen: 'Du skal være med i vores klub.'"

Alle de private sektorer/afdelinger arbejder således med organisere og meningsdannere, hvor man prioriterer og optimerer ressourceanvendelsen og gennem researche af virksomhederne og kontakt til deres meningsdannere forsøger at skabe relationer og fællesskaber og gennem faglige aktiviteter forsøger at opnå overenskomster og tillidsrepræsentanter. Der har været problemer med at opnå et godt samarbejde mellem de faglige medarbejdere og organiserne, men

det problem ser nu ud til at være løst. Det er et ressourcekrævende arbejde og det er ikke altid det lykkes, især SMV er et stort problem. Vi har ikke fået opgørelser over organiseres succesrate i forhold til ressourceforbruget, og det er få steder at vi er stødt på egentlige cost-benefit analyser af organiseringsarbejdet, men alt organiseringsarbejdet er fokuseret.

Hvilke andre organiseringsmodeller end organisermodellen er i spil?

I de offentlige sektorer og afdelinger har man som nævnt andre forudsætninger for organisering af medlemmer. Man *har* overenskomster og tillidsrepræsentanter/arbejdsmiljørepræsentanter, der allerede er på de offentlige arbejdspladser, og de offentlige arbejdsgivere er principielt positive over for fagforeningernes tilstedeværelse og blander sig ikke i organiseringsarbejdet. Forudsætningerne for at organisere er derfor som udgangspunkt gode for HK, og de har ikke brug for at ansætte organisere til at udføre organiseringsarbejdet.

HK/Hovedstaden - Kommunal:

Bruger ikke organisere. Afdelingen prioriterer sin ressourceanvendelse: der nogle sektorbeslutninger, f.eks. IT-området, lægesekretærer, sundhedsplatforme i region hovedstaden, nye jobfunktioner, HK/hovedstaden er selv kommet med 7 nye bud på jobprofiler, store udfordringer), og jobcentrene, dels egne prioriteringer

Interviewperson:

"I afdelingen prioriterer vi, at de faglige folk fra afdelingen skal være ude på arbejdspladserne og hjælpe TR med det faglige arbejde. Nogle af afdelingens faglige medarbejdere er ikke glade for DOF-konceptet. Afdelingen har satset meget på 'faget' og 'fagligheden' som argumentet for et medlemskab, det gælder om at 'løfte HK'ernes kompetence. "

Afdelingen arrangerer medlemsmøder i arbejdstiden, hvor direktionen og HR-chefen også nogle gange kommer, dialog med ledelsen om, hvorfor og hvor der er behov for at løfte HK'ernes kompetence. Desuden TR organiserer kurser om 'lønsamtaler, ny form for kommunikation, der er en ret til en lønsamtale i overenskomsten, fører til forhandling og løntillæg, viser HK som en aktiv fagforening.

HK/Hovedstaden - Stat:

Om organiseringsarbejdet:

"Vi bruger ikke organisermodellen men tager tit organisere fra HK service op for at få inspiration. Vi sætter også fokus på enkelte arbejdspladser for at hente nye medlemmer, f.eks. Natur og erhvervsstyrelsen. Være lyttende til medlemmerne, nye uddannelser. Vi satser meget på uddannelse og opgradering, har også ført til indmeldelser, vi har en HK-jobbørs, som anviser nye beskæftigelsesmulighed. Vi prioriterer vores ressourcer, men vi opgiver ikke de svære arbejdspladser, vi hjælper vores TR. Vi satser meget på at være synlige i Moderniseringsstyrelsen, vi har fået en TR og 10 medlemmer ud af 35; vigtigt at være i MS"

Afdelingen har lavet en ny handlingsplan:

"Vi gennemfører en TR-organiseringuddannelse, vi satser på klubben og TR på arbejdspladserne. Tættere dialog. Men mange TR vi ikke påtage sig organiseringsarbejdet. "

HK/Stat - sektor:

Ansæt organisere?

"Nej, vi besluttede, at alle skal arbejde med organisering. Vi uddanner ikke TR specielt til at organisere, det kan jo være, at en anden fra klubbestyrelsen skal organisere, ikke alle TR har det i sig. Vi har lavet en ny TR-uddannelse, der medtænker DOF, fordi mange TR faktisk ikke fuldførte den hidtidige."

Afdelingen satser på fire kerneområder: Faglig rådgivning, kompetenceudvikling, interessevaretagelse (politisk) samt overenskomsterne:

"Vi er rigtigt meget ude, dvs. ude på arbejdspladserne og møde medlemmerne. Vi lægger vægt på, at vi bygger på arbejdspladsfællesskabet, opgavefællesskabet o.l., vi bygger ikke et separat HK-fællesskab. Derfor er vi også gode til at fastholde eleverne, når de bliver færdige: de føler sig også som en del af fællesskabet. Det fastholder."

Afdelingen har ikke haft den store organisationsforandring, mere har vi prøvet at sortere aktiviteter på, om det ligger inden for det, medlemmerne ønsker, f.eks. ud fra medlemsundersøgelserne:

HK Kommunal - sektor:

Organiseringsarbejdet. *Interviewperson:*

"I HK Kommunal arbejder vi med specielt tre områder, når der skal ny rekrutteres: IT, beskæftigelsessystemet/jobcentrene, ledelsesniveauet og chefgruppebestyrelserne. Svære områder, da der er flest mænd, der typisk er sværere at organisere og ofte er medlem af andre forbund. Omvendt har f.eks. Klinikassistenter en organisationsprocent på 95. Omvendt får lægesekretærerne helt nye arbejdsopgaver, hvis indhold er ukendt og hvor HK Kommunal selv må byde ind."

DOF er også blevet til 'mere central styring' af, hvad der skal arbejdes med og hvilke mål, der skal nås. Afdelingerne bestemmer så, hvordan det skal gøres:

"DOF har også pålagt TR at arbejde med at organisere medlemmer, og arbejdspladsklubberne konkurrerer også indbyrdes om at få organisationsprocenterne op. Målet er 80 procent som i HK/Stat, HK Kommunals gennemsnitlige organisationsprocent er på 72. Målet er at øge procenten med et procentpoint hvert år, i København 2 procentpoint. HK Kommunals lave organisationsprocent hænger bl.a. sammen med, at der er mange på støttet beskæftigelse (13 % af alle ansatte)."

Kommunikationsstrategien understøtter hele tiden DOF, den bærer det faglige arbejde med nyhedsbrev og medlemsbladet. Der er faglige netværk på hvert fagligt område, hvor formændene for hvert område modtager penge efter ansøgning.

DOF og fastholdelsesstrategier

Mens organisering af nye medlemmer har haft stor fokus i hele HK-organisationen, har man først de senere år – også i DOF-regi – haft mindre øje for det nødvendige i at fastholde medlemmerne. Det har imidlertid – som det tydeligt er fremgået under interviewrunden - ændret sig under DOF-strategiens implementering.

HK/Hovedstaden - ledelsen:

Interviewperson:

HK/Hovedstaden har et ringecentre, call-center, hvortil mobilnumre udleveres, man ringer til de unge, en ny model, plus skolearbejdet er intensivt, ligger nu i sektorerne. Call-centeret ringer også ud til de 'dårlige betalere', snakker om, hvad de taber, går glib af, hvis de melder sig ud.

Der arbejdes også med tværgående aktiviteter på tværs af sektorerne. Og der skabes ungdomsnetværk for uddannelsesstederne. Meget af den viden om organisering, der skabes i HK/Hovedstaden, føres videre til HK Danmark gennem hovedbestyrelsesarbejdet.

HK/Hovedstaden - Stat:

Interviewperson:

"Vi satte større et større fokus på udmeldelser, vi startede med at ringe til medlemmerne, det blev et 'wake up call' for os, og er blevet en fast rutine der fastholder mange medlemmer (succesrate, 25 %). Medlemmernes kritik var bl.a.: 'Vi ser jer aldrig'.

Før i tiden ventede vi på, at medlemmerne ringede til os. Vi var ikke synlige nok!

Nu lægger vi planer for, hvordan vi kommer ud til medlemmerne, vi får et idékatalog fra medlemmerne på vores generalforsamlinger, det gælder om at skabe fortrolighed og loyale medlemmer. "

HK/Hovedstaden Kommunal:

Interviewperson, fastholdelse:

"Vi har udviklet en fast procedure med at ringe til medlemmer, der ønsker at forlade afdelingen. TR snakker med medlemmet, virker det ikke, tager en faglig konsulent over, prøver at lytte sig frem, afdelingen satser på det faglige fællesskab og medlemstilfredshed. Løbende undersøgelse af medlemstilfredshed. Klubbestyrelsen sender nyhedsbrev til medlemmerne. "

HK/Hovedstaden - HANDEL:

Interviewperson, fastholdelse:

"Vi satser på, at medlemmerne bruger HK mindst en gang om året, nemlig når der er lønsamtale. Vi kører løbende lønforhandlingskurser for alle der vil, og vi kan påvise, at det giver resultater for dem. For lønnen er jo individuelt forhandlet.

"Vi har strategi for fastholdelse: Vi har mange udmeldte efter ca. 10 mdr., så vi er begyndt at ringe til ny medlemmer efter 6-8 mdr. for at forebygge ... Når folk ringer ind og vil melde sig ud, har vi udviklet fastholdelsesstrategierne, og nu har vi en fastholdelse af dem, der vil ud, på 25%. "

HK/Hovedstaden - Service:

Fastholdelse. Interviewperson:

"Vi fokuserer også på "forebyggende fastholdelse". Tidligere var vi kun i kontakt med de 10-20% af medlemmerne, der havde sager. Nu er vi meget mere udad farende og alle i huset skal ud til virksomhederne, pleje de faste forbindelser, et virkeligt paradigmeskifte. "

Tidligere havde afdelingen 4.000 årlige udmeldelser, nu har den < 3.000.

"Nu har vi f.eks. "mundtlig fastholdelse", når folk ringer ind og vil meldes ud, altså at medarbejderne direkte tager diskussionen med medlemmet (og ikke bare siger "Det skal ske skriftligt"). Begrundelser for udmeldelse er også ændret. Tidligere nævnte 50% kontingentet, nu er det ca. 25%."

HK/Privat - sektor:

Fastholdelse, interviewperson:

"Vores medlemstilgang i Privat er stigende siden 2011, mens afgangen er konstant eller svagt vigende. Dette bl.a. på baggrund af en rigtig god indsats på erhvervsakademierne, denne indsats er blevet systematiseret og fokuseret. Den næste udfordring er at fastholde dem, når de så bliver færdige (og skal betale kontingent). Her er laboranter nemmere, mens f.eks. markedsførings- og finansøkonomer, mange af dem læser jo videre til en bachelor, fordi det kan være svært at finde job i starten."

OK-dækning har *meget stor* betydning for fastholdelsen. Fastholdelse sker også gennem at skabe værdi for medlemmerne og varetage deres interesser. Interessevaretagelse (juridisk hjælp m.m.), her er medlemmerne tilfredse. Arbejds miljø, arbejdspladsarbejdet, her er medlemmerne næsten tilfredse. Faglig udvikling, profession, markering af faget, her er medlemmerne ikke tilfredse. Man udviklede 13 fagprofiler (laborant, IT, Grafisk, HR, Regnskab, administration, salg m.m.). På grundlag af disse og de faglige strategier har vi udviklet en lang række tilbud af kurser målrettet imod disse forskellige grupper.

HK Kommunal - Sektor:

Interviewperson, fastholdelse:

"En del af HK/Kommunals servicekoncept er, at alle politikere og faglige medarbejdere skal arbejde på at holde på medlemmerne, der måles hele tiden på medlemstallet. Kommunikationsstrategien understøtter hele tiden DOF, den bærer det faglige arbejde med nyhedsbrev og medlemsbladet. Der er faglige netværk på hvert fagligt område, hvor formændene for hvert område modtager penge efter ansøgning."

DOF, organisering af eleverne/de unge

Når det gælder *elever og ungeindsatsen*, arbejder alle sektorer og afdelinger systematisk med at rekruttere og fastholde elever og unge. Her sammenfattes nogle eksempler på indsatsen.

HK/Hovedstaden - Service:

Interviewperson:

"Vi satser ressourcerne og har alene fokus på gruppen fra 20 – 40 år. Gruppen 40+ er for svære at organisere."

HK/Privat -sektor

Organiserteamet:

"Når det gælder ugearbejdet, dvs. eleverne på erhvervsskolerne, så er der rigtig mange, der aldrig er blevet spurgt, om de vil være medlem af HK. Vi prøver at møde dem med at spørge om, hvor de er i uddannelse og om de har fået deres uddannelsessamtale. De unge er meget aktive i organiseringsarbejdet."

HK/Hovedstaden - IT; Medier, Industri, (IMI):

Interviewperson:

"IMI har meget fokus på de unge, vi er på skolerne, har været det i årtier, men nu er det ikke HK/Hovedstaden med IMI, der er derude. Vi mister mange af den unge, når de er færdiguddannede og får fast arbejde. Den ny giroblanket med det høje kontingenttal gør dem forskrækkede, HK har i deres elevtid vænnet dem til, at de i deres uddannelsestid kunne få det faglige HK-arbejde gratis. Vi må vende de nye dimittender til, at det koster at være medlem af HK."

På det grafiske område er det kun HK og ikke 'de gule', der kommer ud på skolerne, svendeprøveholdet kommer ind i HK, både det grafiske og laboranterne. Det er afdelingens erfaring, at det styrker den faglige identitet'.

HK/Hovedstaden - Stat:

Interviewperson:

"Vi har gode erfaringer med vores elevarbejde, de nye elever inviteres på 'kanalrundfart' for at få et blik på deres eventuelle nye arbejdspladser, derefter en tur i HK-huset. Hvor HK-ungdom taler til eleverne, både medlemmer og ikke-medlemmer. Vi har en organisationsgrad på 95 %. Vi hjælper dem, med deres studiearbejde, 'den gode opgave' og problemformuleringen."

Afdelingen samarbejder på dette område med HK Kommunal. Men efter endt studietid og overgang til lønarbejde er der et stort frafald, kun ca. 60 pct. er tilbage efter et års ansættelse.

HK/Hovedstaden - Kommunal:

Interviewperson:

Elever: "Vi har været for dårlige til at organisere de unge. Det har ført til oprustning: unge er ansat til at organisere eleverne, elevklubber og elevnetværk. Dimittendfester og uddannelses-dage har ført til, at flere fastholdes efter endt uddannelse og overgang til arbejde. Professionsbachelor er blevet til en god fødekæde."

HK/Stat - sektor:

Ungeindsatsen, Interviewperson:

"En god ting er, at vi er gode til at holde på de unge, vi er faktisk den bedste af sektorerne til dette. Vi lægger vægt på, at vi bygger på arbejdspladsfællesskabet, opgavefællesskabet o.l., vi bygger ikke et separat HK-fællesskab. Derfor er vi også gode til at fastholde eleverne, når de bliver færdige: de føler sig også som en del af fællesskabet. Det fastholder."

En del samarbejde med kommunal. Også fælles om professionsbachelor i offentlig administration, der udbydes af UC Metropol, i Slagelse i Viborg m.fl. steder. Ligger midt mellem den almin-

delige kontoruddannelse og universitetsuddannelserne, mere praksisorienteret end sidstnævnte. Og så samarbejder vi om arbejdsmiljø.

Konklusion på organiseringsindsatsen

De interviewede personer peger alle på, at man har ændret en række af de tilgange, man har haft til organiserings- og fastholdelsesspørgsmålene, og man udvikler centrale og lokale strategier for hvordan fastholdelsesindsatsen skal foregå, både i form af at sikre alle medlemmer har kontakt med deres afdeling mindst (f.eks.) en gang årligt (forebyggende), og i form af hvilke argumenter afdelingerne skal prøve at anvende, når medlemmer vil melde sig ud. Man kan nok kalde indsatsen mere integrative end (som måske tidligere) konfrontatorisk, idet man i dag, i mindre grad, satser på at opbygge et godt modsætningsforhold til arbejdsgiver og arbejdsplads, end man (måske) gjorde tidligere, og i højere grad ser HK som en part der formidler samarbejdet på arbejdspladsen, og klubben mindre som en "HK-klub" og mere som en 'arbejdspladsklub', laborantklubben, kontorklubben eller lignende. Organiserne og TR'erne viser hvorfor man skal være medlem af HK. De hjælper med at undgå fejl i f.eks. lønberegninger, og generelt i personaleadministrative spørgsmål – hvor der ofte forekommer fejl.

Formålet er at medlemmerne oplever værdi ved medlemskabet, ikke kun ved såkaldt faglige sager, men løbende. Medlemmerne skal helst i kontakt med afdelingen eller TR 1-2 gange årligt. Alle medarbejdere og valgte i HK har skullet omstille deres arbejde og indsats herefter. Ikke på samme måde, det afhænger af deres konkrete stilling og opgaver.

Udfordringen har to dimensioner: organisering af uorganiserede (og gule), samt fastholdelse. Det sidste fordi medlemmerne ikke 'holder så længe' som de gerne måtte. Nogle steder er der en klar tendens til udmeldelse ved ca. 10 måneders medlemskab, det varierer naturligvis mellem sektorerne.

I den private sektor er organisering og fastholdelse et konstant issue, og det er tæt forbundet med problematikken omkring overenskomstindgåelse og ditto dækning. Man kæmper med 50 %-reglen, som anvendes offensivt af arbejdsgiverne. Til tider kan overvågning af medlemstallet på 50 %-ramte virksomheder, anvendes positivt 1-2 medlemmer til, så tipper det - men andre steder er det negativt.

OK-indgåelse og især valg af TR har betydelig og positiv indvirkning på organisering og fastholdelse lokalt og på arbejdspladsen. Hvis der efter indgåelse af OK ikke vælges TR, vil medlemmerne i højere grad sive ud igen, med risiko for ikke bare medlemstab, men også tab af OK-dækningen. Hermed er OK-arbejdet tæt forbundet med både organiserings- og fastholdelsesdimensionerne af DOF-processen.

Et vigtigt aspekt af DOG har været ansættelse af organisere, personer med særligt ansvar for organisering, efter det britiske/amerikanske forbillede, men naturligvis tilpasset den danske model. Disse skal være langt mere udadvendte og kravet er, at en organiser skaffer 75 nye medlemmer pr. år. Det dækker deres løn, da et medlem i snit holder 3,3 år (private område). Men det er ikke kun organisere der skal være udadvendte, alle faglige skal være mere ude af huset, fagforeningen skal være mere synlig for medlemmerne. Desuden skal organiserne lære at samarbejde med de faglige medarbejdere.

I den offentlige sektor er andelen af uorganiserede dels meget mindre i den private, og samtidig er organisationsgrad langt lettere at beregne, pga. det offentliges overenskomst- og stillingsklassifikationssystem. Desuden er der overenskomster for stort set alle for OK relevante grupper, så selve kampen for OK-dækning er naturligvis fraværende. Ikke desto mindre har DOF's

overvågning af medlemstallet påvist laguner på visse offentlige arbejdspladser (f.eks. kommuner og visse (enkelte) statsinstitutioner), noget som man så har taget fat på. Derfor har DOF-processerne i den offentlige sektor i højere grad handlet om at skabe større nærhed og bedre relationer mellem medlemmerne, medlem medlemmer og TR og mellem medlemmerne og afdeling. I den private sektor er indsatsen primært problembåret, i den offentlige dialogbaseret.

Et vigtigt aspekt i DOF er *tillidsrepræsentanternes rolle*. TR-uddannelsen er fundamentalt ændret som led i DOF. Tidligere var TR-uddannelsen mest en uddannelse i det fagretlige system, og rigtig mange TR og også faglige sekretærer arbejdede efterhånden som "minijurister". I dag lærer de om organisering og fastholdelse før de uddannes i det fagretlige system. TR skal også lære at bygge relationer, dvs. både at kunne det faglige (løn, sager osv.), men også det organiserende og det relationelle, lære at "gå til folk med træsko på", de skal påtage sig organisationsopgaven som en naturlig del af TR-funktionen. De ældre er måske lidt mere modvillige i forhold til dette, mens de unge ikke stiller spørgsmålstejn ved dette.

2.11. DOF, fremtidens udfordringer

Det offentlige område:

- De store besparelser
- Den teknologiske udvikling,
- Digitaliseringen
- Udflytning af arbejdspladser, effektiviseringer
- Udlicitering
- De nye job og deres faglige indhold
- Krav til ledelsen i HK
- Påvirkning af og samarbejde med lederne i den offentlige sektor
- Uddannelse, kompetenceløft
- De unge
- Tab af jobs til akademikerne og lederne

Det private område:

- Overenskomstindgåelse, 50 pct.s reglen
- SMV
- Flere tillidsrepræsentanter
- Den teknologiske udvikling, hvor er de nye jobs?
- Den vandrende arbejdskraft
- Prekariatet, freelancere

- Flygtninge, etniske, svære at organisere
- Fagene og fagligheden
- Politisk synlighed i medierne, HK's omdømme
- DOF ud til afdelingerne
- DOF kræver ledelse
- DOF, at holde niveauet, ikke tabe pusten
- Organisatorisk træghed
- Påvirkning af arbejdsgiverne
- Stramme ressourceforbruget
- Psykisk arbejdsmiljø
- Uddannelse, kompetenceløft
- Lederne plukkes ud af HK
- Organisere lederne

3. HK's tillidsrepræsentanter og Den Organiserende Fagforening (DOF)

Indledning

Formålet med dette kapitel er at belyse, i hvilket omfang og hvordan HK's TR har taget imod og bistået med at gennemføre DOF-processen. DOF har omfattet en lang række processer, der nok i høj grad har rettet sig imod dem, der arbejder i afdelingerne og i forbundshuset, men processen har også omhandlet ændringer i TR-uddannelsen i retning af mere vægt på organisering og fastholdelse (og mindre f.eks. på det fagretlige system, i hvert fald i første omgang) som en naturlig del af TR-arbejdet.

Det er derfor af stor betydning, om TR rent faktisk har ændret praksis i forhold til disse aktiviteter som konsekvens af DOF, og hvordan de vurderer de forskellige aktiviteter og tiltag, de får stillet til rådighed som konsekvens af DOF. Derfor gennemførte forfatterne med bistand fra HK Danmarks analyseafdeling en survey, hvor samtlige valgte TR i HK fik lejlighed til at svare på et batteri af spørgsmål om dette emne. I dette kapitel gennemgås og analyseres svarene på de lukkede spørgsmål. Samtlige tabeller i dette kapitel har denne surveyundersøgelse som kilde.

TR-profilen i HK – En indledende beskrivelse

Før vi tager fat på TR's holdninger i forhold til DOF, gennemgår vi lige nogle overordnede fakta fra undersøgelsen om HK's TR. Ikke alle er vist i tabel 3.1 Hovedpunkter herfra er bl.a.:

- Fire ud af fem TR (79%) er kvinder, hvilket er i god overensstemmelse med kønsfordelingen blandt medlemmer (77% kvinder). I 2010 var tallet 75%, altså en stigning i kvindeandelen (LO's TR-undersøgelse, side 56)⁶
- Godt to femtedele (43%) af TR er i aldersgruppen 50-59 år og gennemsnitsalderen for en TR er 50 år. Dette synes uændret siden 2010 både i forhold til LO samlet set og i forhold til HK Specifikt (LO's TR-undersøgelse, side 58)
- TR har en høj anciennitet på deres virksomhed. 44% har været ansat på nuværende arbejdsplads i mere end 15 år og 68% (mere end to tredjedele) har været ansat samme sted i ti år eller mere
- TR's anciennitet som TR er gennemsnitligt 5,4 år. Dette er noget lavere end i LO's TR-undersøgelse (gennemsnittet var 7,5 år). Her var spørgsmålet dog formuleret på en måde, der ikke gør tallene direkte sammenlignelige (LO's TR-undersøgelse, side 61). Tallet er ikke så voldsomt højt, og dette kan både skyldes, at nogle gør videre karriere fra TR-posten enten i det faglige system (f.eks. afdelingen) eller at de forfremmes til en lederstilling
- Mediantallet for tidsforbrug på TR-arbejdet i arbejdstiden er to timer om ugen (t/u), og for tidsforbrug i fritiden én t/u. Gennemsnittene er hhv. 5 og 2 t/u, hvilket modsvarer LO-undersøgelsens tal (LO's TR-undersøgelse, side 45)
- Kun 12% af TR er frikøbt til TR-arbejdet, og de har et langt højere tidsforbrug, naturligt nok, nemlig 10 t/u
- 77% af TR har en faglig klub/arbejdspladsklub for HK'erne på arbejdspladsen. En meget stor andel (83%) er SU-/MED-repræsentant for deres kolleger, mens kun en mindre andel (14%) er medlemmer af virksomhedens bestyrelse. Disse sidste må komme fra de meget store virksomheder i den private sektor. At 14% - svarende til hver syvende – af HK's TR er medlemmer af en virksomheds bestyrelse er dog bestemt et højt tal: I LO-undersøgelsen angav kun 4% af TR at være medlem af virksomhedens bestyrelse (LO's TR-undersøgelse, side 68)
- TR angiver, at af deres kolleger på HK-området er 61% organiseret i HK. For de resterendes vedkommende skønner TR, at 13% står i en af de gule fagforeninger, mens 27% er uorganiserede. Der er altså en pæn opbakning til HK-medlemskabet, men der er sandelig også et potentiale at arbejde med

Tabel 3.1. Præsentation af HK's tillidsrepræsentanter – Svarpersonerne i TR-undersøgelsen

Køn	Procent
Kvinde	79
Mand	21
Alle	100
Alder: Gennemsnit 50 år	
20-29 år	2
30-39 år	11
40-49 år	32
50-59 år	43
60 år+	13
Alle	101

⁶ TP Larsen, S Navrbjerg og MM Johansen (2010): *Tillidsrepræsentanten og arbejdspladsen*. LO's TR-undersøgelse, rapport nr. 1.

Anciennitet på virksomhed	
0 til 3 år	8
4-6 år	10
7-9 år	14
10-15 år	24
Mere end 15 år	44
Alle	100
Anciennitet som TR: Gennemsnit 5,4 år	
Mindre end et år	16
1-2 år	14
Over 2 til og med 4 år	17
Over 4 til og med 8 år	27
Over 8 år	26
Alle	100
Andel med faglig klub:	
Ja	77
Nej	23
Alle	100
Andel frikøbt til TR-arbejdet	
Ja	12
Nej	88
Alle	100
Andel der er SU/MED-repræsentant for kollegerne	
Ja	83
Nej	17
Alle	100
Andel der er medlem af virksomhedens bestyrelse	
Ja	14
Nej	86
Alle	100
Organisering	
Andel HK-kolleger organiseret i HK	61
Andel HK-kolleger organiseret hos de gule	13
Andel HK-kolleger uorganiseret	27
Alle kolleger	101

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Oplevelse af ændringer efter start af DOF

I dette afsnit belyses det, i hvilket omfang selve organiseringsopgaven har fået en mere fremtrædende rolle efter introduktionen af DOF i 2013. I dette afsnit har vi udelukkende spurgt de TR, der har mere end tre års anciennitet som TR, da disse har haft mulighed for at opleve og

medvirke i de forandringer, som DOF-processen har indebåret. I dette afsnit (tabel 3.2 og 3.3) er antallet af adspurgte TR derfor 752 i stedet for den samlede undersøgelses 1.207 TR. (I de herefter følgende afsnit – tabel 3.4 og frem – ses der mere generelt på synet på organiserings- og fastholdelsesopgaverne hos alle TR, og her er alle blevet spurgt).

Grundlæggende set handler det om, hvorvidt TR er *motiveret* for at medvirke og bidrage til organiserings- og fastholdelsesopgaven. En TR har en lang række af opgaver, han/hun skal eller kan løse, og TR's motivation for at løse netop organiseringsopgaven er en bevidst kognitiv beslutning, hvor TR allokere tid og ressourcer til denne del af den samlede TR-opgave, og motivationen fastlægger retningen, intensiteten og vedholdenheden i udførelsen af denne opgave. For at belyse dette har vi stillet to spørgsmål, og belysningen af de forandringer, DOF har indebåret, sker gennem analysen af svarene på disse to spørgsmål, nemlig:

- Jeg har fået en mere positiv holdning til organiseringsopgaven efter overgangen til DOF (Den Organiserende Fagforening). Svarmuligheder: Helt uenig, Uenig, Enig, Helt enig
- Jeg bruger mere tid og energi på organiseringsopgaven efter overgangen til DOF. Svarmuligheder: Helt uenig, Uenig, Enig, Helt enig

Det første spørgsmål omhandler som det ses *holdning* til organiseringsopgaven, mens det andet omhandler TR's *handlinger* i form af forbrug af tid og energi. I begge tilfælde naturligvis den *selvrapporterede* holdning og forbrug af ressourcer. I tabel 3.2 vises resultaterne for det første spørgsmål. For at analysere mulige forskelle i svarmønstre har vi krydset svarene i spørgsmålet med forbundssektor, med afdeling og med alder og køn. Man kan forestille sig, at nogle sektorer ligger længere fremme med hensyn til positive holdninger til DOF, at nogle afdelinger ligger længere fremme (f.eks. Hovedstaden, hvor DOF blev startet op), og at yngre TR måske var mere positive over for denne opgave end de lidt ældre. Med hensyn til køn havde vi egentlig ikke forventninger om forskelle i svarmønstrene. I dette og det følgende spørgsmål har vi valgt også at vise, hvor mange der har svaret "Ved ikke". Dette skyldes, at et sådant svar må siges at afspejle, at HK ikke rigtigt har fået skabt opmærksom om de forandringer, der er sket i HK.

Tabel 3.2. Andel som er hhv. helt enige eller enige, uenige eller helt uenige, eller som ikke ved, om de har fået en mere positiv holdning til organiseringsopgaven efter overgangen til DOF(Den Organiserede Fagforening). Procent vandret.

	Enig eller helt enig	Uenig eller helt uenig	Ved ikke	Procentsum
Forbundssektor***				
HK Stat	21	18	61	100
HK/Handel	55	9	36	100
HK/Kommunal	28	19	53	100
HK/Privat	26	20	54	100
Afdeling***				
HK/Hovedstaden	28	14	58	100
HK/Midt	37	16	47	100
HK/Midtvest	25	27	48	100
HK/Nordjylland	23	24	53	100
HK/Sjælland	17	18	65	100

HK/Syddjylland	47	14	39	100
HK/Trafik og Jernbane	0	75	25	100
HK/Østjylland	30	20	50	100
Køn	NS			
Aldersgruppe	NS			
Alle	29	18	53	100
Antal				747

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Overordnet viser tabellen, at knap en tredjedel (29%) er enige eller helt enige i, at de har fået en mere positiv holdning. Dette er flere end dem, der er uenige, men da andelen, der har svaret "ved ikke" er mere end halvdelen (53%), er resultatet alligevel ikke synderligt tilfredsstillende. Man kan måske nok sige, at DOF-processen måske ikke er nået så langt ud i "frontlinjen", trods den meget betydelige indsats fra forbund, sektorer og afdelinger. Når det gælder forskelle på sektorniveau er det tydeligt, at Handel stikker ud, idet man har opnået langt den største effekt af DOF-processen, hvor mere end halvdelen (55%) er enige eller helt enige i udsagnet. De øvrige sektorer ligger på nogenlunde samme niveau, mellem 20 og 30%, med Kommunal og Privat bedst. Når det gælder afdelingerne, er forskellene også signifikante, idet især TR fra Syddjylland og Midt ligger over gennemsnittet med henholdsvis 47 og 37%. Når det gælder alder og køn, findes ingen signifikante forskelle.

Når det herefter gælder motivationens andet led (det første led var holdningen), nemlig et at afsætte og bruge mere tid og energi, viser tabel 3.3, hvad TR selv har rapporteret om dette.

Tabel 3.3. Andel som er helt enige eller enige, uenige eller helt uenige, eller som ikke ved, om de bruger mere tid og energi på organiseringsopgaven efter overgangen til DOF (Den Organiserende Fagforening). Procent vandret.

	Enig eller helt enig	Uenig eller helt uenig	Ved ikke	Procentsum
Forbundssektor***				
HK Stat	12	39	49	100
HK/Handel	39	30	31	100
HK/Kommunal	22	31	47	100
HK/Privat	17	35	48	100
Afdeling	NS			
Køn	NS			
Aldersgruppe	NS			
Alle	21	34	46	101
Antal				745

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Overordnet set er niveauet her noget lavere, idet kun 21% er enige eller helt enige her. Det er således kun en femtedel, som mener, at de bruger mere tid og energi på organiseringsopgaven på baggrund af DOF-indsatsen. På sektorniveau er tendensen den samme, nemlig at Handel igen er klart de mest enige (39%), som de klart mest enige, fulgt af Kommunal (22%), Privat

(17%) og Stat (12%). I modsætning til i tabel 3.2 er der her større forskel mellem Kommunal og Privat. Man kan sige, at hvis en femtedel (21%) faktisk bruger mere tid og energi generelt for HK's TR, så gælder dette for næsten to femtedele (39%) af Handels TR. Hverken afdeling, alder eller køn udviser signifikante forskelle i dette svarmønster.

Man kan sammenfattende om ændringsprocessen blandt de TR der har mere end tre års TR-anciennitet sige, at ændringerne er meget langt fra at omfatte alle, men at DOF kun har påvirket knap en tredjedel holdningsmæssigt og en femtedel handlingsmæssigt, ifølge deres egne udsagn. Samt at det især er inden for Handel, at der er sket en fremgang med disse processer.

Holdninger til organisering og fastholdelse

Nu vender vi tilbage til hele gruppen af TR. Et er jo om TR har følt sig omfattet af den forandring, som DOF-processerne har medført, men noget andet er, i hvilket omfang TR føler, at opgaven med at organisere og fastholde medlemmer er en naturlig del af arbejdet som TR. Igen kan der med hensyn til dette være forskelle:

- Der kan være forskelle på, hvordan man ser på organiserings- og fastholdelsesopgaven, idet man kunne tænke sig, at nogle TR fandt at organisering var deres gebet, mens fastholdelse mere var en afdelingsopgave.
- Der kan være forskelle mellem forbundssektorerne,
- Der kan også være forskelle mellem afdelingerne
 - Der er f.eks. forskelle på TR-kurserne lokalt, da disse tilrettelægges og køres af afdelingerne,
 - Ligesom man kunne forestille sig, at da DOF-processen blev startet i Hovedstaden, kunne holdningen til dette være mere positiv her).
- Alder kan også gøre en forskel, idet nogle af de personer, vi interviewede i afdelingerne gav udtryk for, at yngre TR var mere positiv over for organiseringsopgaven end de knap så unge
- Og så kan der være forskel på mænd og kvinder, men i hvilken retning er nok lidt uvist.

Disse spørgsmål vender vi os imod nu. Vi har i denne forbindelse stillet tre relativt enkle spørgsmål i surveyen, spørgsmål der ikke direkte henviser til DOF:

- Det er en naturlig del af arbejdet som tillidsvalgt at medvirke til at organisere medlemmer. Svarmuligheder: Helt uenig, Uenig, Enig, Helt enig.
- Det er en naturlig del af mit arbejde som tillidsvalgt at forsøge at fastholde medlemmer, der ønsker at melde sig ud. Svarmuligheder: Helt uenig, Uenig, Enig, Helt enig.
- Jeg føler mig godt tilpas, når jeg varetager organiseringsopgaven. Svarmuligheder: Helt uenig, Uenig, Enig, Helt enig.

De to første spørgsmål skal belyse tilslutningen til disse to opgaver og om der er forskelle i synet på TR's opgaver mht. de to opgaver. I det tredje spørgsmål søger vi at gå lidt tættere på, hvordan TR *oplever* at udføre opgaven (som jo kan være vanskelig i nogle tilfælde), idet vi forventer en lavere tilslutning her.

Tabel 3.4 viser svarfordelingerne i det første spørgsmål. Overordnet er det tydeligt, at der er en meget betydelig tilslutning til tanken om, at organisering er en del af TR's opgaver. 91% er helt enige eller enige. Denne tilslutning er endda meget høj, og man må sige, at hvis der er TR i HK der ikke prioriterer denne opgave, er der langt imellem dem.

Tabel 3.4. Andel som er helt enige eller enige i, at det er en naturlig del af arbejdet som tillidsvalgt at medvirke til at organisere medlemmer

	Pct.	Antal
Forbundssektor	NS	
Afdeling	NS	
Køn	NS	
Aldersgruppe	NS	
Alle	91	1171

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Når der herefter gælder opgaven med at *fastholde* udmeldelsestruede medlemmer, viser tabel 3.5, at den overordnede tilslutning er lige så stor som når det gælder organisering. 92% er hvad dette angår enige eller helt enige. Der er ingen signifikante forskelle mellem afdelinger og sektorer.

Tabel 3.5. Andel som er helt enige eller enige i, at det er en naturlig del af deres arbejde som tillidsvalgt at forsøge at fastholde medlemmer, der ønsker at melde sig ud

Q16.2	Pct.	Antal
Forbundssektor	NS	
Afdeling	NS	
Køn	NS	
Aldersgruppe	NS	
Alle	92	1177

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Når det endelig gælder det tredje spørgsmål, om TR "føler sig godt tilpas, når de varetager organiseringsopgaven" er tilslutningen som ventet mindre, men ikke meget mindre. Mens 91 og 92% var enige eller helt enige i de to foregående udsagn, gælder dette 78% i dette spørgsmål, jf. tabel 3.6. Her er der kun signifikante forskelle mellem aldersgrupperne, idet enigheden i, at man føler sig godt tilpas ved organiseringsopgaven er lineært stigende med alder: For hver ti år mere stiger tilslutningen med 5 %-point, og for de over 60-årige endda med 8! Det er nok mere af en overvindelse for nogle af de yngre og relativt nyvalgte TR at skulle gå til enkeltkolleger og snakke om medlemskab, og disse skulle måske rustes lidt bedre på TR-kurserne m.m.

Tabel 3.6. Andel som er helt enige eller enige i, at de føler sig godt tilpas når de varetager organiseringsopgaven

	Pct.	Antal
Aldersgruppe**		
20-29 år	65	
30-39 år	70	
40-49 år	75	
50-59 år	79	

60 år+	87	
Forbundssektor	NS	
Afdeling	NS	
Køn	NS	
Alle	78	1135

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Vi har tillige spurgt, hvem der efter TR's opfattelse har det primære ansvar for at varetage organiseringsopgaven. Svarene fremgår af tabel 3.7

Tabel 3.7. Hvem har efter din mening det primære ansvar for at varetage organiseringsopgaven? Procent lodret 2017.

Forbundet	15
Afdelingen	11
Den tillidsvalgte	10
Den tillidsvalgte sammen med afdelingen	61
Kollegaerne	2
Total	100
Antal	1.138

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Tabellen viser som den meget dominerende holdning, at organiseringsopgaven primært skal løses i et samspil mellem TR og den lokale afdeling. Det mener tre ud af fem TR (61%). Da 10% desuden mener, at det primært er deres egen opgave betyder dette, at i alt syv af ti TR anser, at de selv ar en vigtig rolle i forhold til organiseringsopgaven. Det er endvidere værd at bemærke, at der i dette spørgsmål er næsten helt ensartede besvarelser uanset sektor, afdeling, alder og køn.

Undervist i organisering?

Et vigtigt aspekt i overgangen til DOF har været, at træning og undervisning i organisering er blevet en mere central del af TR-kurserne for ny (og eksisterende) TR. Vi har derfor spurgt, om HK's TR faktisk er blevet undervist i organisering, og hvis ja, hvor mange dage dette omfattede, om de fik bedre forudsætninger for at løse opgaven, om de på denne baggrund *fik mere lyst* til at arbejde med organisering og endelig blev alle spurgt, om de føler, at de har tilstrækkeligt med redskaber til at løse denne opgave. Spørgsmålene lød:

- Er du blevet undervist i organisering? (Svarmuligheder: Ja, nej)
 - (Hvis ja:) I hvor høj grad gav kurset dig bedre forudsætninger for at arbejde med organisering? (I høj grad, i nogen grad, i ringe grad, slet ikke)
 - (Hvis ja:) I hvor høj grad gav kurset dig mere lyst til at arbejde med organisering? (I høj grad, i nogen grad, i ringe grad, slet ikke)
- I hvor høj grad har du tilstrækkeligt med redskaber til at løse organiseringsopgaven? (I høj grad, i nogen grad, i ringe grad, slet ikke)

I udgangspunktet svarer 38% af TR ja til at have været kursus i organisering, 46% svarer nej og 15% er usikre (svarer ved ikke). Man kan sige, at selv om man ser bort fra de usikre, har under halvdelen af HK's TR været på kursus i organisering, og dette er ikke noget højt tal.

Tabel 3.8. Er du blevet undervist i organisering. Andel som svarer ja.

	Pct.	Antal
Forbundssektor***		
HK Stat	39	
HK/Handel	64	
HK/Kommunal	45	
HK/Privat	41	
Afdeling	NS	
Køn	NS	
Aldersgrupper	NS	
Alle	45	1034

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Der er en mærkbar forskel mellem sektorerne og også mellem kønnene, dog knap så stærk. Især Handel skiller sig ud ved at have haft mange TR på organiseringskursus, nemlig over halvdelen (57%), mens tallene for de øvrige sektorer ligger mellem 30 og 40%, lavest for Stat.

Svarene på spørgsmålene om bedre forudsætninger for og mere lyst til at arbejde med organisering fremgår af tabel 3.9.

Tabel 3.9.				
I hvor høj grad gav kurset dig bedre forudsætninger for at arbejde med organisering?			I hvor høj grad gav kurset dig mere lyst til at arbejde med organisering?	
	%	Antal	%	Antal
I høj grad	34		I høj grad	30
I nogen grad	61		I nogen grad	53
I ringe grad	4		I ringe grad	14
Slet ikke	0		Slet ikke	3
			Ved ikke	
Total	100	422	Total	100
				429

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Det fremgår af denne tabel, at en meget stor del af kursusedtagerne (som udgør et mindretal blandt alle TR) mener, at kurset gav dem *bedre forudsætninger*, faktisk sammenlagt hele 96% af svarepersonerne, eller praktisk talt alle. Det er lidt færre, der angiver *større lyst* til at arbejde med organisering, nemlig 83%, hvilket stadig er et meget højt tal. Der er ikke væsentlige signifikante forskelle på svarmønstre efter afdeling, sektor, alder eller køn i disse spørgsmål, når det gælder spørgsmålet om forudsætninger, men når det gælder mere lyst til at arbejde med organisering, er der forskelle, idet især Handels TR er blevet bedre motiveret gennem kurserne, mens dette ikke i helt så høj grad gælder Stats TR, jf. tabel 3.10.

Tabel 3.10. Andel der mener, at kurset i høj eller nogen grad gav dem mere lyst til at arbejde med organisering

	Pct.	Antal
Forbundssektor*		
HK Stat	74	
HK/Handel	91	
HK/Kommunal	85	
HK/Privat	82	
Aldersgrupper*		
20-29 år	63	
30-39 år	90	
40-49 år	78	
50-59 år	84	
60 år+	92	
Køn	NS	
Afdeling	NS	
Alle	83	429

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Helt generelt har vi endelig spurgt alle TR, uanset om de har været på kursus i organisering eller ej, om de føler, at de har tilstrækkelige redskaber til at løse organiseringsopgaven. Svarmønstrene viser her, 74% svarer i høj eller i nogen grad, (dog kun 19% svarer i høj grad, mens 55% svarer i nogen grad). I alt omkring tre fjerdedele føler sig således godt klædt på til denne opgave. Det er dog interessant, at mens der ikke er forskel efter afdeling, sektor eller køn, så er der en vis signifikant forskel efter alder, jf. tabel 3.11.

Tabel 3.11. I hvor høj grad har du tilstrækkeligt med redskaber til at løse organiseringsopgaven? Procent der svarer i høj grad. 2017.

Alder***	Procent	Antal
20-29 år	76	
30-39 år	69	
40-49 år	73	
50-59 år	75	
60 år+	74	
Alle	74	1.084

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Mønstret synes her at være, at de 30-39-årige halter efter de andre, hvilket ikke er helt nemt at tolke.

Brug af HK's organiseringsredskaber

Som led i DOF har HK systematiseret brugen af de forskellige redskaber, som bl.a. TR kan bruge i deres organiseringsindsats. Vi har derfor spurgt, hvilken nytte TR oplever at have af disse forskellige redskaber.

Tabel 3.12. Oplevet nytte af HK's organiseringsredskaber

Hvilke organiseringsredskaber har du mest nytte af? Sorteret efter samlet nytte			
Redskab:	Stor nytte	En vis nytte	Samlet nytte (Stor + en vis)
Kontakt til afdeling	44	32	76
Kurser	44	31	75
TR nyhedsbrev	25	47	72
Klubmøder	36	29	65
Pjecer	14	40	54
Kontakt til organisere	15	19	34
TV-Portalens medlemsopgørelser	9	20	29
TV-Portalens værktøjer til organiseringsindsatsen	4	20	24

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Tabel 3.12 viser, at kontakten til afdelingen, kurserne og TR-nyhedsbrevet scorer klart højest for TR. Til gengæld er TV-Portalens medlemsopgørelser og værktøjer ikke rigtig trængt igennem hos TR, idet under 30% af TR anfører, at de har stor eller en vis nytte af disse. Igen kan man kommentere, at den overordnede indsats med at følge medlemstallet måske mere ligger i afde-

lingerne og sektorerne, og at redskaberne måske mere formidles gennem kontakten til afdelingen. Dette er værd at bemærke.

Kollegernes og ledelsens vurdering af TR's indsats

Til slut har vi spurgt TR om, hvordan de føler, at deres omverden vurderer den indsats de gør som TR og om de selv udvikler sig som følge af deres TR-arbejde. Det er af stor betydning for fastholdelsen af TR i TR-funktionen, at de føler, at de kan udvikle sig, og at de får en anerkende fra forskellige relevante andre, primært kollegerne, der har valgt dem, men også ledelsen og HK (afdelingen og forbundet).

Vi stillede tre spørgsmål, der udtrykker graden af egen tilfredshed med funktionen og mulighederne. Alle spørgsmål har svarstrukturen i høj grad, i nogen grad, i ringe grad og slet ikke:

- I hvor høj grad føler du, at du udvikler dig personligt som følge af dit arbejde som tillidsvalgt?
- I hvor høj grad er du glad for dit arbejde som tillidsvalgt?
- I hvor høj grad har du tænkt dig at fortsætte med at arbejde som tillidsvalgt?

Svarene fremgår af tabel 3.13 til 3.15.

Tabel 3.13. Andel som i høj eller nogen grad føler at de udvikler sig personligt som følge af deres arbejde som tillidsvalgt

	Pct.	Antal
Forbundssektor**		
HK Stat	95	
HK/Handel	90	
HK/Kommunal	98	
HK/Privat	95	
Aldersgrupper*		
20-29 år	100	
30-39 år	98	
40-49 år	94	
50-59 år	97	
60 år+	94	
Afdeling	NS	
Køn	NS	
Alle	96	1153

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Der er – må man sige – en overvældende tilslutning til de positive aspekter ved TR-arbejdet: Næsten alle anfører at de i høj grad udvikler sig personligt, især de 20-29-årige, men sådan set alle.

Ligeledes er næsten alle glade for TR-arbejdet, og de er så glade at de gerne vil fortsætte. Dette er unægtelig meget betryggende for HK.

Tabel 3.14. Andel der i høj eller nogen grad er glade for deres arbejde som tillidsvalgt

	Pct.	Antal
Forbundssektor*		
HK Stat	99	
HK/Handel	95	
HK/Kommunal	99	
HK/Privat	98	
Aldersgruppe**		
20-29 år	90	
30-39 år	97	
40-49 år	98	
50-59 år	99	
60 år+	99	
Afdeling	NS	
Køn	NS	
Alle	99	1176

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Tabel 3.15. Andel der i høj eller nogen grad har tænkt sig at fortsætte med at arbejde som tillidsvalgt.

	Pct.	Antal
Aldersgrupper*		
20-29 år	90	
30-39 år	97	
40-49 år	98	
50-59 år	96	
60 år+	92	
Forbundssektor	NS	
Afdeling	NS	
Køn	NS	
Alle	96	1151

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Når det herefter gælder TR's vurdering af andres syn på dem, ses samme tendens: Praktisk talt alle mener, at kollegerne værdsætter deres indsats som TR, jf. tabel 3.16.

Tabel 3.16. Andel som i høj eller nogen grad føler, at kollegaerne på deres arbejdsplads værdsætter deres arbejde som tillidsvalgt

	Pct.	Antal
--	------	-------

Forbundssektor	NS	
Afdeling	NS	
Køn	NS	
Aldersgrupper	NS	
Alle	95	1161

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Man kan på samme måde se, at kollegerne synes at værdsætte TR's arbejde, det mener næsten alle, ligesom TR føler, at deres indsats gør en klar forskel.

Tabel 3.17. Andel som mener at ledelsen på virksomheden forholder sig særdeles eller nogenlunde positivt til deres arbejde som tillidsvalgt

	Pct.	Antal
Forbundssektor**		
HK Stat	96	
HK/Handel	86	
HK/Kommunal	94	
HK/Privat	92	
Køn**		
Kvinde	94	
Mand	89	
Aldersgrupper*		
20-29 år	79	
30-39 år	89	
40-49 år	94	
50-59 år	94	
60 år+	92	
Afdeling	NS	
Alle	93	1150

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

3.18. Andel som mener at ledelsen ser særdeles eller nogenlunde positivt på deres tidsforbrug, når det gælder organisering og fastholdelse

	Pct.	Antal
Køn***		
Kvinde	88	
Mand	78	
Aldersgrupper**		
20-29 år	67	
30-39 år	77	

40-49 år	86	
50-59 år	89	
60 år+	88	
Forbundssektor	NS	
Afdeling	NS	
Alle	86	914

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Om det så er ledelsen, må man sige, at TR i de fleste tilfælde også har et godt samarbejde med den, sådan som de oplever det (tabel 3.17 og 3.18). Hele 93% af TR svarer at ledelsen er ret eller særdeles positiv. Lidt flere er dog kritiske over for TR's tidsforbrug, idet den positive holdning her kun omfatter 86%. Her er der en vis forskel mellem kønnene, idet mandlige TR i lidt mindre omfang føler, at ledelsen accepterer deres tidsforbrug, ligesom det tilsyneladende er lidt vanskeligere for de yngre aldersgrupper blandt TR (dem i 30'erne og især i 20'erne) at opnå ledelsens accept.

Tabel 3.19. Andel der i høj eller nogen grad føler at HK værdsætter deres arbejde som tillidsvalgt.

	Pct.	Antal
Afdeling*		
HK/Hovedstaden	97	
HK/Midt	97	
HK/Midtvest	98	
HK/Nordjylland	94	
HK/Sjælland	97	
HK/Syddjylland	99	
HK/Trafik og Jernbane	82	
HK/Østjylland	98	
Køn*		
Kvinde	97	
Mand	94	
Forbundssektor	NS	
Aldersgruppe	NS	
Alle	97	1104

Kilde: TR-Survey i HK, marts-april 2017

Langt de fleste af TR oplever ligeledes en positiv holdning fra HK's side til deres TR-arbejde, jf. tabel 3.19.

Konklusion omkring TR's vurdering af TR-arbejdet og DOF

Samlet set kan man sige, at organiseringsopgaven opfattes som en central del af TR-jobbet, at de fleste mener, at de har tilstrækkeligt med redskaber til at løse denne opgave, men at kun 45% mener sig undervist i organisering samt at kun en mindre andel mener, at DOF-indsatsen

har påvirket deres arbejde med organisering. Selve påvirkningen af TR mht. DOF-processerne synes ikke have slået så vældig voldsomt igennem, idet kun knap en tredjedel af TR har fået en mere positiv holdning og kun en femtedel bruger mere tid og energi på denne baggrund. Voldsomt mange "Ved ikke", noget som tyder på manglende information stadigvæk.

DOF er nok en proces, der mere foregår "i husene" end "ude på arbejdspladserne"?

Til gengæld er TR's vurdering af egen indsats og opfattelse af andre opfattelse af dem og deres indsats særdeles positiv, hvilket tyder på, at TR-korpset har potentiale for at være endda meget stabilt.

Men selv DOF-indsatsen har ikke slået rigtig rod blandt TR, og spørgsmålet er, om der her ligger en udfordring og en opgave for den næste fase af den organiserende fagforening? DOF-processen er stadig ikke nået helt ud til TR-leddet, dog med Handel som en mulig undtagelse.

4. Har det så hjulpet og hvor har det hjulpet? Medlemsudviklingen i HK efter overgangen til DOF

Hvad er så blevet resultatet af den store indsats med DOF, når man ser helt konkret på de rene medlemstal?

HK's overgang til at blive en organiserende fagforening i årene 2013-14, dvs. til en fagforening, hvor der er langt mere fokus på organisering og fastholdelse end før, og hvor dette fokus giver sig udtryk i en lang række satsninger, som indbefatter bl.a. ansættelse af organisere, vedholdende og præcis opfølgning på medlemstallenes udvikling, konstante sammenligninger enhederne imellem omkring succes med at organisere og fastholde medlemmer skulle meget gerne give sig udtryk på flere måder, nemlig en bedre medlemsudvikling målt absolut og relativt samt en bedre organisationsgrad målt i forhold til den potentielle plus realiserede medlemsorganisering. Faktisk var et af kongresmålene, at HK's medlemstal skulle være stabilt allerede i 2014.

Selve HK's organisationsgrad er vanskelig at måle, da det er vanskeligt at fastslå, hvad HK's potentielle medlemskreds egentlig er, særligt i den private sektor (de to offentlige HK-sektorer måler stadig deres organisationsgrad). Dette er en følge af en række forhold, som bl.a. hænger sammen med, at faggrænserne – dvs. organiseringsafgrænsningen mellem forskellige forbund – er blevet mere uklare, og de faglige organisationer er blevet mere tilbageholdende med at definere, præcis hvilke faggrupper, der hører til og især ikke hører til på deres organisationsområde.

F.eks. har FOA skiftet navn fra Forbundet af Offentligt Ansatte" til Fag Og Arbejde" for at udtrykke, at også privatansatte kan være medlemmer, f.eks. chauffører og ansatte i den udliciterede hjemmepleje. Og det tidligere Specialarbejderforbundet (SiD) hedder nu Fagligt Fælles Forbund (Fagforeningen 3F) for at udtrykke, at man også organiserer faglærte og ikke mindst funktionærer. Dette hænger igen sammen med opblødningen af a-kasselovgivningen, idet denne tidligere indebar relative klare grænser for, hvilke grupper en faglig organisations a-kasse kunne forsikre.

Disse grænser er som sagt blevet mindre klare i de senere år.⁷ Derfor kan man godt beregne en faglig organisationsgrad i samfundet eller opdelt på undergrupper som f.eks. køn eller alder, eller inden for en bestemt branche.

Overordnet vil vi derfor ikke se på organisationsgraden, men kun på selve medlemsudviklingen. Her skal man holde sig for øje – vil vi trods alt sige, at HK's traditionelle organisationsområde skrumper i disse år, og at der ikke er tvivl om, at en del af HK's medlemstilbagegang skyldes, at færre i dag sidder i job, hvor de føler sig hjemmehørende i HK, en udvikling der antagelig også vil komme til at fortsætte.

Imidlertid er HK ikke kun offer for et faldende potentielt medlemsgrundlag, idet også forbundets, afdelingernes, de tillidsvalgte og medlemmernes egen indsats har stor betydning for den enkeltes individuelle beslutning om at melde sig ind i eller forblive medlem af HK. I det følgende ser vi på, om den ændrede indsats som følge af DOF kan spores i medlemsudviklingen og hvor den evt. især kan spores.

Den generelle medlemsudvikling i fagbevægelsen

Først er det dog nok fornuftigt at se lidt på "baggrundstæppet", dvs. medlemsudviklingen i søsterorganisationerne i LO-fagbevægelsen samt i de øvrige hovedorganisationer, FTF og AC, i årene fra 2010, jf. tabel 4.1.

Tabel 4.1. Medlemstal i større faglige organisationer. 2010, 2013 og 2016.

	2010	2013	2016	Forskel 2010- 16	Forskel 2013- 16
LO	916.893	866.950	806.500	88%	93%
3F	301.172	264.571	237.857	79%	90%
HK	208.887	199.726	187.027	90%	94%
FOA	167.439	166.204	157.574	94%	95%
Metal	88.891	83.454	75.426	85%	90%
SL	34.192	35.172	37.092	108%	105%
TL	20.969	24.070	23.587	112%	98%
FTF	355.648	345.301	345.371	97%	100%
Danmarks Lærerforening	65.480	60.845	58.194	89%	96%
Dansk Sygeplejeråd	52.444	53.899	55.639	106%	103%
BUPL	53.866	51.927	50.771	94%	98%
Finansforbundet	46.059	42.173	39.711	86%	94%
AC	139.214	203.449	226.047	162%	111%
IDA – Ingeniørforeningen	50.480	54.461	64.022	127%	118%
DJØF – Jurist- og Økonomforbundet	45.707	50.004	56.550	124%	113%

⁷ Om denne udvikling mere generelt kan man læse mere i Flemming Ibsen, Steen Scheuer og Laust Høgedahl (2011): *Kollektiv handling*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

DM – Dansk Magisterforeningen	26.682	28.031	31.253	117%	111%
Note: Ingeniørforeningen var ikke medlem af AC i perioden 2008-12					
Kilder: Tallene for LO-forbundene er fra https://lo.dk/ og de øvrige fra Danmarks Statistik: http://www.statistikbanken.dk/10320					
Note: Tallene omfatter arbejdsmarkedstilknyttede medlemmer.					

Tabellen viser, at HK's medlemstal i 2016 var 90% af tallet i 2010, et tab på 10%, og siden 2013 er tallet faldet til 94%, et tab på 6%. Dette svarer nogenlunde til – og er måske marginalt bedre end – den generelle udvikling for alle LO-forbundene, idet nogle af disse (SL og TL) har klaret sig bedre end HK, andre dårligere, f.eks. 3F og Metal. 3F's medlemstal er nede på 79% af niveauet i 2010 og Metals er nede på 85%. For FTF's og AC's vedkommende er medlemsudviklingen noget mere positiv, enten stabil (FTF-organisationerne undtagen Finansforbundet, hvis udvikling minder om HK's) eller med fremgang som følge af den stigende uddannelse af akademikere (AC-organisationerne).

Alt i alt er medlemsudviklingen i HK ikke exceptionelt dårlig set i en LO-sammenhæng, men naturligvis heller ikke synderligt tilfredsstillende. Nu vender vi os mere specifikt mod HK's interne forhold med hensyn til medlemsudviklingen.

Det valgte medlemsbegreb

Her ses først på selve medlemsudviklingen fra januar 2010 til januar 2017. HK opererer med fire medlemsbegreber:

- Alle medlemmer (betalende og ikke-betalende, til de sidstnævnte hører f.eks. elever på erhvervsskolerne)
- Betalende medlemmer (uden de gratis medlemmer, men inkluderende f.eks. pensionistmedlemmer, efterlønnere og andre med reduceret kontingent)
- Betalende erhvervsaktive medlemmer (kun medlemmer, der er i arbejde eller er arbejdssøgende, på fuld tid eller på deltid)
- Betalende fuldtidsmedlemmer (kun fuldtidsarbejdende og fuldtids arbejdssøgende)

Det medlemsbegreb, der anvendes i det følgende er tallet for betalende erhvervsaktive. (Dette er ikke helt det samme som tallene fra LO's hjemmeside og Statistikbanken i tabel 4.1). Dette skyldes at dette tal giver det mest retvisende udtryk for HK's tilstedeværelse i arbejdsstyrken og på arbejdspladserne. Man medregner således ikke elever og studerende, pensionister m.fl., som reelt ikke er indtrådt på arbejdsmarkedet eller har forladt det, men man medregner deltidsansatte, som trods alt udgør en betydelig del af arbejdsstyrken i dag, ikke mindst på HK-området.

Medlemsudviklingen 2010-2017: Forbundet og sektorerne

Tabel 1 viser den helt overordnede medlemsudvikling for HK/Danmark i perioden ultimo 2009 til ultimo 2016. Med et samlet fald i medlemstallet fra knap 217.000 i 2009 til knap 172.000 i 2016 er der tale om et betydeligt fald på en femtedel af medlemmerne. Det er derfor forståeligt, at man i 2013, hvor medlemstallet for 2012 allerede var faldet til knap 190.000, valgte at tage sken i den anden hånd og lancere Den Organiserende Fagforening.

**Tabel 4.2. Medlemstallene for HK/Danmarks fire sektorer.
Betalende erhvervsaktive medlemmer.**

Ultimo december til ultimo december
2009-2016.

	HK/Privat	HK/Handel	HK/Stat	HK/Kommunal	HK/Danmark
2009	88.135	49.559	25.445	52.724	216.691
2010	84.908	47.051	25.040	50.541	207.959
2011	79.979	44.066	23.914	49.350	197.369
2012	76.477	41.706	23.151	48.241	189.586
2013	73.479	39.419	22.439	46.992	182.345
2014	71.857	38.197	21.809	47.130	179.006
2015	70.549	36.775	21.513	46.713	175.562
2016	69.205	35.579	20.947	45.886	171.639

Kilde: HK's medlemsbase

Note: Medlemstallet for de fire sektorer summer ikke helt til tallet for HK/Danmark, da et mindre antal medlemmer ikke er fordelt på sektor, i 2009 824 og i 2016 22 medlemmer

Det kan indledningsvis ses, at medlemstallet er "gået i rødt" i hvert eneste af årene fra 2010 til 2017, også efter 2012. Imidlertid viser en nærmere inspektion af tallene, at udviklingen også har mere positive træk. I tabel 4.3 vises medlemsudviklingen netto år for år.

Tabel 4.3. Medlemsudvikling i HK netto (dvs. tilgang minus afgang)

Absolutte tal					
	HK/Privat	HK/Handel	HK/Stat	HK/Kommunal	HK/Danmark
2010	-3.227	-2.508	-405	-2.183	-8.732
2011	-4.929	-2.985	-1.126	-1.191	-10.590
2012	-3.502	-2.360	-763	-1.109	-7.783
2013	-2.998	-2.287	-712	-1.249	-7.241
2014	-1.622	-1.222	-630	138	-3.339
2015	-1.308	-1.422	-296	-417	-3.444
2016	-1.344	-1.196	-566	-827	-3.923

Kilde: Tabel 4.2

Her bliver det tydeligt, at størrelsen af medlemstabsene i absolutte tal er reduceret betydeligt hen over årene, både for HK samlet set, og for de fire sektorer. For HK samlet var medlemstabsene i 2011 over 10.000, mens det i årene efter er faldet jævnt og i de sidste par år har ligger under 4.000. Afgangen er således ikke stoppet, men dog aftaget betydeligt. Den samme tendens kan ses – med lidt varierende grader – for de fire sektorer: I HK/Privat er tabene faldet fra knap 5.000 i 2011 til 1.300 i 2016, i Handel fra knap 3.000 i 2011 til 1.200 i 2016, mens tabene i Stat og Kommunal absolut set er mindre, men med samme opmuntrende tendens.

Tendensen er måske lettere at se i tabel 4.4, hvor medlemstabsene er sat på index (2009=100).

Tabel 4.4. Index for medlemsudvikling 2009=100

	HK/Privat	HK/Handel	HK/Stat	HK/Kommunal	HK/Danmark
2009	100	100	100	100	100
2010	96	95	98	96	96
2011	91	89	94	94	91
2012	87	84	91	91	87
2013	83	80	88	89	84
2014	82	77	86	89	83
2015	80	74	85	89	81
2016	79	72	82	87	79

Kilde: Tabel 4.2.

Handel og Privat har over den samlede periode tabt flest medlemmer relativt set (de har hhv. 72 og 79% af medlemmerne tilbage), mens de to offentlige sektors tilbagegang har været lidt mere moderat, men dog i samme retning.

Man kan også se på, hvor stor en andel af medlemmerne, HK og sektorerne mistede netto år for år, dvs. medlemstabet beregnet som procentandel af det hidtidige medlemstal, jf. tabel 4.5.

Tabel 4.5. Medlemsudvikling i procent af medlemstal året før					
	HK/Privat	HK/Handel	HK/Stat	HK/Kommunal	HK/Danmark
2010	-3,7	-5,1	-1,6	-4,1	-4,0
2011	-5,8	-6,3	-4,5	-2,4	-5,1
2012	-4,4	-5,4	-3,2	-2,2	-3,9
2013	-3,9	-5,5	-3,1	-2,6	-3,8
2014	-2,2	-3,1	-2,8	0,3	-1,8
2015	-1,8	-3,7	-1,4	-0,9	-1,9
2016	-1,9	-3,3	-2,6	-1,8	-2,2

Kilde: Tabel 1.

Her ses det, at det samlede medlemstal faldt med 5,1% i 2011, imod kun 1,9% i 2015 og 2,2% i 2016. Denne gode udvikling i retning af at mindske den hidtidige relative tilbagegang Privat, Handel og Kommunal, mens Stat har været mere "op og ned".

Samlet kan man sige, at de to sektorer i den offentlige sektor – når man ser på det procentuelle tab i forhold til medlemsmassen – ikke har helt de samme medlemsudfordringer som de to private sektorer, især Handel. Men for alle gælder, at de har formået at mindske medlemstabet betydeligt. Dog er indsatsen med DOF tydelig i alle de viste tabeller, f.eks. i tabel 4.5: Samlet er HK's medlemstilbagegang mindsket fra 4-5% i 2010-11 til omkring 2% i 2015-16 eller fra lige omkring 11.000 tabte medlemmer årligt i 2011 til 3-4.000 i 2015-16. Dette betyder ikke, at medlemstabet er "gået i nul", men de er reduceret substantielt.

Endelig kan man afgrænse analysen til de år, der ligger efter vedtagelsen af DOF, årene 2013-17, jf. tabel 4.6.

Tabel 4.6. Index for medlemsudvikling siden 2012 (2012=100)

	HK/Privat	HK/Handel	HK/Stat	HK/Kommunal	HK/Danmark
2012	100	100	100	100	100
2013	96	95	97	97	96
2014	94	92	94	98	94
2015	92	88	93	97	93
2016	90	85	90	95	91

Kilde: Tabel 4.2.

Her viser det sig, at Kommunal næsten har formået at fastholde medlemstallet siden 2012, med et tab på kun 5%, mens Privat og Stat ligger på forbundsgennemsnittet (et tab omkring de 9-10%), mens Handel også i denne tabel udviser de største tab, nemlig 15%.

Medlemsudviklingen 2010-2017: Afdelingerne

Herefter ser vi kort på udviklingen for de enkelte afdelinger, jf. tabel 4.6. Som det her kan ses, er der en vis forskel mellem udviklingen i afdelingerne. Siden 2009 har HK samlet kun fastholdt 79% af medlemstallet, men Hovedstaden har fastholdt 86% og Sjælland 82% og dermed har de begge klaret sig bedre end de øvrige afdelinger.

Østjylland ligger nærmest på HK's samlede gennemsnit, mens de øvrige afdelinger har fastholdt færre end gennemsnittet. Siden 2013, hvor DOF-processen blev sat i gang, er det igen Hovedstaden der har klart sig klart bedst, her har man fastholdt 97% af medlemstallet imod 91% for HK samlet. Alle de øvrige afdelinger (bortset fra Trafik og Jernbane) ligger lige omkring den gennemsnitlige afgang af medlemmer.

Man kan derfor sige, at DOF-processen især har båret resultater i Hovedstaden. Her er man meget tæt på siden 2013 at have en medlemstilbagegang på nul, hvor man i de øvrige afdelinger stadig har måttet aflevere omkring hvert tiende medlem.

En rangordning af afdelingerne efter medlemstab siden 2013 er vist i tabel 4.7. Som det kan ses, er der ikke de store forskelle mellem afdelingerne, når man ser bort fra Hovedstaden i den gode ende og Trafik & Jernbane i den knap så gode.

Tabel 4.7. Afdelingerne rangordnet efter index for medlemstal (dvs. fastholdelse af medlemmer) siden 2012. Index 100=2012.

Hovedstaden	96,52
Østjylland	90,99
Sjælland	91,12
Nordjylland	89,35
Midt	88,30
Midtvest	87,75
Sydjylland	87,25
Trafik & Jernbane	82,99

Kilde: HK's medlemsbase

DOF-processen startede jo i Hovedstaden, derfor er det måske ikke så mærkeligt, at resultaterne også synes bedst her.

Sammenfatning

Det kan ikke ud fra det ovenstående umiddelbart konstateres, at DOF har været en ubetinget succes. Tilbagegangen i medlemstallet er ikke blevet standset. Det ville måske også være meget at forlange, al den stund at HK's organisationsgrundlag også må antages at gå tilbage i disse år. Andre faktorer end DOF spiller også ind på medlemstallet.

På den anden side er det positivt (jf. især tabel 4.5), at tilbagegangen er mindsket fra at udgøre 4-5% om året (målt som andel af medlemstallet året før), til at udgøre omkring 2%. Ser man på tværs af sektorerne, er det især Handel, der har et medlemstab over forbundsgennemsnittet, men her skal det fastholdes, at Handel har reduceret sin tilbagegang fra 7,4% til 2,9% og dermed har mere end halveret tabet. Dette viser antagelig en betydelig indsats, og samme tendens kan ses hos Privat og Kommunal. I Stat kan samme tendens ikke rigtigt genfindes, idet tabene svinger omkring 3%, bortset fra 2015, hvor tabet kun var på 1,4%.

Når det gælder afdelingerne har især Hovedstaden været gode til at fastholde medlemmerne, både når man ser det på det lidt længere sigt (siden 2009) og på det lidt kortere (siden 2013).

Som nævnt var et af kongresmålene i 2013, at HK's medlemstal skulle være stabilt allerede i 2014.

Dette er man ikke kommet helt i mål med. Samlet set er kajakken bestemt ikke vendt helt. Men HK's samlede indsats med organisering og fastholdelse – herunder processen omkring DOF – har uden tvivl betydet meget for, at medlemstallet i dag er nærmere på at kunne fastholdes fra år til år.

Tabel 6. Medlemsudviklingen i HK's afdelinger 2009 til 2016, absolutte tal og index 2009=100 og 2012=100

	HK/ Hoved- staden	HK/Post og Kommunika- tion	HK/Trafik og Jern- bane	HK/ Nordjylland	HK/Østjylland	HK/Sydjylland	HK/Sjælland	HK/Midtvest	HK/Midt	Hoved- total
2009	69.165	2.701	3.176	23.786	27.119	28.468	25.581	17.548	19.147	216.691
2010	66.295	2.454	2.987	22.864	26.289	26.881	24.979	16.841	18.369	207.959
2011	63.444	2.268	2.852	21.532	24.724	25.366	23.833	15.997	17.353	197.369
2012	61.865	2.119	2.722	20.348	23.770	23.966	22.975	15.190	16.631	189.586
2013	60.311	1.905	2.576	19.499	22.786	22.648	22.177	14.581	15.862	182.345
2014	60.097	1.674	2.483	19.018	22.369	22.102	21.768	14.060	15.435	179.006
2015	60.931		2.415	18.510	22.097	21.613	21.306	13.647	15.043	175.562
2016	59.712		2.259	18.180	21.628	20.911	20.934	13.329	14.686	171.639
Index 2016, hvor 2009=100	86	0	71	76	80	73	82	76	77	79
Index 2016, hvor 2012=100	97	0	83	89	91	87	91	88	88	91
Kilde: HK's medlemsbase										

5. Konklusion

Denne undersøgelses formål er konkretiseret i tre overordnede forskningsspørgsmål:

- HK har valgt at være 'en organiserende fagforening', men hvad er det nye, og har HK ændret praksis i organiseringsarbejdet
- Ideen om at være en organiserende fagforening er besluttet på HK's kongres i 2013, men er ideen og den ændrede praksis sivet hele vejen ned i organisationshierarkiet og ud på arbejdspladserne til tillidsrepræsentanterne og arbejdsmiljørepræsentanterne?
- Har organisationen i løbet af kongresperioden nået sit delmål om at stabilisere medlemstallet i 2014 og i den efterfølgende periode frem til kongressen i 2017

Den empiriske undersøgelse falder således i tre dele: det første forskningsspørgsmål forsøges besvaret vha. interviews med udvalgte nøglepersoner i HK-organisationen. Svaret på det andet forskningsspørgsmål indfries gennem en survey blandt HK's tillidsrepræsentanter og det sidste forskningsspørgsmål besvares ved brug af statistiske data fra HK's analyseafdeling. I kapitel 6 redegøres nærmere for undersøgelsens design og gennemførelse.

Interviewundersøgelsen formål, jf. kapitel 2, var at få svar på følgende spørgsmål:

HK har valgt at være en organiserende fagforening, men hvad er det nye, har HK ændret praksis i organiseringsarbejdet?

DOF- det man er fælles om

Hvis vi sammenfatter de interviewedes svar på det spørgsmål, er det nye, at mens man tidligere var en organisation, der løste problemer for medlemmerne, når de henvendte sig til organisationen, lærer man nu medlemmerne selv at løse deres faglige problemer gennem opbygningen af relationer og fællesskaber ude på arbejdspladserne.

Som en interviewperson udtrykker det:

'Nyt i DOF? Egentlig ikke nyt, det er tilbage til at være nærværende for det enkelte medlem. Vi skal være relationsbårne, 'cut the crap', væk med 24-timers-medlemskab. Vi skal være nærværende, dvs. det er medlemmerne vi skal ud til.

De omfattede lønmodtagere vil derfor – i bedste fald, opdage værdien af at være fagligt organiserede ved selv at være med til, sammen med kollegerne, at løse faglige problemer. Det tydeliggøres og synliggøres, hvilken værdi et medlemskab i HK har for de ansatte, både for kollektivet og for det enkelte individ. Valget af medlemskab i HK er frivilligt og ikke påtvunget.

Som det er blevet udtrykt af en anden interviewperson:

*"Vi skal ikke **overbevise** folk om, at de skal være medlem af HK, vi skal **vise**, hvorfor de skal være medlem."*

De interviewede peger på, at man på sin vis er tilbage ved fagbevægelsens start, hvor man viser fagbevægelsens berettigelse og nødvendighed gennem faglige kampe på arbejdspladserne, hvor fællesskabet giver styrke til at forbedre de ansattes løn- og arbejdsvilkår. Når arbejdspladsfællesskabet er opbygget og har vist sig funktionsdygtigt – f.eks. i form af tilkæmpelsen af en overenskomst, TR og AMR, hvor der ikke i forvejen var nogen - kan man bevæge sig videre til næste virksomhed og opbygge nye faglige fællesskaber, der kaster flere medlemmer af sig.

De interviewede er således enige om *tre fælles strategiske spor*:

- *Involvare medlemmerne i løsninger.* Folk der ringer ind med et problem skal mødes med et: 'Hvad ville du selv gøre?'
- *Ydelser/Kommunikation:* 'Sammen er du stærkere'. Medlemmer som en ressource: Vi er 'de små hjælpere', medlemmer er ikke stakler, eller 'én med et problem'. Fokus på 'det positive ved HK og HK'ere': 'Vi binder Danmark sammen'. En helt ny retorik.
- *Ny kultur:* 'Du skal ikke løse alle problemer for dem, du skal involvere dem, *hjælp til selvhjælp,*

Overgangen til at være 'en organiserende fagforening' er derfor også et (delvist) farvel til at være en 'professionsfagforening', der satser på uddannelse af medlemmerne og et (delvist) farvel til at være 'en servicerende fagforening', der satser på løbende at løse problemer for sine medlemmer, kollektivt som individuelt.

Enighed om fælles mål

Det nye og fælles ved HK som 'en organiserende fagforening' er også ifølge de interviewede, at alle i HK – forbundet, de 4 sektorer og de 7 afdelinger – står bag de *tre fælles mål*:

- Medlemstilfredsheden skal øges
- Der skal skabes flere loyale medlemmer, og
- Medlemstallet skal stabiliseres

En interviewperson karakteriserede DOF på følgende måde:

"DOF er ikke et projekt med en udløbsdato, DOF er en fortløbende proces, der aldrig stopper. Den er ikke ens i afdelinger og sektorer, men den har samme overordnede målepunkter. Afdelinger og sektorer anvender DOF forskelligt, men der følges konstant op på fremgang og resultater, som kan sammenlignes".

Hele organisationen følger op på de tre mål via løbende dataindsamlinger, der gennemføres af HK Danmarks analyseafdeling. Der er desuden nu i HK Danmarks sektorer og afdelinger en fælles opfattelse af, *hvad man skal måle på*, når det gælder *udviklingen i medlemstallet*: Antallet af erhvervsaktive betalende medlemmer (dvs. cpr-numre uden hensyn til heltid/deltid).

Følgende interviewcitater fra en person i forbundshuset giver et meget godt billede af den betydning den løbende afrapportering af medlemsudviklingen har for hele HK organisationen:

'HK's medlemstal og udviklingen heri efter kongresbeslutningen i 2013 har haft stor betydning. Udviklingen i medlemstallet bruges af de enkelte ansatte faglige folk i sektorer og afdelinger, og ude på arbejdspladserne. Det har haft stor betydning for netværksdannelsen og ungeindsatsen og de medlemsrettede kurser og har også været vigtig for en prioritering af ressourcerne i organiseringsarbejdet'.

Analyseafdelingens bidrag er via intranettet at give medarbejderne helt opdaterede oplysninger om, hvordan det udvikler sig *i dag*. Der produceres ny nøgletal *hver dag*. Så man følger medlemstallene tæt og det giver grundlag for *målstyring*. I disse systemer kan alle se sig selv både på sektor-, afdelings- og arbejdspladsniveau.

Alt dette er *meget motiverende for medarbejderne* i HK. De kan lettere se et link mellem HK's handlinger og resultaterne.

En interviewperson giver følgende vurdering af AU's betydning for ændringerne i hele HK organisationen:

Forbundet kan ikke piske sektorer og afdelinger til at forbedre deres indsats, men vi kan måle resultaterne, f.eks. på medlemstal, aktiviteter eller tilfredshed, og dermed synliggøre god eller mindre god indsats: Hvorfor ligger I i bunden denne gang? Hvilket så bliver et styringsparameter.

Analyseafdelingens dataproduktion fungerer dermed som et centralt styrings- og motivationsredskab i hele HK organisationen

DOF oversat til praksis krævede en kulturrevolution i HK

Overgangen til at være en organiserende fagforening har derfor, i følge de interviewede krævet store ændringer i hele HK organisationen:

Som en af de interviewede udtalte:

"Det nye er, at DOF ikke kun er for eliten, men for alle folkevalgte og ansatte i både Forbunds- huset, sektorerne og afdelingerne – også rengørings og kantinepersonalet – hver der blev sagt det samme, alle deltog og derfor er alle en del af DOF. Det afgørende var, at konflikten mellem de 'fine, dvs. folkevalgte og faglige sekretærer og ansatte medarbejdere blev nedbrudt og udvisket".

Og videre af en anden person:

"Der blev skabt en ny kultur i Forbundshuset og i afdelingerne, hvor alle arbejder for det samme, for at løse opgaverne bedre, fokus på medlemmerne og arbejdspladserne, så det giver flere medlemmer og fastholder de nuværende medlemmer".

DOF - Fællesskab med forskelle

En af de væsentligste erkendelser i blandt de interviewede var, at DOF godt nok indeholder fælles mål og fælles strategiske spor, men at de forskellige sektorer og afdelinger ikke kan udfolde DOF i praksis på den samme måde.

DOF er altså:

Ikke: 'One size fits all!'. DOF er: Fællesskab med forskelle!

En grundlæggende lærdom og visdom, der gik igen i alle interviewene var, at der i HK ikke fandtes en ren og uniform DOF-model, der kunne implementeres i HK Danmarks sektorer og afdelinger. Sektorenes strukturer, kulturer og historiske ballast er grundlæggende forskellige, ikke mindst mellem sektorerne i den private og den offentlige del af arbejdsmarkedet.

Som det blev udtrykt i et interview med en person fra HK/Hovedstaden/Stat:

'Vi gør det samtidigt, men vi gør ikke det samme!' De første erfaringer var, at man i HK ikke kunne arbejde 'rent' med organiser-modellen. Der er i forvejen specielt i den offentlige sektor en dansk model med overenskomster, TR, klubber plus et samarbejde med ledelsen, der ofte fungerer godt. Der førte til at HK/Hovedstaden 'dyrkede forskelligheden', og det førte til en 'sektor-

kultur'. Den offentlige sektor: en 'klubkultur', dialogbaseret, ikke militant som i det private, hvor der er færre klubber og små virksomheder uden overenskomster og TR'.

I den private sektor kæmper med 50 %-reglen og manglende overenskomster/tillidsrepræsentanter som et grundvilkår for sin organiseringsstrategi, ofte mod uvillige arbejdsgivere, der skal 'nedkæmpes', før de nødvendige medlemmer og dermed de 50 procent og dermed overenskomsten er i hus.

DOF og de forskellige organiseringsstrategier

De interviewede personer peger alle på, at man har ændret en række af de tilgange, man har haft til organiserings- og fastholdelsesspørgsmålene, og man udvikler centrale og lokale strategier for hvordan fastholdelsesindsatsen skal foregå, både i form af at sikre alle medlemmer har kontakt med deres afdeling mindst (f.eks.) en gang årligt (forebyggende), og i form af hvilke argumenter afdelingerne skal prøve at anvende, når medlemmer vil melde sig ud.

Man kan nok kalde indsatsen mere integrative end (som måske tidligere) konfrontatorisk, idet man i dag, i mindre grad, satser på at opbygge et modsætningsforhold til arbejdsgiver og arbejdsplads, end man (måske) gjorde tidligere, og i højere grad ser HK som en part der formidler samarbejdet på arbejdspladsen, og klubben mindre som en "HK-klub" og mere som en 'arbejdspladsklub', laborantklubben, kontorklubben eller lignende. Organiserne og TR'erne viser hvorfor man skal være medlem af HK. De hjælper med at undgå fejl i f.eks. lønberegninger, og generelt i personaleadministrative spørgsmål – hvor der ofte forekommer fejl.

Formålet er at medlemmerne oplever værdi ved medlemskabet, ikke kun ved såkaldt faglige sager, men løbende. Medlemmerne skal helst i kontakt med afdelingen eller TR 1-2 gange årligt. Alle medarbejdere og valgte i HK har skullet omstille deres arbejde og indsats herefter. Ikke på samme måde, det afhænger af deres konkrete stilling og opgaver.

Udfordringen har to dimensioner: organisering af uorganiserede (og gule), samt fastholdelse. Det sidste fordi medlemmerne ikke 'holder så længe' som de gerne måtte. Nogle steder er der en klar tendens til udmeldelse ved ca. 10 måneders medlemskab, det varierer naturligvis mellem sektorerne.

I den private sektor er organisering og fastholdelse et konstant issue, og det er tæt forbundet med problematikken omkring overenskomstindgåelse og ditto dækning. Man kæmper med 50 %-reglen, som anvendes offensivt af arbejdsgiverne. Til tider kan overvågning af medlemstallet på 50 %-ramte virksomheder, anvendes positivt 1-2 medlemmer til, så tipper det - men andre steder er det negativt.

OK-indgåelse og især valg af TR har betydelig og positiv indvirkning på organisering og fastholdelse lokalt og på arbejdspladsen. Hvis der efter indgåelse af OK ikke vælges TR, vil medlemmerne i højere grad sive ud igen, med risiko for ikke bare medlemstab, men også tab af OK-dækningen. Hermed er OK-arbejdet tæt forbundet med både organiserings- og fastholdelsesdimensionerne af DOF-processen.

Et vigtigt aspekt af DOG har været ansættelse af organisere, personer med særligt ansvar for organisering, efter det britiske/amerikanske forbillede, men naturligvis tilpasset den danske model. Disse skal være langt mere udadvendte og kravet er, at en organiser skaffer 75 nye medlemmer pr. år. Det dækker deres løn, da et medlem i snit holder 3,3 år (private område). Men det er ikke kun organisere der skal være udadvendte, alle faglige skal være mere ude af huset, fagforeningen skal være mere synlig for medlemmerne. Desuden skal organiserne lære at samarbejde med de faglige medarbejdere.

I den offentlige sektor er andelen af uorganiserede dels meget mindre i den private, og samtidig er organisationsgrad langt lettere at beregne, pga. det offentliges overenskomst- og stillingsklassifikationssystem. Desuden er der overenskomster for stort set alle for OK relevante grupper, så selve kampen for OK-dækning er naturligvis fraværende. Ikke desto mindre har DOF's overvågning af medlemstallet påvist laguner på visse offentlige arbejdspladser (f.eks. kommuner og visse (enkelte) statsinstitutioner), noget som man så har taget fat på.

Derfor har DOF-processerne i den offentlige sektor i højere grad handlet om at skabe større nærhed og bedre relationer mellem medlemmerne, medlem og medlem og TR og mellem medlemmerne og afdeling. I den private sektor er indsatsen primært problembåret, i den offentlige dialogbaseret.

Et vigtigt aspekt i DOF er *tillidsrepræsentanternes rolle*. TR-uddannelsen er fundamentalt ændret som led i DOF. Tidligere var TR-uddannelsen mest en uddannelse i det fagretlige system, og rigtig mange TR og også faglige sekretærer arbejdede efterhånden som "minijurister". I dag lærer de om organisering og fastholdelse før de uddannes i det fagretlige system. TR skal også lære at bygge relationer, dvs. både at kunne det faglige (løn, sager osv.), men også det organiserende og det relationelle, lære at "gå til folk med træsko på", de skal påtage sig organisationsopgaven som en naturlig del af TR-funktionen. De ældre er måske lidt mere modvillige i forhold til dette, mens de unge ikke stiller spørgsmålstegn ved dette.

DOF, de interviewedes bud på fremtidens udfordringer

Det offentlige område:

- De store besparelser
- Den teknologiske udvikling,
- Digitaliseringen
- Udflytning af arbejdspladser, effektiviseringer
- Udlicitering
- De nye job og deres faglige indhold
- Krav til ledelsen i HK
- Påvirkning af og samarbejde med lederne i den offentlige sektor
- Uddannelse, kompetenceløft
- De unge
- Tab af jobs til akademikerne og lederne

Det private område:

- Overenskomstindgåelse, 50 pct.s reglen
- SMV
- Flere tillidsrepræsentanter
- Den teknologiske udvikling, hvor er de nye jobs?
- Den vandrende arbejdskraft
- Prekariatet, freelancere
- Flygtninge, etniske, svære at organisere
- Fagene og fagligheden
- Politisk synlighed i medierne, HK's omdømme
- DOF ud til afdelingerne
- DOF kræver ledelse
- DOF, at holde niveauet, ikke tabe pusten

- Organisatorisk træghed
- Påvirkning af arbejdsgiverne
- Stramme ressourceforbruget
- Psykisk arbejdsmiljø
- Uddannelse, kompetenceløft
- Lederne plukkes ud af HK
- Organisere lederne

Tillidsrepræsentanternes rolle i og opfattelse af DOF

Formålet med surveyundersøgelsen (jf. kapitel 3) er at belyse, i hvilket omfang og hvordan HK's TR har taget imod og bistået med at gennemføre DOF-processen. DOF har omfattet en lang række processer, der nok i høj grad har rettet sig imod dem, der arbejder i afdelingerne og i forbundshuset, men processen har også omhandlet ændringer i TR-uddannelsen i retning af mere vægt på organisering og fastholdelse (og mindre f.eks. på det fagretlige system, i hvert fald i første omgang) som en naturlig del af TR-arbejdet. Det er derfor af stor betydning, om TR rent faktisk har ændret praksis i forhold til disse aktiviteter som konsekvens af DOF, og hvordan de vurderer de forskellige aktiviteter og tiltag, de får stillet til rådighed som konsekvens af DOF.

Når det gælder, om TR har oplevet betydelig forandring som følge af DOF, er svaret ikke så positivt. Man kan faktisk sammenfattende om ændringsprocessen blandt de TR der har mere end tre års TR-anciennitet sige, at ændringerne er meget langt fra at omfatte alle, men at DOF kun har påvirket knap en tredjedel holdningsmæssigt og en femtedel handlingsmæssigt, ifølge deres egne udsagn. Men at det især er inden for Handel, at der er sket en fremgang med disse processer: Hvor knap hver tredje TR i hele HK har fået en mere positiv opfattelse af organiseringsopgaven, er det nemlig over halvdelen, der svarer sådan i Handel.

Når det gælder det mere generelle omkring varetagelse af organiserings- og fastholdelsesopgaverne, er tendensen dog generelt og overvejende langt mere positive. F.eks. anser mere end ni ud af ti disse som en naturlig del af TR-opgaven, og næsten fire ud af dem føler sig godt tilpas ved varetagelsen af dem. Her er det dog de yngre TR, der måske mere skal overvinde sig selv.

Når det gælder, om TR har været på kursus i organisering, er niveauet nok noget lavere end forventet på baggrund af indsatsen i husene (forbund, sektorer og afdelinger). Kun 45% svarer ja, så der synes at være et vist efterslæb her. Tilsvarende gælder det, at ikke helt få ikke mener, at de har tilstrækkeligt med redskaber til at varetage organiseringsopgaven. Kun tre ud af fire mener, at de har tilstrækkeligt, og især de 30-39-årige synes her at mangle noget.

Når det herefter gælder de forskellige organiseringsredskaber forbund og afdelinger stiller til rådighed, viser undersøgelsen, at kontakten til afdelingen, kurserne og TR-nyhedsbrevet scorer klart højest for TR. Til gengæld er TV-Portalens medlemsopgørelser og værktøjer ikke rigtigt trængt igennem hos TR, idet under 30% af TR anfører, at de har stor eller en vis nytte af disse. Igen kan man kommentere, at den overordnede indsats med at følge medlemstallet måske mere ligger i afdelingerne, sektorerne og forbundet, og at redskaberne måske mere formidles gennem kontakten til afdelingen. Dette er værd at bemærke.

Samlet set kan man sige, at organiseringsopgaven opfattes som en central del af TR-jobbet, at de fleste mener, at de har tilstrækkeligt med redskaber til at løse denne opgave, men at kun under halvdelen mener sig undervist i organisering samt at kun en mindre andel mener, at DOF-indsatsen har påvirket deres arbejde med organisering. Selve påvirkningen af TR mht.

DOF-processerne synes ikke have slået så vældig voldsomt igennem, idet kun knap en tredjedel af TR har fået en mere positiv holdning og kun en femtedel bruger mere tid og energi på denne baggrund. Voldsomt mange "Ved ikke", noget som tyder på manglende information stadigvæk.

DOF er nok en proces, der mere foregår "i husene" end "ude på arbejdspladserne"?

Til gengæld er TR's vurdering af egen indsats og opfattelse af andre opfattelse af dem og deres indsats særdeles positiv, hvilket tyder på, at TR-korpset har potentiale for at være endda meget stabilt.

Men selv DOF-indsatsen har ikke slået rigtig rod blandt TR, og spørgsmålet er, om der her ligger en udfordring og en opgave for den næste fase af den organiserende fagforening? DOF-processen er stadig ikke nået helt ud til TR-leddet, dog med Handel som en mulig undtagelse.

Medlemsudviklingen analytisk set

Når det gælder medlemstallene (kapitel 4) kan man ikke ud fra det ovenstående umiddelbart sige, at DOF har været en ubetinget succes. Tilbagegangen i medlemstallet er ikke blevet standset. Det ville måske også være meget at forlange, al den stund at HK's organisationsgrundlag også må antages at gå tilbage i disse år.

På den anden side er det positivt (jf. især tabel 4.5 ovenfor), at tilbagegangen er mindsket fra at udgøre 4-5% om året (målt som andel af medlemstallet året før), til at udgøre omkring 2%. Ser man på tværs af sektorerne, er det især Handel, der har medlemsafgang over forbundsgennemsnittet, men her skal det fastholdes, at Handel har reduceret sin tilbagegang fra 7,4% til 2,9% (mere end halveret tabet). Dette antyder en betydelig indsats, og samme tendens kan ses hos Privat og Kommunal. I Stat kan samme tendens ikke rigtigt genfindes, tabene svinger omkring 3%, bortset fra 2016, hvor det kun var 1,2%.

Når det gælder afdelingerne har især Hovedstaden været gode til at fastholde medlemmerne, både når man ser det på det lidt længere sigt (siden 2010) og på det lidt kortere (siden 2013). Om dette skyldes den mere systematiske indsats fra Hovedstadens side i DOF-processen vil vi lade andre dømmen om.

Som nævnt var et af kongresmålene i 2013, at HK's medlemstal skulle være stabilt allerede i 2014. Dette er man ikke kommet helt i mål med. Samlet set er kajakken bestemt ikke vendt helt. Andre faktorer kan også have været medvirkende her. Men HK's samlede indsats med organisering og fastholdelse – herunder processen omkring DOF – har uden tvivl betydet meget for, at medlemstallet i dag er betydeligt nærmere på at kunne fastholdes fra år til år.

Perspektiver

Skal man i kort form sammenfatte budskaberne i denne undersøgelse, kunne det lyde sådan:

- DOF fokuserer mødet mellem afdelingen/forbundet og medlemmet. Her har DOF uden tvivl spillet en stor rolle, men TR er nok kommet lidt for meget ud på et sidespor her. Som sagt: DOF er nok en proces, der mere foregår "i husene" end "ude på arbejdspladserne".
- DOF's organiseringsredskaber (TV-Portalen m.m.) retter sig tilsyneladende primært til valgte og ansatte "i husene" og gør tilsyneladende rigtigt god nytte her. Men de har ikke fanget TR's opmærksomhed nær så meget. Måske rammer de ikke rigtigt det, TR grundlæggende set har behov for.

- Det er tydeligt, at Handel – som har været mest truet i medlemstab op til 2013-kongressen – virkelig har fået vendt skuden, hvilket både kan ses på medlemstallet og på, at Handels TR melder langt mere positivt på de forskellige spørgsmål om holdninger til organisering og fastholdelse. I de andre sektorer og ude i afdelingerne skal man nok interessere sig for, hvad det er, Handel gør så godt.
- De to offentlige sektorer arbejder med både medlemstallet og med organisationsgraden. I den private sektor er dette vanskeligere, fordi det i den private sektor er svært præcist at markere hvad der er HK-arbejde og hvad der ikke er. Men selv om det er vanskeligt, og arbejdsmarkedet udvikler sig dynamisk, er det ikke umuligt, og der bør nok fokuseres mere på dette, også for at blive bedre til at blive opmærksom på ny stillingstyper og ny arbejdsområder, HK burde dække. Altså: Styrk analysearbejdet i forhold til at fastlægge HK's organisationsgrad, generelt og branche vis.

6. Appendix: Design og gennemførelse af undersøgelsen

Undersøgelsen her omfatter tre typer af analyse:

1. Analyse af interview med nøgleaktører i HK om deres oplevelse og fortolkning af organisationsopgaven og af DOF (kapitel 2)
2. Analyse af surveyundersøgelse af HK's TR om deres oplevelse og fortolkning af organisationsopgaven og af DOF (kapitel 3)
3. Analyse af udviklingen i HK's medlemstal (kapitel 4)

Metoderedegørelsen i det følgende retter sig primært imod punkt 1 og 2, dvs. interview med nøgleaktører og surveyundersøgelse blandt TR.

1. Interview med nøgleaktører

Denne rapport forfattere gennemførte i perioden fra august 2015 til marts 2017 en række interview med nøglepersoner, som enten var nøglepersoner i DOF-projektet, i HK generelt, eller begge dele. Denne del af undersøgelsen skulle belyse hvordan disse nøglepersoner opfattede det nye koncept for "Den Organiserende Fagforening" (DOF) og i hvilket omfang og hvordan de havde medvirket til at gennemføre de centrale ændringer og handlinger, som DOF indebærer. Der ligger en dobbelthed i forståelsen af, hvad DOF indebærer.

På den ene side medfører DOF enighed om nogle centrale kriterier og målepunkter for, hvordan medlemmer organiseres og fastholdes (altså en form for centralisering eller homogenisering), og på den anden er der også enighed om, at sektorer og afdelinger havde ret til og også skulle udvikle deres egen strategi for, hvordan DOF skulle udføres og implementeres (altså en form for decentralisering eller diversificering). Denne vanskelige balance ønskede vi at belyse, ligesom vi ønskede at vide, hvordan de vurderede, at DOF havde påvirket og påvirker organisationen og ikke mindst medlemstallet, dvs. hvad er det afgørende nye i lanceringen og gennemførelsen af DOF.

Der blev gennemført 16 interview med i alt 23 personer, jf. listen over interviewpersoner, figur '1.1. Listen' dækker som nævnt et stort antal centrale beslutningstagere i HK-systemet, især når det gælder DOF, både på forbunds-, sektor- og afdelingsniveau. Udvælgelsen er foregået ved hjælp af den såkaldte 'snowball sampling', hvor de interviewede personer bliver bedt om at udpege andre, der kan være centrale i undersøgelsen. Udvælgelsen er derfor ikke probabilistisk, dvs. at det samlede udvalg ikke kan anses som repræsentativt for HK eller for HK's nøgleper-

soner (modsat svarpersonerne i surveyundersøgelsen, der er repræsentative for TR, jf. nedenfor samt kapitel 3). Listen er dog skæv på den måde, at interviewene i alt væsentligt er foregået i Hovedstadsområdet, inkl. Roskilde. Dette var hvad ressourcerne rakte til.

Vi anvender resuméer af udsagnene og har koncentreret os om pointer, som flere har givet udtryk for. Det er tilsigtet, at synspunkter eller udsagn ikke kan føres tilbage til bestemte enkeltpersoner blandt de interviewede. I denne afrapportering tematiserer vi udsagnene.

Indholdsmæssigt var der tale om semistrukturerede interview, hvor vi tog udgangspunkt i de følgende hovedtemaer:

- Interviewundersøgelsens formål og gennemførelse
- Aktørernes egen opfattelse og definition af DOF
- DOF, fællesskab og forskellighed
- DOF, påvirkning af HK som organisation
- DOF, analyseafdelingens nøgleposition
- DOF, organisermodellen, organiseres rolle og øvrige rekrutteringsstrategier
- DOF, fastholdelsesstrategier
- DOF, organisering af eleverne/de unge
- DOF, fremtidens udfordringer

Figur 1.1. Liste over interviewede i HK, kronologisk efter interviewdato

Navn	Funktion		Dato
Henrik Hoffmann og Matthias Askholm	Analysechef og analysemedarbejder	HK/Danmark	19.8.2015
Villy Dyhr (forbundssekretær) og Matthias Askholm	Forbundssekretær og analysemedarbejder	HK/Danmark	28.10.2015
Simon Tøgern og Henning Pedersen	Sektorformand og sektorchef	HK/Privat	7.12.2015
Karen Schnack Hindsberg, Mia Olesen, Ann-Louise Savage og Peter Jacques Jensen	Organiseringsteamet	HK/Privat	7.4.2016
Henrik Hoffmann og Matthias Askholm	Analysechef og analysemedarbejder	HK/Danmark	14.4.2016
René Knudsen	Formand	HK Service Hovedstaden	20.4.2016
Esben Hjort	Udviklingschef	HK Service Hovedstaden	20.4.2016
Mette Høgh	Formand	HK Handel Hovedstaden	13.4.2016
Ulla Moth-Lund Christensen	Formand	HK Stat Hovedstaden	12.5.2016
Winnie Axelsen	Formand	HK Kommunal Hovedstaden	4.6.2016
Rita Bundgaard	Sektorformand	HK Stat	13.6.2016
Bodil Otto	Sektorformand	HK Kommunal	15.6.2016
Christian Grønnemark	Afdelingsformand	HK Hovedstaden	16.11.2016
Carsten Bloch Nielsen, Niels Rasmussen og Nicolas M. Rasmussen	Formand, kontorchef og faglig chef	HK Sjælland	12.12.2016
Ulla Jeppesen	Formand	HK IMI Hovedstaden	16.1.2016
Kim Simonsen	Forbundsformand	HK/Danmark	7.3.2017

2. Surveyundersøgelsen

Formålet med denne rapport er bl.a. at belyse, i hvilket omfang og hvordan HK's TR har taget imod og bistået med at gennemføre DOF-processen. DOF har omfattet en lang række processer, der nok i høj grad har rettet sig imod dem, der arbejder i afdelingerne og i forbundshuset, men processen har også omhandlet ændringer i TR-uddannelsen i retning af mere vægt på organisering og fastholdelse (og mindre fx på det fagretlige system, i hvert fald i første omgang) som en naturlig del af TR-arbejdet. Det er derfor af stor betydning, om TR rent faktisk har ændret praksis i forhold til disse aktiviteter som konsekvens af DOF, og hvordan de vurderer de forskellige aktiviteter og tiltag, de får stillet til rådighed som konsekvens af DOF. Derfor gennemførte forfatterne med bistand fra HK/Danmarks analyseafdeling en survey, hvor samtlige valgte TR i HK fik lejlighed til at svare på et batteri af spørgsmål om dette emne. I dette kapitel gennemgås og analyseres svarene på de lukkede spørgsmål. Samtlige tabeller i kapitel 3 har denne surveyundersøgelse som kilde.

Spørgeskemaet blev udformet som en kombination af spørgsmål med lukkede og åbne svarmuligheder, hvor de lukkede indeholder svarmuligheder som ja/nej, enig/uenig osv., mens de åbne muliggør at svarpersonerne skriftligt udtrykker egne holdninger og ideer. Undersøgelsen blev gennemført som CAWI, dvs. skemaet skulle besvares via HK's intranet. Skemaet indeholdt også åbne spørgsmål med mulighed for at komme med forklaringer, erfaringer, kommentarer og forslag. Disse omfattende input har vi overladt til HK/Danmarks analyseafdeling, og de vil også blive sendt til de relevante personer i afdelingerne.

Dataindsamling: Opnåelse og repræsentativitet

Der blev indgået aftaler med samtlige HK's afdelinger om at de accepterede at undersøgelsen blev gennemført. Undersøgelsen gik i luften (blev sendt ud) ca. den 10. marts og blev afsluttet den 3. april 2017, godt tre uger. Svarpersonerne var samtlige tillidsrepræsentanter i HK (en mindre del af disse – 7% – er samtidig arbejdsmiljørepræsentanter). Det samlede antal TR – lig bruttopopulationen – er 3.066. E-mail adresser blev trukket fra HK's database over TR.

Der blev i perioden opnået fulde besvarelser fra i alt 1.207 tillidsrepræsentanter, svarende til 39,4% af bruttopopulationen. Denne opnåelse er ikke helt tilfredsstillende, og resultaterne i det følgende derfor tages med en vis usikkerhed.

Desuden er der den mangel ved opnåelsen, at afdelingssektoren for Handel i HK/Nordjylland i sidste øjeblik desværre valgte at melde sig ud af undersøgelsen. Derfor har ingen HK-tillidsrepræsentanter fra HK/Handel i Nordjylland fået lov til at svare på skemaet, og den samlede andel af TR fra Handel på landsplan er blevet mindre end den burde være i det samlede billede.

Bortfaldsanalysen viser dog, jf. nedenstående tabel, at svarprocenterne ligger nogenlunde ensartet, både fordelt på afdelinger og på sektorer. I afdelingerne svinger opnåelsen mellem 30% i HK/Trafik og Jernbane og 44% i HK/Midt og mellem sektorerne svinger den fra 33% i HK/Privat til 41% i HK/Stat. Alt i alt ret ensartede opnåelser, som ikke antyder betydelige skævheder pga. variation i svarvilligheden.

Tabel 1.1. Opnåelse i TR-survey fordelt på afdelinger og sektorer

Afdeling	TR			TR+AMR			Hovedtotal		
	Population	Besvarelse	Svarprocent	Population	Besvarelse	Svarprocent	Population	Besvarelse	Svarprocent
HK/Hovedstaden	1009	363	36%	78	30	38%	1087	393	36%
HK/Midt	256	113	44%	21	9	43%	277	122	44%
HK/Midtvest	233	101	43%	20	9	45%	253	110	43%
HK/Nordjylland	260	112	43%	16	8	50%	276	120	43%
HK/Sjælland	308	124	40%	30	14	47%	338	138	41%
HK/Syddjylland	343	131	38%	28	10	36%	371	141	38%
HK/Trafik og Jernbane	58	17	29%	5	2	40%	63	19	30%
HK/Østjylland	382	156	41%	19	8	42%	401	164	41%
Hovedtotal	2849	1117	39%	217	90	41%	3066	1207	39%
Forbundssektor	TR			TR+AMR			Hovedtotal		
	Population	Besvarelse	Svarprocent	Population	Besvarelse	Svarprocent	Population	Besvarelse	Svarprocent
HK/Handel	252	90	36%	70	26	37%	322	116	36%
HK/Kommunal	1117	500	45%	58	27	47%	1175	527	45%
HK/Privat	896	292	33%	59	23	39%	955	315	33%
HK Stat	584	235	40%	30	14	47%	614	249	41%
Hovedtotal	2849	1117	39%	217	90	41%	3066	1207	39%

Kilde: HK/Danmarks analyseafdeling.

Sammenholder man imidlertid med medlemstallet, viser det kendte mønster sig, jf. tabel 1.2.

Respondenter i TR-undersøgelse sammenholdt med medlemstal					
Sektor	Medlemstal			Forskel: TR vs medlemstal	
	Population	Besvarelse	Svarprocent	Population	Svarprocent
HK/Privat	315	26%	68.774	40%	-14%
HK/Handel	116	10%	34.521	20%	-11%
HK/Kommunal	527	44%	46.062	27%	17%
HK Stat	249	21%	21.029	12%	8%
Alle	1207	100%	170.386	100%	

Som det ses, er der betydelig flere TR i den offentlige sektor end i den private, således at undersøgelsen – set i forhold til medlemstallet – har en vis skævhed. Dette skyldes naturligvis, at TR-dækningen i den offentlige sektor er næsten total, da overenskomstdækningen er total, mens man i de private sektorer hele tiden må kæmpe alene for at få en overenskomst sat i kraft, og hermed ret til at vælge TR.

Om tabellerne i kapitel 3

Generelt er besvarelserne analyseret i forhold til en række baggrundsvariabler, i de fleste tilfælde er disse sektor, afdeling alder (grupperet) og køn. Procenter angives kun for undergrupper, når de har vist sig statistisk signifikante i bivariat χ^2 -test. I denne udregnes sandsynligheden eller risikoen for, at en vist forskel i besvarelsen ikke er holdbar. Signifikansniveauerne angives som:

- NS Ikke signifikant (Not Significant)
- * $p < 0,05$
- ** $p < 0,01$
- *** $p < 0,001$

I alle tabeller bortset fra tabel 3.2 og 3.3 (se nærmere herom i teksten i afsnit 3) er der set bort fra "Ved ikke"- svarene ved procentudregningerne. Andelen af "Ved ikke"- svar i den enkelte tabel kan estimeres ud fra tabellernes angivelse af antal gyldige svar, noteret som "Antal". I tabel 3.4 nedenfor har 1.171 svaret ud af 1.207 mulige, dvs. 97%.