

Slutrapport

från

Organisatoriska
översynen

Plan för ett bättre fungerande SSU



Sveriges
Socialdemokratiska
Ungdomsförbund

Slutrapport
från
**Organisatoriska
översynen**

Plan för ett bättre fungerande SSU



www.SSU.se

Inledning

Detta är en rapport med två primära målgrupper: ledningsgrupp och sedan förbundsstyrelse för SSU. Rapporten har också några bilagor för ytterligare tips och underlag, dessa bilagor är:

- ”Bilaga - Beslutsunderlag angående organisationsöversynens delrapport”
- ”Bilaga – Exempelmall för projekt”

Rapporten är skriven i ett jag perspektiv av en så enkel anledning att författaren av rapporten, Vidar Aronsson, är den som står bakom slutsatser, konsekvensanalyser och förslag.

Rapporten har två större resultatdelar, första delen handlar om slutsatser jag dragit i mitt arbete medan andra delen handlar om konkreta förslag jag har för framtiden.

Frågor eller funderingar mottages gärna på vidar@aronsson.nl alternativt 070 – 22 000 16.

Bakgrund till rapporten

De olika arbetsområden översynen och jag fick i uppdrag att arbeta med har varit centrala i mitt arbete och utgångspunkten för mitt arbete. Dessa har områden som skulle ses över har sammanfattningsvis varit:

- Arbetet från vision till verksamhet med tillhörande dokument.
- Former för strategisk styrelse och målstyrd verksamhet.
- Ramar för arbetet mellan expedition-ledning-styrelse.
- Arbetsplatsen expeditionen utformning och dess arbetsuppgifter
- Förbundsorganisationens arbete för att stärka och stödja SSU-distrikten

I en första delrapport (se bilaga) angrep jag frågeställningarna ”expeditionens storlek och arbetsuppgifter”. Denna slutrapport ska redogöra mina slutsatser och förslag på åtgärder i de frågor jag inte besvarade i delrapporten.

Möda är lagd på att försöka formulera mig relativt koncist i denna slutrapport och inte låta all dokumentation och all resonemang få ta plats. Slutrapporten är mitt sätt att göra avslut i mitt arbete utredande arbete. Med rapporten i ryggen är min fulla övertygelse om att förutsättningarna är goda att agera och implementera bra sätt att arbeta på.

Vidare process

Slutrapporten dokumenterar olika konkreta förslag jag kommit fram till som jag tror är rätt för SSU. Ett implementeringsarbete av nya sätt att arbeta på är ett väldigt långsiktigt och kontinuerligt arbete som kommer kräva en målmedveten ledning och arbetsplats som tillsammans antar utmaningar om förbättrade resultat.

Det är viktigt att se arbetet som nu igångsatt men att den vidare processen kommer leva över lång tid och att ett utvecklingsarbete inte tar slut eller blir färdigt.

Sammanfattning

Slutrapporten väljer att svara på översynsuppdragen genom att dra några slutsatser/analyser och sedan redogöra för förslag på åtgärder/förändringar i arbetet utifrån dessa slutsatser.

Sammanfattningsvis dras följande slutsatser: förbundsexpeditionen väcker känslor, bristande resurser för arbetsledning, generalistorganisation med specialistambitioner, otydlig verksamhetsplaneringsprocess, svårt att hantera konflikter, sviktande distriktsperspektiv och hög kompetensnivå – ojämn kvalitetsnivå.

Sedan föreslås ett antal förändringar, vars summerande rubriker är: Nytt ”att arbeta på expeditionen”, arbetsformer på expeditionen, upplägg för verksamhetsplanering och expeditionens utformning.

Vidare kan sammanfattningen av delrapporten läsas här:

Sammanfattning av delrapport

Delrapporten konstaterar i sin beskrivning av närhistorien att vilka uppgifter expeditionen har och hur stor den här, är mer komplexa frågor än vad en första anblick kunde sagt.

Vidare konstaterar rapporten att förändringar i vilka uppgifter styrelseledning ger expeditionen borde ske, sammanfattat är dessa: Tydligare uppdrag om att mobilisera medlemmar för att genomföra verksamhet, mål om större distriktskunskap för att säkerställa distrikts- respektive medlemsperspektiv, mer mandat att arbeta långsiktigt, Tydligare målkopplat arbete, institutionalisering av kunskap, intern kommunikation och ramar för arbetet med FS.

Rapporten avslutas med att göra en bedömning av vilken stab som bör vara utgångspunkt för att möta dessa arbetsuppgifter. Resonemanget landar i att föreslå en stabstorlek på 18 heltidstjänster, ledningen inkluderad.

Metod och process

Denna slutrapport har haft liknande insamlingsprocess av kunskap som delrapporten som presenterades i slutet av november och har två viktiga perspektiv som varit utgångspunkter.

Det första perspektivet kallas det närhistoriska och har handlat om att få en mångdimensionell bild av förbundet och expeditionen utifrån det uppdrag jag fått. Där har jag försökt inte bara se till hur det fungerar i nutid, utan också få en historisk bild om hur förbundsexpeditionen har formats.

Det andra perspektivet är det jag lagt fokus på att dokumentera i denna rapporten och har handlat om att göra analyser av dagens situation och komma med förslag på utvecklingsmetoder.

För att angripa dessa två perspektiv har framförallt fyra metoder använts. Dessa har varit:

Intervjuer

I olika former har ganska mycket resurser lagts på att intervjua personer med relevans i processen. En avgränsning har gjorts och de som här radas upp i grupperingar om punkter har fått liknande frågor inom sin grupp, för att få jämförbara beskrivningar.

- All personal på förbundsexpeditionen (Samt organisationsombudsmannen Nils Hultin som formellt avslutat sin anställning sedan ett par månader)
- De i ledningsgruppen
- Avgående förbundssekreterare, Mattias Vepsä
- Ett urval av 7 distriktsordföranden, med hänsyn till distriktets geografi, politisk historia, storlek och ordförandens kön.

Förutom detta har också en generell anonym enkät gått ut till alla distriktsordföranden, distriktskassörer och distriktsombudsmän. Denna enkät fick 39 svarande.

Workshops

Med ledningsgruppen har mindre workshops genomförts med fokus på tolkning av de styrande dokument som finns, där det organisatoriska handlingsprogrammet varit centralt.

Utifrån den distriktskoll som gjordes fick bli utgångspunkten för en workshop tillsammans med personalen där vi gemensamt analyserade resultaten och vad som skulle kunna vara eventuella förändringsområden.

Genomgång av styrande dokument

Efter en historisk kartläggning av tidigare förändringsprocesser, utredningar och idag styrande dokument har dessa varit utgångspunkt för kunskapsinhämtning. De mest centrala dokumenten som idag är relevanta har i processen varit:

- Organisatoriskt handlingsprogram, antagit på kongressen 2011
- ”Att arbeta på förbundsexpeditionen”, antaget 20110207
- Strategisk plan och budget för 2011.

Med 'goda exempel' som utgångspunkt

I arbetet med att forma konkreta förslag på åtgärder har en utgångspunkt i arbetet varit att titta på andra liknande organisationer och hur de arbetar med sin verksamhet. Genom goda exempel och tidigare gjorda lärdomar i andra organisationer har jag utformat förslag på hur jag bedömer arbetet i SSU bör utvecklas.

Resultat | Slutsatser

Inledning

Ett stort arbete i översynen har lagts på att få en utförlig insyn i hur de olika bilderna av SSU förbundet ser ut. Utifrån detta har många observationer, reflektioner och resonemang formulerats. I den här resultatdelen har jag försökt hålla mig kärnfull genom att bara fokusera på de olika slutsatser jag gjort i mitt arbete, och inte ägna för många tecken på att beskriva de generella bilderna jag fått insyn i.

Förbundsexpeditionen väcker känslor

Snabbt in i mitt uppdrag när jag pratade med medlemmar kunde jag märka något tydligt; expeditionen väcker känslor. Inte i den bemärkelse att alla har varit där eller varit med om något och sedan fått känslor förknippat med denna erfarenhet, utan snarare väcker expeditionen känslor som ett fenomen. Alltså – expeditionen har fått bli representant för överheten, förflutna konflikter, centraliseringen, elitism, makt och kompetens för att nämna några av de olika värdeord jag skulle använda för att beskriva bilden av expeditionen ute i distrikt.

Bristande resurser för arbetsledning

Om man utgår ifrån det styrande dokumentet ”att arbeta på expeditionen” ser det ut som att det finns ett regelbundet och generellt arbete med arbetsledning och personalfrågor i SSU, men så har jag inte uppfattat fallet. I olika omgångar då expeditionen har minskat i storlek så har det till sist varit förbundssekreteraren som blivit chef och arbetsledare av nära all personal. Med hänsyn till alla andra uppdrag förbundssekreterare innehar så är det en kraftig nedprioritering av arbetsledningen i förbundet. Jag ser arbetsledningen som eftersatt och att det krävs mer resurser till det.

I en ungdomsorganisation med ganska hög personalomsättning är det extra resurskrävande att arbetsleda, för att säkerställa att nya anställningar så snabbt som möjligt kan hitta rätt i verksamheten. Det är också centralt för att säkerställa att personalen mår bra, trivs och utvecklas på ett sätt att de stannar tillräckligt länge för att hinna göra ett riktigt bra arbete. Jag vill också belysa prioritering av arbetsledning är en avgörande förutsättning för att skapa tydlighet mellan ledning och anställda i det vardagliga arbetet. Konsekvenserna av denna nedprioritering har därmed varit flera.

Generalistorganisation med specialistambitioner

Det är inte på något sätt ovanligt för en ungdomsorganisation att ha ambitioner av att sträva efter att bygga en specialistorganisation. Alltså där strävan är att rekrytera nischade nyckelkompetenser som har unikt arbetsområde och kunskaper. Mina observationer har varit att SSU har haft mer eller mindre tydliga sådana ambitioner. Konsekvenser av detta har blivit en kultur, där arbete mer enskilt och på egen hand har blivit norm och skapat en kultur av att arbeta i stuprännor, snarare än hängrännor.

Däremot har SSU en lång tradition av att rekrytera unga människor, gärna med lång erfarenhet i SSU eller annan idéburen rörelse. Detta betyder ofta individer med väldigt breda erfarenheter som gjort mycket och bra saker, men inte skaffat sig en lång erfarenhet av ett specifikt specialistområde, utan snarare är bredare generalister som har en spännande bredd i sin kunskapslåda.

Min slutsats är att organiseringen av tjänsterna på expeditionen måste ses över och måste utgå ifrån en kär av mer generalister. Spetsen i arbetet uppstår istället genom att man hittar former

för att skapa en miljö där grupper blir kreativa, kvalitetsfokuserade och skapar utveckling för individen och verksamheten.

Otydlig verksamhetsplaneringsprocess

En av de största utmaningarna för mig har onekligen varit att försöka förstå den process som förts för att planera nästa års verksamhet. Ett arbete som dokumenterats mestadels i strategisk plan och budget.

Det har visat sig vara väldigt olika och få har haft förmågan att beskriva hela processen eller särskilt tydligt sin egen del i den planering som skett. Detta ser jag som ytterst problematiskt och skadar bland annat den långsiktiga färdriktningen, förtroendet för varandra men också att man går miste om mycket kompetens i avsaknad av tydlig process.

Styrelsen har under hösten 2011 tagit ambitioner i rätt riktning och prövat en ny metod där fler blir involverade och fler diskussioner förs på fler ställen i organisationen. Detta måste ytterligare justeras utifrån fyra motiv:

- All personal måste bli delaktig att få bidra och inflytande i processen utifrån sina erfarenheter, sin syn och sin kompetens.
- Större långsiktighet måste skapas i planerandet, så att förutsägbarheten ökar i verksamheten.
- Det måste skapas en dokumenterad uppföljning av beslutad verksamhet när den genomförs som möjliggör återkoppling.
- Kvalitén på mål och andra styrande skrivningar måste öka.

Sviktande distriktsperspektiv

Som organisation bestående av i stort sett autonoma distriktsorganisationer där största delen av verksamheten ska ske, är man väldigt beroende av en god kunskap om dess behov och utmaningar. I mina observationer har det inte varit svårt att se att i stor del av verksamheten saknas ett tydligt distriktsperspektiv.

Många gånger beror detta på sviktande kunskap och kontakter, men det är också en prioriteringsfråga där inga tydliga uppdrag funnits för att motivera distriktsperspektiv i arbetet. Detta bör vara en naturlig del i allas tillvara på en förbundsexpedition.

Hög kompetensnivå - ojämn kvalitetsnivå

Det har varit tydligt från många håll och enkelt att observera att kompetensnivån på expeditionen uppfattas och är hög. Detta till trots så har kvalitén på stor del av verksamheten varit väldigt ojämn i vilken kvalité verksamheten uppnår. Jag upplever att detta är en bild många delar både i förbundet och ute bland distriktsföreträdare.

Jag ser att det är olika saker som gör att kvalitén på verksamheten är ojämn. Jag har bland annat identifierat några framgångsfaktorer för när det går väldigt bra, som jag skriver mer om i mitt förslag till nya arbetsformer för expeditionen. Sammanfattningsvis kan man dock säga att jag ser stor outnyttjad potential i resultaten för expeditionen.

Resultat | Förslag

Inledning

Här följer de förslag och tankar jag har för framtidens arbete.

Nytt ”Att arbeta på expeditionen”

Som tidigare beskrivits har dagens dokument ”att arbeta på förbundsexpeditionen” brister i olika dimensioner, det största är kanske att dokumentet inte varit relevant i det praktiska arbetet på expeditionen. Jag föreslår att ett nytt grepp tas kring dokumentet.

Jag föreslår att en personalhandbok ersätter det som idag kallas ”att arbeta på expeditionen” och att handboken ses som en samling av dokument som är relevanta för arbetsplatsen och arbetet.

Hierarkin bör ses över utifrån perspektivet att det finns delar som är av mer personalpolitisk karaktär, som i större utsträckning handlar om värderingar, mål och idéer. Sedan finns det bitar som är av större personaladministrativ karaktär. Båda är viktiga, men de får inte flyta in i varandra. I processen ska det också ses över om delar faktiskt är överflödiga och plockas ur dokumentet. Vissa av dessa delar som stabens utformning och övergripande mål för expeditionen bör vara frågor som förbundsstyrelsen antar, andra bitarna bör ligga på ledningens ansvar.

Personalhandboken borde ha de här primära målen:

- Skapa en brett förankrad bild av vilket uppdrag förbundsexpeditionen har
- Skapa tydliga mål för förbundsexpeditionen
- Skapa en transparent och levande syn på SSU:s personalpolitik

Servicepolicy

Ett tydligt arbetsområde som expeditionen arbetar med är servicerelaterade tjänster/uppdrag gentemot distrikt och medlemmar. En del som idag saknas är gemensamma riktlinjer och målsättningar för kontakten med hur expeditionen arbetar mot distrikt/medlemmar. En del i framtagandet av personalhandbok bör vara att ta fram en kort servicepolicy eller motsvarande för detta arbete.

Process

Mitt förslag på process är att arbetet inleds med att förbundsstyrelsen på sitt nästa möte antar ”Övergripande uppdrag” och ”Prioritering av målgrupper” som blir en första inriktning i arbetet med ny personalhandbok.

Ledningsgruppen leder sedan vidare processen och tillsammans med personalen tas en personalhandbok fram. Denna fastställs sedan av ledningsgruppen och rapporteras till förbundsstyrelsen. Denna process för att säkerställa både att dokumentet är relevant för anställda, samtidigt som styrelsens står den strategiska riktningen.

Exempel/förslag på principer för expeditionen

Det övergripande målsättningar som utgör strategisk styrning av expeditionen som förbundsstyrelsen bör anta kan vara formulerade i andan av detta förslag:

Övergripande uppdrag

- Utifrån av styrelsen givna mål, riktlinjer och budgetramar skapa, genomföra och utvärdera verksamhet.
- Kommunicera med medlemmar i syfte att deras engagemang underlättas och stimuleras.
- Vara professionella och kunniga i intern såväl som extern kommunikation.
- Säkerställa långsiktigt ekonomiskt och administrativt arbete som möjliggör verksamhet.

Målgrupper

I fallande ordning är följande målgrupper prioriterade för expeditionen:

1. Förbundsstyrelse
2. Distrikt
3. Medlemmar
4. Externa aktörer/individer

Uppföljning

De delar som handlar om uppdrag och mål ska följas upp årligen. Rimligtvis borde detta göras innan nästa budget/taktisk plan sätts så till förbundsstyrelsens möte i september/november.

Rapport: Arbetsformer på expeditionen

Identifierade framgångsfaktorer

En arbetsplats bygger på att man hittar tydliga arbetsformer för att arbeta. Jag har i mitt arbete, framförallt genom de kvalitativa intervjuerna, identifierat tre framgångsfaktorer i arbetsformer.

Dessa framgångsfaktorer i arbetsformerna är:

- Mål som går att förstå, som är förankrade och som går att uppnå.
- En närvarande arbetsledning som är tydlig och kommunikativ.
- Arbetet är kopplat till en grupp.

Min utgångspunkt är att arbetsformerna på expeditionen ska fokusera på att se till att dessa framgångsfaktorer skapas i så hög grad som möjligt. Här nedan kommer mina förslag på hur jag tror att varje framgångsfaktor bör arbetas med, det är inte ett uttömmande förslag, men föreslagna ramar för hur jag tror man ska arbeta.

Mål som går att förstå, som är förankrade och som går att uppnå.

Se förslag på process för verksamhetsplanering.

En närvarande arbetsledning som är tydlig och kommunikativ.

Ett politiskt ledarskap måste omsättas till daglig arbetsledning, ett arbete som måste få prioritet, kunskap och långsiktighet. För att bemöta detta behov föreslår jag i mitt förslag på stab en ny tjänst som jag kallar ”kanslichef”. Ett uppdrag som innebär mer än att arbeta med personalpolitik, utan att kontinuerligt följa upp verksamhet, personal och det arbete som görs.

Exakta gränser mellan förbundssekreterare och kanslichef måste arbetas vidare med att forma, men ett tydligt mandat och delegation från ledningsgruppen bör kanslichefen ha, för att säkerställa att arbetsledningen nu får ytterligare resurser. Det ska också fortsatt vara tydligt att förbundssekreterare är högsta chef och arbetsledare.

Vidare vill jag ge ett uppdrag att under våren ta fram tydligare befattningsbeskrivningar för alla tjänster på expeditionen. Idag har arbetsledningen blivit försvårad av att inga tydliga och levande sådana finns och används. Det är ett arbete som borde göras tillsammans med tillträdande kanslichef. Vidare föreslår jag att all personal ska göra mer rapportering av sitt arbete. Detta ska också vara en resurs för att arbetsledningen ska kunna vara närvarande, behjälplig när prioritering behövs och bidra med återkoppling. Former för detta får ny kanslichef vara med och utforma.

Ett långsiktigt arbete med den psykosociala miljön på expeditionen har inletts genom ett samarbete med företagshälsovården som SSU använder sig av. Ett arbete som blir något en kanslichef och ledning får arbeta vidare med.

Arbetet är kopplat till en grupp.

En tydlig indikator till framgångsrikt arbete i SSU är att hitta former för att arbeta i grupp. Därför ska ett arbetssätt inledas där man arbetar med tydliga projektgrupper. Där ansvariga intar en sammankallande roll, men gruppen sedan består av andra relevanta anställda. Många tydliga projekt som mår bra av att ha en projektgrupp finns i taktiska planen. Denna arbets-

formen syftar också till att fånga upp och nyttja fler anställdas bredd av kompetenser. Till detta arbete föreslår jag en projektmall tas fram där projektet definieras i huvudsak genom uppsatta mål, beskrivande text och ekonomiska ramar. Utifrån detta setts en tidsram för när projektet ska vara färdigt. (Ett förslag på enkel mall finns i bilaga)

Detta ska syfta till att skapa tydlighet i vilka krav som finns, skapa spelrum och förutsättningar för kreativt och hitta konkreta former för återkoppling efter genomförd verksamhet.

Exempel på projektarbete: Startpaket till nya medlemmar ska tas fram. En projektgrupp tillsätts med gemensamma mål och ramar enligt mall. Informationssekreteraren, medlemssekreteraren och medlemsutvecklaren sitter i gruppen där medlemssekreteraren är sammanställande. Utifrån satta ramar drar man nytta av allas olika kompetenser för att få fler perspektiv i utvecklingsarbetet.

Det är alltså tydligare utvecklingsåtgärder eller större verksamheter som jag tror ska vara projekt, inte regelbunden mindre verksamhet.

Arbete med förtroendevalda

Längre fram beskriver jag mitt förslag på upplägg för verksamhetsplanering. Det är i huvudsak där jag lägger fokus på mer formella former för samverkan mellan förbundsstyrelse och personal.

I det övriga arbetet när förbundsstyrelseledamöter arbetar med personal i operativa frågor ser jag det som centralt att acceptera och följa den organisationsmodell som förbundsstyrelsen valt att anta. Där delegeras det till ledningen att styra expeditionen, då är styrelseledamöter i den operativa verksamheten inte arbetsledare av personal. Detta innebär i praktiken att när man är oense om frågor så bör det lyftas upp i hierarkin för att hanteras. Detta för att inte underminera ledarskapet i personalgruppen.

Beslut: upplägg för verksamhetsplanering

Inledning

Under hösten 2011 satte nya ledningen ambitioner att hitta bättre former för att arbeta med processerna kring verksamhetsplanering. Resultatet av detta blev till sist en taktisk plan och budget för 2012. Ett arbete som jag ser som positivt och i rätt riktning, men som behöver fortsätta utvecklas för att hitta helt rätt former. Här är mitt förslag på vad som är nästa steg i den riktningen.

Vad är verksamhetsplanering?

Väldigt enkelt täcker det in hela besluts- och beredningscykeln som en verksamhet genomgår för att genomföras. Jag har valt att fokusera på den del av planeringen som är mer övergripande och där samverkan ska ske mellan förbundsstyrelsen, ledningen och expeditionen.

Samverkan

Jag fick tydligt uppdrag att titta på vilka former som är passande för att förbundsstyrelsen, expeditionen och ledningen ska arbeta tillsammans.

Efter att lyssnat in styrelsens ambitioner om att vara en strategisk styrelse, att delegera och arbeta långsiktigt ser jag det som att det främst är just i verksamhetsplaneringen som former för samverkan är viktig. Det är just här där alla är viktiga för att säkerställa trovärdighet, kvalitet och förankring av vilken verksamhet som ska göras.

Själva genomförandet av verksamheten delegerar styrelsen tydligt i sin delegationsordning till ledning/expeditionen.

Förslag på process

Ökad förutsägbarhet

Rubriken är onekligen inte så attraktiv vid första anblick, framförallt i en ungdomsorganisation. Just därför är det centralt. Strävan efter snabba rörelser som alltid förknippas med att vara ungdomsorganisation är bra och viktig i den konkreta verksamheten och politiken, för att anpassa sig efter samtidens snabba vändningar. Men som stor organisation och rörelse krävs stringens och långsiktighet för att klara av att målmedvetet gå i tydlig riktning för att få kraft i organiseringen.

När exempelvis taktisk plan idag tas fram så är det svårt att veta ungefär vad det kan bli för karaktär på verksamheten. Naturligt förhåller man sig till traditioner om vad som alltid genomförts, man förhåller sig också till beslut på senaste kongressen, men inget samlande dokument formar en tydlig längre riktning.

För att öka förutsägbarheten i vilken riktning SSU går anser jag att förbundsstyrelsen bör inleda arbetet med att ta fram en längre strategi för SSU som sträcker sig minst tre år fram i tiden. Detta ska sedan i framtiden vara grunden för varje års verksamhetsplanering.

Bättre målskrivningar

Det finns också ett stort behov av att öka kunskapen och den gemensamma bilden av hur mål skrivs, tolkas och arbetas med. Det är något som byggs upp över tid, men jag tycker att man generellt ska utgå efter "SMART"-modellen för målskrivningar.

Kortfattat handlar denna modell om att skapa mål som är: Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska och Tidsbestämda.

Processens fyra steg

Jag föreslår att processen låts ha fyra steg. Dessa är som följer:

In- och omvärldsanalys

Ett första steg i en verksamhetsplanering är alltid att få en bild av hur världen förändras och hur situationen ser ut nu, för en medlemsorganisation är de interna trenderna bland medlemmar mest intressanta. En utgångspunkt är också utgå ifrån utvärderingar av tidigare genomförd verksamhet. Det finns goda personella resurser i organisationen för att skaffa sig ett brett underlag och gemensamt analysera vad dagens situation betyder för SSU. Viktigt är tilltrots att arbetet inte blir för brett utan tydligt relaterar till SSU och förbundets verksamhet, men framförallt ska det hela tiden relatera till vilket behov man ser.

Mitt förslag på upplägg för denna del är en gemensam workshop för expedition och förbundsstyrelse. Expeditionen tillsammans med ledningen förbereder workshopen och står för dokumentation av arbetet. På plats hittar man former för att gemensamt diskutera frågeställningarna på någorlunda lika villkor.

Inriktnings och prioriteringsdiskussion

Utifrån det resultat som kommit fram på workshop ska nu strategiska diskussionsunderlag tas fram för inriktande diskussioner i förbundsstyrelsen. Detta för att säkerställa att nästa produkt (taktisk plan och budget) ska ligga i linje med förbundsstyrelsens prioriteringar och då vara förankrad i stora drag.

De dokumenterade resultaten på workshopen delas upp efter utskottens verksamhetsområden. Dessa leder arbetet med att ta fram diskussionsunderlaget och arbetar då tillsammans med expeditionen genom handläggarna för utskotten, för att forma ett så bra underlag som möjligt. Underlaget ska ge förutsättningar för styrelsen att fatta övergripande inriktningsbeslut. Underlaget diskuteras sedan på FS möte där inriktningsbeslut fattas.

Projekt- och målformuleringar

Resultatet från styrelsens diskussioner/beslut förs vidare till expeditionen som utifrån detta arbetar fram underlag och förslag på skrivningar till taktisk plan om vilken verksamhet som ska genomföras och föreslå ekonomiska ramar för denna. I detta arbete är utvärdering av tidigare genomförd verksamhet en central del. Sedan bearbetar utskotten förslagen, tillför egna perspektiv och lägger slutgiltigen ett förslag till ledningsgruppen.

Ledningsgruppen bearbetar alla förslag från utskotten och ger ett samlat jämkat förslag till förbundsstyrelsen på en heltäckande taktisk plan och budget.

Förbundsstyrelsen antar sedan taktisk plan och budget.

Projektmallar

Efter antagen taktiskplan och budget får ledningen uppdrag att fastställa projektramar som sedan delegeras till personal för genomförande. Det görs utifrån en gemensam mall för hur projektramar skrivs och blir den målstyrning av verksamheten som används. Där blir det tydligt vilka resultat som ska uppnås, vilka ramar som finns för att genomföra verksamheten och vem/vilka som är ansvariga.

Dessa tas fram tillsammans med expeditionen och utskott, men antas av ledningsgruppen. (Jag har gjort ett förslag på sådan mall som finns bifogat.)

När?	Vem?	Vad?
April/maj	Expedition+LG	Bereder den gemensamma workshopen på temat In- och omvärldsanalys med fokus på SSUs behov och verksamhet.
Maj/juni	Expedition+FS	Genomför gemensam workshop där alla på liknande villkor öppet kan diskutera. Högt i tak, men också summerande aktivitet där idéer sållas ut från mängden. Expeditionen dokumenterar resultaten.
juni-augusti	Expedition+utskott	Utskotten utgår från workshopen och formar underlag till strategiska inriktningsdiskussioner för FS. Detta görs med hjälp av handläggare från expeditionen. En gemensam mall används.
September	FS	Strategiska diskussioner hålls och inriktningsbeslut fattas inom varje område.
September/oktober	Expeditionen	Utifrån inriktningsdiskussionen så arbetar expeditionen med att titta på vilken verksamhet/projekt som vore lämplig för nästa år för att uppnå inriktning.
Oktober/november	Utskott	Via utskottshandläggare förmedlas expeditionens tankar och förslag och utskotten utgår ifrån detta och formulerar ett slutgiltigt förslag på sin del i taktisk plan för nästa år, samt tillhörande budget.
November/december	FS	Antar taktisk plan med innehållande inriktningar för projekt/verksamhet samt budget.
December	Expeditionen/LG	Leder arbetet med att ta fram projektplaner enligt mall för verksamheten. Utskott involveras och antas sedan av LG.

Beslut: Expeditionens utformning

Bakgrund - utgångspunkter

En expeditions utformning bygger på vilka arbetsuppgifter den har. På styrelsens möte i december antogs förändringar av arbetsuppgifterna och storlek av expeditionen, vilka har varit utgångspunkter för mitt förslag på utformning. Detta beskrivs i delrapporten som finns som bilaga.

Generalist – javisst!

Ofta blir det en oemotsagd sanning att specialisttjänster är nyckeln till framgång, för att säkerställa kompetens och kvalitet. Mitt förslag bygger till trots på en annan utgångspunkt. Under de förutsättningar SSU har till rekryteringar så är det i mycket större utsträckning generalister som söks, unga människor som hunnit få en bredd i sin kunskap och är politiskt motiverade att göra skillnad.

Här utgår jag från de arbetsformer jag beskriver på andra ställen i min rapport som utgår från att man genom gruppsamverkan snarare än individuell specialkompetens kan nå höjd kvalitet. Utifrån detta har jag fortfarande i mitt förslag skapat ansvarsfördelningar precis som tidigare, men lyft in fler delar i det jag kallar ”generella arbetsuppgifter” som gäller alla. Men jag förutsätter också att mer verksamhet genomförs genom projektgrupper och genom samarbeten.

Generella arbetsuppgifter

Generella arbetsuppgifter som gäller för alla har jag lyft ur beskrivningen av tjänsterna. Dessa är i mitt förslag:

- Utvärdering och dokumentation av genomförd verksamhet
- Delta i/ansvara för delar av verksamhetsplanering
- Arbeta i olika projektgrupper
- Arbeta med sina ansvarsområden ut mot distrikt/kommuner
- Delta i kampanjverksamhet

Detta förslag innebär en rekryteringsprocess på ett antal tjänster, i den processen vill jag utifrån mitt arbete rekommendera tre utgångspunkter i urvalsprocessen:

- Erfarenhet i SSU eller liknande organisation ska vara högt premierat.
- Mer fokus på generell kompetens, än specifika validerade kunskaper.
- Målbild om anställning i ca 3 år.

Befattningsbeskrivningar

I detta förslag beskrivs ett förslag vilka tjänster som ska finnas på förbundsexpeditionen. Som ett led i tydligare arbetsledning föreslår jag att det under våren tas fram fungerande och relevanta befattningsbeskrivningar för alla tjänster, dessa kommer vara mer specifika och avgöra vilka unika arbetsuppgifter och ansvarsområden varje tjänst har.

Förslag på tjänster

Här följer mitt förslag på vilka tjänster förbundsexpeditionen ska bestå av:

Förbundsordförande

Leder det politiska arbetet i SSU, leder förbundsstyrelsens arbete samt sitter i ledningsgruppen.

Förbundssekreterare

Leder det organisatoriska arbetet i SSU och är högsta chef och arbetsledare, samt sitter i ledningsgruppen.

Förbundskassör

Leder det ekonomiska arbetet i SSU genom ansvar för budget/bokslut/uppföljning, ansvar för avtal och upphandlingar, distriktsekonomier, interna bidragssystem, lotteriförsäljning samt sitter i ledningsgruppen.

Kanslichef (Särskilt avtal ska tas fram)

Är den operativa arbetsledaren av personal som inte sitter i ledningsgruppen, ansvarig för arbetsmiljö, följer upp beslutsprocesser och personalens verksamhet samt sitter i ledningsgruppen.

Ekonomiassistent (Assistenttjänst)

Är ekonomisk assistent som administrerar och följer upp ekonomiskt administrativa uppgifter för SSU, internationella projekt, FNSU och Frihet. Handhar rikskuponger och handkassa.

Medlemssekreterare (Assistenttjänst)

Ansvarig för medlemskontakt, genom att handa medlemsregistret och medlemsmail. Handhar också register för frihet och tvärdrag. För regelbunden statistik/uppföljning inom dessa ramar och arbetar med processer som ungdomsstyrelseansökan

Pressekreterare (Ombudsmanstjänst)

Ansvarar för förbundets politiska bevakning, respons och mediekontakter. Arbetar med förbundets strategiska externa kommunikation. Ansvarar också för politisk representation/inbjudningar i förbundet.

Politisk sekreterare (Ombudsmanstjänst)

Ansvarar för artikel- och manusproduktion, ett bredare stöd för förbundsstyrelse i det politiska arbetet, samt stöd i idépolitisk utveckling.

Intern kommunikationsombudsman (Ombudsmanstjänst)

Arbetar med strategisk intern kommunikation. Ansvarar för daglig kommunikation i SSU, framförallt genom att ansvara för kommunikationskanaler som webbplats, sociala medier och nyhetsbrev.

Informationsombudsman (Ombudsmanstjänst)

Ansvarar för att tekniska former för kommunikation SSU. Arbetar med detta genom grafiskt uttryck/formgivning, kampanjutformning, profilmaterial och tekniska lösningar. Förutom detta ansvarig för expeditionens teknik och IT-lösningar.

Tvärdragsredaktör (Ombudsmanstjänst)

Arbetar med utveckling av politisk idédebatt i SSU. Detta görs genom att vara ansvarig redaktör för tidningen Tvärdrag, ansvara för tvardrag.se samt annan opinionsbildande verksamhet.

Distriktsutvecklare (Ombudsmanstjänst)

Ansvarig för distriktskontakt och -utveckling. Samordnar insatser och kunskap om/i distrikten generellt och distriktsombudsmännen i synnerhet. Ansvarar för VUF-beredning.

Medlemsutvecklare (Ombudsmanstjänst)

Ansvarar för strategisk/taktiska medlemsfrågor med huvudfokus på värvning/medlemsökning.

Facklig ombudsman (Ombudsmanstjänst)

Ansvarar för att den centrala fackliga verksamheten och samordning med fackföreningsrörelsen. Arbetar också med riktat arbetet, som rekrytering, mot unga fackligt organiserade.

Studieombudsman (Ombudsmanstjänst)

Ansvarar för att förbundets cirkel- och studieverksamhet, pedagogiskt utvecklingsarbete samt studiestimulanser.

Internationell ombudsman (Ombudsmanstjänst)

Ansvarar för förbundets internationella verksamhet, internationella kontakter, samt de internationella projekten, ansökningar och redovisningar.

Arrangemangssamordnare (Ombudsmanstjänst)

Ansvarar för genomförandet av stora förbundsarrangemang, dess ekonomi och uppföljning/utvärdering. Mellanvalsläger 2012 och kongress 2013 är i första hand fokus.

Organisationsutvecklare (Ombudsmanstjänst)

Arbetar med strategisk utveckling inom organisationsfrågor. Arbetar med samordna utvärdering, planering och beredning av verksamhetsplanering.