

160

Arbejdsgiverorganisationer i Danmark

Fra passiv tradition til aktiv tilpasning

Steen E. Navrbjerg & Christian Lyhne Ibsen

Oktober 2017

ISBN 978-87-93320-21-5

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier

Sociologisk Institut
Københavns Universitet
Øster Farimagsgade 5
1014 København K
Tlf: 35323299
Fax: 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk



SOCIOLOGISK INSTITUT
KØBENHAVNS UNIVERSITET

Indholdsfortegnelse

Indhold

Oversigt over tabeller og figurer	3
Sammenfatning.....	5
Tre typer arbejdsgiverorganisationer.....	5
Funktionel og strukturel tilpasning.....	6
Nye serviceydelser – men arbejdsgiveriet bevares.....	7
Free-rider problemet – kollektive, selektive og à la carte-goder.....	7
Serviceydelserne – DA-fællesskabet og de andre	8
Solidaritet – er det et arbejdsgiverbegreb?	8
1. Introduktion	10
1.1. Arbejdsgiverforening og/eller erhvervsorganisation?	12
1.2. Tre datasæt	13
1.3. Forskningsnotatets opbygning.....	14
2. Litteratur om arbejdsgiverorganisationer	15
2.1. Free-rider problemet hos arbejdsgiverorganisationer.....	15
2.2. Arbejdsgivere er ikke ens	18
2.3. Nye udfordringer – internationalisering og svage fagforeninger	21
2.4. Funktionel og strukturel tilpasning.....	24
3. Analyse af danske arbejdsgiverforeninger	27
3.1. Danske arbejdsgiverorganisationers struktur	27
Arbejdsgiverorganisationernes historik og relationer.....	28
DI som eksempel på strukturel udvikling.....	30
Arbejdsgivernes relationer.....	33
Overenskomstdækning og organisationsgrad	35
Medlemskab og free-riding	36
Arbejdsgiverorganisationernes størrelse	40
3.2. Danske arbejdsgiverorganisationers funktioner	43
Hvad fylder: Personalepolitik, kollektive overenskomster, Politisk lobbyisme eller medie gennemslag?.....	44
Fra arbejdsgiverforeninger til arbejdsgiver- og brancheforeninger.....	48
Politisk arbejde	49
Hjemligt marked eller international konkurrence – definerer typen af arbejdsgiverorganisation.....	50
Forskellige grader af international eksponering, forskellige tilpasningsstrategier	52
Differentierede medlemsskaber.....	53
Store versus små medlemmer af samme arbejdsgiverorganisation	55
4. Opsamlende analyse: Fra traditionelle til adaptive arbejdsgiverorganisationer – vejen op ad værdikæden	56
4.1. Tre typer af arbejdsgiverorganisationer.....	57
4.2. Tilpasning: Fra traditionel arbejdsgiverforening til multi-servicerende arbejdsgiver- og brancheorganisation.....	60

5. Diskussion og videre forskning	62
Videre forskning.....	63
Referencer.....	65
Appendiks A: Metodologi – indsamling af data.....	68
Datasæt 1: Lederdata anno 2010	68
Datasæt 2: Web crawling på arbejdsgiverorganisationers hjemmesider	68
Kodning af data	69
Datasæt 3: Interview med AGO-repræsentanter	72
Appendix B: Radar-diagrammernes parametre.....	73

Oversigt over tabeller og figurer

KORT 1: RELATIONERNE MELLEM DANSKE ARBEJDSGIVERFORENINGER	34
TABEL 1: FORVENTEDE EFFEKTER PÅ ARBEJDSGIVERMEDLEMSKAB	19
TABEL 2: ARBEJDSGIVERORGANISATIONER OG OVERENSKOMSTDÆKNING PÅ DET DANSKE ARBEJDSMARKED 2015.....	35
TABEL 3: MULTIVARIABEL REGRESSIONSANALYSE AF MEDLEMSKAB AF ARBEJDSGIVERFORENINGER (PRIVAT SEKTOR).....	39
TABEL 4: LOBBYAKTIVITETER OG GEOGRAFISK PLACERING AF AGO.....	50
TABEL 5: DIFFERENTIERET MEDLEMSKAB EFTER STØRRELSE PÅ AGO	55
TABEL 6: TRE TYPER AF ARBEJDSGIVERORGANISATIONER OG DERES KARAKTERISTIKA	59
TABEL 7: OVERSIGT OVER VARIABLE I DE ENKELTE PARAMETRE I RADAR- DIAGRAMMER	73
FIGUR 1: DA'S MEDLEMSUDVIKLING 1896-2016.....	29
FIGUR 2: DI'S MEDLEMMER FORDELT PÅ SEKTOR UD FRA DI'S SAMLEDE LØNSUM..	31
FIGUR 3: ARBEJDSGIVERORGANISERING I 1997 (VENSTRE) OG 2016 (HØJRE)	33
FIGUR 4: ORGANISATIONSGRADEN I DEN PRIVATE SEKTOR 1997-2015	36
FIGUR 5: ARBEJDSGIVERNES ORGANISATIONSGRAD EFTER BRANCHER (VÆGTET PÅ ANTAL ANSATTE)	37
FIGUR 6: ARBEJDSGIVERNES ORGANISATIONSGRAD EFTER VIRKSOMHEDENS STØRRELSE	38
FIGUR 7: OK-DÆKNING OG UORGANISEREDE MED OK-DÆKNING EFTER BRANCHE..	38
FIGUR 8: ANTAL ARBEJDSGIVERORGANISATIONER FORDELT PÅ INTERVALLER AF ANSATTE	41
FIGUR 9: BRANCHER SOM ARBEJDSGIVERORGANISATIONERNE PRIMÆRT ORGANISERER.....	42
FIGUR 10: BRANCHER VÆGTET I FORHOLD TIL ANTAL ANSATTE I ORGANISATIONERNE	43
FIGUR 11: RADAR-DIAGRAM 1: FUNKTIONER VARETAGET AF ARBEJDSGIVERORGANISATIONER UNDER DA (N=14).....	46
FIGUR 12: RADAR-DIAGRAM 2: FUNKTIONER UNDER DA-ORGANISATIONER VS. ORGANISATIONER UDEN FOR DA (N=36)	47

FIGUR 13: RADAR-DIAGRAM 3: FUNKTIONER I STORE OG SMÅ AGO'ER (N=154).....	48
FIGUR 14: UDBREDELSEN AF DIFFERENTIERET MEDLEMSKAB	54

Sammenfatning

Denne rapport belyser, hvordan danske arbejdsgiverorganisationer (AGO'er) i dag servicerer deres medlemmer, hvilke medlemmer de har, og hvordan de er organiseret. Motivationen for rapporten er, at AGO'er i de seneste årtier har undergået markante forandringer, som ikke er belyst i eksisterende forskning. Med udgangspunkt i en helt unik undersøgelse af 171 AGO'ers websider anno 2016 belyses, hvilke services AGO'er tilbyder. Det suppleres med en spørgeskemaundersøgelse fra 2010 med 540 ledere for at finde mønstre i virksomhedernes valg af AGO. Endelig gør 16 kvalitative interview med repræsentanter fra AGO'er det muligt at belyse, hvilke dynamikker der ligger bag udviklingen af de tre hovedtyper af AGO'er, som vi fremanalyserer i dette forskningsnotat.

Tre typer arbejdsgiverorganisationer

- *Multi-branche AGO'er*: Her er tale om AGO'er, som er et historisk produktet af sammenslutninger af en række AGO'er og brancheorganisationer inden for forskellige områder af det private arbejdsmarked. Disse AGO'er er netværksorganisationer, hvor en række kollektive funktioner er samlet såsom overenskomstforhandlinger, personalejura og politisk interessevaretagelse. Men der er også en række brancheforeninger under organisationen, som servicerer de enkelte brancher med specifikke spørgsmål. Desuden findes regionale fora, som er udgangspunkt for netværk mellem arbejdsgiver i bestemte regioner. På denne måde balancerer disse organisationer hensynet til koncentration af magt og ressourcer med hensynet til nærhed og brancheidentitet. Den stærkt differentierede medlemsbase betyder således, at en kerneudfordring er at høre og samordne de mange interesser til én overordnet arbejdsmarkeds- og overenskomspolitik, som alle typer arbejdsgivere måtte have interesse i, uden at alle arbejdsgiverne nødvendigvis er enige. Derudover er disse AGO'er stærkt aktive internationalt, særligt vedr. EU-spørgsmål. Overenskomsten samt den politiske interessevaretagelse kan anses som såkaldte kollektive goder for stort set alle arbejdsgivere – dvs. både medlemmer og ikke-medlemmer. Medlemmer opnår imidlertid også service vedrørende overenskomsten – fortolkning, hjælp i forbindelse med tvister etc. – de opnår fredspligt og kan desuden få personalejuridisk rådgivning. Disse goder er selektive, fordi de kun er tilgængelige for medlemmer. Sådanne ydelser kan være af stor betydning for de mindre arbejdsgivere, men bruges også af de store, selvom disse ofte har egne HR-afdelinger. Men et væsentligt motiv for de store arbejdsgivere for medlemskab er desuden, at de

får betydelig indflydelse på politisk interessevaretagelse og indhold i overenskomsten. Eksempler på AGO'er: DI, Dansk Erhverv og Dansk Byggeri.

- *Enkelt-branche AGO'er på et dansk marked:* Her er tale om AGO'er, som servicerer arbejdsgivere, der i alt væsentligt har et dansk marked, og hvor produktionen kun vanskeligt kan outsources. Arbejdet retter sig mod traditionelle arbejdsgiverfunktioner som overenskomster og servicering i forbindelse hermed og mod at sikre bedst mulige betingelser for branchen på det danske marked. Udfordres i begrænset omfang af internationalisering eller ny teknologi. Medlemmer er enkelte arbejdsgivere. Eksempler på AGO'er: Teknik og ABAF – AutoBranchens ArbejdsgiverForening.
- *Enkelt-branche AGO'er eksponeret for internationalisering:* Her er tale om AGO'er, som servicerer arbejdsgivere, der er udsat for hård, international konkurrence, og hvor outsourcing er normalt. Denne type organisationer er typisk startet med at servicere en ganske afgrænset gruppe af enkeltstående arbejdsgivere (som enkelt-branche ovenfor), men i takt med, at branchen brydes op eller outsources, har også AGO'en måtte revurdere medlemsbasen og funktioner. Typisk udvikler organisationen sig fra at være en ren arbejdsgiverorganisation til at være en enhedsorganisation (både arbejdsgiver- og brancheorganisation), som servicerer alle led i værdikæden inden for branchen, og ikke mindst skaber koblinger mellem de forskellige led i værdikæden via netværk. Dermed er der tale om en enhedsorganisation, der servicerer både 'gamle' og nye medlemmers behov. Nye medlemmer er typisk højere oppe i værdikæden og har ikke samme traditioner for overenskomster som de ældre medlemmer. Derfor får branche-servicering stadig større betydning, men uden at man har opgivet den traditionelle arbejdsgiverrepræsentation. Disse AGO'er arbejder med indflydelse både nationalt og internationalt og udfordres til stadighed af nye teknologier og nye internationale arbejdsdelinger. Eksempler på AGO'er: Dansk Mode & Textil og Grakom.

Funktionel og strukturel tilpasning

Mange AGO'er undergår både funktionelle og strukturelle tilpasninger. Strukturel tilpasning indebærer organisatoriske ændringer. Det kan være interne i form af ændringer i ledelse, organisation, økonomi, kontingent etc., eller eksterne i form af nye medlemssammensætninger. Ofte hænger

de interne og eksterne sammen, fx når to AGO'er fusionerer. Funktionel tilpasning er, når organisationen ændrer sit 'mix' af goder og serviceydelser, som tilbydes medlemmer. Det kan fx være sammensætningen af kollektive og selektive goder. Som forventet er det enkelt-branche AGO'er på et internationalt marked og multi-branche AGO'er, der re-strukturerer både funktionelt og strukturelt. Der er sket store strukturelle forandringer i Danmark, hvor antallet af AGO'er er reduceret drastisk siden 1980'erne med skabelsen af multi-branche AGO'er. En væsentlig drivkraft bag skabelsen af de store arbejdsgiverorganisationer var at samle en lang række forskellige brancher og derved gøre arbejdsgiverne i stand til at kontrollere lønudviklingen og decentralisere lønforhandlinger og siden arbejdstiden.

Nye serviceydelser – men arbejdsgiveriet bevares

I disse år sker der store forandringer blandt AGO'er som en funktionel tilpasning til nye erhvervsstrukturer, internationalisering af markeder og kravet om effektivisering hos medlemmerne. Når det lykkes, tiltrækker de også nye typer medlemmer, der ikke på samme måde som de tidligere værdsætter overenskomster. Det er imidlertid værd at bemærke, at de traditionelle dyder fastholdes i disse organisationer. Selv om det arbejdsmarkedspolitiske og det overenskomstmæssige nedtones i den offentlige fremtoning, er det stadig overenskomstbærende organisationer, og der tilbydes også stadig serviceydelser vedrørende overenskomster og arbejdsgiverrollen. Man kan således tale om, at de nye ydelser – branchefællesskaber og netværker på tværs af værdikæden – bliver *lagt oven på* eksisterende, traditionelle ydelser. På den måde udvides paletten af ydelser, som AGO'en tilbyder. Man kan på denne baggrund argumentere for, at danske AGO'er har forberedt sig på en tid, hvor overenskomster og fagforeninger ikke er nødvendige forudsætninger for AGO'ernes eksistens.

Free-rider problemet – kollektive, selektive og à la carte-goder

Ligesom alle andre fællesskaber har også AGO'er en udfordring med free-riders, hvor AGO'er leverer goder, som ikke kræver medlemskab – nemlig kollektive goder. Når AGO'erne indgår overenskomster og bearbejder politikere og andre beslutningstagere, får alle arbejdsgivere noget ud af det – uanset om de er medlem eller ej. Dermed er overenskomster og politik kollektive goder, og det er svært, hvis ikke umuligt, at sikre, at de ikke 'bruges' af ikke-medlemmer. Det kan man til gengæld med serviceydelser i forlængelse af overenskomsten – fx hjælp i forbindelse med fortolkning af overenskomsten eller konfliktløsninger i forbindelse med uoverensstemmelser om fortolkning af eller brud på overenskomsten.

Sådanne selektive ydelser kan forbeholdes medlemmer. Ydermere kan en organisation vælge at tilbyde à la carte-goder som tilkøb; det kan være kurser eller andet, der måske ikke regnes for en arbejdsgiverorganisations kerneydelser og/eller som ikke alle medlemmer kan forventes at bidrage til via kontingentet. Selektive goder kan fx tilbydes via differentierede medlemsskaber. Blandt de 171 undersøgte AGO'er tilbyder en tredjedel differentierede medlemsskaber. Vores lederdata viser, at organisationsgraden blandt private arbejdsgivere er ca. 53 %. Den er særligt høj i fremstilling, bygge- og anlæg samt transport – mens den er særligt lav inden for teknik, design & IT samt kontor/administration. Der er også flest free-riders – målt som overenskomstdækkede uden medlemskab af AGO – i teknik, design og IT, kontor/administration og handel. Her er højst sandsynligt tale om virksomheder med tiltrædelsesoverenskomster. Ydermere kan det konstateres, at jo større virksomhed, jo mere sandsynligt er medlemskab af en arbejdsgiverorganisation.

Serviceydelserne – DA-fællesskabet og de andre

Med meget forskellige størrelser og typer af AGO'er kunne man også forvente en vis arbejdsdeling i forhold til de serviceydelser, der leveres. Det kan da også konstateres, at når det gælder HR-services (ansættelseskontrakter etc.) leverer organisationer som Dansk Industri, Dansk Erhverv samt Dansk Byggeri hele pakken – mens Dansk Arbejdsgiverforening i sagens natur kun leverer udvalgte ydelser, fordi hovedorganisationen servicerer medlemsorganisationer, ikke virksomheder. Med andre ord skal DA deles om at være politisk aktør med de store multi-branche AGO'er. Samtidig har multi-branche AGO'erne bredt sig funktionelt til hele paletten af serviceydelser. Det kan også konstateres, at organisationer under DA-familien på alle områder – HR, kollektive overenskomster, offentligt engagement og politisk interessevaretagelse – er mere aktive end de AGO'er, som står uden for DA.

Solidaritet – er det et arbejdsgiverbegreb?

Almindeligvis forbinder man ikke arbejdsgivere med begrebet solidaritet – mens arbejderbevægelsen har solidaritet som fundamentalt begreb i sin ideologi. Generelt er der en udbredt forståelse af, at arbejdsgivere forholder sig ganske målrationelt til medlemskab; de er medlem:

- for at kontrollere markedet ift. unfair konkurrence, nye markedsaktører, priser på råstoffer, etc.
- for at levere et modspil til fagforeningerne og sikre stabil arbejdskraft til en rimelig pris.

- for at levere et med- og modspil til lovmæssig regulering og virksomhedsskatter, altså politisk indflydelse.

Men da AGO'er oprindeligt blev dannet, var solidaritet afgørende for, at man kunne stå imod fagforeningers tiltag, som fx omgangsskruen. Også i dag kan solidaritet identificeres på arbejdsgiversiden – om end forskellige former for solidaritet. I enkelt-branche organisationer på et hjemmemarked er solidariteten traditionel eller konventionel – man er med i organisationen, fordi man er underlagt stort set de samme betingelser på tværs af branchen, og mange er medlem fordi 'man bør være medlem'. I enkelt-branche organisationer udsat for international konkurrencen er solidariteten båret af en helt anden solidaritet – solidariteten er opbygget omkring forskelligheder på tværs af værdikæden, og kun ved samarbejde i kæden, opstår den nødvendige synergi; der er tale om organisk solidaritet. Endelig er multi-branche organisationernes fællesskab bygget op omkring en stadig diskussion af interesser mellem de forskellige AGO'er og brancher. Denne diskussion gør, at medlemmer til stadighed reflekterer over den førte politik og de tilbudte serviceydelser – man kan tale om en refleksiv solidaritet.

1. Introduktion

Arbejdsgiverorganisationernes betydning kan ikke overvurderes, når der kommer til den danske model (Andersen et al., 2014). Enten i samarbejde med eller som modvægt til fagbevægelsen og det politiske system, har danske arbejdsgiverorganisationer spillet en helt afgørende rolle for udviklingen af det danske samfund fra etableringen af de første foreninger under industrialiseringen og frem til den igangværende digitalisering af økonomien.

Danske arbejdsgivere er generelt godt organiserede med 53 procent af de private arbejdsgivere organiserede, og der er sket meget fra arbejdsgiverorganisationernes spæde start i 1896 med 461 medlemsvirksomheder til de godt 25.000 virksomheder i dag (DA, 2017). Der er således et godt udgangspunkt for at tackle de udfordringer, som arbejdsgiverorganisationerne i disse år udsættes for i form af stigende grad af internationalisering af både markeder og virksomheder. Det betyder, at mange arbejdsgiverorganisationer ikke kan nøjes med et nationalt fokus i deres service og interessevaretagelse, men må tilpasse deres funktioner og struktur til en stadig mere internationaliseret og konkurrencepræget verden. Internationalisering betyder også, at medlemmerne potentielt føler sig mindre bundet til Danmark og danske forhold – herunder overenskomstsystemet og det danske politiske system. Mere åbne økonomier og arbejdsmarkeder åbner også for muligheden af at udflytte arbejdspladser til udlandet, og det vil have konsekvenser for, hvor vigtig arbejdsgiverrollen i Danmark er for disse virksomheder.

Politik er også i høj grad internationaliseret med EU og den europæiske integration. Ifølge Tænk tanken Europa påvirker EU mellem 14 % og 58 % af dansk ret afhængig af opgørelsesmetode (Tænk tanken EUROPA, 2015). Derfor må det forventes, at danske arbejdsgivere i fremtiden i stadig større grad vil orientere sig imod EU's institutioner frem for Folketinget i deres søgen efter indflydelse på den førte politik.

Endelig betyder ny teknologi, at gamle brancher transformeres i højt tempo, og nye virksomhedsformer opstår. Selv om det er svært at vurdere de reelle konsekvenser af den såkaldte 'disruption', så ved vi historisk, at hele brancher kan forandres på ganske kort tid pga. teknologi. For arbejdsgiverorganisationer betyder dette, at de konstant skal følge med i deres medlemmers nye vilkår og behov, og at de også må være indstillet på, at arbejdsgiverorganisationen må ændre både organisation og de services, som leveres.

På trods af disse grundlæggende forandringstendenser og mulige konsekvenser for arbejdsgiverorganisationer, har undersøgelser af arbejdsgiverorganisationerne i Danmark været få og sporadiske. Mens fagbevægelsen gennem mange år er blevet gennemanalyseret af forskere og andre

i både dansk og international litteratur, forholder sig noget anderledes med arbejdsgiverorganisationerne. En undtagelse er bogen *Arbejdsgivere i Norden* fra 2000 (Strøby Jensen et al., 2000), hvor nordiske arbejdsgiverorganisationer analyseres, dog kun på hovedorganisationsniveau; organisationerne under hovedorganisationsniveau belyses ikke. Derudover findes et utal af politologiske studier af såkaldt korporatisme, dvs. analyser af interesseorganisationers relationer og påvirkning af den danske statsform. Her er tyngdepunktet imidlertid på det politiske system og arbejdsgivernes rolle heri, snarere end på arbejdsgiverorganisationerne i sig selv. Vores viden om arbejdsgiverorganisationer i Danmark lider således af en række mangler, hvor vigtige temaer er blevet overset (Ibsen, 2016a).

For det første er vores viden om arbejdsgiverorganisationer således i høj grad begrænset til deres kollektive rolle i henholdsvis overenskomstsystemet og det politiske system. Men arbejdsgiverorganisationer tilbyder deres medlemsvirksomheder en række andre services og goder, som ikke er grundigt belyst. Med øget international konkurrence og stadig mere åbne markeder kan det forventes, at disse andre services og goder er blevet vigtigere med årene og måske de væsentligste for store grupper af medlemmer.

For det andet findes der mange forskellige typer af arbejdsgiverorganisationer, som vi ikke kender ret meget til – hverken når det gælder deres eksistens, eller når det gælder deres funktioner og serviceydelser i forhold til deres medlemmer. Der findes således i den ene ende af kontinuummet store arbejdsgiverorganisationer med flere tusinde medlemmer, som indgår overenskomster, servicere medlemmerne i forhold til arbejdsmarkedslovgivning, uddannelse, kurser, netværk etc. – og i den anden ende organisationer, som måske kun repræsenterer en håndfuld arbejdsgivere, og som primært sikrer en bestemt fælles faglig interesse blandt disse arbejdsgivere, måske i form af rådgivning vedrørende HR-forhold, ansættelsesforhold etc.

For det tredje ved vi meget lidt om, hvad der driver arbejdsgiverorganisering i Danmark – dvs. hvorfor arbejdsgivere bliver og forbliver medlemmer. Her må man forvente, at der kan være ganske forskellige organiseringslogikker på spil, fordi virksomhederne står i forskellige situationer mht. internationaliseringsgrad, arbejdskraftbehov, placering i værdikæden etc. Samtidig er de fleste arbejdsgiverorganisationer reelt enhedsorganisationer eller 'blandingsorganisationer', hvor både erhvervsorganisation og arbejdsgiverorganisation er samlet. Dette betyder, at arbejdsgiverrepræsentation og -servicering lever side om side med brancherepræsentation og -servicering. Der er således to logikker for medlemskab i organisationerne.

For det fjerde, og i forlængelse af det tredje punkt, ved vi ganske lidt om, hvilken rolle overenskomster og forholdet til fagforeninger spiller for organisering af arbejdsgivere. I mange år gik arbejdsgiverorganisering via det faglige pres på en arbejdsgiver for at tegne overenskomst med en fagforening. Men denne dynamik må alt andet lige være svækket, givet de seneste årtiers svækkelse af den faglige organisationsgrad. Vi ved fra andre lande, at arbejdsgiverorganisationer kan bruge fagforeningernes svækkelse til at trække sig ud af overenskomster og/eller tilbyde medlemskab uden overenskomstdækning. Alternativt kan organisationer, der ikke er overenskomstbærende, få vind i sejlene.

I dette forskningsnotat vil vi belyse disse uudforskede temaer. Vi vil både forsøge at tegne et generelt billede af landskabet for arbejdsgiverorganisationer i Danmark, men også levere et mere nuanceret billede af de enkelte organisationer. Vi vil påvise, at arbejdsgiverorganisationernes strategier for organisering i høj grad er betinget af den enkelte branches konkurrencebetingelser og teknologiske udvikling. Som analysen vil vise, er kollektiv handlen vis-à-vis fagforeninger således ikke længere arbejdsgiverorganisationernes altoverskyggende *raison d'être*.

1.1. Arbejdsgiverforening og/eller erhvervsorganisation?

Vores analyse beskæftiger sig udelukkende med den private sektor. Danske virksomheder organiserer sig grundlæggende efter to forskellige logikker; arbejdsgiverforeningslogikken og erhvervsorganisationslogikken. Den første logik omhandler virksomhedernes fælles interesse som arbejdsgivere vis-à-vis lønmodtagerne. Den anden logik omhandler virksomhedernes fælles interesse i politisk repræsentation – såvel nationalt som internationalt. Som udgangspunkt er hovedinteressen i dette forskningsnotat arbejdsgiverforeningslogikken. Men i analysen vil vi til stadighed være opmærksom på også erhvervsorganisationslogikken. Dels er mange organisationer nemlig som nævnt både arbejdsgiver- og erhvervsorganisationer, dels ønsker vi i analysen at indfange også den indirekte indflydelse på arbejdsmarkedspolitiske forhold, som erhvervsorganisationer har.

I henhold til disse logikker vil dette projekt overordnet besvare følgende spørgsmål:

- *Hvilke services udbyder arbejdsgiverorganisationerne, herunder differentierede medlemskabsformer?*
- *Hvor stor en rolle spiller hver af de to logikker for arbejdsgivernes organisering?*
- *Hvad gør man for at tiltrække nye virksomheder og med hvilken af logikkerne?*

Undersøgelsen belyser, hvordan disse mange forskellige organisationer er opbygget, hvilke services de leverer til deres medlemmer, samt hvordan de søger indflydelse på overenskomster og politiske beslutninger – direkte eller indirekte. Desuden belyses eventuelle nye udviklinger i organisationerne i forhold til ændringer i teknologi, konkurrencevilkår og internationalisering.

1.2. Tre datasæt

Analysen tager udgangspunkt i tre datasæt. Det første datasæt er indsamlet ved at gennemgå 171 arbejdsgiverorganisationers hjemmesider. Fokus i gennemgangen af organisationerne var på de services som tilbydes; lobbyvirksomhed i forhold til politiske beslutninger; rolle i kollektive forhandlinger; deres organisation og ledelse; samt hvilke typer af arbejdsgivere, de har eller ønsker som medlemmer. Vi henviser til Appendiks A for en diskussion af metoden (se også Goberman et al., 2017)¹. Dog vil vi på forhånd konstatere, at datasættet ikke nødvendigvis giver et fulgyldigt billede af, hvilke services AGO'er de facto leverer. Der snarere er tale om det billede, som AGO'erne ønsker at give af, hvad de leverer. Ikke desto mindre er datasættet det mest komplette til dato, hvad angår AGO'ers aktiviteter. Hjemmesider fortæller os, hvordan AGO'erne ønsker at fremstille sig selv – og dermed afslører de også, hvilken prioritering forskellige serviceydelse har i forhold til hinanden inden for organisationen.

Det andet datasæt er fra *Tillidsrepræsentantundersøgelsen 2010*, som FAOS udførte for LO. I undersøgelsen indgik, foruden spørgeskemaundersøgelse af tillidsvalgte og arbejdsmiljørepræsentanter, også en undersøgelse af i alt 1.618 arbejdsgivere. Vi henviser til Appendiks A for en diskussion af metoden (se også Johansen et al., 2010).

Det tredje datasæt består af interview med repræsentanter for 18 arbejdsgiverorganisationer. Interviewene giver os mulighed for at indsamle information om arbejdsgiverorganisationernes udvikling over tid, samt deres vurderinger af fremtiden. Som sådan er der i praksis tale om case-studier af arbejdsgiverorganisationer af forskellig størrelse og karakter. Derudover komplementerer interviewene datasættet fra web-crawling'en med information om arbejdsgiverorganisationernes udvikling over tid, samt deres vurderinger af fremtiden. Vi henviser til Appendiks A for en oversigt over interviewpersoner.

¹ Designet af webcrawling til kortlægning af private arbejdsgiverorganisationer i Danmark er udviklet i et samarbejde med Cardiff Business School, hvor en tilsvarende kortlægning af arbejdsgiverorganisationer i Storbritannien har fundet sted.

1.3. Forskningsnotatets opbygning

Forskningsnotatet indledes i *kapitel 2* med en teoretisk ramme. Her diskuteres teorier om, hvorfor arbejdsgivere melder sig ind i arbejdsgiverfællesskabet, og hvordan fundamentet for dette fællesskab ændrer sig i disse år fx pga. internationalisering og svækkede fagforeninger. Det fører så til både funktionelle og strukturelle tilpasninger i organisationerne.

I *kapitel 3* belyses, hvilke services AGO'erne leverer til medlemmerne. Analysen viser, at der finder en vis arbejdsdeling sted mellem store og små AGO'er, men også at overenskomster og services i forbindelse hermed er kerneydelser i alle AGO'er. I disse år er det især kombinationen af services, der ændrer sig, særligt i de AGO'er, hvor medlemmerne er eksponeret for ny teknologi og international konkurrence. Nogle AGO'er får nye og anderledes medlemssammensætninger, og interesserne bliver stadig mere forskelligartede. For nogle er løsningen differentierede medlemsskaber, hvor den enkelte arbejdsgiver kan vælge medlemskabstype, alt efter om man mest er til overenskomster eller til branchefællesskab.

Analyserne i kapitel 3 danner baggrund for *kapitel 4*, hvor tre typer arbejdsgiverorganisationer præsenteres i forhold til blandt andet AGO'ens fundament for sammenhængskraft, medlemsbasen og balance mellem goder. I det afsluttende *kapitel 5* diskuteres resultaterne, og der gives bud på, hvad næste skridt i forskningen i arbejdsgiverorganisationer kunne være.

2. Litteratur om arbejdsgiverorganisationer

Der er en udbredt opfattelse om, at arbejdsgivere forholder sig formålsrationelt til beslutninger om medlemskab af en arbejdsgiverorganisation. Med andre ord skal det give mening for virksomheden at være medlem. Samarbejdet i en organisation kan således opfylde en række funktioner (Schmitter and Streeck, 1999: 12):

- for at kontrollere markedet ift. unfair konkurrence, nye markedsktører, priser på råstoffer, etc.
- for at levere et modspil til fagforeningerne og sikre stabil arbejdskraft til en rimelig pris.
- for at levere et med- og modspil til lovmæssig regulering og virksomhedsskatter, altså politisk indflydelse.

Disse tre hovedfunktioner er kollektive svar på eksterne trusler imod virksomhedernes forretning. Idet virksomhederne ofte står i et konkurrenceforhold til hinanden om kunder, er der en spænding imellem på den ene side at skabe sammenhold og på den anden side at gøre, hvad der er individuelt godt for virksomheden. De eksterne trusler bidrager væsentligt til at skabe internt sammenhold, og klassiske analyser påpeger, at AGO'er ofte er medlemmer, fordi man kollektivt kan arbejde på at holde staten og fagforeninger ude af virksomheden (Barry and Wilkinson, 2011; Sisson, 1987).

Som påpeget i indledningen, er der forskellige logikker, som arbejdsgivere kan forholde sig til, når de ønsker repræsentation – arbejdsgiverlogikken og/eller erhvervsorganisationslogikken. Som udgangspunkt er det som nævnt arbejdsgiverlogikken, der er fokus på i dette notat – men netop fordi organisationerne er under forandring, er det vigtigt også at være opmærksom på andre logikker, der måtte ligge bag medlemskab af en arbejdsgiverorganisation, og som kunne ligge bag forandringsdynamikker i en arbejdsgiverorganisationen.

2.1. Free-rider problemet hos arbejdsgiverorganisationer

En klassisk problemstilling i forhold til medlemskab af organisationer er spørgsmålet om, hvorfor og hvordan en sammenslutning af aktører sikrer opbakning fra medlemmerne – altså at de ønsker at være med i organisationen, ønsker at bidrage til organisationen og ønsker at forblive i organisationen. I den forbindelse er et centralt element, hvad det enkelte medlem opnår ved at være en del af gruppen. Styrken i en organisations solidaritet er afhængig af følgende forhold (Hechter, 1987):

- i hvilket omfang organisationens medlemmer har brug for det, som leveres
- i hvilket omfang organisationen er i stand til at kontrollere gruppe-medlemmernes bidrag og loyalitet over for organisationen
- i hvilket omfang organisationen er i stand til at sikre, at goderne kun er tilgængelige for medlemmer af organisationen.

AGO'er har traditionelt leveret en blanding af såkaldte *kollektive* goder og *selektive* goder. Kollektive goder er karakteriseret ved, at det er stort set umuligt at forhindre aktører i at nyde godet, og at en aktørs nydelse af godet ikke påvirker en anden aktørs nydelse af godet (Olson 1965). Omvendt kan selektive goder begrænses til aktører, som enten køber dem eller bidrager til deres frembringelse, og selektive goder er som oftest også kendetegnet ved at være begrænsede, hvorfor nydelsen af godet vil påvirke andre aktørers nydelse. AGO'er leverer en blanding af forskellige typer af goder, men er ofte opstået pga. frembringelsen af kollektive goder.

Kollektive overenskomster er ofte karakteriseret som kollektive goder, fordi de fastsætter løn og ansættelsesvilkår for hele brancher, sektorer eller lande. Uorganiserede virksomheder kan således kopiere løn og ansættelsesvilkårene i overenskomsten, uden at de behøver at betale til den organisation, der har forhandlet overenskomsten. De kan også underbyde overenskomsten ved at tilbyde lavere løn og arbejdsvilkår for at få en konkurrencefordel i brancher, hvor omkostningsniveauet er særligt vigtigt for virksomhederne. Eller de kan overbyde overenskomsten, såfremt rekruttering og fastholdelse af arbejdskraften er særligt vigtigt for virksomhederne i branchen.

I forhold til arbejdsgiverorganisationerne er udfordringen, at det politiske arbejde, som de udfører, kommer alle virksomheder til gode, uanset om de er medlem af en arbejdsgiverorganisation eller ej. Det politiske arbejde vil ofte udmønte sig i regulering eller deregulering for hele brancher og erhverv, og det skelnes ikke mellem medlemmer og ikke-medlemmer af AGO'en.

Det politiske arbejde og kollektive overenskomster er således kollektive goder, som ikke kun kommer medlemmerne til gode. I den sammenhæng er *free-rider problemet* et klassisk problem i organisationer: Hvordan sikrer man, at virksomhederne ikke bare nyder de kollektive goder, som leveres af AGO'en – men også yder i form af medlemskab og kontingentbetaling. Løsningen kan være at gøre goderne i organisationen selektive – altså kun tilgængelige for dem, der er medlem af organisationen. Det står i modsætning til kollektive goder, dvs. de goder, som er tilgængelige for alle, uanset om de er med i organisationen eller ej. Her er

dog den vigtige detalje, at anvendelsen og fortolkningen af overenskomsten ikke altid er uden problemer og kan kræve den ekspertise, som arbejdsgiverorganisationerne kan levere – og denne ydelse leveres kun til medlemmer. Ligeledes kan det politiske arbejde skræddersys til medlemsvirksomhedernes specifikke præferencer, ligesom fortolkningen af regelværket kun kommer medlemmerne til gode. Her er tale om et *selektivt* gode. Det samme gælder, når der opstår konflikter vedrørende fortolkningen af og brud på overenskomsten; her er det kun medlemmer, arbejdsgiverorganisationen kan støtte og rådgive. Endelig er fredspligten et selektivt gode, som kun kommer dækkede virksomheder til gode.

AGO'er kan også vælge at udbyde goder, der tilvælges mod betaling – såkaldte *à la carte* goder. Det kan fx være fordi organisationen ikke ønsker et for højt kontingent (som kan skræmme små virksomheder væk), men samtidig ønsker at tilbyde en række services for de medlemmer, der måtte have brug for det, og som er villige til at betale mere. En variation over dette tema kan være differentierede medlemsskaber, hvor nogle medlemmer får adgang til kerneydelser på et basiskontingent, mens andre får alle ydelser for et højere kontingent.

I Danmark og andre lande med tradition for inddragelse af arbejdsmarkedets parter, hænger politisk indflydelse, organisationsgrad og overenskomstdækning tæt sammen. Uden overenskomstdækning bliver parterne mindre relevante for politikerne. Og uden en høj organisationsgrad vil overenskomstdækningen også falde. Overordnet kan man sige, at politikernes tilskyndelse til at inddrage parterne er, at parterne i høj grad står for afgørende regulering af dansk økonomi via overenskomsterne, og at det derfor er afgørende at have parternes besyv med for at koordinere arbejdsmarkedsregulering med anden lovgivning. Derudover besidder parterne afgørende viden om arbejdsmarkedet, der kan bruges til at forbedre og/eller præcisere lovgivningen. Endelig kan parterne bruges til at forbedre implementeringen af lovgivningen ved at forklare kvalitetene ved tiltagene og ved at hjælpe medlemmerne med at følge og bruge den nye lovgivning. På den vis er parterne både med til at repræsentere, men også disciplinere sine medlemmer (Schmitter, 1974).

Hertil skal de mange fonde, som AGO'erne efterhånden administrerer, nævnes. Fondene er opstået i takt med, at overenskomstsyste­met har udviklet sig på mange traditionelle velfærdsområder, fx pension og uddannelse. Med arbejdsmarkedspensionerne (AMP) og oprettelsen af fondene hertil, blev der udviklet en kollektiv overenskomstbaseret model, der deler omkostningerne til ekstra pension mellem arbejdsgiverne og lønmodtagerne, og som i høj grad har fremtidssikret det danske pensions­system. Samtidig oparbejdes der enorme summer i AMP-systemet, som bliver anvendt til investeringer i erhvervslivet. Kompetenceudviklings-

fondene er ligeledes blevet en vigtig brik til at opfylde virksomhedernes behov for efteruddannelse af arbejdsstyrken, og disse fonde kan siges at have kollektiviseret finansieringen af efter- og videreuddannelse. Med fondene har parterne således en stor del at skulle have sagt over for det politiske system – og i udviklingen af dansk erhvervsliv (Due and Madsen, 2006).

For arbejdsgiverorganisationer såvel som fagforeninger er en væsentlig opgave derfor at sikre, at deres medlemmer forstår, hvad de får ud af medlemskabet – og ikke mindst hvad det betyder for organisationens gennemslagskraft, hvis de *ikke* er i stand til vise betydelig opbakning fra potentielle medlemmer. Organisationsgraden og organisationens absolutte størrelse – dvs. antal medlemmer – på både arbejdsgiver- og arbejdstagerside er vigtig, hvis de skal have politisk indflydelse, og hvis de skal legitimere at være centrale aktører i reguleringen af arbejdsmarkedet. Dette narrativ skal konstant vedligeholdes vis-à-vis medlemmerne.

2.2. Arbejdsgivere er ikke ens

Så vidt det generelle billede. Man må imidlertid forvente, at virksomhedernes individuelle behov og tilbøjeligheder til at være medlem af en arbejdsgiverorganisation i høj grad afhænger af de enkelte virksomheders specifikke situation. Overordnet set er virksomhedens markedssituation og arbejdets organisering i virksomheden afgørende for, hvor attraktivt et AGO-medlemskab er. En væsentlig faktor er her, hvor meget virksomhedens værdiskabelse egentlig forlader sig på arbejdskraft, og hvor vigtig lønsummens størrelse er for profitten. Såfremt arbejdskraft og dermed arbejdsgiverrollen er vigtig, bliver AGO'er mere relevante (Schmitter og Streeck, 1999). Såfremt AGO'er kan hjælpe virksomheden med at kontrollere prisen på og udbuddet af arbejdskraft – fx ved at indgå overenskomster med fredspligt – vil dette have stor værdi for virksomheder, der forlader sig på arbejdskraft. Omvendt vil virksomheder, hvis værdiskabelse ikke forlader sig på arbejdskraften, have mindre brug for en AGO i snæver forstand, men kan godt have brug for erhvervsorganisation.

Derudover spiller den enkelte virksomheds størrelse en rolle, idet store virksomheder som oftest vil have interesse i at være medlem af en stærk arbejdsgiverorganisation – fordi de får betydelig indflydelse (Schmitter og Streeck, 1999). Men er virksomhederne meget forskellige i struktur og interesser, kan det også gå ud over solidariteten og sammenhængskraften (Thelen and Wijnbergen, 2003). Sammensætningen af arbejdskraften kan også have indflydelse, alt afhængig af om virksomheden er aktør i et stærkt konkurrencepræget lavtlønsområde (hvor behovet for koordinering og kontrol af lønnen via overenskomster er stor) eller om der er tale om et *high-end* firma med store investeringer, hvor det nok så meget handler

om at tiltrække den rigtige højtuddannede arbejdskraft (Swenson, 2002). Omvendt kan der også argumenteres for, at kapitalintensive virksomheder har stort behov for stabil arbejdskraft, og at arbejdskraftens pris ikke betyder det store, hvorfor også fagforeninger er mere velkomne (Zagelmeyer, 2005).

Tabel 1: Forventede effekter på arbejdsgivermedlemskab

Parameter	Forventet effekt på virksomhedens tilskyndelse til medlemskab
Fagforeningers organisationsgrad	Positivt – stærke fagforeninger presser arbejdsgivere til organisering
Virksomhedens størrelse	Positivt – store, ikke-monopol virksomheder vil tilslutte sig AGO – mindre virksomheder vil evt. free-ride
Arbejdskraftintensivitet i virksomhedens værdiskabelse	Positivt – arbejdskraftintensive virksomheder tilslutter sig for at 'trække løn ud af ligningen' via overenskomsten Eller... Negativt – arbejdskraftintensive virksomheder forsøger at få konkurrencefordel ved at free-ride på overenskomsten Note: kapitalintensive virksomheder har brug for stabil arbejdskraft og prisen på arbejdskraften er mindre vigtig, hvorfor de ofte påskønner overenskomst.
International konkurrenceudsættelse	Blandet – konkurrenceudsatte virksomheder opererer på forskellige markeder, men kan have behov for koordinering for at moderere lønniveauet
Tillidsrepræsentation	Positivt – virksomhederne har brug for assistance til lokale forhandlinger med tillidsvalgte og fortolkning af overenskomsten
De ansattes uddannelsesniveau	Blandet/negativt – de bedst uddannede medarbejdere tenderer ikke at forhandle kollektivt, fordi de har en god individuel forhandlingsposition. Omvendt vil arbejdsgiverne måske foretrække kollektive aftaler for netop at moderere lønnen for de bedst uddannede.

Tabel 1 skitserer de betingelser, der kan have hhv. positiv eller negativ effekt for medlemskab af en arbejdsgiverorganisation. Tabellen giver således et indtryk af, hvilke tilskyndelser virksomheder har til medlemskab af en AGO. I afsnit 3.1.5 afprøver vi nogle af disse betingelsers betydning for medlemskab. Tabellen er dog også i høj grad baseret på en rationel, målkalkuleret tilgang til medlemsskabet – dvs. forudsætningen er, at arbejdsgiverne har gennemtænkt fordele og ulemper ved medlemskab i forhold til lige deres position på et givent arbejdsmarked. Så enkelt er det ikke; den enkelte arbejdsgiver kan være mere eller mindre opmærksom på enkelte parametre, men der kan også være en helt anden og mere enkel grund til at være medlem, nemlig tradition og normer; man er medlem af en arbejdsgiverorganisation fordi virksomheden altid har været medlem eller fordi 'sådan gør man' eller 'det bør man'.

Et fundamentalt begreb i dannelse og vedligeholdelse af grupper og organisationer er solidaritet; om det så er så er en arbejdsgiver, en arbejdstager eller en politisk interesseret, så er han eller hun som udgangspunkt medlem af en organisation, fordi man solidariserer med organisationens værdier. Men som diskussioner især inden for sociologien de seneste 100 år har vist, kan der også identificeres forskellige former for solidaritet; der findes mekanisk og organisk solidaritet; normativ vs. rationel solidaritet; traditionel vs. reflektiv solidaritet.

- *Normativ/traditionel solidaritet* er baseret på traditioner; man er medlem fordi man så at sige er 'født ind' i organisationen og har ikke reflekteret dybere over hvorfor; og alle har i vid udstrækning de samme, relativt simple kompetencer og arbejdsopgaver. Solidariteten er baseret på énslighed.
- *Organisk solidaritet* er baseret på en gensidig afhængighed mellem de enkelte aktører, fordi opgaver og kompetencer er komplicerede og derfor kræver særlige kompetencer og færdigheder. Solidariteten opstår, fordi man kun vanskeligt kan klare sig uden andre menneskers kompetencer.
- *Rationel/refleksiv solidaritet* er baseret på mere eller mindre kalkulerede overvejelser over, hvorfor man er medlem af netop denne organisation. Solidariteten er baseret på et velovervejede valg – og et bevidst fravalg af andre fællesskaber.

Det moderne samfund giver stadig større muligheder for at reflektere over sit tilhørsforhold til forskellige grupper, simpelthen fordi der præsenterer sig stadig flere alternativer. Ændringer i betingelserne for en organisations eksistens – dens *raison d'être* – kan generelt føre til, at medlemmerne forholder sig mere reflektivt til medlemskab. Et tænkt

eksempel: Hvis fx en arbejdsgiverorganisation altid har haft bekæmpelsen af en fagforening som sit grundlag, og fagforeningen inden for kort tid reduceres drastisk, så kan det give anledning til, at medlemmerne af arbejdsgiverorganisationen tager medlemsskabet op til overvejelse, fordi målet nu er nået – og/eller at arbejdsgiverorganisationen skal genopfinde sig selv.

Endelig er der en vis *institutionalisering* af medlemskaber. Fordi adgang til det politiske system og det offentlige i det hele taget i høj grad er institutionaliseret omkring arbejdsgiverforeninger, betyder dette, at et medlemskab er det mest naturlige valg. Det samme gælder for regulering af løn og ansættelsesvilkår, hvor man i Danmark har institutionaliseret dette omkring overenskomstsyste­met og aftaleindgåelse mellem selvstændige parter – i stedet for via lovgivning. Institutioner vil således påvirke virksomhedernes kalkuler mht. medlemskab (Swenson, 2002; Due et al., 1993).

Men som påpeget i indledningen finder der konstant forandringer sted i virksomhedernes omgivelsesbetingelser, som påvirker arbejdsgiverorganisationernes struktur og funktion. I det følgende afsnit præsenteres de nye udfordringer, som kan føre til organisatoriske tilpasninger, når en arbejdsgiverorganisation skal appellere til virksomheder.

2.3. Nye udfordringer – internationalisering og svage fagforeninger

Traditionelt servicerer arbejdsgiverorganisationer i det enkelte land arbejdsgivere vis-à-vis de nationale og lokale fagforeninger og det politiske system i landet. Afhængigt af de enkelte landes politiske- og arbejdsmarkedsøkonomiske opbygning spiller de sociale parter – arbejdsgiverorganisationer og fagforeninger – en varierende rolle. I de liberale markedsøkonomier – USA og i de seneste tre årtier også Storbritannien som de oftest fremhævede eksempler – er der som oftest begrænset koordinering mellem stat, arbejdsgiverorganisationer og fagforeninger – og ofte er organiseringen relativt svag på både arbejdsgiver- og arbejdstagerside, hvilket indebærer en betydelig regulering via det politiske system – dvs. lovgivning.

I koordinerede markedsøkonomier er relationerne mellem parterne netop koordinerede. De nordiske arbejdsmarkedsmodeller og Tyskland er typiske eksponenter for dette; her finder reguleringen af arbejdsmarkedet sted i et samarbejde mellem det politiske system (regulering via lovgivning) og de sociale parter (via overenskomster). Det betyder ikke, at der ikke er konstante kampe mellem parterne – men de er enige om reglerne for disse kampe, og i vid udstrækning er der også en fælles forståelse af de helt overordnede mål i forhold til arbejdsmarkedets rolle i den nationale økonomiske udvikling (Hall and Soskice, 2001). Ofte karakteriseres

disse relationer som voluntaristiske – fordi der er et betydeligt element af frivillighed i regulering af løn og arbejdsvilkår, men altså også et betydeligt ansvar for samfundets overordnede udvikling.

De seneste to-tre årtier har relationerne mellem arbejdsmarkedets parter imidlertid ændret sig markant – på grund af både nationale og overnationale udviklinger. Og det har også konsekvenser for den rolle, som bl.a. arbejdsgiverorganisationerne kan indtage

Politisk har billedet ændret sig, fordi arbejdsgiverorganisationerne ikke længere kun skal forholde sig til nationale parlamenter og politiske interesser, men i høj grad også til overnationale politiske diskussioner og beslutninger. Således er EU blevet en stor og vigtig spiller, som arbejdsgiverorganisationerne i stigende grad skal forholde sig til, og i dag har alle større arbejdsgiverorganisationer repræsentanter i Bruxelles med det formål at sikre, at deres interesser bliver hørt og tilgodeset i forhold til specifikke brancher – eller i forhold til overordnet at sikre, at der ikke gennemføres regulering i EU, som undergraver den danske model (Larsen et al., 2017; Larsen et al., 2009).

De faglige organisationer har i mange lande været i tilbagegang, og det har potentielt kunnet ændre magtbalancen mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, både lokalt og centralt. Som udgangspunkt kunne det være til fordel for arbejdsgiverne, når de faglige organisationer mister opbakning og dermed indflydelse, og i nogle lande har arbejdsgiverne da også benyttet anledningen til at gennemtrumfe deres interesser. Det er mest oplagt sket i liberale markedsøkonomier som fx Storbritannien, men også i koordinerede markedsøkonomier med stadig relativt høje organisationsprocenter på arbejdstagerside. Men netop i koordinerede markedsøkonomier med en lang tradition for samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter kan svage fagforeninger potentielt været et problem for også arbejdsgiverne. Det, der legitimerer, at arbejdsgivere og arbejdstagere i høj grad selv regulerer løn og arbejdsvilkår – voluntarismen i den danske model – er ligeværdige relationer med opbakning fra en majoritet af arbejdsgivere og lønmodtagere. Når opbakning til den ene part eroderer, så sætter det spørgsmålstegn ved ikke blot denne parts, men overenskomstsystemet og hele det voluntaristiske systems legitimitet. Og konkret kan det betyde, at også arbejdsgiverorganisationerne køres ud på et sidespor i reguleringen af arbejdsmarkedspolitikken. Derfor kan svækkede fagforeninger udgøre en indirekte trussel for arbejdsgiverorganisationerne (Traxler et al., 2001). Derudover kan svagere fagforeninger betyde, at arbejdsgiverne har mindre tilskyndelse til at opsøge den beskyttelse mod konflikter, som overenskomsten og fredspligten giver dem via medlemskab af en AGO. Svage fagforeninger kan ydermere betyde, at der etableres alternative relationer mellem arbejdsgivere og arbejdstagere uden for det etablerede

overenskomstsystem. Endelig kan svagere fagforeninger bevirke, at AGO'er finder andet eksistensgrundlag end overenskomstdækning, og det er således først og fremmest lønmodtagerne, der vil lide under en svækkelse af overenskomstsystemet (Traxler, 2003).

Internationalisering af økonomien og arbejdskraften har betydet, at virksomheder og produktion er stadig mindre stedbundet. Stadig flere virksomheder outsourcer eller etablerer datterselskaber i andre lande, og det kan få betydning for de nationale arbejdsmarkedssystemer på flere måder. For det første kan arbejdsgiverne benytte mulighederne for outsourcing som en trussel i forhandlinger med arbejdstagere, og det kan forskyde magtbalancen mellem parterne. For det andet forskyder det sammensætningen af arbejdsgiverorganisationernes medlemsbase, fordi stadig flere virksomheder i Danmark er på udenlandske hænder. Godt hver 5. lønmodtager i den private sektor ansat i en udenlandsk ejet virksomhed. De udenlandske virksomheder beskæftiger i gennemsnit 74 medarbejdere, mens den gennemsnitlige danskejede virksomhed beskæftiger fire personer. For så vidt, at virksomhederne er medlem af en arbejdsgiverorganisation, er de en betydende faktor, fordi de qua deres størrelse kan have indflydelse på arbejdsgiverorganisationens politik og serviceydelser. Herudover kan de indirekte via deres HRM-politik skabe anderledes relationer på arbejdspladsen, som ikke er den del af den danske models traditioner - fx mere individuelle relationer mellem arbejdsgiver og den enkelte arbejdstager (Navrbjerg, 1999). Det kan på sigt påvirke de ønsker og krav, som parterne måtte have til overenskomster – fx når det gælder tillidsvalgte rettigheder og de kollektive forhandlingers rolle. For det tredje er der også den mulighed, at danske virksomheder med betydelige interesser i udlandet i stadig mindre grad ser danske arbejdsgiverorganisationer som deres primære interesse-repræsentation, fordi en væsentlig del af deres aktiviteter finder sted i udlandet (Katz, 1993) – således beskæftiger danske virksomheder i udlandet 1,2 millioner medarbejdere.

For danske virksomheder har det været afgørende at kunne placere sig højt i værdikæden, så både indtjening og lønninger kan ligge på et højt niveau (Ibsen, 2011). Arbejdskraftstunge dele af værdikæden er gradvist blevet outsourcet til andre lande, såfremt dette har været teknologisk muligt og har givet mening for virksomhederne. Ved at flytte nogle dele af værdikæden ud af landet eller ved simpelthen at automatisere dem, vil virksomhederne også skulle ansætte andre typer af medarbejdere med andre kvalifikationer. I den henseende har teknologiske forandringer stor betydning for virksomhedernes behov for arbejdsgiverorganisationer. Om end det er svært at vurdere de reelle konsekvenser af den såkaldte 'disruption', så ved vi historisk, at hele brancher kan forandres på ganske

kort tid pga. teknologi. For arbejdsgiverorganisationer betyder dette, at de konstant skal følge med i deres medlemsbase og have en finger på pulsen i forhold til forandrede behov.

For nogle arbejdsgiverorganisationer med særligt dynamiske medlemsbaser betyder disse tendenser, at de i et vist omfang skal genopfinde sig selv. Hvis de faglige organisationer er svækket, hvori ligger så organisationers berettigelse i et voluntaristisk arbejdsmarkedssystem? Hvorfor skulle det politiske system overlade reguleringen af arbejdsmarkedet til parterne, hvis de – eller i hvert fald den ene part – ikke har opbakning fra baglandet? Hvilke interesser er på spil, når virksomhederne i stigende grad er under udenlandsk ejerskab – og hvad betyder det for den nationale interessevaretagelse, når arbejdsgivere outsourcer? Når selve organisationens *raison d'être* udfordres – altså når det, som organisationen er opstået på baggrund af, eroderes – så kan også organisationens eksistens udfordres.

Disse udfordringerne har givetvis forskellig vægt, alt afhængigt af, hvilken branche og sektor arbejdsgiverorganisationen servicerer; nogle er mere konkurrenceudsatte end andre; i nogle brancher er de faglige organisationer svagere end i andre; og i nogle brancher spiller internationalt ejerskab en større rolle end i andre. Det betyder også, at behovet for at genopfinde sig som arbejdsgiverorganisation varierer betydeligt. I det følgende præsenteres forskellige strategier for tilpasning til de nye udfordringer.

2.4. Funktionel og strukturel tilpasning

Skiftende omgivelsesbetingelser tvinger organisationer til at forandre sig. Spørgsmålet er, hvilken form for tilpasning, en organisation går igennem. Traxler (2004) påpeger to former for tilpasning – funktionel hhv. strukturel tilpasning.

- *Strukturel tilpasning* betyder interne og eksterne organisatoriske ændringer af organisationen. De interne ændringer drejer sig om fx ændringer i organisationens ledelse, organisation, økonomi, kontingent eller andre interne forhold. De eksterne ændringer handler om ændringer i medlems sammensætning, fx i forbindelse med en sammenlægning med en anden organisation eller (betydeligt) tab af medlemmer.
- *Funktionel tilpasning* betyder, at organisationen ændrer det 'mix' af goder og serviceydelser, som tilbydes medlemmerne. Det kan således være ændring i sammensætningen af kollektive, selektive og à la carte goder. Det kan også være balancen mellem arbejdsgiverfunktioner og branchefunktioner.

Der er ofte en tæt sammenhæng mellem strukturelle og funktionelle tilpasninger. Fx betyder en sammenlægning af to arbejdsgiverorganisationer – altså en strukturel tilpasning – at de potentielt får mere gennemslagskraft vis-á-vis især det politiske system, men også vis-á-vis fagforeninger (Sisson 1987, Barry og Wilkinson, 2011). Sammenlægning kan også give synergieffekter, så der fx kan spares på personalet i organisationen. Derudover vil skabelsen af enhedsorganisationer – dvs. arbejdsgiver- og brancheorganisation i én – naturligt betyde en større bredde i funktionerne.

En sammenlægning kan imidlertid også betyde, at medlemsskaren bliver mere heterogen, og det kan påvirke de serviceydelser, der efterspørges. Virksomheder med højtuddannede ansatte og/eller højtteknologisk produktion/service vil også ofte have mindre interesse i kollektive forhandlinger, fordi det mere handler om at tiltrække den rigtige arbejdskraft – måske til en høj pris. Sådanne virksomheder vil efterspørge andre ydelser fra arbejdsgiverorganisationen end blot at holde lønninger nede. Omvendt er løn en afgørende omkostning i arbejdskraftintensive virksomheder, og her er kollektive forhandlinger attraktive, fordi det reducerer lønkonkurrence i et vist omfang (Swenson, 2002). Skal samme arbejdsgiverorganisation servicere begge grupper, kan en løsning være inden for organisationen at danne underafdelinger, der kan servicere særlige gruppers behov.

Det kan også tænkes, at en reorganisering indbefatter, at man opgiver et kollektivt gode – fx kollektive forhandlinger – og i stedet tilbyder selektive goder – som fx HR-support til medlemmer – for at reducere kontingentet. I så fald er der tale om en kombination af strukturel og funktionel tilpasning.

Der kan være situationer, hvor ét kollektivt gode erstattes af et andet. Traxler (2004) og Pestoff (2006) påpeger således, at internationale virksomheder kan være mindre interesseret i kollektive forhandlinger, og det kan få arbejdsgiverorganisationerne til funktionelt at tilpasse sig ved fx at prioritere politisk lobbyisme og/eller services vedrørende konkrete markeder på bekostning af kollektive forhandlinger.

Endelig kan der være tilfælde, hvor en organisations oprindelige medlemsbase inden for relativt kort tid eroderes. Det kan være, fordi en betydelig del af en branche bliver udkonkurreret, som man så det fx i tekstilbranchen i 1980'erne. Her kan det ende med, at organisationen decimeres betragteligt, måske opløses; at organisationen bliver lagt ind under eller fusionerer med en anden organisation; eller at organisationen finder nye typer medlemmer og måske ganske radikalt omstiller sig til den nye medlemsbase med andre behov.

Det er oplagt, at strategierne må variere betydeligt fra branche til branche – og der vil også være betydelige forskelle på, hvilke handlemuligheder (og udfordringer) henholdsvis en hovedorganisation og en brancheorganisation står overfor.

Virksomhedernes behov for support fra en arbejdsgiverorganisation kan tillige variere blot i kraft af virksomhedens størrelse. Store virksomheder har typisk en HR-afdeling, der servicerer, når det gælder forhandlinger og udvikling af menneskelige ressourcer – modsat mindre virksomheder, som i høj grad kan bruge disse services fra en arbejdsgiverorganisation, når der sporadisk er behov. De store vil dog også typisk benytte personalejuridiske services fra AGO'er, når det gælder større eller usædvanlige udfordringer.

Der har imidlertid også åbnet sig et nyt marked for organisationer uden for det traditionelle arbejdsmarkedssystem, nemlig advokat- og konsulentfirmaer, som kan servicere de store virksomheder i HR-spørgsmål og i et vist omfang også vedrørende kollektive overenskomster. Disse firmaer kan typisk levere kompetent rådgivning i individuel arbejdsret, fx vedrørende individuelle kontrakter og konflikter og uenigheder i forbindelse hermed. Alt andet lige må det dog også forventes, at de står svagere i rådgivning om kollektiv arbejdsret, fx kollektive overenskomster, bl.a. fordi de ikke selv er involveret i forhandlingerne af kollektive overenskomster. Desuden kan de som udgangspunkt ikke levere et ofte afgørende element for store virksomheder i en koordineret markedsøkonomi – nemlig adgang til det politiske system via de netværk, som arbejdsgiverorganisationerne har opbygget over mange årtier. Ikke desto mindre kan de for nogle arbejdsgivere – måske især dem der ikke lægger så meget vægt på kollektive aspekter som fx overenskomster – være et alternativ til traditionelle arbejdsgiverorganisationer.

Omvendt kan arbejdsgiverorganisationer muligvis have en konkurrencefordel ved have et 'niche' produkt, idet de udbyder både kollektive og individuelle services til virksomhederne. Kun et medlemskab kan give dette mix, hvorfor AGO'erne får en form for monopolmagt på markedet (Bennett, 2000). Det er ydermere muligt for arbejdsgiverorganisationerne at specialisere sig i få juridiske områder, ud over den kollektive arbejdsret, hvor de nærmest har monopol. Derudover skal AGO'erne ikke maksimere profit, hvilket kan føre til stabile eller ligefrem nedsatte kontingenter – såfremt deres medlemmer har fokus på kontingentets størrelse, hvilket de som oftest har. Endelig har AGO'erne fordel af deres specifikke kendskab til medlemsbasen, hvilket de private advokat- og konsulentfirmaer kun kan oparbejde ved lange eller gentagne kontrakter.

3. Analyse af danske arbejdsgiverforeninger

I de følgende afsnit analyserer vi danske arbejdsgiverorganisationer med udgangspunkt i strukturel og funktionel tilpasning. I det første analyseafsnit fokuserer vi på arbejdsgiverorganisationernes struktur, herunder indbyrdes relationer, organisationsgrad, overenskomstdækning og deres størrelse. I det følgende analyseafsnit fokuserer vi på arbejdsgiverorganisationernes funktioner, og hvordan vægten mellem kollektive og selektive goder fordeler sig. Vi prøver også her at finde mønstre i, hvilke services forskellige arbejdsgiverorganisationer prioriterer.

3.1. Danske arbejdsgiverorganisationers struktur

Vi begynder med et overblik over danske arbejdsgiveres struktur. Det primære formål er at tegne et landskab over organisationerne, hvilket vil vise os, hvilke typer af organisationer, der repræsenterer de danske arbejdsgivere, hvilke relationer disse organisationer indgår i, og hvor store organisationerne er. Samlet set vil disse faktuelle forhold også give et indblik i omfanget af free-rider problematikken i Danmark, herunder hvilke brancher, der i særdeleshed er svære at organisere. Vi begynder dog med et kort historisk rids over arbejdsgiverorganisationernes strukturelle udvikling.

§ 1 Forventning om strukturel tilpasning

Den strukturelle udvikling i danske arbejdsgiverorganisationer går imod skabelsen af store og stærke multi-branche organisationer, der både repræsenterer arbejdsgiver- og brancheinteresser.

Arbejdsgiverorganisationer vil i høj grad kunne forme relationer til fagforeninger ved strukturelle tilpasninger. Overgangen til de decentrale forhandlinger i overenskomstsyste­met var i høj grad dikteret af arbejdsgiverforeninger.

§ 2 Forventning om strukturel tilpasning

Free-riding er generelt set ikke et stort problem i Danmark. Overenskomst og medlemskab af en arbejdsgiverforening følges stadig ad i høj grad – om end tiltrædelsesoverenskomster er meget udbredt.

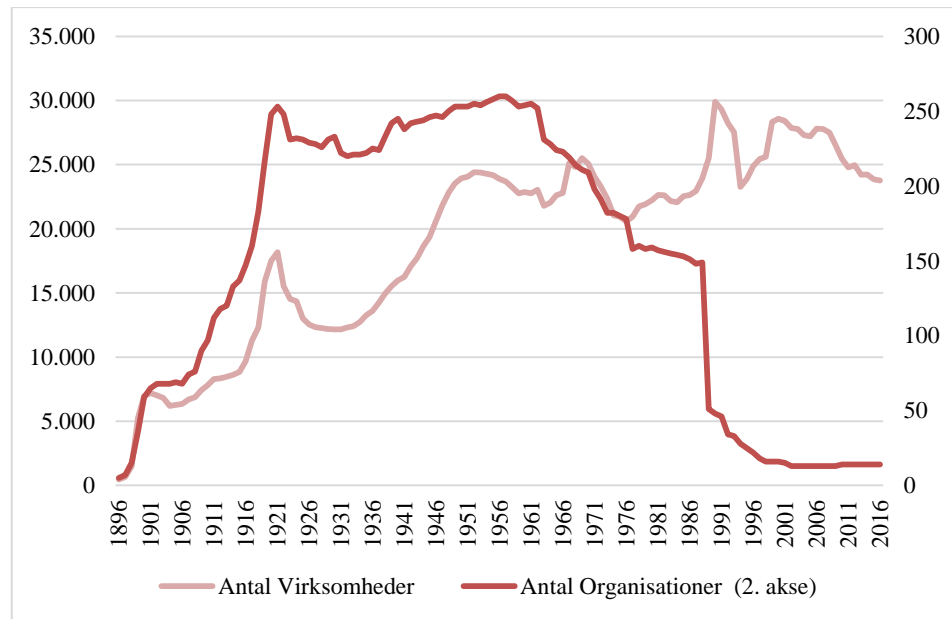
Det er særligt i private servicebrancher, at organisationsgraden og overenskomstdækningen er lav.

Arbejdsgiverorganisationernes historik og relationer

Historisk har danske arbejdsgivere organiseret sig i laug, som så – efterhånden som de blev opløst – blev afløst af håndværks- og brancheforeninger. Hovedorganisationen, Dansk Arbejdsgiverforening blev dannet i 1896 som en reaktion på danske arbejderbevægelse stigende magt og indflydelse, både politisk og fagforeningsmæssigt (Martin and Swank, 2012; Galenson, 1955; Due et al., 1993). Ved siden af DA-familien findes en række uafhængige arbejdsgiverorganisationer, såsom Finanssektorens Arbejdsgiverforening (FA), Kristelig Arbejdsgiverforening og en række mindre arbejdsgiverorganisationer for mindre brancher. De resterende arbejdsgiverforeninger organiserer arbejdsgivere inden for specifikke brancher og fag – bortset fra Kristelig Arbejdsgiverforening, som også går på tværs af sektorer.

I kraft af deres opkomst i laugstraditionen forblev landsskabet af arbejdsgiverorganisationer relativt fragmenteret igennem det meste af 1900-tallet med omkring 250 arbejdsgiverorganisationer under DA (Due et al., 1993; Galenson, 1955). Dette varede indtil 1960'erne, hvor en gradvis omstrukturering begyndte, og det reducerede antallet til lige under 150 organisationer (se figur1).

Fra 1970'erne og frem fokuserede virksomhederne mere og mere på behovet for decentrale forhandlinger, fordi virksomhederne på et internationalt marked med stadig mere forskellige produktionsteknologier havde behov for, at kunne tilpasse løn og arbejdsvilkår til netop denne branches eller virksomheds særlige forhold (Ibsen and Stamhus, 1993). Løsningen var centraliseret decentralisering af forhandlingssystemet (Due et al., 1993), hvor de overordnede rammer lægges centralt, men hvor der er rum til lokalt at tilpasse løn og arbejdsvilkår til den enkelte virksomheds behov. Organisatorisk førte det i sidste ende til en radikal omstrukturering i begyndelsen af 1990'erne, som bragte antallet af arbejdsgiverorganisationer under DA ned på 13. Siden SALA gik ind i DA i 2010, har antallet af organisationer ligget på 14.

Figur 1: DA's medlemsudvikling 1896-2016

Kilde: DA

En væsentligt drivkraft bag skabelsen af de store arbejdsgiverorganisationer var at samle en lang række forskellige brancher og derved gøre arbejdsgiverne i stand til – i samarbejde med især CO-industri – at kontrollere lønudviklingen samt at decentralisere først lønforhandlinger og siden arbejdstiden (Due et al., 1993; Ibsen og Stamhus, 1993). I en artikel om arbejdsgiverorganisationer i Danmark og Storbritannien påpeger Strøby Jensen (2012), at decentraliseringstendenserne i de to lande i høj grad er drevet af arbejdsgivernes interesser, men også at de forskellige institutionelle set-ups til regulering af arbejdsmarkedet i de to lande betyder, at Danmark har bibeholdt brancheoverenskomster, hvorimod de er forsvundet i Storbritannien.

De større arbejdsgiverorganisationer på brancheniveau er altså stadig hovedaktører i forhandlingerne af sektorrammeaftaler. Udviklingen af store, samlende arbejdsgiverorganisationer har også betydet, at organisationerne ofte bliver både arbejdsgiver- og brancheorganisation – og dermed repræsenterer medlemmerne såvel i det kollektive aftalesystem og politisk som i forhold til branchens interesser kommercielt og branchefagligt. Denne eksterne strukturtilpasning har derfor været afgørende for, at arbejdsgiverne har været i stand til at koordinere deres udspil vis-à-vis såvel kollektive forhandlinger som i den politiske beslutningsproces (Strøby Jensen et al., 2000; Madsen et al., 2016; Ibsen and Thelen, 2017).

Den uden sammenligning største arbejdsgiverorganisation er Dansk Industri, som dækker flere sektorer og brancher. DI udgør mere end 60 procent af den samlede lønsum i DA og er den klart førende i både kollektive forhandlinger og politisk lobbyarbejde (DA, 2017; Ibsen, 2016b).

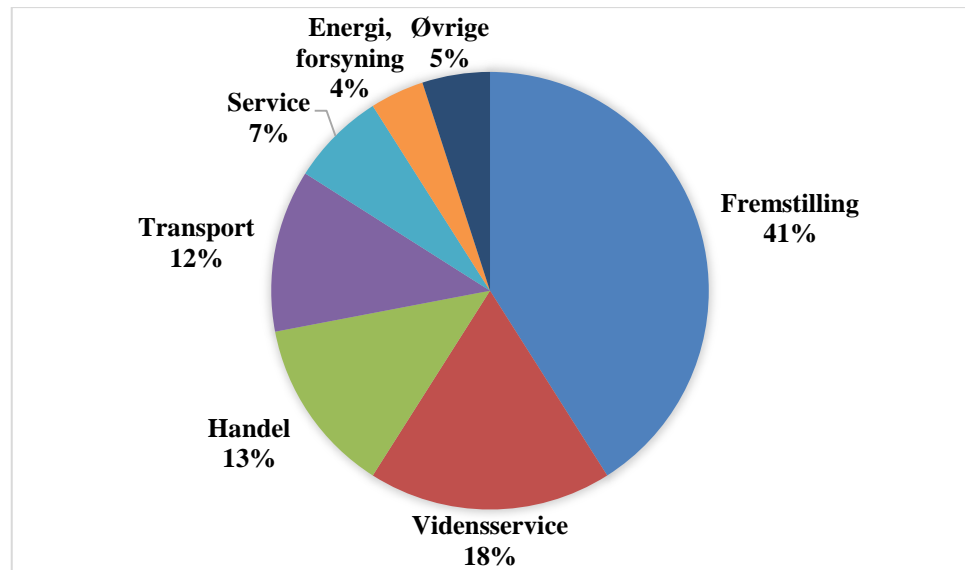
Den næststørste arbejdsgiverorganisation er Dansk Erhverv, der også dækker flere sektorer og industrier; de står for knap 20 procent af den samlede lønsum i DA. På tredjepladsen finder vi Dansk Byggeri, som dækker alle brancher inden byggesektoren og tegner sig for knap 9 procent af lønsummen.

DI som eksempel på strukturel udvikling

For at forstå denne koncentrationsproces ser vi nærmere på udviklingen af DI's organisationsstruktur². DI er som nævnt den klart største enhedsorganisation og har i dag omkring 600 ansatte til at servicere medlemmerne. DI er resultatet af en række sammenslutninger med udgangspunkt helt tilbage til 1838, hvor Industriforeningen i København blev grundlagt til fremme af industriens vilkår – altså en brancheforening, som var forløberen til Industrirådet, etableret i 1919. Arbejdsgiverorganisationen Foreningen af Fabrikanter i Jernindustrien blev grundlagt i 1885 og den blev fulgt af Foreningen af Fabrikanter i Jernindustrien i Provinserne i 1895. Først i 1902 slås disse sammen til Sammenslutningen af Arbejdsgivere inden for Jernindustrien i Danmark, der sidenhen kommer til at hedde Jernets Arbejdsgiverforening.

Sideløbende kommer Arbejdsgiverforeningen Industrifagene til, som repræsentant for øvrige industrivirksomheder, og det er disse to organisationer, der fusionerer i 1989/90 til at danne Industriens Arbejdsgiverforening. Industrirådet og Industriens Arbejdsgiverforening går i 1992 sammen og danner DI, som således favner både arbejdsgiver- og brancheorganisation. Det bliver dog hurtigt klart, at DI ikke alene er en industriorganisation. Store privatiserede offentlige virksomheder såsom Post Danmark, Tele Danmark og Københavns Lufthavne blev medlem af DI, ligesom andre store virksomheder fra IT til anlæg. Siden sammenslutningen med HTS (Handel, Transport og Service) i 2008, er DI med al tydelighed blevet en multi-branche AGO (se figuren nedenfor).

² Vi baserer dette korte historiske rids på Due et al. 1993 og DI's egne oplysninger.

Figur 2: DI's medlemmer fordelt på sektor ud fra DI's samlede lønsum

Kilde: DI

Virksomheder kan enten være medlemmer af DI eller associeret til DI. Førstnævnte er det normale fulde medlemskab med overenskomstdækning, hvorimod associering ikke indbefatter overenskomsten. Associering forudsætter derfor, at der ikke er krav om overenskomster til virksomheden. Vi skriver mere om differentieret medlemskab nedenfor.

Overenskomstforhandlingerne tager DI sig af, og det har jf. ovenstående været en overordnet fordel for DI's medlemmer, at de står samlet over for fagforeningernes krav og kan stille samlede krav om mere fleksibilitet og lønmoderation. Med andre ord kan fagforeningerne ikke spille enkelte områder ud imod hinanden, som de kunne da arbejdsgiverforeningerne var mere fragmenterede (Due et al., 1993). Omvendt har DI ofte fremført specifikke krav på vegne af enkelte branchers arbejdsgivere, som set i OK2010, da DI fremførte krav fra slagterierne om lønnedgang, hvilket dog ikke blev til noget pga. sammenkædningen (Andersen og Ibsen, 2010).

DI udøver også samlet politisk interessevaretagelse på større politikområder såsom forsknings- og uddannelsespolitik, arbejdsmarkedspolitik, energi og klimapolitik, europapolitik samt finanspolitik. Her er ikke tale om branchespecifikke spørgsmål (om end der kan være branchespecifikke interesser), men store politiske reformer, der har betydning for erhvervslivet generelt set. Trepartsforhandlingerne er et godt eksempel, hvor DI er den vigtigste røst i DA-familien. Et andet eksempel er DI's kontor i Bruxelles, hvorfra DI varetager medlemsvirksomhedernes interesser i EU-spørgsmål.

Hvordan organiseres serviceringen af en så heterogen medlemsbase? Ved optagelse som medlem eller associeret hos DI bliver virksomheden

medlem af en eller flere af DI's 19 regionalforeninger, og det er derudover muligt at blive medlem af en eller flere af DI's ca. 80 medlemsforeninger, herunder de 10 tværgående branchefællesskaber (fx DI Transport, DI Handel, DI Service, DI Byg, DI Digital etc.). Branchefællesskaberne dækker DI's hovedbrancher (ekskl. fremstilling), hvorimod de andre medlemsforeninger ofte er mere specialiserede brancheorganisationer. Ofte har de en historisk baggrund i de mindre foreninger, som er blevet samlet i DI's forløbere, Jernets Arbejdsgiverforening og Industriens Arbejdsgiverforening. Medlemsforeningerne og branchefællesskaberne repræsenterer virksomhedernes mere specifikke branche- og arbejdsgiverforhold, og det er typisk her virksomhederne med afgrænsede branchetilhør kan finde sammen.

De mange medlemsforeninger har egen bestyrelse og økonomi, men forlader sig ofte på sekretariatsbetjening fra DI – der er således synergiefekter ved konstruktionen. Afgørende er det, at personalejura er samlet i større enheder baseret på overenskomstområder, fx industri, transport, service/handel og lager etc. Hermed opnår man stordriftsfordele, men hver enhed kender de enkelte overenskomstområder indgående. Der er også fem særlige brancheservicecentre for Bilbranche, Godstransport (ATL), Mejeribranchen, Metal- og Maskinindustrien samt Træ- og Møbelindustrien. Disse servicecentre yder specifik rådgivning om alt fra overenskomster til afsætning inden for disse brancher.

DI har således forsøgt at kombinere hensynet til effektivisering og øget politisk magt ved koncentration med hensynet til nærhed og identitet ved medlemsforeninger, regioner og branchefællesskaber. Resultatet er en række fælles funktioner på eksempelvis politisk varetagelse, overenskomster og personalejura samt en netværksbaseret organisationsstruktur, hvori de mange foreninger kan indgå og trække på fællesskabet, men samtidig have nærhed til medlemmerne på specifikke spørgsmål.

Lignende konstruktioner finder man i Dansk Erhverv og Dansk Byggeri. I Dansk Erhverv finder man over 90 brancheforeninger og fire branchekområder (Handel, Oplevelse og velfærd, Transport samt Rådgivning og Vidensservice). Derudover er organisationen formelt opdelt i en erhvervsorganisation (Dansk Erhverv) og en arbejdsgiverforening (Dansk Erhverv Arbejdsgiverforening). Der er tre medlemskabstyper; Dansk Erhverv Basis, Dansk Erhverv Full-Service og Dansk Erhverv Arbejdsgiver, og det er kun sidstnævnte, som giver den fulde pakke, inkl. overenskomstdelen og ydelser relateret til DA (såsom konfliktunderstøttelse).

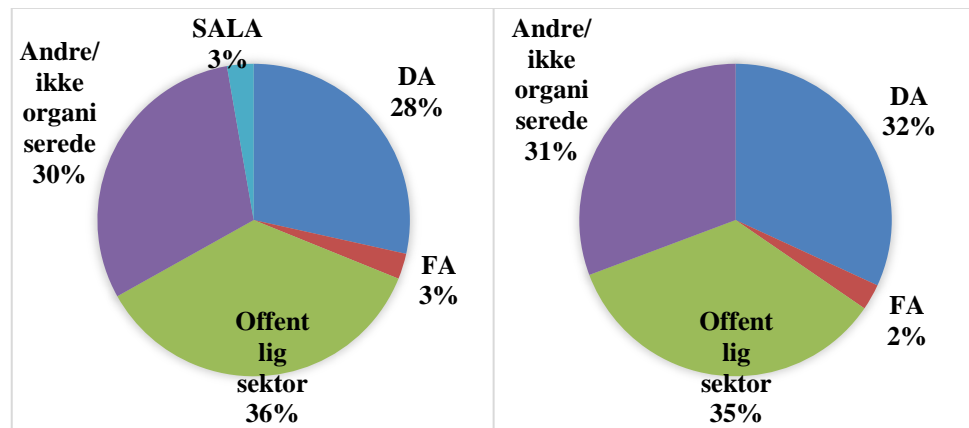
Dansk Byggeri har 10 regioner, tre branchefællesskaber og 29 faglige sektioner. Ligesom for de to andre er der tale om en netværksorganisation, hvor særlige branchefællesskaber trækker på Dansk Byggeris fælles funktioner og repræsentation, men samtidig kan forfølge specifikke inte-

resser i regioner, branchefællesskaber og sektionerne. Derudover har man oprettet 10 interessegrupper, som udgør et forum for faglige diskussioner og erfaringsudveksling.

Arbejdsgivernes relationer

Den historiske udvikling har afstedkommet dynamiske relationer imellem de mange oprindelige organisationer. De danske arbejdsgiveres mest dominerende organisation på det private område er Dansk Arbejdsgiverforening, hvis medlemsorganisationer i 2016 organiserede virksomheder med 32 pct. af den samlede beskæftigelse i Danmark (se figur 3).

Figur 3: Arbejdsgiverorganisering i 1997 (venstre) og 2016 (højre)



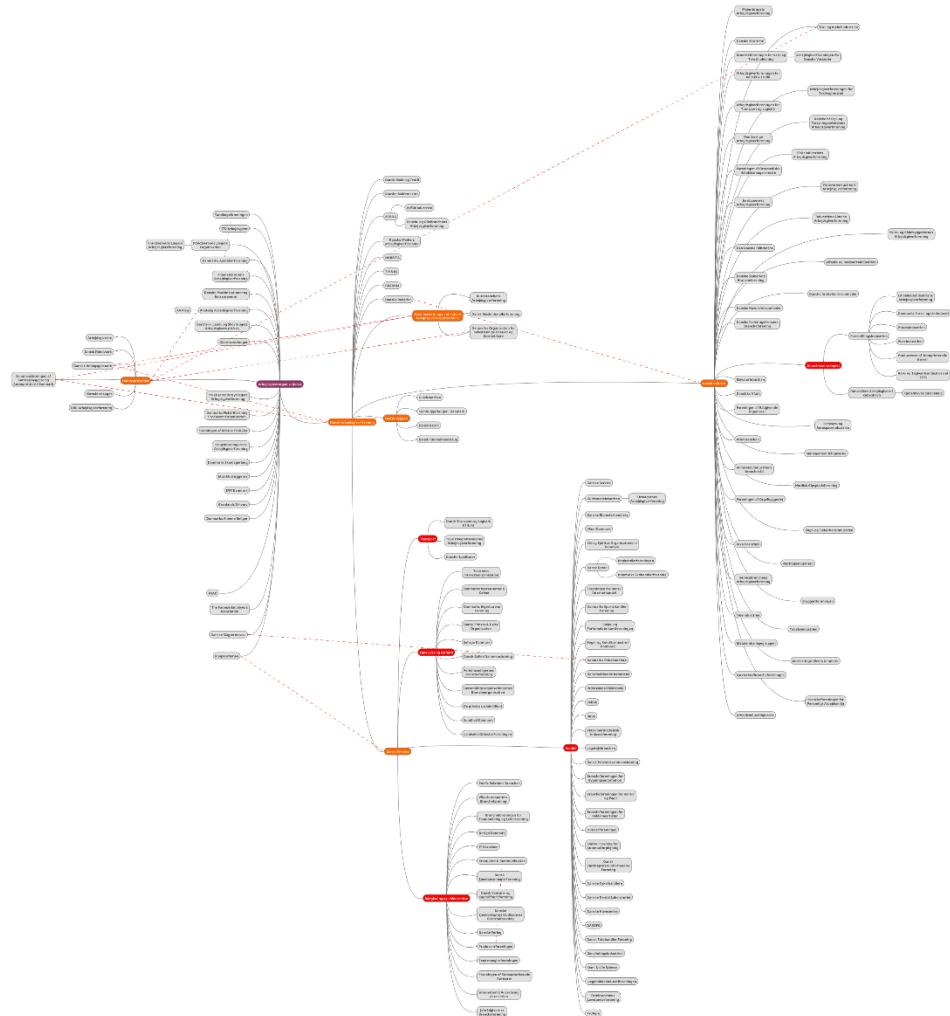
Kilde: DA baseret på Specialkørsel fra Danmarks Statistik (Beskæftigelse for lønmodtagere), DA, FA.

Note: Figuren viser beskæftigelsen på virksomheder inden for arbejdsgiverorganisationer i pct. af den samlede private og offentlige beskæftigelse. Tallene for DA indeholder SALA (Sammen slutningen af Landbrugets Arbejdsgiverforeninger), som pr. 1. juli 2012 er optaget i DA-fællesskabet.

DA's medlemsorganisationer er maskinrummet i overenskomstforhandlingerne, idet de har en koordinerende rolle for medlemsorganisationerne; således skal alle overenskomster indgået af medlemsorganisationerne godkendes af DA's hovedbestyrelse (Jørgensen, 2007; Ibsen, 2016b). Således er det også i høj grad overenskomsterne inden for de største områder under DA (Dansk Industri, Dansk Byggeri og Dansk Erhverv), som sætter rammen for de andre områders overenskomster vedrørende især de klassiske forhandlingsspørgsmål, løn og arbejdstid. Det skal dog ikke underkendes, at de mindre organisationer udfylder en vigtig rolle i forhold til at sikre, at også mindre områder føler sig tilgodeset, ligesom de kan arbejde for branchespecifikke interesser under paraplyorganisationen.

For at skabe et overblik over, hvordan landskabet af danske arbejdsgiverorganisationer ser ud, har vi lavet et udtræk i CVR-registeret – og her fandt vi i alt 1.410 organisationer, der angiver at tilhøre kategorien arbejdsgiver og/eller erhvervsorganisation (se *Datasæt 2: Web crawling på arbejdsgiverorganisationers hjemmesider*, s.68 for en gennemgang af denne screeningsproces). Her blev revl og krat taget med, og en grundigere screening i forhold til denne undersøgelses interesse i egentlige arbejdsgiverorganisationer bragte tallet betydeligt ned til 171, hvoraf en del er underorganisationer af større arbejdsgiverforeninger, fx DI – men det indikerer, hvor stor og broget organisationsverdenen er på arbejdsgiver-side. Nedenfor har vi kortlagt disse relationer i et netværksdiagram.

Kort 1: Relationerne mellem danske arbejdsgiverforeninger



Denne side er noget uoverskuelig på print. Skan QR-koden her på siden og download oversigten – herefter kan der på skærmen surfes på over-



sigten over sammen-

hænge mellem arbejdsgiverorganisati- onerne.

Oversigten viser tydeligt, at der er nogle få, meget store og magtfulde organisationer, hvoraf nogen repræsenterer nærmest en myriade af mindre arbejdsgiverforeninger.

Overenskomstdækning og organisationsgrad

I 2015 var ca. 53 procent af virksomhederne i den private sektor medlemmer af en arbejdsgiverforening relateret til enten DA eller FA (baseret på lønsum), og 74 procent var dækket af kollektive overenskomster (tabel 2). Efter en række fusioner op gennem 1990'erne er antallet af arbejdsgiverorganisationer reduceret, og i dag er 14 organisationer med i Dansk Arbejdsgiverforening, som dækker ca. 24.000 virksomheder og 676.000 lønmodtagere inden for først og fremmest fremstilling, handel, transport, service og byggeri.

Finanssektoren Arbejdsgiverforening er en anden betydelig arbejdsgiverorganisation, som dækker ca. 61.000 fuldtidsansatte. Selv om overenskomstdækningen er væsentligt lavere blandt de øvrige arbejdsgiverorganisationer og de uorganiserede, er der en markant spill-over effekt, således at en betydelig andel af virksomheder på det uorganiserede arbejdsmarked har løn og arbejdsvilkår, der er sammenlignelige med dem på det organiserede arbejdsmarked (Madsen et al., 2016).

Tabel 2: Arbejdsgiverorganisationer og overenskomstdækning på det danske arbejdsmarked 2015

	Med overenskomst	Uden overenskomst	I alt	Andel med overenskomst
	1.000 fuldtidsbeskæftigede lønmodtagere			Pct.
Privat sektor	1.028	366	1.394	74
- DA	590	87	676	87
- FA	54	7	61	88
- Andre/uorganiserede	385	272	656	59
Offentlig sektor	774	-	774	100
I alt	1.802	366	2.168	83

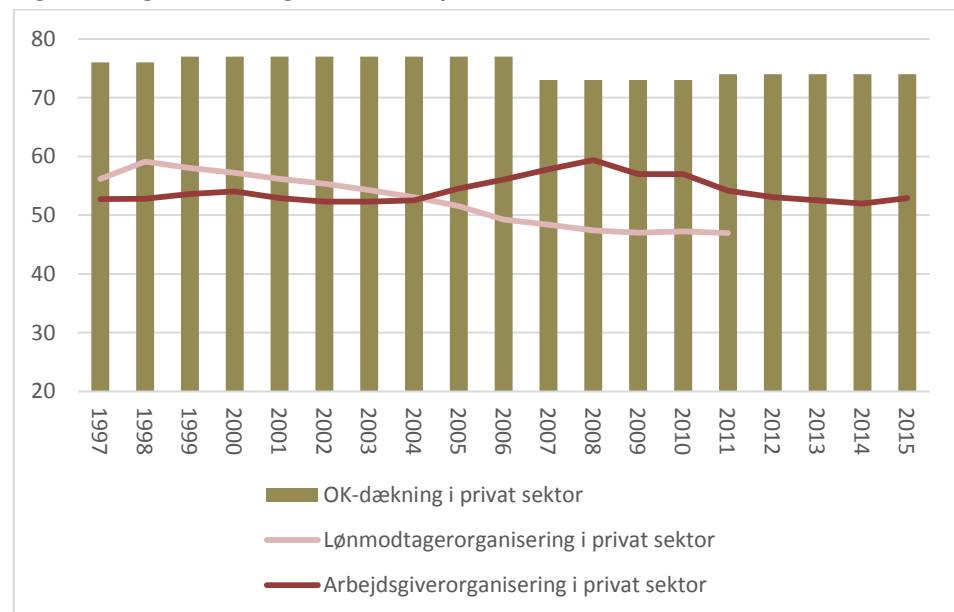
ANM.: Andre/uorganiserede er residualt bestemt. Offentlig sektor er offentlig forvaltning og service samt offentlige virksomheder. FA er Finanssektorens Arbejdsgiverforening. Andel benyttet til andre/uorganiserede er baseret på 2014-tal.

KILDE: Egne beregninger på baggrund af Danmarks Statistik, DA, FA og Eurostat.

De seneste to årtier har de private arbejdsgiveres organisationsgrad (andel af lønsum for DA og FA samt SALA, da sidstnævnte var fritstående) været relativt stabil og endda en smule stigende (se figur 4). Således har de overenskomstbærende arbejdsgiverorganisationer opretholdt deres organisationsgrad i modsætning til de overenskomstbærende lønmodtagerorganisationer (LO, FTF og AC-forbund) i den private sektor. Lønmodtagernes organisationsgrad i den private sektor er faldet fra 56 pct. i 1997 til 47 pct. i 2011. Bemærk, at vi bruger dobbeltmedlemmer (dvs. medlemmer af både a-kasse og fagforening) for at kunne identificere overenskomstbærende fagforeninger. Derudover har vi ikke lønmodtagernes organisationsgrad efter 2011, men der er ingen tegn på, at de overenskomstbærende lønmodtagerorganisationer har vendt tendensen (Ibsen et al., 2015).

Overenskomstdækningen i den private sektor er også stabilt høj på over 70 pct. af den samlede lønsum. Ser vi udelukkende på DA's område, ligger den på knapt 90 pct. i perioden ifølge DA's Arbejdsmarkedsrapporter 1998-2014. De udækkede lønmodtagere på virksomhederne indenfor DA-området er typisk akademikere.

Figur 4: Organisationsgraden i den private sektor 1997-2015



Kilde: DA og Danmarks Statistik, egne beregninger

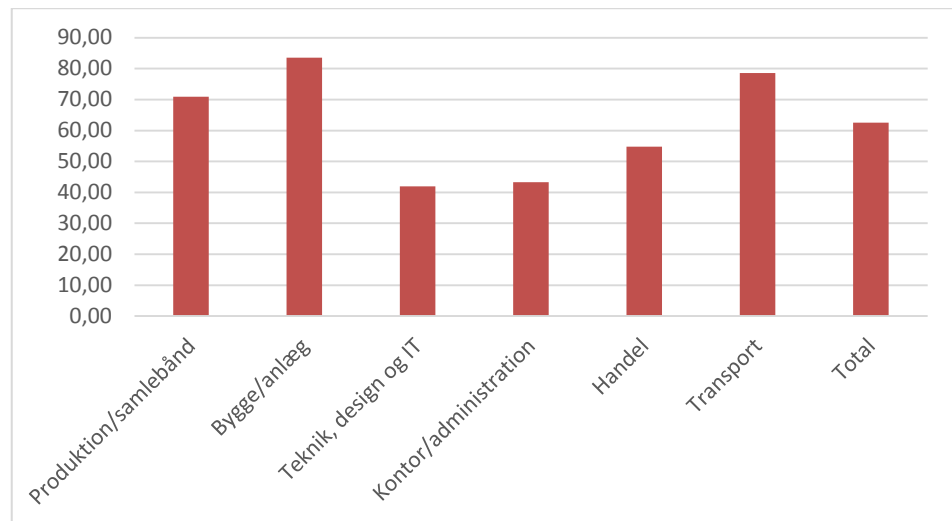
Medlemskab og free-riding

I og med, at en (arbejdsgiver)organisations styrke afhænger af størrelsen, dvs. det antal lønmodtagere, der er beskæftiget i medlemsvirksomheder-

ne, er det også afgørende at sikre, at så mange virksomheder som muligt er medlemmer. Men som figurerne neden for viser, er der betydelige forskelle på organisationsgraden i forhold til branche og størrelse af virksomheden. Vi ser således, at jo større virksomhed, jo mere sandsynligt er det, at man er medlem af en arbejdsgiverorganisation.

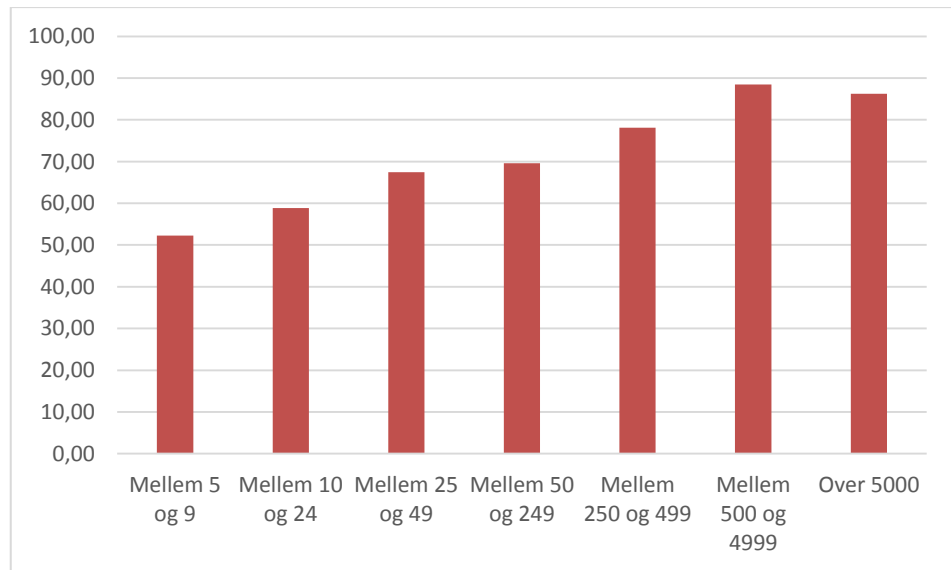
I figur 5 viser vores Lederdata, at organisationsgraden er særligt høj – og betydeligt over gennemsnittet på 62,5 % (vægtet på antal ansatte) – i fremstilling, byggebranchen og transport; mens den er lav inden for teknik, design & IT, kontor/administration og handel.

Figur 5: Arbejdsgivernes organisationsgrad efter brancher (vægtet på antal ansatte)



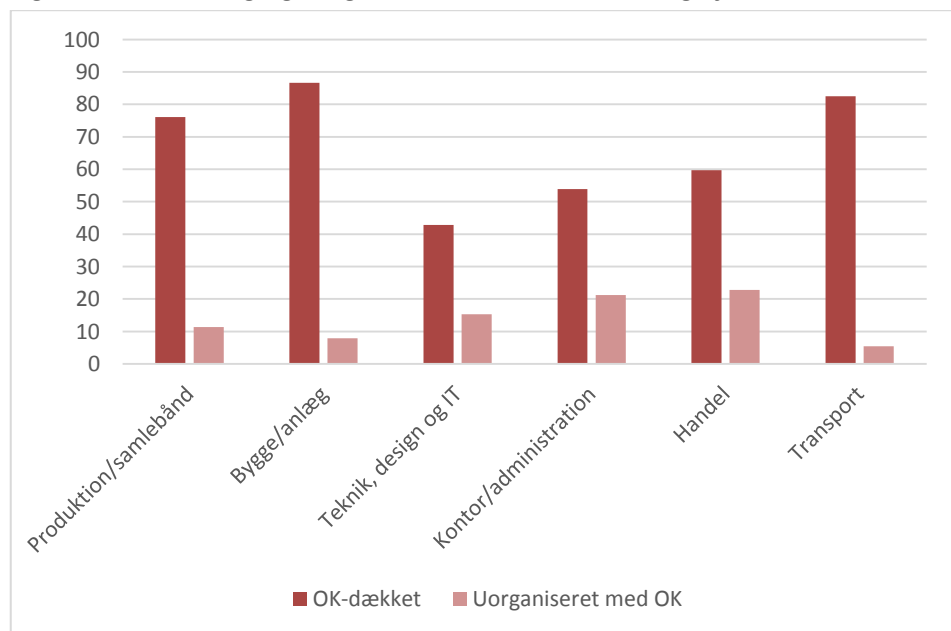
Kilde: Lederdata 2010

Figur 6 viser, at organisationsgraden stiger med virksomhedens størrelse (målt på antal ansatte). I virksomheder med mellem 500 og 4999 ansatte er organisationsgraden næsten 90 %, men selv i de meget små virksomheder med 5-9 ansatte er organisationsgraden over 50 %, hvilket må siges at være højt internationalt set (Traxler, 2007).

Figur 6: Arbejdsgivernes organisationsgrad efter virksomhedens størrelse

Kilde: Lederdata 2010

Lederdata giver os ikke blot et overblik over organisationsgraden, men indikerer også, i hvilke brancher arbejdsgiverorganisationerne er mest udsatte for *free-riding* – i den forstand, at der leveres fx kollektive overenskomster, som en betydelig del af arbejdsgiverne inden for området benytter, men som de altså ikke bidrager til i form af medlemskab. Dette ses i figur 7.

Figur 7: OK-dækning og uorganiserede med OK-dækning efter branche

Kilde: Lederdata 2010

Det ses, at de brancher med lavest overenskomstdækning – teknik, design og IT, konto/administration og handel, også er de brancher, der har flest uorganiserede med overenskomstdækning. De uorganiserede vil dog typisk være virksomheder med tiltrædelsesoverenskomster, men set fra AGO'ernes perspektiv, ville det selvfølgelig være hensigtsmæssigt at få disse virksomheder ind som medlemmer. I den forbindelse er det vigtigt at understrege, at også virksomheder uden overenskomstdækning ofte vil sætte løn og ansættelsesvilkår efter den retningsgivende overenskomst.

I vores data fra 2010 er det muligt at belyse, om der er særlige karakteristika ved de arbejdsgivere, som free-rider. Vi bruger her nogle af de betingelser for medlemskab af en AGO, der blev præsenteret i tabel 1 ovenfor. Den multivariable logistiske regressionsanalyse i tabel 3 viser for det første, at virksomhedens størrelse er signifikant positivt korreleret med medlemskab, men at effekten er ganske lille. Det er noget overraskende, fordi vores simple kryds mellem størrelse og medlemskab samt forskning fra andre lande som fx Tyskland viser, at store virksomheder har større tendens til at være medlem af arbejdsgiverorganisationer end små virksomheder (Thelen and Wijnbergen, 2003). Det er ofte blevet forklaret ved at store virksomheder som regel har tillidsvalgte, har en høj organisationsgrad på medarbejdersiden og oftest har kollektive aftaler.³

Tabel 3: Multivariabel regressionsanalyse af medlemskab af arbejdsgiverforeninger (privat sektor)

Afhængig variabel = Medlemskab af AGO		
	Koefficient	Standardfejl
Virksomhedsstørrelse (antal ansatte)	0,000***	0,000
Andel funktionærer	0,002	0,009
Andel akademikere	-0,046***	0,014
Andel arbejdere	0,003	0,010
Organisationsgrad arbejdere	0,012*	0,007
TR-dækning	1,174***	0,289
Produktion/samlebånd=reference kategori		
Bygge/anlæg	1,378***	0,410
Teknik, design og it	0,538	0,662
Kontor/administration	-0,767	0,819
Handel	-0,033	0,395
Transport	0,930	0,622
Rengøring	-0,484	0,942
Restauration/hotel	-0,024	0,631

³ Der kan også være tale om en sampling-bias; det kan tænkes, at der er en overrepræsentation af ledere fra overenskomstdækkede, der har fundet det interessant at svare på et spørgeskema, som drejer sig om kerneelementer i den danske model. Det var ikke muligt at belyse dette i repræsentativitetsanalysen.

Andet	0,303	0,347
Konstant	-0,007	0,608
Antal observationer	487	
LR chi2(15)	91.55	
Prob > chi2	0.0000	
Pseudo R2	0.1684	
Log likelihood	-226.06883	

Kilde: Lederdata 2010

Note: Fængselsbranchen, Ældrepleje/daginstitutioner, Forsvaret og Andet er ikke medtaget, da der er for få observationer.

Statistisk signifikant ved 0.10 niveau *; 0.05 **; 0.01 ***

Analysen viser, at tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant eller organisationsgraden for arbejdere spiller en rolle for medlemskab. Dette understreger, hvor afgørende det kollektive forhandlingssystem er for medlemskab af en AGO (Traxler, 2003). Det er værd at bemærke, at effekterne af organisationsgraden for arbejdere og af virksomhedens størrelse ville forsvinde, hvis vi inkluderede overenskomstdækning i analysen. Aftalesystemet er således stadig afgørende for medlemskab af AGO'er.

For det andet viser analysen, at medlemskab ikke er påvirket af andelen af hhv. faglærte og funktionærer; til gengæld har virksomheder med en stor andel af akademiske medarbejdere en tendens til ikke at søge medlemskab af en AGO. Dette skyldes formentlig, at akademikere i den private sektor generelt står stærkt i en individuel forhandlingssituation, og at videnstunge virksomheder ikke i ligeså høj grad ser et behov for overenskomster og arbejdsgiverorganisation. Dette siger altså noget om, at arbejdskraftintensive virksomheder har højere tilskyndelse til medlemskab, jf. tabel 1.

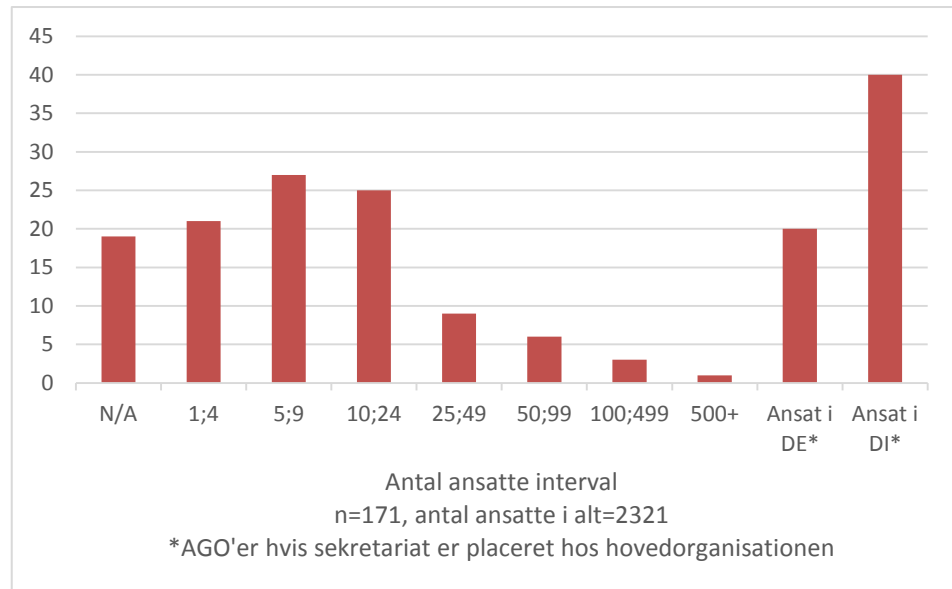
For det tredje viser analysen, at der indenfor bygge/anlæg er større tendens til at være medlem af en arbejdsgiverorganisation set i forhold til produktion/samlebånd – derudover er der ikke stor brancheforskelle, hvilket tyder på, at brancheforskelle i organisationsgrad kan forklares ved andre forhold, fx overenskomstdækning. Det understreger forventningen om, at brancher med stærk faglig identitet i højere grad organiserer arbejdsgiverne.

Arbejdsgiverorganisationernes størrelse

Danske arbejdsgiverorganisationer varierer betydeligt i størrelse og indflydelse. En indikation af en arbejdsgiverorganisations magt og indflydelse er som udgangspunkt dens størrelse; jo flere (og større) medlems-

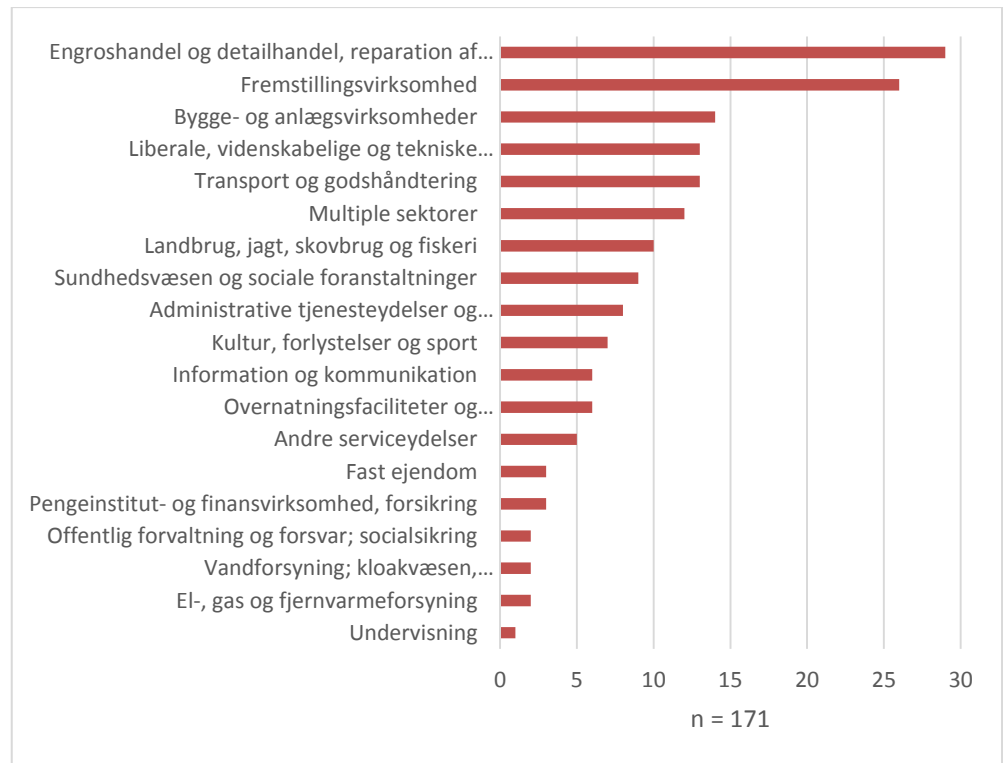
virksomheder, jo større del af økonomien repræsenterer de, og jo mere indflydelse får de.

Figur 8: Antal arbejdsgiverorganisationer fordelt på intervaller af ansatte



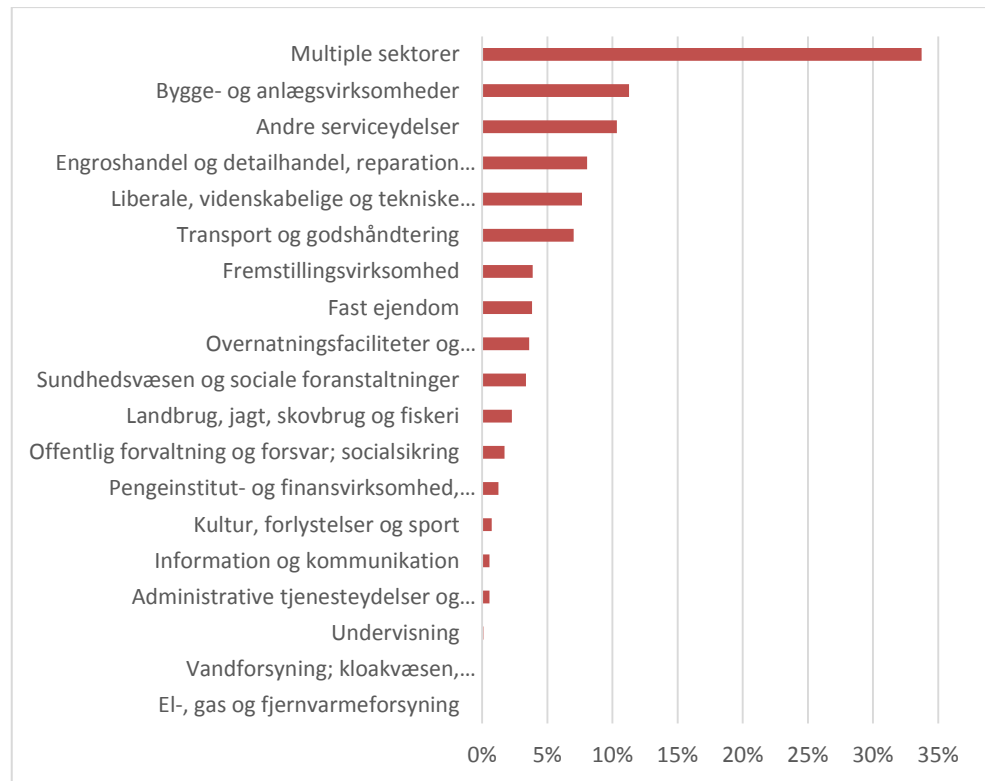
Kilde: Web-crawl survey 2016

Figur 8 viser betydelige variationer. Den hyppigst forekommende AGO har mellem 5-9 ansatte og derefter følger AGO'er med 10-24 ansatte. Kun DI har over 500 ansatte, og vi ser også, at der er 40 underorganisationer i DI. Til sammenligning har den næststørste AGO, Dansk Erhverv 20 underorganisationer. Ser vi på fordelingen sektorer, er der flest AGO'er inden for engroshandel/detailhandel, fremstilling, bygge/anlæg og transport (figur 9).

Figur 9: Brancher som arbejdsgiverorganisationerne primært organiserer

Kilde: Web-crawl survey 2016

Mens *antallet af organisationer*, der repræsenterer fremstillingsvirksomheder er stort, tegner der sig dog et helt andet billede, når vi vægter i forhold til *antal ansatte*, som arbejdsgiverorganisationer i de forskellige sektorer repræsenterer (figur 10). De store aktører er multi-branche AGO'er og herefter følger bygge/anlæg; andre services; engroshandel/detailhandel. Vi ser her, at fremstillingssektoren bliver relativt lille, og at en betydelig del af lønmodtagere er i arbejdsgiverorganisationer, der er inden for flere sektorer; det indikerer at grænserne mellem brancherne ikke er skarpe.

Figur 10: Brancher vægtet i forhold til antal ansatte i organisationerne

Kilde: Web-crawl survey 2016

3.2. Danske arbejdsgiverorganisationers funktioner

Selv om det i et tidligere afsnit er blevet påpeget, hvordan danske arbejdsgiverorganisationer overordnet har tilpasset sig strukturelle ændringerne på det danske arbejdsmarked, udelukker det på ingen måde, at de også har ændret funktion i forhold til medlemmer, det politiske system og kollektive forhandlinger – altså har tilpasset sig funktionelt. I dette afsnit belyses, hvilke serviceydelser arbejdsgiverorganisationer tilbyder, samt om der kan analyseres særlige karakteristika ved de forskellige organisationer i forhold til disse ydelser. Vi vil med andre ord søge at belyse, hvilke typer af arbejdsgiverorganisationer, der har tilpasset sig funktionelt til medlemmerne. Forventningen er, at nogle organisationer har opprioriteret forretningsmæssig lobbyisme, måske på bekostning af kollektive forhandlinger, og at nogle ligeledes har opprioriteret selektive og à la carte goder, måske på bekostning af kollektive goder.

§ 1 Forventning om funktionel tilpasning

Balancen i arbejdsgivernes serviceydelser bevæger sig fra kollektive mod selektive og à la carte goder.

Men de nye goder erstatter ikke de kollektive – men lægges til de eksisterende goder – fordi medlemmerne er stadig mere forskellige og både 'traditionelle' arbejdsgivermedlemmer og 'nye branchemedlemmer' skal serviceres.

Medlemmerne er stadig mere reflekteret over, hvad de får ud af medlemskabet og er mindre villige til at betale for kollektive goder.

§ 2 Forventning om funktionel tilpasning

Funktionel tilpasning er mest omfattende og innovativ i arbejdsgiverorganisationer, der organiserer virksomheder i udsatte og hurtigt skiftende værdikæder – fordi man her mister medlemmer hurtigt og derfor enten må forvente at blive opslugt eller må genopfinde sig med nye typer medlemmer.

Omvendt kan mere specialiserede AGO'er – som ofte findes for arbejdskraftintensive, indenlandske selskaber – holde sig til mere traditionelle AGO'er kollektive og selektive funktioner i forbindelse med kollektive forhandlinger.

Hvad fylder: Personalepolitik, kollektive overenskomster, Politisk lobbyisme eller mediegennemslag?

Som påpeget i afsnit 2.1 (Free-rider problemet hos arbejdsgiverorganisationer s.15) er en af de større udfordringer for en organisation – og ikke mindst en arbejdsgiverorganisation – at finde den rette balance mellem kollektive og selektive goder. Hvad skal kollektive forhandlinger fylde i forhold til mere selektive goder som rådgivning om personalemæssige forhold? Og i hvilket omfang skal arbejdsgiverorganisationen være aktiv på medier?

For at belyse dette har vi udviklet en række radar-diagrammer på baggrund af den webbaserede undersøgelse. I radar-diagrammerne sammenligner vi forskellige grupper af arbejdsgiverorganisationer på fire parametre for serviceydelser: personalesupport (HRM), support vedr. kollektive forhandlinger (IR), politiske aktiviteter og medier/sociale medier. Udbredelsen er en simpel optælling af de forskellige typer af goder og services, og vi kan derfor ikke sige noget om vægten imellem dem internt

i organisationen. Til dette bruger vi interviews (se Appendix B: Radar-diagrammernes parametre for en forklaring). Som nævnt ovenfor, er kollektive aftaler på sektorniveau og interessevaretagelse i forhold til det politiske niveau klassiske kollektive goder, som man traditionelt opnår gennem arbejdsgivermedlemskab, men som altså også er goder, som ikke-medlemmer får. Der er dog også elementer af dette, der kan være om selektive goder – fx når der ønskes servicering ifm. personalejura og implementering eller fortolkning af kollektive aftaler på arbejdspladsen.

HR-servicering, dvs. servicering vedrørende personaleforhold, individuelle kontrakter etc., er typisk et selektivt eller à la carte gode, som kun medlemmer har adgang til – i nogle tilfælde i forskelligt omfang, afhængig af medlemstype eller betalingsstruktur i AGO'en. Offentlige aktiviteter vedrører sociale medier, blogs, høringsvar – emner, som er vigtige i forhold til at opnå indflydelse. Disse ydelser er kollektive goder og kommer således alle arbejdsgivere til gode, uanset medlemskab.⁴

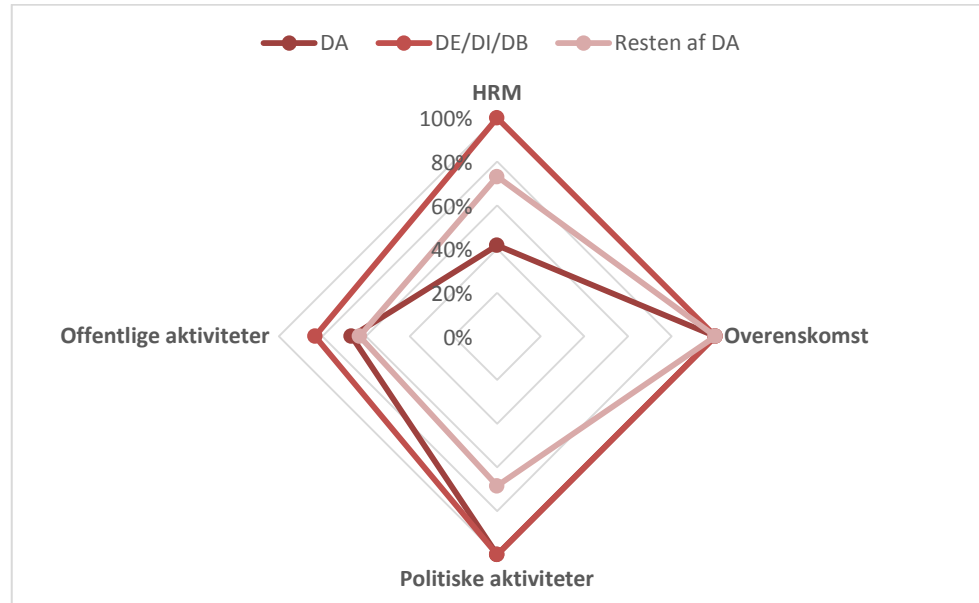
I det første diagram har vi opdelt DA-familien i tre grupper: DA (hovedorganisation), DE / DI / DB (store multi-branche AGO) og resten af DA (handel /enkelt-branche). Som radar-diagrammet viser, dækker alle grupper alle IR-funktioner; det viser, at kollektive forhandlinger stadig er helt fundamentalt for arbejdsgiverorganisationer, uanset om de har udvidet den generelle servicerings-portefølje. Man kan sige, at kollektive forhandlinger er helt fundamentalt i arbejdsgiverorganisationernes DNA.

Diagrammet viser dog klart, at de tre store multi-branche AGO'er er *multifunktionelle*; de dækker til fulde IR- og HRM-funktioner, og også når det gælder offentlige aktiviteter, er servicen næsten altomfattende. Det er måske lidt overraskende, at også DE, DI og DB i vid udstrækning leverer arbejde på offentlig meningsdannelse. Med øget decentralisering af de kollektive forhandlinger kunne man forvente, at DA ville overtage den politiske lobbyvirksomhed i en ny arbejdsdeling mellem forbund og foreninger – hvor de øvrige organisationer kunne varetage mere branche-specifikke og virksomhedsnære opgaver. Analysen viser imidlertid, at politisk lobbyarbejde er delt. Til gengæld er det ikke så overraskende, at DA er mindre involveret i HR-funktioner i og med, at medlemmer er andre AGO'er og ikke virksomheder; de er tætte på den enkelte virksomhed, hvor arbejdsgivere har brug for hjælp i forhold til personalepleje. Endelig ser vi, at enkelt-branche AGO'er er mindre politisk aktive; det

⁴ Hver parameter er en fælles variabel, der indeholder et antal dummyvariabler, som viser, om tjenesten leveres af en af en arbejdsgiverorganisation. Når DA for eksempel DA har en score på 42 procent i HRM-servicering, betyder det, at de leverer 42 procent af HRM-ydelserne (5 af 12) til medlemmerne. Se bilag C for metodologien bag radar-diagrammerne.

antyder, at man altså også forventer, at de større organisationer løfter den opgave.

Figur 11: Radar-diagram 1: Funktioner varetaget af arbejdsgiverorganisationer under DA (N=14)

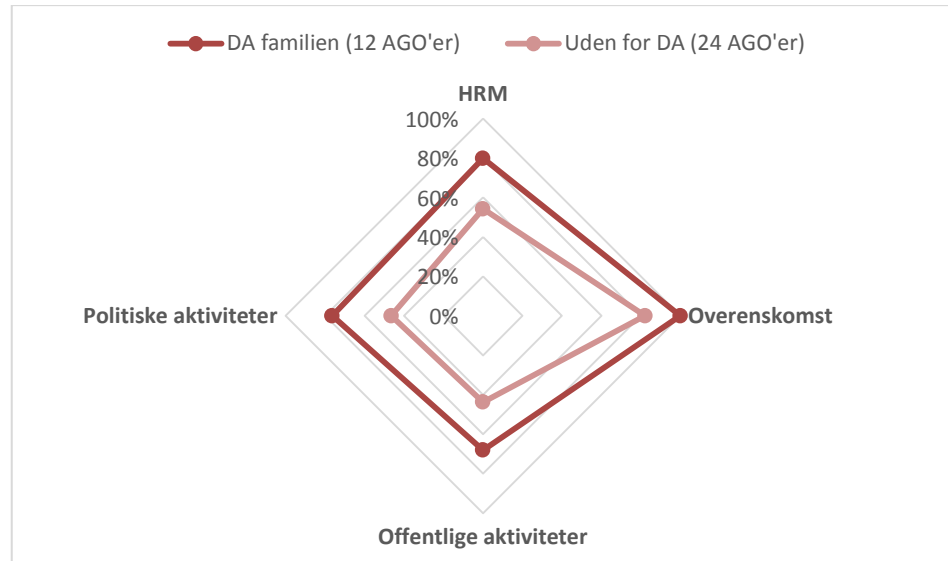


Kilde: Web-crawl survey 2016

Note: Underorganisationer til DA-relaterede AGO'er er ikke inkluderet i dette diagram.

I det næste radar-diagram (figur 12) sammenligner vi AGO'er under DA med 24 organisationer uden for DA. De 24 organisationer uden for DA er ganske aktive inden for services omkring kollektive forhandlinger, men dog samlet set i mindre grad end AGO'er inden for DA. Det samme gælder de øvrige funktioner – HRM, aktiviteter vis-à-vis det politiske system og offentlig meningsdannelse. Særlig bemærkes det, at AGO'er uden for DA kun i halvt så stort omfang engagerer sig i politiske aktiviteter sammenlignet med DA-organisationer.

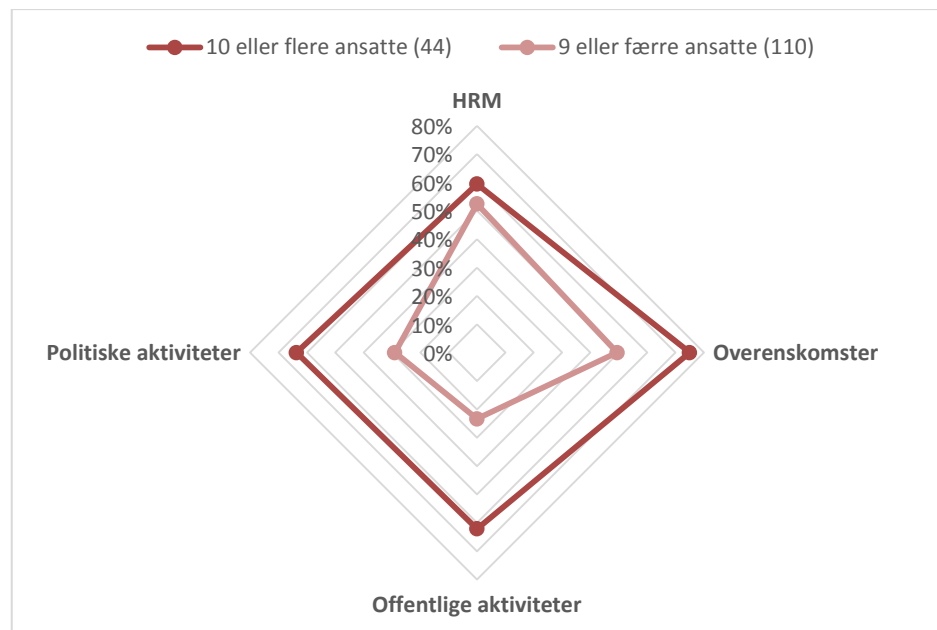
Figur 12: Radar-diagram 2: Funktioner under DA-organisationer vs. organisationer uden for DA (N=36)



Kilde: Web-crawl survey 2016

Note: Underorganisationer til DA-relaterede AGO'er er ikke inkluderet i dette diagram.

Der er tillige markant forskel mellem store og små AGO'er, hvor de store generelt er mere aktive. Radar-diagram 3 (figur 13) viser, at de store AGO'er (mere end ti ansatte) tilbyder mange flere serviceydelser end dem med under ti ansatte. De senere års strukturændringer, hvor arbejdsgiverorganisationer slås sammen, gør det muligt og måske også nødvendigt med flere forskellige former for serviceydelser fordi en stadig mere heterogen medlemskare skal serviceres. Samtidig gør sådanne fusioner det imidlertid også muligt at lægge nogle overordnede politiske strategier samt opnå effektivitet pga. synergieffekter.

Figur 13: Radar-diagram 3: Funktioner i store og små AGO'er (N=154)

Kilde: Web-crawl survey 2016

Note: N-154. Missing: 17. Vi inkluderer under-organisationer til DA i dette diagram. Ud af i alt 171 arbejdsgiverorganisationer, har medarbejderantallet været tilgængeligt for 154.

Opsamlende viser analysen her, at de største danske AGO'er fortsat leverer servicering på både kollektive overenskomster og HR, og tillige engagerer sig i offentlig meningsdannelse. Vi ser tillige, at de tre største organisationer under DA – DI, DE og DB – også leverer hele paletten af serviceydelser og tilmed engagerer sig på lige fod med DA i det politiske spil. De mindre AGO'er leverer væsentligt færre ydelser, og vi ser en klar opdeling mellem DA-tilknyttede arbejdsgiverorganisationer og organisationer uden for DA – hvor dem under DA leverer en klart større palette af serviceydelser.

Fra arbejdsgiverforeninger til arbejdsgiver- og brancheforeninger

Ovenstående analyse viser, at der findes ganske forskellige arbejdsgiverorganisationer, og at de også leverer forskellige serviceydelser – og i forskellige grader. Men hvorfor har de udviklet sig så forskelligt? Det kan en række interview med repræsentanter for arbejdsgiverorganisationer belyse.

Generelt viser vores interview ganske forskellige strategier, og det skyldes ikke mindst, at AGO'ernes medlemmer har ganske forskellige og unikke arbejdsvilkår. Men over én kam er vurderingen fra arbejdsgiverrepræsentanterne, at branche-specifikke serviceydelser har fået større betydning over de seneste 20 år, mens de traditionelle arbejdsgiveropga-

ver – kollektive forhandlinger og serviceydelser i den forbindelse – relativt set fylder mindre. Branchespecifikke service-ydelser kan være emner som marketing, etablering af netværk, informationer om nye tendenser inden for branchen etc. Denne tendens gælder både for hovedorganisationer og for enkelt industri AGO'er, men er mest udtalt i sidstnævnte. Et andet emne, der dukker op på tværs af brancher, er øget efterspørgsel efter services i forbindelse med arbejdsmarkedslovgivning og ansættelseskontrakter. Det indikerer, at de klassiske arbejdsgiverforenings-services – kollektive forhandlinger – ikke længere er tilstrækkeligt; der skal også leveres hjælp til fortolkning og administration af lovgivning samt ansættelsesforhold.

Politisk arbejde

På det *politiske plan* viser vores interviews, at multi-brancher AGO'er tenderer at beskæftige sig med politik på et overordnet plan; de repræsenterer en større sektor og må derfor også forholde sig til overordnede arbejdsmarkedsforhold – hvor enkelt-brancher AGO'er kan fokusere på politiske tiltag, der berører netop deres branche. Mange af de større AGO'er er imidlertid udfordret af, at de skal servicere stadig flere og mere forskellige arbejdsgivere. Fx skal DI i politiske sammenhænge tale på vegne af mere end 10.000 medlemmer i ganske forskellige brancher. Derfor har DI etableret otte branche-specifikke underorganisationer og 86 klubber med det klare mål at sikre, at alle brancher og virksomheder føler sig repræsenteret og kan finde ligesindede i organisationen. En tilsvarende organisation findes i DE. Sådanne konstruktioner er udtryk for, at mange arbejdsgivere bliver medlem nok så meget for at få et netværk og viden om, hvad der foregår i branchen, som for fx kollektive forhandlinger.

“Da jeg kom til [for 27 år siden], da var vi en arbejdsgiverorganisation – 90 % af hvad vi lavede, var arbejdsgiveri – i dag er det omvendt, groft sagt. 10 % handler om arbejdsgiveriet. Der er stadig en masse, der er affødt af, at vi er en arbejdsgiverorganisation – men kigger vi ind i porteføljen, så er vi langt mere i dag en erhvervsorganisation.”

Det er helt anderledes i enkelt-brancher AGO'er, hvor organisationen kan koncentrere sig helt om branchens interesser, også når det gælder politik. Eksempelvis var Danske Malermestre meget aktive, da Folketinget ønskede at ændre håndværkerfradraget i 2014, så det blev mere grønt. Her

lykkedes det at sikre, at udvendig maling af huse var med i fradragsordningen ved at argumentere for, at vedligehold af især træ og træhuse var at betragte som en grønt tiltag. Et andet eksempel er Danmarks Rederiforening. Danmark er blandt de 10 største shippingnationer i verden, og derfor har Rederiforeningen en særdeles aktiv rolle på den internationale scene, når der kommer tiltag, som regulerer flådens muligheder i den globaliserede verden. Politisk arbejde, som Malermestrene og Rederiforeningen her udfører, er meget branchespecifikt, og det kan ikke udføres af moderorganisationen DA.

Endelig ser vi i tabel 4, at 141 ud af de 171 undersøgte AGO'er har hovedsæde i København; de hovedstadsbaserede AGO'er tenderer lidt mere at udøve politisk interessevaretagelse (50 %) sammenlignet med de, der er baseret uden for København.

Tabel 4: Lobbyaktiviteter og geografisk placering af AGO

	AGO'er	Lobbyaktiviteter	Procent
Baseret i København (inkl. Frederiksberg)	141	70	50%
Baseret udenfor København	30	13	43%
Total	171	83	49%

Kilde: Web-crawl survey 2016

Hjemligt marked eller international konkurrence – definerer typen af arbejdsgeberorganisation

Virksomheder er i meget forskellig grad udsat for international konkurrence og/eller nye teknologier. Nogle er i begrænset omfang udsat for international konkurrence og/eller ny teknologi – det gælder fx malerbranchen (repræsenteret ved Danske Malermestre) og automobilbranchen (ABAF – AutoBranchens ArbejdsgiverForening). I sådanne AGO'er ændrer medlemssammensætningen sig i meget begrænset omfang; muligheder for outsourcing er begrænset, skønt der er eksempler på konkurrence fra virksomheder i udlandet, især de nye EU-lande (fx inden for malerbranchen). Ofte er man medlem, fordi der er tradition for det, og det gælder også eventuelt nye medlemmer:

”De nye medlemmer... Langt hen ad vejen, så kommer de, fordi ’det gør man!’ Vi har jo også en masse medlemmer, som ikke engang har ansatte. Hvad er deres tilskyndelse til at være medlemmer? Der ligger jo intet pres fra arbejdstagerside. Men det gør det jo fordi ’det gør

man!' Der har vi jo nok fat i den konservative ende af arbejdsmarkedet. 'Hvis man er en rigtig virksomhed, så er man jo organiseret'."

Der er således ikke det store incitament til at lave store funktionelle eller strukturelle ændringer i sådanne AGO'er.

Ganske anderledes er det med andre enkelt-branche AGO'er, som oplever store udsving i medlemsbasen. Det gælder fx Dansk Mode & Textil (DMT). I løbet af de seneste 30 år har mode og tekstil-branchen undergået enorme forandringer – og det samme gælder DMT som arbejdsgiverorganisation. Frem til midten af 1980'erne blev en betydelig mængde tøj og tekstiler fremstillet i Danmark af ufaglært arbejdskraft. I dag er der knap nok en syerske tilbage i Danmark, men dansk mode og tekstilproduktion er højt anerkendt internationalt. Branchen omsatte i 2015 for 42 mia. kr., en fremgang på 4 procent i forhold til 2014. DMT har ændret sin struktur betydeligt og præsenterer i dag sig selv meget mere som en brancheorganisation, der faciliterer netværksarbejde og repræsenterer branchens interesser end som en arbejdsgiverorganisation med kollektive aftaler som hovedinteresse.

En tilsvarende udvikling har Grakom (Brancheforeningen for Kommunikation, Design & Medieproduktion) undergået. Her har man oplevet et massivt tab af medlemmer blandt offset printere, fordi stadig flere virksomheder outsourcer eller flytter virksomheden udenlands. Men man har fundet nye medlemmer inden for medie- og PR-virksomheder – en branche, hvor der ikke er tradition for hverken medlemskab af arbejdsgiverorganisationer eller kollektive aftaler. Med denne udvikling er fulgt en funktionel forandring af Grakom fra at være en arbejdsgiverorganisation til at være en brancheorganisation; man fremhæver markeds- og handelsinteresser og præsenterer organisationen som et forum for netværk på tværs af medie og PR-virksomhed i bred forstand. Det har åbnet op for nye medlemmer, og organisationen bestræber sig på at inkludere virksomheder i alle led af den grafiske værdikæde. Grakom er ganske åben med denne strategi, idet de skriver på deres hjemmeside:

"Virksomheder, der arbejder i værdikæden inden for kommunikation, står over for et foranderligt marked med teknologisk og digital udvikling, global konkurrence, nye markedsmuligheder og nye udfordringer. Samtidigt er branchen underlagt en omfattende politisk regulering.

Det kræver et stærkt, troværdigt og synligt samlingspunkt for virksomheder og foreninger, der beskæftiger sig med alle former for

kommunikation. Samlingspunktet er Grakom - Brancheforeningen for Kommunikation, Design & Medieproduktion.

Grakom er foreningen for alle dele af branchen. Det gælder lige fra industrivirksomheder til kreative rådgivere samt handels- og servicevirksomheder.”

Som det formuleres her, er man tydeligvis meget åben for alle typer af nye og måske anderledes medlemmer inden for branchen, og Grakom viser også betydelig fleksibilitet i forhold til de serviceydelser, som de leverer.

Danmarks Rederiforening (DR), er en anden arbejdsgiverorganisation, som til stadighed må tilpasse en globaliseret og foranderlig verden. For det første er medlemsbasen under forandring pga. af udflgning; her er en konkret opgave at sikre vilkår for branchen, som gør det relevant stadig at fastholde så meget som muligt af den danske shippingflåde under dansk flag. For det andet er det afgørende for deres medlemmer, at der er så få begrænsninger som muligt for international transport. Det er således fast arbejde for Rederiforeningen i både EU og verden som sådan at sikre frihandel og arbejde imod protektionisme – men samtidig er DR også en traditionel arbejdsgiverforening.

Store multi-branche AGO'er som DI har en kerne af faste medlemmer, men også en andel af medlemmer, som forandrer sig. Både outsourcing og fusioner mellem virksomheder gør indhug i medlemsbasen, men samtidig tiltrækker DI via politisk interessevaretagelse og deres store portefølje andre mindre og hidtil selvstændige AGO'er. I 2015 blev enkelt-branche AGO'en Danske Arkitektvirksomheder – med ca. 500 medlemsvirksomheder – medlem af DI. Da Danske Arkitektvirksomheder allerede har overenskomst, er den primære årsag til medlemskab adgang til nye netværk og politisk indflydelse.

Forskellige grader af international eksponering, forskellige tilpasningsstrategier

De kvalitative studier viser, at selv om arbejdsgiverorganisationer på tværs af størrelse og branche leverer klassiske arbejdsgiverservices – kollektive forhandlinger og overenskomster – så undergår de AGO'er, som repræsenterer brancher udsat for stærkt international konkurrence og/eller store forandringer i teknologi, en betydelig forandring i medlems sammensætning. Jo mere udsat en branche er for international konkurrence og/eller nye teknologier, jo mere ustabil er medlemsskaren – og i jo højere grad tenderer AGO'erne at tilpasse sig de nye behov, som de

nye medlemmer måtte have. Det gør de ved at tilbyde en palette af services, ikke kun inden for kollektive aftaler og heraf afledte services, men også i form af branchespecifikke netværk, information om tendenser i branchen, hjælp til udvikling af opstartsvirksomheder etc. – og politisk interessevaretagelse.

Overordnet kan man sige, at i brancher, som er udsat for internationalisering og/eller ny teknologi, kan AGO'erne gå to veje: Enten kan de fusionere eller lade sig opløse af større AGO'er, som ofte kan levere en bredere palette af serviceydelser, måske på bekostning af branchespecifikke ydelser. Alternativt kan de genopfinde sig selv ved at rekruttere nye medlemmer, som måske tidligere var i periferien af målgruppen, og levere de services, som disse efterspørger uden at dette nødvendigvis sker på bekostning af de traditionelle ydelser, kollektive overenskomster.

”De nye medlemmer, som vi møder... Overenskomsten er jo ikke det, de får våde drømme af. Hvis de overhovedet skulle tænke sig at melde sig ind hos os, så er det helt sikkert ikke det, der tiltrækker dem. Bare det, at det hedder en arbejdsgiverforening – det signalerer overenskomst, konflikter, fagforbund og politik. Så vi har ændret vores navn, og vi har ændret vores struktur”

Disse AGO'er har holdt sig på tærne, og udviklingen indebærer også ofte et skub op ad værdikæden, fordi de traditionelle medlemmer, som de har mistet, ofte var på nogle af de lavere led i værdikæden, dvs. de ofte er blevet udkonkurreret af udenlandske konkurrenter med lavere lønninger for arbejdsintensive opgaver.

Differentierede medlemsskaber

En måde, hvorpå arbejdsgiverorganisationer kan fastholde 'traditionelle' medlemmer, og måske også tiltrække nye medlemmer, er ved at tilbyde differentierede medlemsskaber. Differentierede medlemsskaber kan være begrundet i flere rationaler. For det første kan der være betydelige forskelle på, hvad små og store virksomheder inden for samme branche har behov for – det vender vi tilbage til i afsnit 0. For det andet kan der være kommet nye medlemmer til, som i mindre grad ser kollektive goder som kollektive aftaler som attraktive – og som måske har mere behov for en række services relateret til branchen, som fx netværk og/eller inspirationscentre.

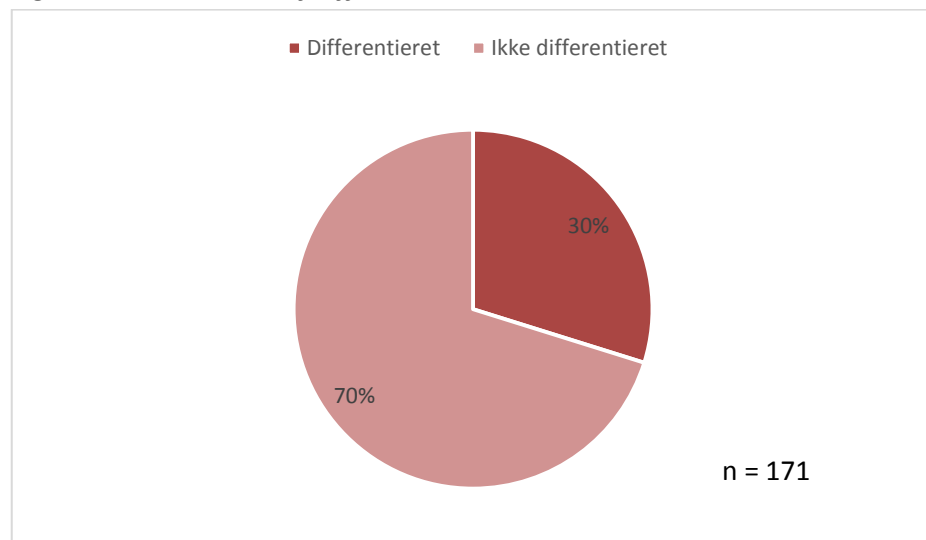
Når en arbejdsgiverorganisation således tilbyder differentierede medlemsskaber, er det udtryk for, at organisationen reelt tilpasser funktionerne til medlemmers behov – vi kan tale om en funktionel tilpasning. Det

er noget, der især findes blandt de AGO'er, som under indtryk af international konkurrence har måttet genopfinde sig selv som altomfattende branche- og arbejdsgiverorganisation.

Selv om det af disse 'genopfundne' enkelt-branche AGO'ers hjemmesider ofte fremgår, at netop netværk på tværs af branchen er organisationens hovedformål (jf. citat fra Grakom ovenfor), så fremgår det også af de kvalitative interview, at disse organisationer på ingen måde har opgivet at levere de traditionelle ydelser, som kollektive overenskomster og HR-ydelser; det er snarere sådan, at man leverer en række nye – ofte selektive – ydelser som supplement til de traditionelle kollektive ydelser. Det er således også ofte disse AGO'er, som tilbyder differentierede medlemskaber for at tilpasse sig såvel 'traditionelle' medlemmer – som ønsker support i forbindelse med kollektive forhandlinger og HR – som 'nye' medlemmer, for hvem attraktionen er netværk og samarbejde på tværs af værdikæden inden for branchen. Der er tale om betydelige forandringer i organisationens funktioner og somme tider også i den interne struktur.

Figur 14 viser, at en tredjedel af arbejdsgiverorganisationerne tilbyder differentierede medlemskaber, mens to tredjedele ikke gør.

Figur 14: Udbredelsen af differentieret medlemskab



Kilde: Web-crawl survey 2016

Det er særligt de store AGO'er, der udbyder differentieret medlemskab (se tabel 5 nedenfor). Når en AGO tilbyder differentierede medlemskaber, er det et resultat af eksterne strukturelle forandringer; men selv differentieringen er at betragte som funktionel tilpasning. Typisk har AGO'en erkendt, at en stor andel af de nye medlemmer ikke prioriterer kollektive forhandlinger i deres forretningsmodel, og derfor tilbyder de ofte to eller

tre forskellige former for medlemsskaber, fx varierende fra basis-medlemskab over service-medlemskab til et arbejdsgivermedlemskab.

Tabel 5: Differentieret medlemskab efter størrelse på AGO

Ansatte i AGO interval	Antal AGO'er	Differentieret medlemskab	Andel
N/A	19	2	11%
1;4	21	6	29%
5;9	27	12	44%
10;24	25	9	36%
25;49	9	6	67%
50;99	6	3	50%
100;499	3	2	67%
500+	1	1	100%
Ansæt under DI	40	4	10%
Ansæt under DE	20	6	30%
Total	171	51	30%

Kilde: Web-crawl survey 2016

De basale medlemsskaber tilbyder selektive goder som fx branchenetværk, rabat-aftaler inden for værdikæden og en hotline. Overenskomsten kan anses som et kollektivt gode, som ikke-medlemmer har adgang til, uden at de behøver at betale for det. Det, der tilbydes ekstra til dem med arbejdsgivermedlemskab, er derfor typisk alle former for services ifm. kollektive overenskomster; det kan være hjælp til konfliktløsning, fx ifm. fortolkning af overenskomsten, og det kan være adgang til lønstatistikker. Som sådan indbefatter et fuldt arbejdsgivermedlemskab en forsikring og et selektivt gode, der egentlig er afledt af et kollektivt gode – nemlig overenskomsten. Det indikerer, at kollektive goder i mange tilfælde ikke er nok til at tiltrække og fastholde medlemmer, og AGO'er må tilbyde en lang række services, som så til gengæld for manges vedkommende kan til- eller fravælges.

Store versus små medlemmer af samme arbejdsgiverorganisation

Når det gælder forholdet mellem de forskellige typer AGO'er, kan man tale om en arbejdsdeling: De mindre branche-specifikke AGO'er arbejder på at bevare og i nogle tilfælde forbedre deres branches vilkår. Men når det gælder mere overordnede arbejdsmarkedsregulering, kommer de mindre branche-specifikke organisationer til kort. Derfor tiltrækkes de

største virksomheder også af de store multi-branche AGO'er; som en repræsentant for DI siger det:

”De virkelig store virksomheder, de søger herover. De ved jo godt, at hvis man skal have flyttet noget nede på Christiansborg, så er det her, det sker.”

Det betyder så også, at de forskellige typer virksomheder får meget forskelligt ud af deres medlemskab af en multi-branche AGO. De store har ofte in-house jurister og HR-folk, som kan servicere dem på en lang række områder; deres primære årsag til at være medlem er politisk indflydelse. Omvendt har de små virksomheder begrænset indflydelse, men får til gengæld adgang til en lang række services, som i vid udstrækning finansieres af de store.

”De store betaler 90 % af gildet, men der er også en underliggende forståelse af, at de små så kan trække på nogle serviceydelser. Selv om de betaler en lille del af det, får de adgang til 100 % af gildet. Men det er jo også det, der giver os vores politiske legitimitet – at vi taler på hele branchens vegne – både i industri og services. Vi taler på alles vegne.”

Der er dog også potentialer for konflikter, når så forskellige interesser mødes; hvor de store ofte vil have en betydelig interesse i at holde lønnen på et konkurrencedygtigt niveau og derfor ønsker kollektive overenskomster, kan dette være af mindre interesse for de små virksomheder – som måske til gengæld har behov for hjælp til håndtering af lovgivning, fx omkring arbejdsmiljø eller basale regnskabsmæssige services. Her skal de store AGO'er balancere nogle ganske forskellige interesser mellem medlemmerne.

4. Opsamlende analyse: Fra traditionelle til adaptive arbejdsgiverorganisationer – vejen op ad værdikæden

I de foregående afsnit har vi gennemgået de udfordringer, som danske AGO'er står over for samt hvordan de har tacklet dem. I dette afsnit vil vi samle op på analysen og perspektivere den i forhold til teorierne præsenteret i afsnittet Litteratur om arbejdsgiverorganisationer.

4.1. Tre typer af arbejdsgiverorganisationer

Analysen viser, at der kan identificeres tre typer af arbejdsgiverorganisationer:

- 1) Enkelt-branche AGO'er til hjemmemarked
- 2) Enkelt-branche AGO'er på internationalt marked
- 3) Multi-branche AGO'er

Formålet med typologien er at vise, at AGO'erne fordeler sig efter typer, som har noget til fælles på tværs af nogle nøgledimensioner. Dimensionerne relaterer sig meget til forholdene for medlemsbasen i en AGO (se afsnit 2.2), dvs. hvilke virksomhedsstrukturer, omverdensbetingelser samt indbyrdes relationer medlemmerne har. En AGO vil således afspejle, hvilke forhold medlemmerne driver forretning under, men en AGO kan også påvirke medlemsbasens sammensætning ved at ændre organisationens funktioner, struktur og organisationsområde, eksempelvis ved sammenlægninger. De tre typer er således både et udtryk for medlemsbaser, men også de valg AGO'erne har truffet historisk. Vi har identificeret fem dimensioner, hvori vi ser AGO'erne gruppere sig:

Dimension	Spørgsmål
Trussel	<i>Hvad er den eksterne trussel, der får AGO'erne til at tilpasse sig?</i>
Medlemsskab	<i>Kan medlemskabet differentieres?</i>
Balance mellem goder	<i>Hvad er balancen imellem kollektive, selektive og à la carte?</i>
Politisk engagement	<i>Er det politiske engagement branchespecifikt eller generelt på nationalt eller EU-niveau?</i>
Solidaritetsform	<i>Hvordan opstår og videreføres samhørigheden mellem medlemmerne; på baggrund af ligheder eller forskelligheder?</i>

Ad. 1): Enkelt-branche AGO'er, der opererer på et hjemmemarked, har typisk en ret ensartet medlemsbase; de har de samme betingelser, er i begrænset omfang truet af internationalisering, og AGO'en vil typisk arbejde inden for en relativt snæver dansk og branchespecifik sammenhæng, når det gælder politisk interessevaretagelse. Organisationens sammenhængskraft baserer sig på et fællesskab omkring et bestemt fag og en ens opfattelse af fagets muligheder og udfordringer; solidariteten er konventionel. Mange er medlem, fordi 'man bør være medlem'

Ad. 2): Enkelt-branche AGO'er, der opererer på et internationalt marked med hård konkurrence har typisk en meget mere forskelligartet medlemskare, men inden for samme branche. Organisationen ser det som sit primære mål at facilitere samarbejde mellem alle led i værdikæden inden for

samme branche. Dermed er der en gensidig afhængighed medlemmerne imellem, og solidariteten er organisk; hvert medlem kan se sin egen rolle i det større billede, som branchen udgør. Baggrunden vil ofte være en branche, som har været i svære vanskeligheder pga. outsourcing, international konkurrence og ny teknologi, og AGO'en har derfor fundet nye medlemmer i andre led af branchens værdikæde – medlemmer, som måske ikke i samme grad har tradition for kollektive forhandlinger. Disse medlemmer tiltrækkes så i stedet af services omkring branchenetværk. Organisationen vil ofte tilbyde differentierede medlemsskaber, så både traditionelle arbejdsgiverservices og de nyere brancheservices kan tilkøbes, alt efter behov og temperament. AGO'en har altså ikke opgivet traditionelle arbejdsgiverorganisationsdyder – kollektive forhandlinger og servicering heraf – men har så at sig lagt et lag af brancheservices ovenpå. Differentierede medlemsskaber er i sig selv udtryk for, at det er muligt at tilkøb af selektive goder oven i de kollektive goder, som overenskomsterne udgør. Men herudover kan AGO'en evt. tilbyde yderligere ydelser, som kan tilkøbes det enkelte medlemskab. Medlemsskabet, særligt for nye medlemmer, er i høj grad baseret på det, man kan få ud af netværket, som AGO'en etablerer.

Ad. 3): Her er tale om AGO'er, som er et historisk produkt af sammenlutninger af en række AGO'er og brancheorganisationer inden for forskellige områder af det private arbejdsmarked. Disse AGO'er er netværksorganisationer, hvor en række kollektive funktioner er samlet såsom overenskomstforhandlinger, personalejura og politisk interessevaretagelse. Men der er også en række regionale fora og brancheforeninger under organisationen, som servicerer de enkelte brancher med specifikke spørgsmål. På denne måde balancerer disse organisationer hensynet til koncentration af magt og ressourcer med hensynet til nærhed og brancheidentitet. Den stærkt differentierede medlemsbase betyder således, at en kerneudfordring er at høre og samordne de mange interesser til en overordnet arbejdsmarkeds- og overenskomspolitik, som alle typer arbejdsgivere måtte have interesse i, uden at alle arbejdsgiverne nødvendigvis er enige. Til gengæld er deres store styrke, at de i kraft af deres størrelse har betydelig politisk gennemslagskraft. Politisk interessevaretagelse og kollektive overenskomster er de kollektive goder, som især de store medlemsvirksomheder har interesse i at få indflydelse på, mens de små medlemmer så til gengæld kan trække på en række services vedrørende HR, kontrakter, arbejdsmiljø etc. Medlemsskabet er som udgangspunkt ikke differentieret; dog er de medlemmer, der ikke har en overenskomst, typisk associeret og kan ikke være med i fx en barselsfond. Sammen-

hængskraften i AGO'en er baseret på den overordnede overenskomstmæssige og politiske interessevaretagelse. Nogen er givetvis medlem, fordi 'man bør være medlem' – altså med udgangspunkt i en traditionel mekanisk solidaritet. Men i denne type organisationer er der også potentiale for en reflektiv solidaritet, fordi medlemmerne kan mene noget forskelligt om, hvilken vej man skal gå arbejdsmarkedspolitisk, og medlemmerne præsenteres til stadighed for forskellige synspunkter. En betydelig opgave i denne type AGO er derfor til stadighed at sikre et narrativ om organisationens rolle – og dette narrativ justeres til stadighed. Moderorganisationen skal derfor hele tiden indgå i en intern politisk diskussion med medlemmerne for at skabe sammenhørighed (Ibsen, 2016a).

I tabel 6 ses en oversigt over de tre typer af AGO'er og deres karakteristika.

Tabel 6: Tre typer af arbejdsgiverorganisationer og deres karakteristika

	Enkelt-branche - Hjemmemarked	Enkelt-branche international marked	Multi-branche AGO
Eksempel	Tekniq Malermestrene	Dansk Mode & Textil Grakom	DI, Dansk Erhverv, Dansk Byggeri
Trussel	Nationale ændringer i markedsbetingelser, løn etc. Intern konkurrence	International konkurrence, ny teknologi	Meget forskellige medlemmer – i interesser og størrelse
Medlemsskab	Enkelte arbejdsgivere Ikke-differentieret	Enkelte arbejdsgivere Differentieret	Arbejdsgiverorganisationer Ikke-differentieret*
Balance mellem goder	Kollektive goder Traditionelle arbejdsgiverservices	Kollektive, selektiv og à la carte goder Brancheorganisationsdelen stærkt fremhævet	Kollektive goder – kollektive aftaler og politisk interessevaretagelse, men konstant tilpasning til de mange medlemstyper
Politisk engagement	Branchespecifikt Nationalt	Branchespecifikt Nationalt og internationalt	Generel arbejdsmarkedspolitik

Solidaritetsform	Mekanisk: Ens betingelser Fælles udfordring Fælles værdier og normer	Organisk: Forskellighed Samarbejde på tværs af værdikæden Fælles forståelse af branchens udfordringer	Både mekanisk og organisk/Refleksiv; AGO som overordnet politisk aktør Samling via politisk diskussion Mange underafdelinger med sær-brancheservicering
-------------------------	---	--	--

*Medlemskab er ikke differentieret; dog er medlemmer uden overenskomst associerede.

4.2. Tilpasning: Fra traditionel arbejdsgiverforening til multi-servicerende arbejdsgiver- og brancheorganisation

Af de tre typer af arbejdsgiverorganisationer er det multi-branche og enkelt-brancher AGO'er med international eksponering, der har forandret sig mest inden for de seneste år. Funktionelt har de ændret serviceydelse markant, således at de kollektive goder stadig eksisterer, men en række selektive og à la carte goder er blevet tilføjet den eksisterende portefølje af kollektive goder som politisk interessevaretagelse og kollektive overenskomster. Det har betydet strukturelle ændringer, idet der kan tilbydes differentierede medlemskaber. I enkelt-brancher AGO'er er den politiske interessevaretagelse national, men organisationen orienterer sig også internationalt, i og med at branchen er eksponeret for intens international konkurrence. Samtidig er der i enkelt-brancher AGO'er et vedblivende pres på selvstændigheden, idet større multi-brancher AGO'er ofte vil kunne tilbyde sammenlægninger, der giver stordriftsfordele og større politisk samt overenskomstmæssig pondus. Enkelt-brancher AGO'er vil ofte forsvare sig imod dette pres med argumenter om nærhed og indgående kendskab til medlemsvirksomhederne – og større identitetsfællesskab imellem medlemmerne.

Multi-brancher AGO'erne er også under stadig forandring, og selv om der justeres i de tilbudte funktioner, er det mere strukturelt, organisationen til stadighed må justeres, fordi nye medlemmer kommer til, mens gamle forsvinder. Der røres dog ikke her ved den basale ydelse, de kollektive goder – kollektive aftaler og politisk interessevaretagelse. Samtidig er der en konstant overvejelse om flere sammenlægninger eller optagelser af mindre AGO'er – også selvom den danske AGO-struktur er blevet 'slanket' de seneste årtier. De stadige forandringer bliver balanceret af en vis stabilitet i de underliggende branchefællesskaber og medlemsforeninger, som værner om traditioner og identitetsfællesskab.

Endelig er enkelt-branche nationale AGO'er den type, der har forandret sig mindst. Ydelser justeres i det små og løbende, og medlemsbasen er den mest stabile af de tre AGO-typer. Helt fundamentalt er klassiske goder, kollektive overenskomster og politisk interessevaretagelse snævert rettet mod denne branches interesser, typisk på nationalt niveau.

Vi kan således konkludere, at overgangen til adaptive AGO'er bestemt ikke gælder alle AGO'er. Der findes stadig en hel del traditionelle arbejdsgiverorganisationer, som leverer en række traditionelle kollektive ydelser i form af kollektive overenskomster og politisk interessevaretagelse, og som i høj grad er baseret på, at medlemmerne har stort set samme oplevelse af udfordringer og muligheder inden for branchen – der er tale om en konventionel solidaritet i organisationen og her tilbydes ikke differentieret medlemskaber og selektive goder. Men vi finder altså også, at AGO'er for de brancher, som er mest udsatte for international konkurrence, også er under kraftig forandring – og i forhold til dem passer tesen bedre. Den enkelte AGO har tilpasset sig til, idet man har indset, at forskellige medlemmer skal serviceres på forskellig vis, men også at der er tale om services, som kan bringe deres forskellige interesser sammen i branchen; her er tale om en organisk solidaritet.

Det er dog også et vigtigt resultat af analyserne, at vi har kunnet identificere multi-branche AGO'er, som på et overordnet niveau repræsenterer måske 10.000'er af arbejdsgivere inden for en lang række brancher. Denne type AGO har som vigtigste salgsargument styrke i overordnet politisk interessevaretagelse vedrørende arbejdsmarkedsspørgsmål, suppleret med muligheden af at kunne levere fx juridisk hjælp på en lang række generelle områder vedrørende fx ansættelseskontrakter, arbejdsmiljø mm.

5. Diskussion og videre forskning

Fagforeninger er i mange lande svækkede, og derfor er AGO'ernes klassiske *raison d'être* som modvægt til lønmodtagernes organisationer mindre relevant i dag. Det kan få arbejdsgivere til at overveje relevansen af deres medlemskab. I en dansk sammenhæng er dette mindre accentueret end i en række lande med mere liberale arbejdsmarkedssystemer, dels fordi de faglige organisationer alt andet lige har oplevet en begrænset tilbagegang sammenlignet med stort set alle lande uden for Norden, dels fordi det danske arbejdsmarked i betydelig grad er bundet op på et kollektivt aftalesystem med centraliseret decentralisering (Due et al., 1993). Institutioner af denne karakter forholder en tilsvarende udvikling, som man har set i de liberale markedsøkonomier, hvor organisationsgraden på både arbejdsgiver- og arbejdstagerside i nogle tilfælde er styrtdykket over en 25-årig periode.

AGO'er har som et evigt dilemma, at deres helt centrale *raison d'être* har været være et modspil til presset fra faglige organisationer – som så senere blev institutionaliseret i form af kollektive aftaler og politisk interessevaretagelse. Dilemmaet består i, at alle arbejdsgivere har glæde af kollektive aftaler og politisk interessevaretagelse, uanset om de er medlem af en AGO eller ej – såkaldt *free-riding* på de kollektive goder. Analysen viser, at *free-riding* er mere udbredt i nogle brancher end andre; det gælder således teknik, design og IT, kontor/administration og handel. Omvendt er der en høj organisationsgrad inden for fremstilling (71 %), bygge & anlæg (84 %) samt transport (79 %). Det er klassiske brancher, som har en lang tradition for kollektive forhandlinger og brug af konfliktløsningssystemet i den danske model, ligesom det også er store brancher, hvor det er synligt, at man faktisk har politisk indflydelse.

Selv om arbejdsgivere i nogle brancher altså i et relativt stort omfang fravælger medlemskab, giver det danske aftalesystem ikke desto mindre nogle incitamentter til at være medlem. Med de kollektive aftalers øgede kompleksitet har AGO'erne kunnet tilbyde selektive goder til medlemmerne, nemlig servicering i forbindelse med fortolkning af overenskomsten og servicering i forbindelse med konflikter – og evt. hjælp i forbindelse med ansættelseskontrakter og andre HR-forhold. Selvom alle virksomheder bruger personalejuridiske services i AGO'erne, har disse ydelser især merværdi for små arbejdsgivere, som ikke har ressourcer til egen HR-afdeling eller som ellers måtte købe ydelser ude i byen. Store arbejdsgivere har ofte sådanne ressourcer; for dem er det til gengæld ofte indflydelsen på de større arbejdsmarkedspolitiske spørgsmål, der er attraktionen ved et AGO-medlemskab.

Det kan konstateres, at det for nogle AGO'ers vedkommende ikke har været relevant at forny sig. Det gælder typisk de national baserede og/eller arbejdskraftintensive branchespecifikke organisationer, som ikke har haft specielt incitament til at udvikle sig hverken strukturelt eller funktionelt. Anderledes forholder det sig med de brancher, der er eksponeret for international konkurrence; her har behovet for udvikling været markant, og dette forskningsnotat giver eksempler på sådanne organisationers udvikling.

Endelig har vi en række store arbejdsgiverorganisationer, der organiserer andre arbejdsgiverorganisationer. De leverer en række betydelige kollektive goder i form af overenskomster med stor gennemslagkraft på hele arbejdsmarkedet samt politisk vægt i arbejdsmarkedsdebatter, men kan også via medlemsorganisationerne levere selektive goder inden for de enkelte brancher.

Videre forskning

Denne rapport tager et første spadestik i belysningen af danske arbejdsgiverorganisationers funktion og adfærd.

Som altid, når man går i dybden med et emne, opstår der en række nye spørgsmål, som kunne være interessante at arbejde videre med – men som det ikke har været muligt at besvare inden for dette projekt.

- Data i denne undersøgelse bygger primært på de serviceydelser og meninger, som arbejdsgiverorganisationerne leverer. Det er så at sige udbudssiden, vi her belyser. Et interessant modspil ville være en undersøgelse af, hvad virksomhederne i forskellig brancher og af forskellig størrelse lige nu ser som største udfordringer og hvad de ønsker og forventer af arbejdsgiverorganisationerne – altså en analyse af efterspørgselssiden.
- Rapporten belyser de arbejdsgiverorganisationer, som findes på det danske arbejdsmarked i dag. Hvad rapporten ikke går i dybden med er, hvordan det er gået med de organisationer, som *ikke* har forstået at tilpasse sig, når en branche presses. Nogle kan være gået til grunde, andre er givet blevet fusioneret med andre arbejdsgiverorganisationer. Mere dybdegående historisk-sociologiske analyser af, hvorfor nogle AGO'er går til grunde, mens andre fusionerer vil være relevant i den videre forskning – og for AGO'ers fremtidige strategier.

- Denne rapport forholder sig udelukkende til danske arbejdsgiverorganisationer og deres udvikling. Som bekendt er Danmark (sammen med en håndfuld nordiske lande) ganske speciel i udviklingen af en arbejdsmarkedsmodel, der både er voluntaristisk og præget af konsensus. I andre lande spiller de frie markeds kræfter og/eller lovgivning en langt større rolle, ligesom organisationsgraden på begge sider ofte er væsentligt lavere. Det lægger op til en komparativ undersøgelse af, hvordan AGO'er i andre lande har tacklet de udfordringer, som ikke mindst et internationalt (arbejds)marked stiller.
- Forskningsnotat leverer nogle eksempler på, hvordan AGO'er har tilpasset sig nye tider, efterhånden som de har mistet medlemmer ved at finde en ny rolle som koordinater på tværs af værdikæden inden for en branche. De faglige organisationer synes ikke på samme måde at have fundet løsninger på medlemstabet. Nogle har meldt sig ud, fordi de kan free-ride på fagforeningernes kollektive goder; andre fordi de ikke ser så stort et fagligt fællesskab i organisationen, måske fordi den er blevet fusioneret med større organisationer. Ligesom på arbejdsgiverside er også lønmodtagere i meget forskellig grad udsat for globalisering og truslen om jobtab. Spørgsmålet er, om også de faglige organisationer i større grad kunne tænke i værdikæder i organiseringen af deres medlemmer – og på den måde tilbagevinde et fagligt fællesskab. Også når det gælder goderne, kunne differentierede medlemskaber måske være en måde at tiltrække og fastholde medlemmer, som ikke ønsker hele den pakke en fagforening tilbyder – men som måtte ønske at til- og fravælge forskellige goder. Analysen af arbejdsgiverorganisationerne kan således inspirere til et nyt blik på organiseringen af de faglige organisationer.

Referencer

- Andersen SK, Dølvik JE and Ibsen CL. (2014) *De nordiske aftalemodeller i åbne markeder: udfordringer og perspektiver*, Oslo: FAFO.
- Barry M and Wilkinson A. (2011) Reconceptualising employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited. *Work, Employment & Society* 25: 149-162.
- Bennett RJ. (2000) The Logic of Membership of Sectoral Business Associations. *Review of Social Economy* 58: 17-42.
- DA. (2017) Medlemsoplysninger. København.
- Due J and Madsen JS. (2006) *Fra storkonflikt til barselsfond: Den danske model under afvikling eller fornyelse*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Due J, Madsen JS and Strøby Jensen C. (1993) *Den Danske Model: En Historisk Sociologisk Analyse af det Kollektive Aftalesystem*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- EUROPA T. (2015) Hvor meget påvirker EU dansk lovgivning? København: Tænketanken Europa.
- Galenson W. (1955) *Arbejder og Arbejdsgiver i Danmark*, København: Det Danske Forlag.
- Gooberman L, Hauptmeier M and Heery E. (2017) Contemporary employer interest representation in the United Kingdom. *Work, employment and society*: 0950017017701074.
- Hall P, A. and Soskice D. (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hechter M. (1987) *Principles of group solidarity*, Los Angeles: University of California Press.
- Ibsen CL. (2011) Strained Compromises? Danish Flexicurity During Crisis. *Nordic Journal of Working Life Studies* 1: 45-65.
- Ibsen CL. (2016a) Making sense of employer collectivism – The case of Danish wage bargaining under recession. *Journal of Industrial Relations* 58: 669-687.
- Ibsen CL. (2016b) The Role of Mediation Institutions in Sweden and Denmark after Centralized Bargaining. *British Journal of Industrial Relations* 54: 285-310.
- Ibsen CL, Due J and Madsen JS. (2015) Fald i organisationsgrad... igen, igen. Copenhagen: FAOS, University of Copenhagen.
- Ibsen CL and Thelen K. (2017) Diverging Solidarity: Labor Strategies in the New Knowledge Economy. *World Politics* 69: 409-447.
- Ibsen F and Stamhus J. (1993) *Fra central til decentral lønfastsættelse - muligheder og konsekvenser*, København: Jurist- og Økonomforlaget.
- Johansen MM, Navrbjerg SE and Larsen TP. (2010) *TR-undersøgelsen 2010. Metode og de fem spørgeskemaer*. København: LO.
- Jørgensen C. (2007) Denmark. In: Traxler F and Huemer G (eds) *Handbook of Business Associates, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach*. London: Routledge, 85-106.

- Katz HC. (1993) The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis. *Industrial and Labor Relations Review* 47: 3-22.
- Larsen TP, Arnholtz J and Mailand M. (2017) EU og Arbejdsmarkedet 2015-2017 : Social søjle, udstationeringsdirektiv og frisøraftale. København: FAOS, 30.
- Larsen TP, Navrbjerg SE and Søndergaard K. (2009) Internationaliseringens udfordringer for den danske aftalemodel: En analyse med fokus på FTF privat og Finanssektoren. København: FAOS.
- Madsen JS, Due J and Andersen SK. (2016) Employment Relations in Denmark. In: Bamber GJ, Lansbury RD, Wailes N, et al. (eds) *International and Comparative Employment Relations: Globalisation, Regulation and Change*. London: SAGE, 208-236.
- Martin CJ and Swank D. (2012) *The Political Construction of Business Interests: Coordination, Growth, and Equality*, Cambridge: UK: Cambridge University Press.
- Navrbjerg SE. (1999) Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering - et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold. *FAOS/Sociologisk Institut*. København: Københavns Universitet.
- Navrbjerg SE, Larsen TP and Johansen MM. (2010) Tillidsrepræsentanten og organisationssystemet - Rapport II. København.
- Pestoff VA. (2006) Globalization and Swedish business interest associations in the twenty-first century. In: Streeck W, Grote JR, Scheider V, et al. (eds) *Governing Interests: Business associations facing internationalization*. Abingdon, Oxon: Routledge, 68-92.
- Schmitter PC. (1974) Still the Century of Corporatism? *The Review of Politics* 36: 85-131.
- Schmitter PC and Streeck W. (1999) The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies. K"ln: MPIfG Discussion Paper 99/1.
- Sisson K. (1987) *The Management of Collective Bargaining*, Oxford: Basil Blackwell.
- Strøby Jensen C. (2012) Arbejdsgivere i Danmark og Storbritannien: En sammenlignende analyse af decentraliseringstendenser på arbejdsmarkedet. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 14: 41-55.
- Strøby Jensen C, Madsen JS and Due J. (2000) Arbejdsgiverorganisering i Danmark - et institutionssociologisk perspektiv på arbejdsgiverorganiseringens betydning for den danske arbejdsmarkedsmodel. In: Strøby Jensen C (ed) *Arbejdsgivere i Norden - En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganisering i Norge, Sverige, Finland og Danmark*. København Nordisk Ministerråd.

- Swenson PA. (2002) *Capitalists against Markets - The making of labor markets and welfare states in the United States and Sweden*, Oxford: Oxford University Press.
- Thelen K and Wijnbergen C. (2003) The Paradox of Globalization: Labor Relations in Germany and Beyond. *Comparative Political Studies* 36: 859-880.
- Traxler F. (2003) Coordinated bargaining: a stocktaking of its preconditions, practices and performance. *Industrial Relations Journal* 34: 194-209.
- Traxler F. (2004) Employer Associations, Institutions and Economic Change: A Crossnational Comparison. *Industrielle Beziehungen* 11: 42-60.
- Traxler F. (2007) The theoretical and methodological framework of analysis. In: Traxler F and Huemer G (eds) *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance - A comparative analytical approach*. London: Routledge, 10-35.
- Traxler F, Blaschke S and Kittel B. (2001) *National Labour Relations in Internationalized Markets: A Comparative Study of Institutions, Change and Performance*, Oxford: Oxford University Press.
- Zagelmeyer S. (2005) The employer's perspective on collective bargaining centralization: an analytical framework. *International Journal of Human Resource Management* 16: 1623-1639.

Appendiks A: Metodologi – indsamling af data

Datasæt 1: Lederdata anno 2010

Tillidsrepræsentantundersøgelsen 2010 (Navrbjerg et al., 2010) blev udført af FAOS på opdrag fra LO og var en gentagelse og udvidelse af en tilsvarende undersøgelse fra 1998. I undersøgelsen indgik fire spørgeskemaer: Til tillidsrepræsentanter (7.877 deltagere), til arbejdsmiljørepræsentanter (3.117 deltagere), til kolleger (1.475 deltagere) og til ledere (1.618 deltagere). Spørgeskemaerne handlede i høj grad om forholdet mellem de forskellige parter (ledelse, TR, AMR og kolleger), men hver survey gav også en række andre informationer. Således giver lederdata informationer om, hvor udbredt medlemskab af arbejdsgiverorganisationer er, overenskomstdækning m.m. – som er blandt de data, der benyttes i denne rapport.

Datasæt 2: Web crawling på arbejdsgiverorganisationers hjemmesider

Via Det Centrale Virksomhedsregister (CVR) fandt vi en population på i alt 1410 organisationer, der angav at tilhøre kategorien arbejdsgiver og/eller erhvervsorganisation. I screeningen af organisationerne for det videre arbejde valgte vi at følge de samme kriterier, som en tilsvarende undersøgelse på Cardiff Business School havde fulgt

- Minimum én medarbejder
- Skal have en hjemmeside
- Levering af HR / IR
- Tjenesteydelser vedrørende ansættelsesret
- Bør betragtes som en AGO eller en brancheforening

Ifølge vores definition er forskellen mellem rene brancheforeninger og en arbejdsgiverorganisation at sidstnævnte som minimum skal tilbyde ydelser, der relaterer sig til ansættelsesforhold – altså HR-ydelser eller ydelser i forhold overenskomster. Det kan tillige være serviceydelser i forhold til arbejdsret og/eller lobbyvirksomhed vedrørende ansættelsesforhold og arbejdsmarkedet.

Sammensætningen af arbejdsgiverforeninger i Danmark er relativt kompliceret, og der eksisterer et meget stort antal organisationer, både indenfor og udenfor de tre største – Dansk Industri, Dansk Erhverv og Dansk Byggeri. En række organisationer opererer både operationelt og fysisk under de tre største organisationer og har sekretariat i paraplyorganisationen, men kan derfor fremstå i CVR registret som ikke havende under én fuldtidsansatte. Det kan være misvisende, fordi organisationen er tilknyttet en moderorganisation, som måske har flere afdelinger – HR,

jura, arbejdsmarkedspolitik etc. – som servicerer flere underorganisationer. For at sikre, at disse organisationer ikke forsvinder i databasen, har vi manuelt valgt at se bort fra minimumskravet på én medarbejder i forhold til DI's, DE's og DB's medlemsorganisationer. Men på trods af at have ingen ansatte, er de arbejdsgiverorganisationer i egen ret og betragtes repræsentative aktører for en gruppe af arbejdsgivere inden for en anerkendt branche.

Af de 1410 organisationer i CVR har 681 mindst én medarbejder. 369 organisationer af disse 681 er ikke i vores målgruppe, da de hverken er arbejdsgiverorganisationer eller brancheorganisationer i traditionel forstand; det kan være foreninger som Centerforeningen Hvidovre Stationscenter, Frederiksberg Erhvervsforening, Læsø Pelsdyravlerforening mv. Det vil sige, at vi herfra går videre med 312 organisationer.

Arbejdsgiverorganisationer uden en hjemmeside er ikke inkluderet i populationen - 43 af de arbejdsgiverorganisationerne, som fremgår af DI / DE's oversigter eller som er udtrukket via CVR har ikke hjemmesider og er derfor ikke medtaget i databasen. Det gælder tre foreninger i DI, 14 foreninger under DE og 26 foreninger uden for DA-paraplyen. 81 af de organisationer, der er registreret i CVR er lokale afdelinger af en større arbejdsgiverorganisation. Af disse har 27 en hjemmeise (dvs. 54 har ikke). Derfor har vi $54 + 26 = 80$ foreninger, der ikke har en hjemmeside og dermed ikke er inkluderet i databasen, og vi har altså $312 - 80 = 232$ organisationer. Via web-crawling har vi fundet yderligere 30 arbejdsgiverorganisationer, der opfylder vores kriterier, selv om de ikke er registreret i CVR. Hermed står vi med 262 organisationer; er 64 rene erhvervsorganisationer, mens 27 er lokalafdelinger. Dermed når vi ned på en undersøgelsespopulation på $262 - 64 - 27 = 171$ organisationer, der er arbejdsgiverorganisationer efter ovennævnte kriterier og med de nævnte justeringer (se følgende side for en grafisk oversigt over screeningsprocessen).

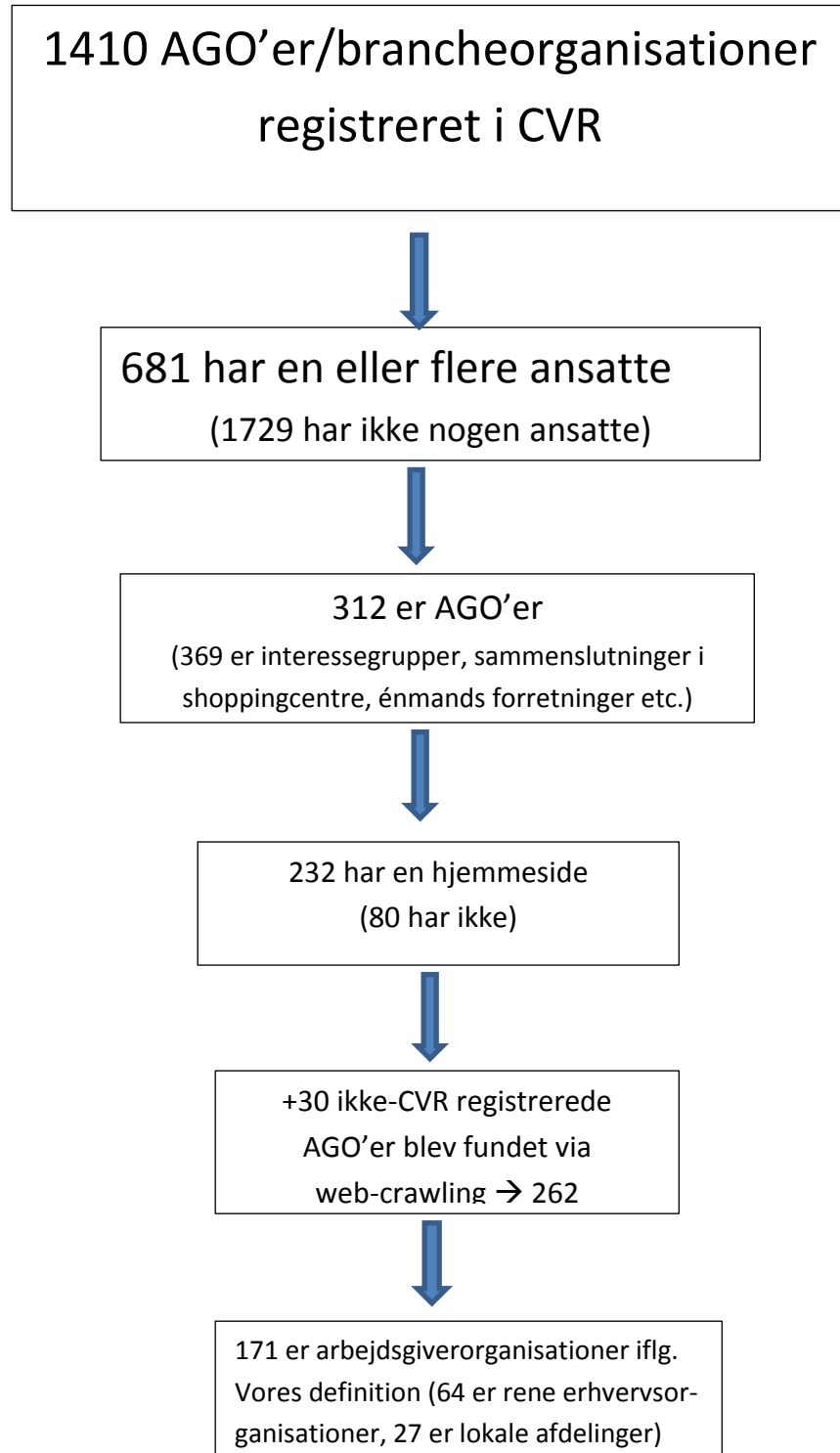
Kodning af data

Kodning fandt sted ved at scanne hjemmesiderne manuelt og systematisk efter oplysninger om arbejdsgiverorganisationernes organisation og ledelse; deres lobbyvirksomhed i forhold til politiske beslutninger; deres rolle i kollektive forhandlinger; samt hvilke typer af arbejdsgivere, de har eller ønsker som medlemmer. For så vidt, at det har været tilgængeligt, er AGO'ernes vedtægter blevet gennemfået for at få et indtryk af de ydelser, der tilbydes, af den ideologi, der bærer organisationen, og af dens overordnede organisationsstruktur. Der er tillige anvendt specifikke Google-søgninger, hvis visse oplysninger ikke var at finde på hjemmesi-

derne, fx oplysninger deltagelse i udvalg og bestyrelser. Dermed er indsamlingsproceduren gået videre end blot at analysere den enkelte hjemmeside.

Det kan diskuteres, om denne tilgang giver et fuldt dækkende billede af, hvilke services AGO'er de facto leverer – eller der snarere er tale om det billede, som AGO'erne ønsker at give af, hvad de leverer. Hvad denne tilgang giver som data er i hvert fald det billede, som AGO'erne ønsker at give af sig selv – og dermed afslører de også, hvilken prioritering forskellige serviceydelser har i forhold til hinanden inden for organisationen.

Screeningen af arbejdsgiverorganisationer



Datasæt 3: Interview med AGO-repræsentanter

Interviewene fandt sted som en semi-struktureret samtale. Interviewpersonerne blev kontaktet skriftligt via mail hvori projektets interesser blev beskrevet. Alle, på nær én af de kontaktede personer viste stor interesse for projektet og stillede sig umiddelbart til rådighed.

De interviewede var:

Adam Lebech (DI)
Anne Trolle (Rederiforeningen)
Bjarne Palstrøm (DI)
Henrik Søgaard (DI)
Henrik Carøe Gjellebøl (Tekniq)
Karsten Høgild (Kristelig Arbejdsgiverforening)
Katja Brandt (Dansk Erhverv)
Mariane Dissing (Finanssektorens Arbejdsgiverforening)
Marietta Bak Seemholt (AutoBranchens ArbejdsgiverForening – ABAF)
Michael Brochmann (GRAKOM)
Morten Dybro (Dansk Mode & Textil)
Ole Draborg (Danske Malermestre)
Thomas Rønnow (Danske Mediers Arbejdsgiverforening)
Tommy Knudsen (Dansk Byggeri)
Peter Stenholm (Dansk Byggeri)
Kim Graugaard (DI)
Pernille Knudsen (DA)
Laurits Rønn (Dansk Erhverv)

Appendix B: Radar-diagrammernes parametre

I radardiagrammerne sammenligner vi forskellige arbejdsgiverorganisationer på fire parametre for services: HRM, overenskomster, offentlige aktiviteter og politiske aktiviteter. Hver parameter er kreeret som en kombination af et antal dummy-variable, som viser, om denne service leveres af den givne AGO (se tabel 7).

Tabel 7: Oversigt over variable i de enkelte parametre i radar-diagrammer

HRM	Overenskomster	Politiske aktiviteter	Offentlige aktiviteter
<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejderengagement • Arbejdsmarkedslovgivning • Ligestilling og mangfoldighed • Arbejdsmiljø • Individuelle kontrakter • Konflikt håndtering • Pensioner • Performance management • Rekruttering og fastholdelse • Efteruddannelse og personaleudvikling • Arbejdsorganisering og arbejdsmetoder • Medarbejderinddragelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollektive forhandlinger • Tvisteløsning • Information og høring • Forhandlinger med fagforeninger • Anerkendelse af fagforeninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiske manifestationer • Forslag til lovændringer • Høringssvar til udvalg • Lobbyvirksomhed • Repræsentation • Foretræde for politiske udvalg/Folketinget 	<ul style="list-style-type: none"> • Blogs • Presse meddelelser • Twitter • Seminare, offentlige møder etc. • Facebook

Eksempel: Når DA får en score på 42 procent i HRM, betyder det, at DA leverer 42 procent af HRM services iflg. hjemmesiden – nemlig 5 ud af 12.