

Handels förbunds kontor

– organisation, verksamhet och mål –

Slutsatser av en utvärdering

Slutsatser och reflektioner

Min uppgift har varit att med utgångspunkt från Organisationsutredning 2025 analysera förbundskontorets organisation, hur man levt upp till de effektmål som lades fast vid omorganisationen 2018 och reflektera över möjligheter för framtiden.

De var elva till antalet och jag har gått igenom dem i avsnittet Utvärdering av omorganisationens effektmål. Det finns betydande problem både med dem i sig och att de är i det närmaste omöjliga att utvärdera.

Jag är benägen att anse målen helt överspelade. Ingen jag intervjuat har något att erinra mot dem, men det är heller inget som är levande i den fackliga vardagen.

Under min utvärdering har jag därför funderat på vilka mål som borde formuleras för Handels och som kan ha bäring på förbundskontoret och de olika enheterna. Jag tänkte formulera några förslag på mål med utgångspunkt från begreppen värva, organisera och behålla medlemmar.

I verksamhetsplanen har förbundet visat att det går att formulera operativa mål för verksamheten utifrån de begreppen. Jag fick tillgång till förbundets verksamhetsplan för 2025 och kunde konstatera att målen var formulerade utifrån just de begreppen. Det kändes minst sagt uppfriskande att läsa verksamhetsplanen och hur man lagt upp målen för den.

Det finns därför anledning att repetera för målen som finns i verksamhetsplanen för 2025.

Målen i Handels verksamhetsplan 2025

I verksamhetsplanen för Handels finns ett antal mätbara mål som spänner över flertalet områden och vinklat på begreppen värva, organisera och behålla.

Värva

Under 2025 ska Handels värva 25 700 medlemmar och minska antalet utträden.

Det ska ske både genom direkt och indirekt värvning.

Avdelningarna ska värva 7 700 medlemmar under 2025, fördelat på de enskilda avdelningarna utifrån avdelningens storlek.

För att klara målen menar man att följande åtgärder ska vidtas:

- Förtroendevalda ska utbildas i medlemsvärvning.
- Information om hur man kan stimulera medlemmar att värva medlemmar.
- Insatserna med skolinformation ska fortsätta.
- Tillsammans med lokala ungdomskommittéer göra insatser bland 19-29-åringar genom kampanj om "lägsta avgift".

- Uppföljning och avstämning mellan förbundskontor och avdelningar ska göras.

Förbundskontoret ska värva 14 000 nya medlemmar under 2025. Av dessa ska 6 000 värvas genom en kampanj via digital annonsering.

Facklig rådgivning ska

- Rekrytera 1 000 inringande icke-medlemmar under 2025.
- Alltid fråga om medlemskap i a-kassan.
- Fokus läggs på samtalsteknik för värvning.

Medlemsservice ska

- Rekrytera 1 000 icke-medlemmar som ringer in under 2025.
- In- och utträden ska administreras inom fem dagar.
- Förbundsmedlemmar ska tillfrågas om medlemskap i a-kassan.
- Enskilt anslutna ska tillfrågas om medlemskap i förbundet.
- Fokus läggs på samtalsteknik för värvning.

Ringesurs ska

- Värva 2 000 enskilt anslutna till förbundet.
- Göra så att 16 % av de kontaktade säger ja till förbundsmedlemskap.

Behålla

- Avdelningarna ska
- Vara ute på arbetsplatser och vara synliga.
- Endagarsutbildning ska genomföras med fokus på nya medlemmar.
- Nya medlemmar ska få välkomstsamtal och erbjudande om kurs.
- Stödjande insatser till klubbar och övriga förtroendevalda ska genomföras.
- Fysiska medlemsutbildningar ska genomföras.
- Inom särskilda grupper ska man öka organisationsgraden
 - o Frisörer
 - o Femiaavtal

Förbundskontoret ska indirekt se till att behålla medlemmar

- Utveckla mina sidor
- Vässa välkomst och engagemang
- Genomföra digitala utbildningar

Facklig rådgivning ska

- Se till att 90 % av alla medlemmar betalar via autogiro.

Medlemsservice ska

- Verka för att 100 % av de som begär utträde ur förbundet ska få ett kvalificerat behålla samtal.
- Med målet att 30 % av dem ska påverkas att fortsätta sitt medlemskap.
- Utveckla tekniken för sms-utskick.
- Erbjud möjligheten att betala via Swish vid risk för utträde.
- Göra kontaktförsök via telefon vid bristande betalning och få 80 % att räddas kvar.
- 90 % av alla nya medlemmar ska betala via autogiro.

Organisera

Det ska bli 1 100 fler arbetsplatser med kollektivavtal och förtroendevalda jämfört med 1 oktober 2024.

Öka organisationsgraden på arbetsplatser med förtroendevalda.

- Prioritera strategiska arbetsplatser.
- Bilda fler fackklubbar.
- Genomföra utvecklingssamtal på arbetsplatser med konfliktrisk och som är strategiska.
- Öka täckningsgraden bland frisörer och tjänstemän.

Målet är att öka antalet fackombud med 13, antalet klubbar med 23 och 89 fler Handelsombud samt öka antalet skyddsombud med 123.

Förbundskontoret ska

- Öka avtalsbevakningen och genomföra eventuella förhandlingar.
- Utveckla verktyg och stöd på mina sidor.
- Utveckla medlemslistan/medlemskollen för förtroendevalda.

Det finns totalt 137 strategiska arbetsplatser och det ska finnas en sådan per 900 medlemmar.

Arbetsmiljö – gemensamt:

- Arbetet med arbetsmiljöstrategin ska fortsätta.
- Strategin för regionala skyddsombud ska fortsätta och teman.
- Arbetsmiljötema ska utvecklas.
- Rekrytera och utbilda skyddsombud.
- Aktivera och utbilda befintliga skyddsombud.
- Utveckla arbetssätt och strategier kopplat till arbetsmiljöföreskrifter från 11 januari 2025.

Heltid och sysselsättningsgrad – förbunds kontor och avdelningar:

- Fortsätta arbeta enligt ”Riktlinjer och strategi avseende hyvling”.
- Fylla på med verktyg för förtroendevalda på Mina sidor.
- Fortsätta använda verktygslåda heltid för att jobba med utökad sysselsättningsgrad.
- Lyfta goda exempel genom bland annat sociala medier.
- Politiskt och fackligt påverkansarbete.

Jämställdhet:

- Kontinuerligt arbete för att olika delar av förbundet speglar medlemskåren.
 - o Kongressombud
 - o Utbilda valberedningar
 - o Nätverket systerskap
 - o Utbilda i HBTQI
 - o Bredda deltagandet på kurser
 - o Kvinnligt deltagande på spetskurser.

Övrigt: avtalsrörelse och kongress 11-15 november.

Synpunkter

Enligt min mening är det föredömligt konkreta och upplyftande mål som kan genomsyra hela verksamheten, både på förbunds kontoret och avdelningarna. De kan dessutom tjäna som kitt mellan avdelningarna och förbundet om de utvärderas på rätt sätt.

De stämde dessutom, till sin struktur, precis överens med de mål som jag hade tänkt föreslå som en del av utvärderingen.

Organisation

Handels förbunds kontor har gått igenom ett flertal organisationsförändringar. Det är en process att växa in i en ny organisation. Det finns heller ingen stark opinion för att göra några organisationsförändringar. Därför bör man arbeta med befintliga enheter och den organisation som existerar.

Att göra ytterligare förändringar torde enbart leda till större förvirring.

Den enda synpunkten som nått mig på befintlig organisation är att avtal och förhandling splittrades från facklig rådgivning. Det finns ingen anledning att gå tillbaka till den tidigare enhetsmässiga samhörigheten, däremot bör man fundera på den praktiska placeringen på förbunds kontoret och fundera på hur man kan underlätta samarbetet mellan olika enheter och vilka som har naturliga samarbetsområden.

Motivet för att genomföra förändringen var strävan att Facklig verksamhet skulle knytas närmare Avtal och förhandling.

Ett återkommande tema i diskussionen med medarbetarna är klagomålen på de befintliga ”stuprören”, att man inte samverkar mellan enheter.

Min första reflektion är att man har en organisation därför att det är effektivt att vissa medarbetare samlas i en enhet eller i funktioner. Det måste bli någon form av organisation av en arbetsplats med 120 medarbetare.

Det gör också att det arbete som ska utföras bestäms utifrån behovet att få dem utförda. I huvudsak bör arbetet utföras inom ramen för respektive enhet och funktion. Samarbete över enhetsgränserna kan vara fruktbart men det är trots allt en fråga som ligger utanför den ordinarie arbetsuppgiften. Alltså blir frågan om huruvida stuprören är för rigida eller om de är resultatet av en rimlig arbetsfördelning. Det finns många arbetsgrupper som bygger på samarbete mellan medarbetare från olika enheter. I vilken utsträckning det behövs ökat samarbete mellan enheter är en fråga om behov, inte något i sig eftersträvänsvärt.

En annan fråga som ofta lyfts är att det blivit för många chefer. Det har blivit för många chefsled och det har gjort beslutsfattandet ineffektivt, hävdas det. Att antalet chefer ökat är till stor del beroende på att man införde enhetschefer som ett led. Jag har emellertid inte tagit del av något alternativt förslag på hur det borde vara utformat. Vilket chefsled är det som bör avvecklas? Är antalet enhetschefer för många, vilket ingen har antytt? Det pekas även på att det saknas goda utvecklingsmöjligheter för medarbetarna, men om antalet chefer minskar betyder det, med matematisk nödvändighet, att utvecklingsmöjligheterna för den som önskar bli chef minskar.

Inrättandet av en kanslichef är annorlunda från den tidigare organisationen. I viss mån har kanslichefen ersatt den förbundssekreterare som tidigare fanns. Dessutom var verkställande utskottets ledamöter operativa chefer i den tidigare organisationen.

Det är givetvis nödvändigt att det finns en sammanhållande kraft på förbundskontoret. Att man ersatt förbundssekreteraren med en kanslichef signalerar tydligt att förbundskontorets verksamhet ska utformas professionellt. Förtroendevalda ska i princip besluta *vad* förbundskontoret ska åstadkomma, medarbetarna *hur* det ska genomföras.

Kanslichefens roll och position måste därför vara att ha det övergripande ansvaret för hela förbundskontoret. Vederbörande måste också axla det ansvaret och använda det mandat som tjänsten ger.

Beslutsorganisation

Det borde vara kristallklart var beslut ska fattas. Det är det sällan, det finns på alla arbetsplatser både en formell och en informell struktur där beslut fattas. Det är den formella strukturen som måste vara tydlig.

Verkställande utskottet ska genom sin politiska förankring vara de som ger direktiven till vad som ska utföras på förbundskontoret. De ska främst vara verksamma utåt, vara representanterna för Handels i olika sammanhang, vara tydliga gentemot både enheter och avdelningar att det operativa ansvaret ligger på anställda medarbetare. Att VU inte är lika närvarande på förbundskontoret som tidigare följer därmed av den

organisationsförändring som genomförts. VU bör inte och ska inte utöva sitt inflytande över den operativa verksamheten. Det ska man göra genom den kanslichef som man gett uppdraget att leda arbetet. Uppdraget bygger på förtroende och tillit. Utvärderingen sker genom rapporter om verksamhet som bedrivs, vilka resultat man uppnår i förhållande till uppsatta mål.

Kanslichefen axlar rollen som högsta beslutande organ på förbundskontoret. Vederbörande måste ha det fullständiga mandatet att styra förbundskontorets verksamhet. Det ska inte råda något tvivel om att det är med VU:s förtroende. Det bör vara tydligt vilka beslut som kanslichefen kan fatta, hur besluten ska beredas och tidsplanen för olika beslut.

Ledningsgruppen bör betraktas som kanslichefens rådgivande organ. Det pågår ett mer omfattande arbete att utveckla ledningsgruppens arbete. Det har framkommit att ledningsgruppens möten behöver effektiviseras, rollen göras tydlig och förberedelserna vara mer precisa. Genom att det finns underlag för ärendena behöver de inte föredras inför hela gruppen och det bör sovras bland vilka ärenden som ska tas upp i ledningsgruppen – mycket torde gå att avhandla mellan berörda personer. Samtidigt ligger det ett värde i att det finns en chefsgrupp som faktiskt har en övergripande kunskap om helheten på förbundskontoret. Det har även förekommit en diskussion i vilken utsträckning ledningsgruppen är en ledning för hela förbundet eller om den är för förbundskontoret. För mig är det självklart att en ledningsgrupp måste vara för den verksamhet som den är inrättad, det vill säga för förbundskontoret. Visserligen är chefen för försteombudsmännen i avdelningarna med i ledningsgruppen, och ombudsmännen är anställda av förbundet, men avdelningarna är trots allt fristående, mer om det längre fram.

Övriga chefer och teamledare deltar inte i ledningsgruppens möten. Det har hållits särskilda chefsmöten där förutom ledningsgruppen även funktionscheferna deltagit. Det har förts en diskussion om huruvida även teamledarna ska delta i dessa chefsmöten. Jag har svårt att bedöma behovet av detta, men vill ändå peka på att det vanligaste klagomålet i sammanhanget är att cheferna i alltför stor utsträckning sitter i möten. Som alltid är det viktigt att sovra i mötesfrekvensen och genomföra effektiva möten.

Självklart finns det befattningsbeskrivningar för var och en. De sammanfattar vad den enskilde förväntas utföra. Ändå efterfrågas tydlighet i chefsstrukturen. Min sammanfattning av behoven av utveckling av chefsstrukturen kan sammanfattas i följande:

- Vilket mandat har kanslichefen, vilka beslut kan vederbörande fatta och hur ska det kommuniceras?
- Vad är ledningsgruppens roll, vilka ärenden ska tas upp vid gruppens möten och hur ska det kommuniceras?
- Vilket mandat har enhetscheferna, vilka beslut kan de fatta och hur ska det kommuniceras?
- Vilket mandat har funktionscheferna, vilka beslut kan de fatta och hur ska det kommuniceras?

- Vilket mandat och vilken roll spelar teamledarna och hur ska det kommuniceras?
- Vilket mandat har medarbetarna att genomföra sitt arbete och hur ska det kommuniceras?

Det finns bland medarbetare en kritik över att det inte fattas nödvändiga beslut. I många fall torde det snarast härröra från att fattade beslut inte är de man förväntade sig och önskade.

Utveckling och kompetens

De flesta medarbetare upplever sig ha tillräcklig kompetens för sitt arbete och menar även att de vet vad som krävs av dem i framtiden. Det är givetvis positivt. Samtidigt är det många som anser att kompetensutvecklingen är bristfällig för förbundskontorets medarbetare.

Jag har inte haft möjlighet att titta närmare på den kompetensutveckling som faktiskt genomförs. Men det är onekligen något dubbelbottnat att det är så vanligt att man uppfattar sig ha tillräckliga kunskaper men ändå vara missnöjd med den kompetensutveckling som erbjuds.

Om man går tillbaka till medarbetarundersökningen finner man att det betecknas som en styrka att medarbetarna vet vilken kompetens man behöver i framtiden för att kunna göra ett bra jobb inom Handels. Samtidigt ser man i mindre utsträckning positivt på de egna framtida möjligheterna i förbundet. Det går heller inte, enligt medarbetarundersökningen, att se tydligt vilka utvecklingsmöjligheter som finns i förbundet.

Medarbetarna ser exempelvis allt tydligare hur det egna arbetet bidrar till Handels övergripande mål.

Man är i allt större utsträckning nöjd med sitt arbete inom Handels, men samtidigt kan man i allt mindre utsträckning tänka sig, baserat på egna erfarenheter, rekommendera Handels som arbetsgivare åt vänner och bekanta.

Man ser tydligt hur det egna arbetet bidrar till Handels övergripande mål, i högre grad än hur andras arbete gör motsvarande nytta.

Min tolkning av resultaten är att man ser effekter av en ökad individualisering. Den egna insatsen och kompetensen är god, men andra lever inte upp till kraven samma sätt. Den egna kompetens är tillräcklig, men arbetsplatsen som helhet är inte tillräckligt funktionell för att kunna rekommenderas som arbetsplats.

Det går också att tolka resultaten att det statistiskt är en god situation, man är nöjd med hur det är för närvarande. Men den dynamiska situationen är mer problematisk. Det går inte att se lika ljus på den framtida utvecklingen. Det kan givetvis vara en effekt av att svensk fackföreningsrörelse är tillbakapressad och att man fått uppleva ett antal år med bakslag, inte minst när det gäller organisationsgrad och medlemstal

Det går inte att kommendera en större framtidstro. Det gör man bara genom att sträva efter och nå goda resultat och träget arbeta mot en framtid.

Ledarskap och ledningsgruppens intentioner

Det finns en problematik kring förbundskontorets ledarskap. I vilken utsträckning det är ett kommunikationsproblem eller en bristande tillit till chefernas förmåga är svårt att bedöma. Ledningsgruppens intentioner tyder på att man i första hand ser det som en brist på kommunikation, transparens och tydlighet. Det är naturligtvis rimligt att reagera så.

Mitt intryck är att kanslichefen behöver ges mandat att kliva fram tydligare, vara den som är bärare av beslut som gäller förbundskontoret. Det är den organisation som Handels har valt, nu gäller det att tydligt omsätta den i praktiken. Processen är startad och ska fullföljas.

Ekonomi

För mig är fackförbundets ekonomi a och o för verksamhetens bedrivande.

En övergripande blick på förbundets ekonomi ger vid handen att man går med ett förhållandevis stort underskott. Det finns möjlighet att göra det under en period. Men det är inte sunt.

Det innebär att man tär på det kapital som under ett drygt sekel byggts upp för att trygga och värna medlemmarnas villkor. Det är tragiskt om en stor del av det kapitalet ska gå förlorat utan att man får ordning på inkomster och utgifter.

Mina reflektioner är följande:

- Naturligtvis är ekonomin till övervägande del avhängigt medlemsantalet. Om man ökar medlemsantalet med 1 000 personer betyder det i runda slängar 4-5 miljoner kronor mer i inkomster. För att täcka det underskott som budgeterats för 2025 behöver man behöva öka medlemsantalet i storleksordningen 15 000 medlemmar på årsbasis för att göra ett 0-resultat.
- Att höja medlemsavgiften torde inte göra saken lättare, det finns tvärtom en risk att det blir kontraproduktivt eftersom det kan leda till att fler känner sig tvingade att avstå från medlemskap av ekonomiska orsaker. Däremot finns det anledning att se över hur effektiv avgiftshanteringen är, det vill säga till vilken avgiftsklass medlemmarna inordnas.
- När man ser över de stora utgifterna är medlemsförsäkringarna det som i första hand sticker i ögonen. Enligt budgeten för 2025 uppgår kostnaderna till 142 miljoner kronor, vilket är nästan en tredjedel av hela förbundskontorets intäkter. I ett läge där varje post behöver ses över måste även medlemsförsäkringarna granskas.
- Att alla kostnader på förbundskontoret ska skärskådas är självklart och det tar sig bland annat uttryck i att inga vakanser återbesätts utan att granskas.
- I Organisationsutredning 2025 togs frågan om möjligheterna att Handels gör ett organisationsnummer av förbund och avdelningar. Det nåddes ingen enighet i utredningen kring detta, trots att det finns många förespråkare för en sådan förändring, inte minst med tanke på att avdelningarnas ombudsmän är anställda av förbundet. Det bör åtminstone göras en ordentlig ekonomisk analys av vad ett gemensamt organisationsnummer skulle betyda.

- Vidare finns det från många håll ett önskemål om att minska antalet avdelningar i landet. För närvarande finns 19 avdelningar. Till höstens kongress har förbundsstyrelsen föreslagit att antalet avdelningar minskar. Det är rimligt att man gör en kvalificerad ekonomisk beräkning av vad en minskning av antalet avdelningar innebär.
- Det borde även vara utrymme för ett nytänkande och att man vänder på alla stenar. Ett djärvt förslag vore exempelvis att inrätta en förbundsavdelning för hela Norrland med en ur kommunikationsmässig gynnsam placering.
- En rent administrativ förändring vore att sammanfoga arbetet med förbundets budget och dess verksamhetsplanering. I de flesta organisationer hör dessa organisatoriskt samman. På Handels ligger de på olika enheter.

Förbundskontorets storlek

I olika sammanhang har det framförts synpunkter om hur stort förbundskontoret är. Det är en vanlig uppfattning att det blivit alltför många anställda där. Omkring 130 personer är verksamma på förbundskontoret.

Men min genomgång av antalet anställda ger vid handen att en mycket stor andel av de anställda har anställts på förbundskontoret för att avlasta avdelningarnas arbete. Syftet har varit att förbättra avdelningarnas utåtriktade arbete.

I runda tal är det ett 50-tal anställda på förbundskontoret med förbundsspecifika uppgifter. I min värld är det inte överdrivet många i ett förbund av Handels storlek.

Ett förbund i harmoni

Avslutningsvis ska konstateras att det finns förutsättningar för att skapa ett förbund i harmoni. Det finns goda förutsättningar att arbeta vidare utifrån de riktlinjer som förbundet utarbetat. Att ha medlemmarna i fokus gäller alla fackliga organisationer, att utarbeta en ändamålsenlig organisation och att ta vara på den kraft som finns i att anställda på en arbetsplats går samman.

Ett förbund i harmoni förutsätter att förbunds kontor och avdelningar arbetar tillsammans, med gemensamma mål, en gemensam uppfattning om vilka metoder man ska använda och hur resurserna ska fördelas.

Ett förbund i harmoni är också en organisation där medlemmar, förtroendevalda och anställda kan skapa goda förutsättningar för fackliga aktiviteter.

Det är även ett förbund där man förmår förena långsiktig strategi med kortsiktig taktik i sina överväganden. Dit hör att kunna forma en organisation som förmår klara inte bara dagens utan också morgondagens utmaningar. Att vara förutseende tillhör den viktigaste egenskapen i en framgångsrik organisation.

Därför bör beslut i dag även ta sikte på vad det innebär på sikt.

Det gäller inte minst de beslut som förmår förena avdelningarnas önskemål med förbundet som helhet.