

Redovisning och förslag från förbundsstyrelsen till kongressen:

## **Styrelsens förslag till demokratiutveckling.**

---

### **Bakgrund**

På Ledarnas kongress 2010 fick styrelsen i uppdrag att verka för ändamålsenliga föreningar. Med ändamålsenliga föreningar avsågs att föreningsstrukturen måste avspegla arbetsmarknaden och möta medlemmarnas behov så att de kan identifiera sig med sin förening. Styrelsen fick mandat att genom sammanslagningar, avknoppningar och nybildningar se till att föreningsstrukturen kontinuerligt utvecklades i takt med arbetsmarknaden och verkligheten i stort.

Många frågor har kommit upp under de senaste årens förbundsråd, kongresser och dialogrundor. Många utredningar och arbetsgrupper har arbetat under de åtta år som gått.

2016 antog Ledarnas kongress en motion som lämnats in av Ledarna inom offentlig sektor. Beslutet innebär

*att FS får i uppdrag att förutsättningslöst genomföra en organisationsöversyn över Ledarnas demokratiska struktur till kongressen 2018.*

*att organisationsöversynen ska belysa medlemsnyttan i nuvarande organisationsform och hur den kan utvecklas och finansieras.*

*att FS får i uppdrag att genomföra översynen och redovisa förslag till organisationsutveckling och långsiktig finansiering till kongressen 2018.*

Eftersom beslutsunderlaget angav att översynen skulle ske i samråd mellan branschföreningarna och förbundsstyrelsen så tillsattes i samband med förbundsrådet våren 2017 en arbetsgrupp bestående av representanter från ett antal föreningar. Arbetsgruppen överlämnade sin rapport till förbundsstyrelsen på förbundsrådet den 17 oktober. (Bilaga 1, Arbetsgruppens rapport)

Arbetsgruppen har inte kunnat enas om nya organisationsformer eller nya demokratiska strukturer.

Parallellt med detta har styrelsen tillsatt en intern arbetsgrupp i syfte att hitta nya former för engagemang, som ett komplement till branschföreningarnas verksamhet. I en rapport till styrelsen i januari 2018 föreslog arbetsgruppen att det skulle bildas ett antal nätverksgrupper. Nätverken är tänkta som "ett forum för medlemmar som vill mötas lokalt, fördjupas kring en specifik sakfråga eller ett gemensamt intresse i chefsrollen eller sin egna chefsutveckling". Se punkt 4 under A nedan.

Dessutom har presidiet gjort ett arbete kring Ledarnas demokrati och våra demokratiska strukturer. Dessa diskussioner har framför allt handlat om föreningarnas uppdrag och om hur vi kan utveckla och säkra demokratin, vilket har lett fram till de stadgeförslag som läggs fram till årets kongress.

Slutligen handlar Motion 9 till årets kongress om Ledarnas konstruktion med självständiga föreningar, förbundets totala ekonomi och finansieringen av hela vår verksamhet. Som svar på den motionen vill förbundsstyrelsen tillsätta en utredning om hur vi effektivt finansierar den totala verksamheten inom Ledarna och föreningarna.

Nedan följer två delar. I del A beskriver styrelsen vad man vill genomföra redan nu. I del B beskriver styrelsen hur man vill arbeta vidare med de frågor som kräver ett grundligare arbete och fler demokratiska diskussioner.

### **A. Styrelsens förslag till kongressen**

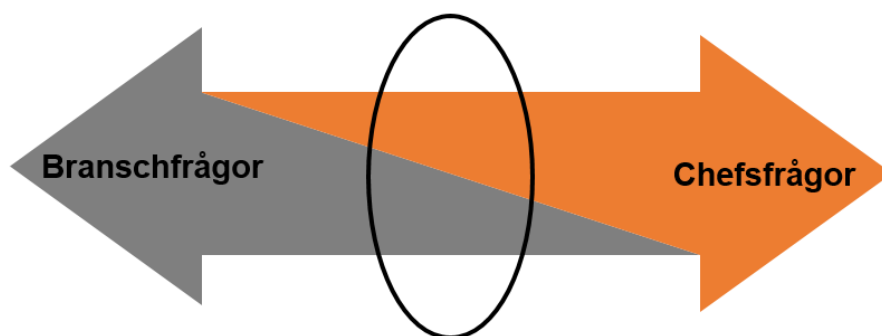
Sammantaget konstaterar styrelsen att många frågor har kommit upp under de senaste årens förbundsråd, kongresser, arbetsgrupper, utredningar och dialogrundor. De flesta av dessa kräver en fortsatt bred diskussion inom Ledarna, men några saker vill styrelsen ändå slå fast:

1. Ledarna organisationsmodell med branschföreningar skapar ett mervärde för medlemmarna och en närvaro för Ledarna i många branscher. Det är samtidigt viktigt att branschföreningarna följer med i arbetsmarknadens utveckling och speglar arbetsmarknadens hela bredd. Därför konstaterar styrelsen att beslutet vid kongressen 2010 om att i varje läge sträva efter så **ändamålsenliga föreningar** som möjligt är viktigt att stå fast vid. Detta ansvar vilar ytterst på Ledarnas styrelse, där också mandatet att initiera förändringar och utveckling ligger. Men det ligger även på respektive branschförening att löpande utvärdera sin verksamhet och vid behov föreslå förändringar.
2. Demokratin måste säkras och stärkas. Det måste säkerställas att demokratin lever, utvecklas och fungerar. Därför behöver vi moderna system för att säkerställa nomineringar och val till föreningsstämmorna.

Stadgekraven på föreningarnas demokratiarbete är omfattande både i Ledarnas centrala stadgar och i föreningarnas egna stadgar. Vi vet idag att många föreningar har svårt att uppfylla dessa krav. Det kan handla om svårigheter att få ombud till stämmorna, problem med att upprätthålla verksamhet i avdelningar osv. Som ett komplement till de grundläggande reglerna lägger därför förbundsstyrelsen ett förslag på att skriva in **minimikrav i stadgarna på hur demokratin ska fungera i en förening**. Beslut om detta tas i samband med övriga stadgebeslut.

Revisionen i föreningarna behöver utredas och utvecklas ytterligare. Bland annat bör revisorerna ha gått Ledarnas revisorsutbildning.

3. För att **möta engagemanget där det faktiskt finns** är det viktigt att föreningarna får möjlighet att arbeta med frågor som lockar medlemmarna. Därför är det rimligt att olika föreningar kan jobba på olika sätt för att möta behoven och hitta engagemanget i just sin förening. Det kan innebära att man ibland måste jobba mer med rena branschfrågor och ibland med rena och lite mer allmänna chefsfrågor. Det är inte rimligt att kräva att varje föreningsaktivitet ska innehålla både bransch- och chefsperspektivet.



4. Tre till fyra nätverksgrupper bildas omedelbart under våren 2018. Avsikten är att låta detta växa till cirka tio grupper före kongressen 2020. Det lokala nätverket är ett forum för medlemmar som vill mötas lokalt, fördjupas kring en specifik sakfråga eller ett gemensamt intresse i chefsrollen eller sin egna chefsutveckling. Nätverket leds av en eller två medlemmar med stöd av en anställd förhandlare.

Nätverket bestämmer själv ämnesinriktning/huvudfråga samt var och hur ofta man vill träffas. Det bör dock vara minst fem till sex gånger under ett år.

Nätverket bör ha omkring 10 - 12 deltagare. Nätverket är kostnadsfritt för deltagande medlemmar. Eventuella reskostnader och logi bekostas av respektive deltagare. Förlorad arbetsförtjänst ersätts inte

En nätverksgrupp kan bygga på gemenskap utifrån:

- geografi/ort
- fokusområde/sakfråga/intresse
- yrke/befattning
- ledarskap

eller en kombination av några av dessa.

Målet för de lokala Ledarna-nätverken ska vara:

- att deltagarna utvecklas som chefer
- att Ledarna får fler och nöjdare medlemmar
- att skapa intresse för demokratiskt engagemang i Ledarna

Därtill kommer nätverkets egna mål, som t ex: ett aktivt och fungerande nätverk, nöjda deltagare eller att deltagarna är aktivt engagerade i nätverkets frågor.

## B. Demokratiutvecklingsprojekt

Utöver dessa konkreta förslag föreslår styrelsen att ett större demokratiutvecklingsprojekt genomförs.

Med en ny styrelse och en ny ordförande är det dags att genom ett helhetsgrepp ta nästa steg i Ledarnas utveckling mot en modern demokratisk medlemsorganisation. Med **medlemsnyttan i fokus** vill därför styrelsen genomföra ett demokratiutvecklingsprojekt. Avsikten är att projektet skall vara flerårigt och bygga vidare på de senaste årens goda erfarenheter av dialog mellan förbundsstyrelsen och föreningarna.

Såväl styrelsen som flera motionärer har inför årets kongress konstaterat att det blir allt viktigare för en medlemsorganisation som Ledarna att vara tydlig för sin omvärld och samtidigt enkel och lättillgänglig för sina medlemmar. Tydlighet och

tillgänglighet bygger man delvis genom värderingar, men lika viktigt för varumärket och hur vi uppfattas är hur vi väljer att arbeta och hur vi organiserar oss.

I dialog och genom samarbete mellan branschföreningarna och förbundsstyrelsen vill därför styrelsen förutsättningslöst utforska hur Ledarna skulle kunna **utveckla den demokratiska organisationen**.

**1.** Utgångspunkten att styrelsen ska sträva efter **en ändamålsenlig föreningsstruktur**, som gällt sedan 2010, är bra och fungerar fortfarande. Men hur bygger vi utifrån den utgångspunkten ett starkt Ledarna? Det är bra när många olika röster i samhället talar om ledarskap och när föreningarna skapar identifikation för den enskilde medlemmen, men Ledarna skulle i många fall kunna få ännu större framgång om vi samtidigt även kunde fokusera hela organisationen i ett tydligt varumärke och skapa en enad kraft. Hur organiserar vi oss bäst för att åstadkomma bägge dessa saker?

**2.** En viktig sak att diskutera i detta sammanhang är hur vi på bästa och mest effektiva sätt använder Ledarnas resurser. Och då ska man inte undvika frågan om vilken del av organisationen som har makten över dessa resurser i olika lägen och situationer. En möjlighet till en öppen diskussion kring detta finns i den utredning som styrelsen föreslår i sitt svar på motion 9 till årets kongress. Där vill styrelsen *"tillsätta en utredning om effektiv finansiering av Ledarnas och föreningarnas totala verksamhet"*.

**3.** Ytterligare en fråga att diskutera är frågeställningen från den första dialogrundan efter kongressen 2014: hur ser vi på branschföreningarnas roll och uppdrag samt Ledarnas/styrelsens roll och uppdrag? Vad kan föreningarna kräva av Ledarna och vad kan Ledarna kräva av föreningarna? Här behöver vi även diskutera formerna för arbetet. Kan olika styrelser jobba på olika sätt? Eget arbete i styrelsen eller så kallade uppdragsstyrelser som beställer arbetet från Ledarna? Att köpa tjänster externt eller från Ledarna, spelar det någon roll? Och spelar det någon roll om föreningarna gör på olika sätt?

**4.** Vi behöver även titta på hur inställningen bland Ledarnas förtroendevalda har utvecklats över tid. Vilka förväntningar finns idag? Hur ser man på sin roll? Vad vill man med sitt uppdrag och vilka är drivkrafterna?

**5.** En kartläggning av alternativa demokratiska metoder behöver också ske. Hur breddar vi basen för demokratin? Genom fokusgrupper? Genom teknikanvändning? Hur ser användandet av e-demokrati ut i Sverige idag? Kan vi lära oss något av det? Hur jobbar andra organisationer?

Arbetet ska inledas med en omfattande och öppen dialogrunda där förbundssekreterarna i samarbete med förbundsstyrelseledamöter träffar samtliga föreningsstyrelser för strukturerade samtal. Arbetet ska bedrivas utvecklas i takt med dialogen i förbundet. Projektet ska överväga att använda metoder sådana metoder som projektet själv studerar, som fokusgrupper och nya former av teknik.

Projektet bör startas omgående efter kongressen och ska kontinuerligt avrapporteras på förbundsråden för att slutligen lämna en slutrapport och eventuellt beslutsförslag till kongressen 2022.

**Styrelsen föreslår att kongressen beslutar**

att uppdra till förbundsstyrelsen att starta ett demokratiutvecklingsprojekt enligt ovan.

## Rapport till förbundsstyrelsen från Demokratiöversynsgruppen: **Fler vägar till engagemang i Ledarna.**

---

### **Bakgrund**

2016 antog Ledarnas kongress en motion som lämnats in av Ledarna inom offentlig sektor. Beslutet innebär

*att FS får i uppdrag att förutsättningslöst genomföra en organisationsöversyn över Ledarnas demokratiska struktur till kongressen 2018.*

*att organisationsöversynen ska belysa medlemsnyttan i nuvarande organisationsform och hur den kan utvecklas och finansieras.*

*att FS får i uppdrag att genomföra översynen och redovisa förslag till organisationsutveckling och långsiktig finansiering till kongressen 2018.*

Eftersom beslutsunderlaget angav att översynen skulle ske i samråd mellan branschföreningarna och förbundsstyrelsen så tillsattes i samband med förbundsrådet våren 2017 en arbetsgrupp bestående av representanter från ett antal föreningar. Arbetsgruppen överlämnar därför denna rapport till förbundsstyrelsen på förbundsrådet den 17 oktober.

Förbundsstyrelsen redovisar därefter sina slutsatser till kongressen i maj 2018.

### **Ledarnas demokratiskstruktur och dess medlemsnytta**

Ledarnas organisationsmodell bygger sedan många år på en indelning i branschföreningar.

På kongressen 2010 diskuterades organisationsmodellen. Då beslutades att:

- *Ledarnas demokratiorganisation utgörs av branschföreningar.*
- *Förbundsstyrelsen ska verka för att uppnå en ändamålsenlig föreningsstruktur.*

På representantskapet 2012 genomfördes en workshop där olika organisationsmodeller diskuterades, men inriktningen mot branschföreningar låg fast.

På representantskapet 2013 bekräftades åter besluten från 2010 i samband med att stora förändringar av föreningsstrukturen genomfördes:

*”Förändringsarbetet inleddes när Ledarnas kongress 2010 beslutade att Ledarna skulle arbeta för mer ”ändamålsenliga föreningar”. Uppdraget innebar att styrelsen i samarbete med branschföreningarna skulle utveckla föreningsstrukturen så att den i högre utsträckning avspeglade den moderna svenska arbetsmarknaden. Dessutom togs beslut om att alla föreningar skulle ha en så tydlig branschriktning på sitt arbete som möjligt.”*

Sedan 2010 har Ledarnas styrelse bevakat utvecklingen och arbetat för kongressbeslutet "ändamålsenliga föreningar". Inledningsvis ledde det till stora förändringar när tjugotre föreningar blev sjutton, men det är ett kontinuerligt arbete som ständigt ska pågå. Föreningarnas strukturer ska förändras med arbetsmarknadens och samhällets utveckling. Det är så Ledarna håller sig relevanta för cheferna på arbetsmarknaden.

Att ledarnas demokratiska organisation skulle bygga på bransch tog sin utgångspunkt i att det var förutsättningarna i chefsuppdraget som låg till grund för gemenskapen och de gemensamma intressena. Förutsättningarna i chefsuppdraget skiljer sig ofta mellan olika branscher men är en sammanhållande faktor i många branscher.

Föreningar indelade efter bransch var också ett sätt att skapa ett meningsfullt innehåll till de demokratiska enheterna mer än att vara valmaskineri till kongress och förbundsstyrelse. Det gav även medlemmarna ett extra mervärde i en tydlig identifikation med den bransch medlemmen är verksam i.

Det har dock aldrig varit fråga om någon indelning baserad på avtalsområden eller företagets arbetsgivartillhörighet, eftersom detta kan förändras och därmed hamnar utom Ledarnas, föreningarnas eller medlemmens kontroll.

Det har heller aldrig varit fråga om vilken befattning den enskilde medlemmen har. Modellen bygger alltså på branschsamhörighet baserat på vilken bransch företaget/verksamheten medlemmen är anställd på är verksam inom. Det innebär t ex att sjuksköterskor anställda på Skanska "tillhör" byggbranschen och därmed Byggcheferna, och att exempelvis en fastighetschef inom ICA tillhör dagligvaruhandeln och därmed Ledarna inom Handeln.

En grundläggande princip är också att Ledarnas medlemmar i formell mening är medlemmar i Ledarna och inte i föreningarna.

Till detta ska läggas medlemmens rätt att själv välja vilken förening/bransch medlemmen själv anser passar bäst.

Vi vet att när vi frågar medlemmarna hur viktigt det är att Ledarna är en demokratiskt styrd organisation så svarar de att det är mycket viktigt. Om man istället frågar om de vet vad föreningarna gör eller om de själva vill engagera sig blir det tystare. Men att organisera Ledarna i någon form av bolagsform skulle sänka engagemanget och medlemmarnas inflytande ytterligare. Kunskapen om verkligheten och chefers förutsättningar skulle flyttas längre bort från Ledarna.

Det finns lite olika varianter bland svenska arbetsmarknadsorganisationer när det gäller att organisera det demokratiska medlemsinflytandet. Alla har dock det gemensamt att man använder någon form av representativ demokrati. Det är svårt att se hur man skulle kunna organisera det på något annat sätt som både gör det rättssäkert, transparent och praktiskt hanterbart.

Ledarna är dock annorlunda på en punkt. Föreningarnas självständighet är långt mycket större inom Ledarna än vad som är vanligt på svensk arbetsmarknad. Ledarnas föreningar är egna juridiska personer och har dessutom rätt att bestämma och ta ut avgift från Ledarnas medlemmar. Den här självständigheten skapar förmodligen ett visst ökat engagemang, men gör det å andra sidan svårare att uppträda som ett enhetligt varumärke och en tydlig aktör.

Ytterligare en skillnad hos Ledarna jämfört med många andra aktörer är att den lokala arbetsplatsrepresentationen (klubb och företrädare) inte är sammankopplad med Ledarnas representativa demokrati.

## Hur kan vi utveckla nuvarande organisation?

Ledarnas demokratiorganisation har framför allt tre utmaningar:

- Varumärket behöver möjligen likriktas. Är ett enda starkt varumärke bättre än många men svagare varumärken? Uppfattningen om detta skiljer sig kraftigt åt mellan olika branschföreningar.
- Vi har idag ganska höga trösklar för att ta sig in och engagera sig i Ledarna. Hur sänker vi dessa trösklar och ger utrymme för engagemanget?
- Det demokratiska underlaget sviktar i en del föreningar. Därmed kan det vara svårt att säkerställa att transparens och påverkansmöjlighet finns kring stämmor, ekonomihantering och ansvarsfrihet.

Här följer några idéer från gruppen för att hantera dessa utmaningar:

1. En tillåtande attityd kring hur en förening kan utvecklas ökar antagligen glädjen och engagemanget. Det måste i så fall ske inom en tydlig, och tvingande ram av yttre spelregler och förutsättningar som alla är överens om att följa (en franchise-ram).
2. Är det bättre att skapa fler och mindre föreningar för att öka möjligheterna att komma in i den demokratiska organisationen? Troligen har just detta en begränsad effekt, då antalet medlemmar som kan tänka sig att engagera sig är relativt statistiskt om inte andra förutsättningar än antalet föreningar förändras.
3. Gruppen vill belysa möjligheten till alternativa grupperingar utanför branschföreningsstrukturen? Dessa *nätverk* skulle inte ha någon roll i Ledarnas representativa demokrati, men skapa plattformar för att engagera sig i frågor som är aktuella och som väcker engagemang. Genom att alla aktiva medlemmar har motionsrätt till styrelse och kongress så skulle även nätverk kunna utöva inflytande.

Såna här grupperingar skulle t ex kunna vara: "Unga Ledare", "HBTQ Ledarna", "Marknadschefer i Ledarna" eller "Ledarna i Småland". Men nätverk skulle även kunna innebära utbildningar eller andra samarbeten (exempelvis Vård och Omsorgs "Mitt framtida ledarskap", Chefer i samverkan eller Handelstransporten). Det skulle kunna ske inom en förening, i samarbete mellan två eller flera föreningar, eller tvärs över hela Ledarna.

Branschföreningarna bör i så fall uppmuntras att forma nätverk. Gruppen vill också peka på de positiva effekter som nätverk kan få på dialogen och erfarenhetsutbytet i Ledarna (se punkt 5 nedan).

4. Demokratin måste säkras och stärkas. Det måste säkerställas att demokratin lever, utvecklas och fungerar. Därför behöver förbundsstyrelsen ta fram



system och plattformar för att säkerställa nomineringar och val till föreningsstämmorna.

Stadgekraven på föreningarnas demokratiarbete är omfattande både i Ledarnas centrala stadgar och i föreningarnas egna stadgar. Vi vet idag att många föreningar har svårt att uppfylla dessa krav. Det kan handla om svårigheter att få ombud till stämmorna, problem med att upprätthålla verksamhet i avdelningar osv. Som ett komplement till de grundläggande reglerna skulle därför ett slags minimikrav kunna införas i stadgarna. Det skulle t ex kunna vara krav på att inför stämman:

- Presentera bokslut mm på webben X veckor innan stämmor.
- Maila *alla medlemmar* om att material finns och när stämma kommer att hållas.
- Ge medlemmarna möjlighet att nominera och motionera på webben i god tid.
- I god tid presentera nomineringar, förslag, motioner och motionssvar på webben.

Revisionen i föreningarna behöver utredas och utvecklas ytterligare. Bland annat bör revisorerna ha gått Ledarnas revisorsutbildning.

5. Gruppen kan konstatera att det finns ett behov av att ytterligare utveckla dialogen och möjligheterna till erfarenhetsutbyte såväl mellan föreningar som mellan förbundet och föreningarna.

Bra exempel på erfarenhetsutbyten har t ex varit föreningsstyrelseutbildningarna för några år sedan när föreningarna gick en utbildning tillsammans med andra föreningsstyrelser. Förbundsstyrelsen bör verka för att:

- Branschdagarna utvecklas i ännu högre grad mot erfarenhetsutbyte mellan föreningarna.
- Fortsätta med utvidgade förbundsråd med tre inbjudna från varje förening. Mer diskussion och erfarenhetsutbyte på förbundsråden.
- Dialogrundor (tematiska diskussioner mellan föreningsstyrelser och förbundet) som stående inslag.
- Fokus på såväl demokrati, politik som bransch under dialogrundorna.
- Kontakten mellan föreningarna och deras faddrar i förbundsstyrelsen bör fördjupas.
- Ökad samordning mellan föreningar och förbundet i verksamhetsplaneringen.

*Kommentar:* Ett direktmedlemskap, d v s där medlemmen kan vara medlem i enbart Ledarna utan att vara medlem i någon förening bedöms inte göra någon skillnad för engagemanget i Ledarna och har därför lämnats därhän av gruppen.

Ledarna är en sammansatt organisation som täcker hela den svenska arbetsmarknaden. Det ger oss en tyngd och en bredd. Många gånger är dessa olikheter Ledarnas största tillgång. Men det leder även till att verkligheten skiljer sig åt för olika medlemmar och föreningar. Gruppen kan därför konstatera att man inte har en komplett enhetlig syn på vare sig vilka problemen är eller hur de ska angripas. Ovanstående slutsatser delas dock i stort av gruppens deltagare.

Gruppen har haft tre möten och har bestått av:

Daniel Kåreda, Ledarna inom Offentlig Sektor (2 möten)

Lars-Olof Uhlin, Ledarna inom Offentlig Sektor (1 möte)

Lars Bergqvist, Byggcheferna (3 möten)

Carola Högfors, Ledarna Privat Tjänstesektor (2 möten)

Kari Elderöth, Ledarna inom Processindustrin (2 möten)

Annie Tidholm, Ledarna inom Handeln (2 möten)

Peter Fahlström, Ledarna inom Vård och Omsorg (3 möten)

Dan Lidsköld, Ledarna inom Teknik och Motor (2 möten)

Åsa Kullberg, Kost och Näring (1 möte)

Raymond Holmström, Ledarna Privat Tjänstesektor (1möte)