

*Ett gammalt parti,  
blir ett nytt parti,  
blir ett framtidsparti.*

En rapport om framtidens folkrörelse

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Ett gammalt parti blir ett nytt parti blir ett framtidsparti..... | 1  |
| Inledning.....                                                    | 3  |
| Syfte.....                                                        | 3  |
| Ett framtidsparti?.....                                           | 4  |
| Gräsrotsengagemanget.....                                         | 5  |
| Slutsatser.....                                                   | 5  |
| Reformer.....                                                     | 6  |
| Förtroendeuppdragen.....                                          | 8  |
| Slutsatser.....                                                   | 8  |
| Reformer.....                                                     | 9  |
| Rätt medlem på rätt plats.....                                    | 11 |
| Slutsatser.....                                                   | 11 |
| Reformer.....                                                     | 12 |
| Samhällsförändring bortom motionsskrivandet.....                  | 14 |
| Slutsatser.....                                                   | 14 |
| Reformer.....                                                     | 15 |
| Partikultur för ett framtidsparti.....                            | 17 |
| Slutsatser.....                                                   | 17 |
| Reformer.....                                                     | 18 |

## Inledning

Att diskutera folkrörelse och organisation i arbetarrörelsen landar lätt i klyschor och tomma ord. Begrepp och resonemang av historisk tyngd, men som många gånger saknar förmågan att beskriva den verklighet organiserade socialdemokrater upplever idag. Därför blir ofta diskussionen trist och irrelevant. Hårdraget: en liten grupp pratar om folkrörelsebegreppen i ett avskilt hörn, resten nickar och bara kör på som vanligt.

SSU:s förbundsstyrelse tyckte det var mycket glädjande när temat för den socialdemokratiska partikongressen 2015 beslutades till "framtidens folkrörelse". Men samtidigt fanns en oro att samma avsaknad av faktisk idéutveckling skulle präglade det organisatoriska området.

Detta är bakgrunden till denna rapport. Förhoppningen är att öppna upp för intressantare debatt om vad det innebär att vara framtidens folkrörelse. Att samla problembeskrivningar och lösningar som både provocerar och känns självklara. Några tankar kommer förhoppningsvis spegla partikongressen 2015. Men SSU har också en förhoppning om att höja nivån på den långsiktiga idéutvecklingen om hur vi förnyar folkrörelsen.

### Syfte

Det är lätt att fastna i begreppsdiskussionen om vad "framtidens folkrörelse" faktiskt innebär. Den här rapporten har utgått ifrån en av de klassiska och förenklade definitionen om att det är många människor (folk) som gör saker gemensamt (rörelse). Begreppet framtid sätter ramen för att prata om hur folkrörelsen ska vara för att möta de utmaningar och förutsättningar som ska gälla imorgon, snarare än igår.

Denna rapport utgår alltså ifrån att analysen och förnyelsearbetet ska utgå från folkrörelsens kärna – alltså att samla många människor (medlemmar) som gör saker (aktiveras).

Det är med detta som raster vi bör analyseras och pröva hur vår rörelse ser ut - i syfte att så många medlemmar som möjligt samlas och engagerar sig så mycket de vill och kan. Men rapporten har som ambition att gå längre än så.

På samma sätt som vi inte enbart förlitar oss på ordets makt i samhällsförändringen, utan kräver reformer som tar sig an strukturer, ska samma inställning gälla när vi formar framtidens socialdemokrati. Därför presenterar rapporten inte bara analys, utan försöker presentera konkreta förslag.

Vi ska skapa framtidens folkrörelse. Vi gör det med en reform i taget.

## Ett framtidsparti?

Som en del av analysen av valförlusten 2010 fick det socialdemokratiska partiet ett nytt extra namn. En dag fanns plötsligt ordet framtidsparti med i partilogotypen.

Socialdemokratin har en lång historia om att vara framtidsoptimister. Med framtid kommer möjlighet till förändring. Att Socialdemokraterna som politisk rörelse kan använda framtiden för att ta itu med samhällsproblem och sätta upp nya bättre samhällsprojekt.

För samtidigt är Socialdemokraterna ett parti som förknippas starkt med historien och särskilt 1900-talet. I skolan pratas det mer om Socialdemokraterna i historieklassen än i samhällsvetenskapen. I partiorganisationen och bland medlemmar ligger en väldigt stor identitet i den stolta historien.

Väldigt få tolkade det där tillägget om framtidsparti i logotypen som en rättvisande beskrivning av hur partiet uppfattades av medlemmar och väljare. Istället sågs det nog mer som en riktning och ambition för hur partiet ska utvecklas.

Mycket bra har också hänt partiorganisationen sedan dess. Många har beskrivit supervalårets samtalskampanj som en vitalisering av folkrörelseorganisationen och medlemsantalet har vänt positivt uppåt.

Men fortfarande upplevs Socialdemokraterna inte som ett framtidsparti.

För att om någon – medlem, ombudsman eller väljare – ska ändra sin syn på Socialdemokraterna från ett 1900-talsparti till ett framtidsparti krävs förändring på riktigt, inifrån och ut. Det är lätt att fortsätta existera som ett parti från igår, förnyelse kräver mer arbete. Men den förnyelse som Socialdemokraterna behöver innebär en inre nystart.

Inte då bara starta upp det gamla partiet igen. Utan se över hela maskineriet. Byta ut delar som funkar dåligt. Städa bort onödigt skräp. Investera i helt nya funktioner. För att göra det krävs livlig diskussion, analys och inte minst ett stort organisatoriskt ledarskap. Det är först när maskineriet på riktigt känns nytt och modernt som Socialdemokraterna kan upplevas som ett framtidsparti.

Så gör vi ett gammalt parti, till ett nytt parti, till ett framtidsparti.

## Gräsrotsengagemanget

Begrepp som gräsrotsrörelse uppfattas ofta som motsatsen till en traditionell och väletablerad folkrörelse så som socialdemokratin. Istället för att diskutera om det är sant är det intressantare att se vilken kritik ett sådant påstående innebär. En viktig del av kritiken handlar om en upplevelse att de aktiva medlemmarna av rörelsen inte är med och formar rörelsen. En upplevelse som faktiskt bekräftas av Socialdemokraternas egna medlemsundersökningar och också något som en verklighetsbeskrivning som många på valfritt seminarium nickande skulle hålla med om.

Om kärnan i en framtida folkrörelse innebär många aktiva medlemmar är det lokala engagemanget helt avgörande. Det är där, i det lägsta organisatoriska ledet, de stora medlemstalen kan aktiveras, delta och bidra till rörelsen. Samtidigt bör vi inte färgas för mycket av historiska definitionen av "lokalt" i relation till engagemanget. Både digital utveckling och förbättrade möjlighet till transport gör att lokalt kan relatera till andra saker än den närmaste geografiska gränsen.

Det är därför centralt att analysera och utveckla Socialdemokraternas arbete med att stärka det engagemang som sker i lägsta organisatoriska led.

### Slutsatser

#### **Låg status med "lokalt" engagemang**

Uppdrag och engagemang lokalt är ofta något som informellt är förutsättningar för vidare engagemang i Socialdemokraterna, men det är inte något som inom rörelsen beläggs med status. Det märks till exempel i att de förebilder som lyfts i intern kommunikation inte är dessa personer. Det finns givetvis undantag och delvis var dörrknackningskampanjerna och valrörelsen som helhet sådana. När kulturen är sådan att det inte är verksamheten nära medlemmar som lyfts och har hög status så präglar det hur organisationen kommer utvecklas. Medlemmar kommer istället dras till andra aktiviteter eller uppdrag.

#### **Geografiska föreningar dominerar**

Som medlem blir du nästan alltid medlem i en geografisk s-förening av något slag. Detta trots att många nya medlemmar inte drivs mest av att engagera sig utifrån den geografiska tillhörigheten. Det är samtidigt så att många av de geografiska s-föreningar upplevs som relativt statiska strukturer som inte lockar till engagemang och nyskapande. I praktiken är det inte ovanligt att en ny medlem som inte värvats av en lokal s-förening ändå hamnar där, och föreningen lever inte upp till förväntningarna. Dagens struktur skapar en seghet i organisationen som gynnar de s-föreningar som inte lockar några medlemmar på egen hand och missgynnar de som bedriver bra verksamhet som lockar medlemmar.

#### **För lite förnyelse i den lokala verksamheten**

Det finns i teorin väldigt få begränsningar av vad som är möjligt för en grupp medlemmar att genomföra i den lokala verksamheten. Men ändå är exemplen på ny verksamhet och nya verksamhetsmetoder ganska få för att vara en rörelse med många nya medlemmar varje år. I

praktiken verkar det föreligga olika hinder som gör att få grupper av medlemmar ta initiativ till förnyelse på olika sätt. Det verkar så att befintliga strukturer arbetar aktivt för att bevara sig själva och blir en motkraft till förnyelse. Det kan vara bra och skapar ofta organisatorisk stabilitet. Men riskerar också att vara något som motverkar att fler medlemmar aktiverar sig och att fler utomstående blir medlemmar. Att byta medlemskap idag är dessutom ingen enkel eller tillgänglig process.

## **Reformer**

### **1. Öppna upp för icke-geografiskt föreningsengagemang**

Att kunna engagera sig digitalt kommer snart vara en förutsättning för att vara en relevant organisation. Redan nu finns det ett fåtal digitala föreningar i Socialdemokraterna. Dessa har då skrivits in i en arbetarkommun som tagit på sig frivilligt att de kan tillhöra just deras arbetarkommun. Men om en sådan verksamhet ska växa är det svårt att motivera att de ska tillhöra just en viss arbetarkommun. Socialdemokraterna borde tillsätta en utredning som ser över stadgar och verksamhetsformer för att möjliggöra för engagemang som inte passar in i den traditionella geografiska indelningen. Detta är också relevant då fler föreningar som växer bygger på annan gemenskap än den geografiska.

### **2. Inför enklare val och byte av s-förening**

Inför nya rutiner och metoder för val av lokalförening. Varje ny medlem bör själv kunna få välja bland relevanta s-föreningar som den vill sluta medlemskap. Det skulle kunna leda till att fler medlemmar vill vara aktiv i flera föreningar och gör det enklare för den enskilda medlemmen att hitta rätt i sitt engagemang. Det bör också vara så att man enkelt kan byta, lägga till och administrera sitt medlemskap, exempelvis genom en "mitt medlemskap"-sida på en hemsida. Detta underlättar inte bara administration utan möjliggör för den enskilda medlemmen att lättare hitta sitt engagemang. Rimligtvis borde dessa åtgärder göra det enklare för matchning mellan medlem och aktiviteter. Något som är en förutsättning för att medlemskap ska leda vidare till faktiskt engagemang i partiet.

### **3. Starta nya föreningar och nya verksamheter**

För att förnya Socialdemokraterna har ett viktigt fokus varit medlemsökning och nyrekrytering. Det är viktigt och bra. Men förändring ska ske på riktigt krävs inte bara nya medlemmar, utan ny verksamhet. Det innebär ibland att gammal verksamhet läggs ner. Här skulle Socialdemokraterna behöva ökat tempo och fokus på ny verksamhet inom befintliga föreningar men också fler nya föreningar som inte är enbart geografiska. Därför bör Socialdemokraterna verka för att ny verksamhet startas men också sätta ett mål om antal nystartade lokalavdelningar ska öka.

### **4. Innovationsfonder för ny verksamhet**

Ekonomiska resurserna i Socialdemokraterna fördelas efter historiska resultat, vanligtvis mandatfördelning föregående val eller medlemsavgifter på redan befintliga medlemmar. Detta skapar ett systemhinder. Ett hinder som också förstärks av kulturen inom socialdemokratiet att belöna riskminimering framför organisatoriskt nytänkande. Det måste utvecklas sätt att ge resurser till de ställen där de goda idéerna finns för hur Socialdemokraterna ska prestera bra i framtiden och få nya medlemmar. Därför bör Socialdemokraterna inrätta innovationsfonder med

fokus på att utveckla ny verksamhet och rekrytera nya medlemmar. En idé är att dessa skulle kunna vara regionala och finansieras genom att alla organisatoriska led gör små procentuella avsättningar till fonden.

## Förtroendeuppdragen

En viktig funktion för politiska partier är att hitta kandidater till en stor mängd politiskt tillsatta uppdrag för att leda olika samhällsfunktioner. Över lång tid har dessa minskat kraftigt i antal och också förändrats i karaktär. För 70 år sedan fanns det ungefär ett politiskt uppdrag per tionde medborgare och idag finns det närmare ett uppdrag per hundra medborgare. Dessutom verkar dessa uppdrag koncentreras till färre personer i allt större grad och med det skapas fler heltidspolitiker.

Mycket i partiverksamheten kretsar också runt olika politiska uppdrag. Det är utmanande för en partiorganisation att förhålla sig till medlemmar som fått externa ledande politiska uppdrag, de är alltså inte valda för att leda partiorganisation men att som ledare företräda Socialdemokraternas politik. För någon ny i Socialdemokraterna kan det också därför vara svårt att veta exakt var gränsen går mellan olika uppdrag, exempelvis arbetarekommunens ordförande och kommunalråd.

För att socialdemokratin ska fungera som folkrörelse är det därför centralt att diskutera rollen som de olika förtroendeuppdragen ska spela och hur de ska tillsättas.

### Slutsatser

#### **Politiska uppdrag som belöning och rättighet**

Det finns en socialdemokratisk tradition som handlar om att vara väldigt ödmjuk inför att föreslås till ett politiskt uppdrag. Men orsaken till varför man föreslås till ett uppdrag är i många fall något oklart. Dagens oklarheter har skapat flera problem.

Det finns dels upplevelsen om att när du väl fått vissa uppdrag på en hög nivå är det en rättighet att behålla den typen av uppdrag. I praktiken kan det vara så att skandaler och kriser är det enda som kan utmana sittande förtroendevalda och det skapar en kultur som belönar riskminimerande. Dels finns upplevelsen att man gjort sig förtjänt av vissa politiska uppdrag genom antingen lång och trogen tjänst eller hårt arbete. I många fall kan det underminera uppgiften att välja rätt person för rätt uppdrag. Detta har också bidragit till att nödvändig förnyelse bland företrädare och ledare förhindrats.

#### **Partiorganisationen är för nära de politiska uppdragen**

När socialdemokratin varit som starkast har rörelsen lyckats att både vara statsmannamässig och gjort politiska kompromisser, samtidigt som man varit sin egen opposition som drivit på och ställt krav. På central nivå syns detta genom den tydliga rollskillnaden mellan partisekreterare och partiordförande. När Socialdemokraterna sitter i regeringen representerar partisekreteraren en tydligare partiorganisation och skapar en motpol mot regeringen. Regeringen styr inte partiet och inte tvärt om. För dessa två uppdrag krävs olika profiler och roller. Socialdemokraterna som parti vinner när vi kan klara av båda uppdragen så bra som möjligt. Men i arbetarekommuner och partidistrikt ser det annorlunda ut och på många platser är det samma personer som har höga externa politiska uppdrag som har ledande förtroende uppdrag i partiorganisationen.



### **Svaga och otydliga valberedningsprocesser hindrar förnyelse**

Ur ett internationellt perspektiv har civilsamhället i Norden en unik tradition med starka valberedningsfunktioner som tjänat oss väl som organisationer. Men socialdemokratin har på många platser försvagade beredningsprocesser när det gäller personval. När det inte finns valberedningar med förtroende som leder en sådan process på ett bra sätt uppstår annat. Andra grupperingar agerar valberedning i praktiken - en process som ibland nästan kan beskrivas som att en grupp små s-kardinaler går in i ett rum och sedan skickar ut vit rök när de valt företrädare. För någon som inte heller är särskilt erfaren i rörelsen är det också svårt, om inte omöjligt, att förstå valberedningsprocesserna. Något som också leder till att nödvändig förnyelse hindras för det blir svårare för mindre etablerade personer att få utrymme när det inte är rättvisa spelregler. Det är avgörande för framtidens folkrörelse att klara av beredningen av personval - för ledarna vi väljer formar organisationen.

### **Från politik till påverkansindustri**

En växande grupp förtroendevalda och politiska tjänstemän har börjat gå direkt från politiken till branschen som ibland kallas "påverkansindustrin". Detta skapar trovärdighetsproblem för vilka intressen som representeras. Det lägger också en skugga över hur de kontaktnät och kunskaper som fått under tiden i politiken används i nya roller i näringslivet.

## **Reformer**

### **5. Tidsbegränsa uppdragen för S**

Långsiktigt borde det inte vara lösningen. Men för att bryta kulturen är kvotering baserad på hur länge man får ha uppdrag en kraftfull metod. Att tidsbegränsa uppdragen skulle troligen också öka incitamentet att vara modig och prestera, för att kunna visa att resultat åstadkommit inom given deadline. Det skulle skapa en väldigt konfliktfri metod för förnyelse i Socialdemokratin som inte heller bara fokuserade på ålder. Ramen skulle också innebära en inbyggd förståelse att man har begränsad tid på sig att åstadkomma förändring och aktivt hitta andra uppdrag utanför det befintliga. Det hade inte behövt innebära en stadgeförändring, utan skulle kunna vara en uttalad princip i valberedningsarbetet för att ge förutsägbarhet för vilka förslag de kommer lägga och varför.

### **6. Principen om att dela på den organisatoriska och offentliga politiska makten**

Socialdemokraterna inför en princip om att det ska vara olika personer som innehar det organisatoriska ledarskapet (exempelvis är ordförande i arbetarekommun och partidistrikt) och de tunga externa politiska förtroendeuppdragen. Detta skulle öka möjligheten för partiorganisationen att agera opposition till makten, oavsett vem som styr. Detta är också en förutsättning för att bättre kunna vara ett brett parti rent politiskt. En princip som också möjliggör för fler att dela på makten för Socialdemokraterna. Samtidigt är det viktigt att inte skapa vattentäta skott och de med ledande politiska uppdrag bör finnas med i styrelser men inte som främsta ledare.

### **7. Lyft valberedningarna**

Funktionen som finns i valberedning och valkommittéer är i grunden en väldigt smart mekanism för att inte bara göra valprocesser till en popularitetstävling, utan låta några göra ett mer noggrant arbete och väga in många fler parametrar och skaffas sig bättre mer fördjupad kunskap

om kandidater. Men för att detta ska fungera krävs omfattande satsning på valberedningsarbetet i socialdemokratin. Detta för att öka kvaliteten i arbetet de gör, förtroendet för arbetet de gör och inte minst skapa en transparent process som fler känner att de kan lita på. En sådan satsning borde innefatta:

1. Nationell kunskapssatsning på valberedningarna med syfte att höja valberedningarnas status och mandat. Inte direktiv, utan fokus på metod och kunskap.
2. Alla valberedningar ska utgå ifrån en arbetsordning som är transparent som infattar deras syn på deras uppdrag och hur processen kommer gå till väga. På flera platser fastställs liknande dokument av den beslutande församlingen, det är föredömligt och borde gälla alla.
3. Införandet av en princip att kandidater ska vara öppna med sin kandidatur för att kunna bli föreslagna av valberedningen. För att undvika dolda processer borde alla kandidaturer vara öppna. Idag gynnas man ofta av att inte kandidera öppet, men det kan enkelt ändras.

#### **8. Karantäntid efter politiska uppdrag**

Det krävs spelregler för under vilka premisser det är rimligt att lämna politiken och arbeta vidare med lobbyarbete. Flera dimensioner i denna företeelse behöver ses över för att säkerställa att förtroendet för socialdemokraterna kan bibehållas och stärkas. Detta gäller inte minst socialdemokratiens förhållningssätt rent generellt till lobbyindustrin. Ett rimligt första praktiskt steg vore att införa en karantäntid efter politiskt förtroendeuppdrag såväl som tjänster. Under en sådan karantäntid ska det vara begränsat vilka sorts uppdrag som är möjliga att ta.

## Rätt medlem på rätt plats

En organisation eller en rörelse är dess medlemmar. Varken mer eller mindre. Och alla medlemmar är lika inför stadgan – en medlem en röst. I praktiken finns det trots väldigt olika medlemskap som får olika mycket inflytande och bidrar på olika sätt. Med det som utgångspunkt finns det flera olika delar av medlemskåren som blir betydelsefulla för Socialdemokraterna att analysera.

Dels är det intressant att se vilken sorts representation som finns i medlemskåren och hur den skiljer sig från samhället. För socialdemokratin är det långsiktigt viktigt att kunna representera och välkomna människor från hela samhället. Vidare finns det rasistiska och patriarkala strukturer i samhället som Socialdemokratin inte står helt utanför. Som organisation kan man motverka dessa internt. Historiskt har arbetarrörelsen varit extra bra på att samla breda grupper och ge förutsättningar för alla att kunna utveckla sina talanger och förmågor. Socialdemokraterna har sedan väldigt framgångsrikt lyckats ta till vara på dessa talanger på olika sätt.

För socialdemokratin är det en ständigt central uppgift att diskutera hur medlemmar kan utvecklas och hitta rätt roll i rörelsen.

### Slutsatser

#### **Socialdemokratin som arbetsgivare**

Trots att basen i Socialdemokratin givetvis är det frivilliga engagemanget är också de hundratala anställda som finns i rörelsen en ryggrad för partiorganisationen. Det finns en allt för svag diskussion och genomarbetad idé om hur Socialdemokraterna kan stärkas genom att utvecklas som arbetsgivare och därigenom öka effekten som anställda ger. Symptomatiskt är att det väldigt ofta är otydlig uppdragsgivning och otydliga organisationer. Det saknas också en levande diskussion om hur vi som modern folkrörelse kombinerar betalt och frivilligt arbete. Det saknas en medveten diskussion om Socialdemokraterna med sina värderingar ska anställa kompetenta medarbetare som också speglar samhället och kan utveckla partiorganisationen. Att partistyrelsens kansli har fastställt en policy om att generellt inte anställa någon utan högskoleexamen (oavsett examen) är ett exempel på kopiering av regler från andra organisationer och företag istället för att utveckla egna strategier för att locka rätt kompetens.

#### **Passiv medlemsrekrytering**

Socialdemokraterna ökar i medlemmar igen och det är mycket roligt och bra. En stor del av medlemsökningen och ökning av aktiva medlemmar är relativt passiv rekrytering. Alltså de som redan sökt sig till Socialdemokraterna eller är bekanta med någon som är aktiv. Detta är en viktig och bra rekrytering. Men det innebär också att partiorganisationen lätt missar nödvändig förnyelse och missar att organisera stora samhällsgrupper.

#### **Studier och talangutveckling**

Socialdemokraterna har en lång tradition av att likt idrottsrörelsen både skola bredd och spets. Men studieverksamheten och andra plattformar där medlemmar får utvecklas och utmanas har blivit färre och mycket mindre kända. Det är en förutsättning för en folkrörelse att både

säkerställa en bred studieverksamhet där alla får utvecklas och växa genom folkbildning. Vidare behövs också arenor där medlemmar kan få utveckla sina respektive talanger i syfte att kanske till och med bli bäst. Både bredd och spets behövs. Idag kräver engagemang många gånger att detta skett någon annanstans, så som i SSU. En försvagad struktur för medlemmar att utvecklas gynnar också de som redan är resursstarka eller vars bakgrund ger dem fördelar. När den gamla statssekreterarutbildningen öppnades upp för fritt sök visade sig intresset också vara väldigt stort och många hundra sökte. Både behovet och efterfrågan finns men utbudet är för litet.

### **Makt och mandat**

I en politisk rörelse är det inte så enkelt att frågan om maktfördelning är ett nollsummespel. I en rörelse består en betydande del av makten den makt medlemmarna själva upplever. Såväl partiledare som medlem utan formella uppdrag kan känna makt och ansvar över rörelsen och det motsatta, att någon annan styr och det är omöjligt att påverka. Socialdemokratin har skadats av att allt för få upplever att de har makt och inflytande över Socialdemokraterna. När fler känner makt och inflytande över rörelsen ökar engagemanget och ansvarstagandet. Det är en bärande faktor för att fler ska aktivera sig och framförallt aktivera andra i sin omgivning. Det är därför en viktig framtidsutmaning för Socialdemokraterna att hitta former där fler medlemmar upplever ett mandat att driva rörelsen framåt och utveckla partiet.

## **Reformer**

### **9. Utveckla den professionella delen av partiet**

Det finns minst ett antal hundratal som arbetar i och för vårt parti. Juridiskt sätt är det många olika arbetsgivare men rörelsen är ändå gemensam. Det är en kompetent och strategiskt viktig grupp som bär upp socialdemokratin på olika sätt – genom att utveckla kultur, metoder och politik varje dag. En omfattande satsning borde göras på att utveckla Socialdemokraterna som arbetsgivare och arbetsplats. Det borde till att börja med handla både om att göra socialdemokraterna till en än mer attraktiv arbetsplats, systematisera personalfrågorna, bygga upp rekryteringspooler för att hitta rätt personal och inte minst öka utvecklingsmöjligheterna för personal.

### **10. Nationellt omställningsprogram för heltidssossar**

Det är ett problem att många som har politiken som sin största sysselsättning inte har möjlighet att gå vidare. Även om personen inte är rätt för uppdraget sker ingen förändring för att möjligheterna inte upplevs finnas. Det kan handla om att de erfarenheterna som individer har inte värderas tillräckligt högt på arbetsmarknaden eller att nätverket för att få annan sysselsättning inte finns. Detta är en strategisk utmaning som är svår att lösa ad hoc lokalt. Därför bör centralt program för omställning startas för personer i Socialdemokraterna som vill ta sig vidare, exempelvis med Campus Bommersvik. Det skulle kunna finansieras genom avsättningar på löner inom partiet till särskild en fond.

### **11. Strategisk och uppsökande medlemsrekrytering**

Socialdemokratin ska tolka sitt uppdrag som att samla och spegla samhällets bredd i sin medlemskår. För att göra det krävs strategisk och uppsökande medlemsrekrytering, inte bara värvning av de som söker sig till Socialdemokraterna. Bredden i medlemsbasen är en förutsättning för att socialdemokratin också ska ha möjlighet till de bästa företrädarna som

också speglar samhällets mångfald. Alla organisatoriska led ska sätta upp ambitiösa rekryteringsmål, analysera dagens medlemskår och utforma en handlingsplan som utgår ifrån att söka upp nya medlemmar i nya grupper.

## **12. En modern studiesatsning för både bredd och spets**

Delar av idrottsrörelsen är goda förebilder i att både öppna upp för bredd i verksamheten och samtidigt låta enskilda individer utveckla sina respektive talanger till att bli världsledande. Därför krävs en modern studiesatsning som är bred och ger alla medlemmar möjlighet att oavsett bakgrund utvecklas genom folkbildning. Men Socialdemokraterna ska också ge plats att utveckla både de skarpaste politiska hjärnorna, de bästa kommunikatörerna och de duktigaste organisatörerna. En modern studiesatsning borde innebära att medlemmar får utveckla sina talanger och förmågor på ett sätt som är givande för dem och där de också kan bidra till rörelsen.

Ett systematiskt studiearbete bör innefatta en bredd av aktiviteter och studier:

- Etablera grundstudier tillgängliga för alla medlemmar med möjlighet till fördjupningskurser inom politiska områden.
- Fler återkommande nationella spetsutbildningar (likt Bommersviksakademin och "Statssekreterarutbildningen")
- Verksamhet som brygger mellan profession och politisk rörelse (t.ex. föreningen Smedjan – s-kommunikatörer)
- Egna trainee- och praktikprogram
- Systematiskt arbete med mentorskapsprogram som kopplar ihop nya och gamla politiska förmågor
- Öppna tävlingar för att bidra till S (t.ex. ordnades digitalt s-hack under valrörelsen för att utveckla digitala kampanjer).

## Samhällsförändring bortom motionsskrivandet

Logiken bakom ideellt engagemang handlar om samhällsförändring. Medlemmar ser behov för samhällsförändring som inte upplevs åtgärdas av annan samhällsinstitution och är då beredda att engagera sig. Det är en viktig pusselbit i att förstå logiken för hur engagemang föds och stärks. I socialdemokratin är aktuella samhällsutmaningar ofta orsaken till den känslan av att det finns behov att engagera sig. Det syntes exempelvis när Stefan Löfven utlyste extraval, då valde många att ansluta sig som medlemmar på kort tid – behov och aktualitet fanns. För att inträdet ska leda till aktivering och långsiktigt engagemang krävs att känslan av behov och aktualitet upprätthålls. För att fånga och stärka engagemang krävs därför en ständig översyn av hur medlemmar kan skapa samhällsförändring inom Socialdemokraterna.

Motionsförfarandet har varit den av stadgan traditionella och bestående metoden för att påverka vilken uppfattning partiet har. När frågan om hur en medlem kan påverka kommer upp så blir ofta svaret: att skriva motioner. Det fungerar delvis bra och det finns flera exempel på hur åsiktsförflyttningar sker genom motioner. Men det är en långsam metod som passar för vissa frågor och är sämre för andra. När man tittar bortom motionskrivandet så är det svårt att identifiera hur medlemmar kan påverka och åstadkomma samhällsförändring i Socialdemokraterna.

För socialdemokratin är det en avgörande utmaning att fler känner att det finns ett behov och angelägenhet av deras engagemang. För att åstadkomma det krävs att socialdemokraterna ger medlemmar sätt att påverka och skapa samhällsförändring.

### Slutsatser

#### **Oodynamiska möten**

En stor del av de totala aktiviteterna är möten av olika slag. Väldigt lite kraft har lagts på att utveckla och förnya dessa mötenes form i syfte att främja den enskilda medlemmens engagemang. När en medlem lämnar ett möte och upplever att det gett mer energi än det tagit så leder det ofta till ökat engagemang. Samma gäller för motsatsen. Medlemsmöten, årsmöten, representationsskap och förstamajfirande – alla har de gemensamt att mycket går på repetition. Reglerna och traditionerna har behållits trots att de inte verkar leda till ett större engagemang. Samtidigt har många andra idéburna rörelser vågat pröva nya årsmötesmetoder, förnyat sina förstamajfiranden och hittat andra former för att göra vanliga möten och föreläsningar mer engagerande.

#### **Få känner sig lyssnad på**

Det finns ett uppdämt behov av att känna sig lyssnad på. Något som bekräftas av Socialdemokraternas centrala medlemsundersökning. Detta ska ses som ett strukturellt problem i att skapa delaktighet. Motionsförfarandet räcker inte som struktur för att medlemmar ska uppleva att de blir delaktiga. I en motsatt situation, där det finns upplevelse av inflytande och delaktighet ökar också ansvarskänslan. Medlemmar som saknar ansvarskänsla över Socialdemokraterna är en faktor som får färre att aktivera sig och engagera andra.

### **Brist på arenor för politikutveckling**

Senaste decennierna har det startat ett stort antal tankesmedjor och flera av dem i nära anknytning till arbetarrörelsen. Det kan vara bra krafter för att driva friare opinionsbildning och utveckla politik. Samtidigt är det en väldigt viktig funktion som också måste finnas inom ett folkrörelseparti. Det finns idag få sådana arenor där socialdemokrater kan diskutera hur socialdemokratisk politik bör se ut. Kongresserna är sådana arenor men hålls endast vartannat år och tid läggs då framför allt på att fatta skarpa beslut. Det finns ett stort behov av att få utveckla, sprida och diskutera politiska förslag, men arenorna saknas.

## **Reformer**

### **13. Rådgivande digitala medlemsomröstningar istället för medlemsundersökningar**

Runt om i världen har flera socialdemokratiska partier prövat på att använda rådgivande eller styrande medlemsomröstningar. Här har Socialdemokraterna inte vågat gå längre än att göra medlemsundersökningar där resultatet inte redovisas öppet. Det är inte en metod som gör att fler medlemmar känner ansvar, makt och inflytande över Socialdemokraterna. Det borde därför utvecklas och testas nya metoder att ha fler digitala medlemsomröstningar. Något som sedan både skulle kunna ske nationellt eller avgränsat på något sätt – så som alla medlemmar i en arbetarkommun kan rösta i någon viktig fråga eller genomföra enkelt provval. Det skulle vara ett sätt att få den interna debatten att utvecklas och höja värdet av medlemskapet.

### **14. Nya mötesmetoder**

Socialdemokraterna har varit goda bärare av numera väldigt traditionella mötesmetoder. Metoder som många gånger har hjälpt oss och som på en kongress spelar en väldigt viktig funktion. Men de har också flera brister. De har som funktion att tämja engagemanget snarare än att främja det. Om det är en fråga som engagerar väldigt många och ett beslut ska fattas är de bra metoder för att säkerställa rättvis behandling. Men vi behöver utveckla och sprida metoder som handlar om att främjar engagemang när det behövs. Historiskt har arbetarrörelsen genom sitt folkbildande arbete varit väldigt duktiga på just det. Dags för förnyelse på detta område. En uppsättning nya inspirerande mötesmetoder behövs, som inte bara känns trygga för de som redan sitter på makt och inflytande, utan som har fokus att stimulera den enskilda medlemmens engagemang. Både medlemsmötet, första maj och årsmöten behöver en omstöpning i syfte att engagera fler medlemmar.

### **15. Socialdemokratin behöver eget "Almedalen"**

Parallellt med trenden att digital kommunikation blir mer och mer etablerad och spelar större roll, så finns det en annan trend: att ses. Mässor och konferenser fortsätter att slå nya rekord i Sverige för varje år som går. Så också Almedalen. Samtidigt har Socialdemokratin ingen naturlig nationell samlingsplats som inte är en beslutande kongress. SSU:s erfarenhet är att nationella konferenser och läger är avgörande för att både kunna föra en spännande intern diskussion, få idéutbyte och sätta den kultur som ska råda i organisationen. Många andra partier har regelbundna kommun- och landstingsdagar som ofta inte riktigt lyfter. Socialdemokratin behöver hitta ett bra sätt att ses och föra ett samtal. Detta blir tydligt då det finns flera lokala och regionala initiativ. Socialistiskt forum, olika "Arbetarrörelsedagar" och inte minst arbetarrörelsens båt har varit sådana som försöker lyfta blicken och starta diskussion. Men socialdemokratin skulle behöva en nationell samlingspunkt som inte blir ett mediajippo. Dags att

ordna nationella dagar för Socialdemokraterna eller ännu hellre hela arbetarrörelsen där både kommunalråd, nationella företrädare, medlemmar och sidoorganisationer möts. Det går att lära av andra och göra det på ett sätt som är spännande och givande för hela rörelsen och samtidigt undviker att tusentals medlemmar ska sitta timmar och lyssnar på att ministrar talar med dirigerade applåder. Inspireras av Almedalens fria form men ta avstamp i arbetarrörelsens folkbildnings- och folkrörelsearv och skapa något nytt.



# Partikultur för ett framtidsparti

*"Culture beats strategy every time"*

Det är ganska självklart att det är svårare att styra en stor organisation än en liten. Socialdemokratin är inget undantag och många har gått bet på att försöka styra och påverka hur organisationen och rörelsen agerar. Det kända uttrycket att en kultur alla gånger slår en strategi passar väl för att beskriva hur vissa saker sitter stenhårt i de socialdemokratiska väggarna.

Allt från hur nya medlemmar bli bemötta, till hur upprivande konflikter hanteras och vilka sorts aktiviteter som prioriteras styrs i stor grad av den partikultur som finns. Både bra och dåliga sidor bärs upp och reproduceras ofta vidare i generationer. Allt från att "när partiet kallar så kommer man" till att ingen någonsin säger öppet att de kandiderar till partiordförande går ej att härleda till något strategidokument, utan är en del av kulturen.

Samtidigt får ofta diskussionen om nästa strategi mer uppmärksamhet och tankekraft än hur partikulturen ska utvecklas. För att utveckla framtidens folkrörelse är kulturen en central pusselbit och kräver både diskussion och handling.

## Slutsatser

### **Ideal: uthållighet och riskminimeringar**

En kultur innebär att man indirekt eller direkt straffar visst beteende och belönar annat. I Socialdemokraterna har det kommit till ett stadie där två bärande egenskaper som belönas är uthållighet och riskminimering. Det innebär att om du inte tar för stora risker utan håller dig inom konventionen och samtidigt är uthållig och gör det som kan förväntas av dig så är det ett beteende som belönas. Belöningen kommer i form av uppdrag och förtroende. Det finns flera goda konsekvenser men också flera negativa. En kultur där man straffar risktagande mer än man belönar nytänkande blir inte en organisation med förnyelse. Ofta är det i stunder av tillfälligt högt engagemang i en fråga som man är beredd att organisera sig och agera. Då är det ett hinder att kulturen inte bejakar sådant engagemang utan framförallt vurmar för uthållighet över lång tid. Där uthållighet premieras före tillfälligt engagemang just nu skapar begränsningar för hur många som börjar engagera sig. Detta tar sig också i uttryck att det ställs förvånansvärt lite krav på förnyelse, utveckling och resultat på organisationen från ledning. Med valen som undantag finns det förvånansvärt lite internt ledarskap som kräver bättre resultat utan att undvika kriser.

### **Sökes: starka karaktärer**

Det är en utmaning att som parti både vara statsbärande och ha en stor dos av politiskt ansvarstagande och att vara en spännig och intressant rörelse. Ett sätt att klara den bredden är att ha starka profiler inom partiet som sticker ut. Personer som kan symbolisera Socialdemokraterna utan att behöva vara detsamma som regeringsmakten. Detta kräver en tillåtande kultur som låter olika typer av personer få uppdrag och plattformar via Socialdemokraterna. Det handlar också om att befintliga företrädare och ledare tillåts sticka ut och öka sin kännedom hos allmänheten. Det finns idag för få socialdemokratiska profiler som

väljare känner till. Paletten av kända socialdemokrater behöver bli bredare än manliga före detta statsråd.

### **Kontroll framför DYI**

För att släppa loss kraften i en folkrörelse krävs att många medlemmar och aktiva i praktiken agerar för att se till att samhällsförändring sker och för att stärka partiet. Idag finns en kultur där kontroll eftersträvas, något som märks genom att medlemmar ber om lov innan de gör något snarare än att be om ursäkt när de gjort något. En sådan kultur begränsar den potentiella kapaciteten i en rörelse. Den ”Do-It-Yourself”-kultur som präglat alla stora folkrörelser saknas idag. Det finns istället en rädsla för att släppa på kontroll och makt som är dåligt motiverad och skapar tillitsproblem.

## **Reformer**

### **16. Krav – uppifrån och nerifrån.**

Alla är med och formar en kultur men ansvaret och största rollen spelar ledare. För att skapa förändring krävs att andra krav börjar ställas. Partistyrelsen borde än mer systematiskt följa upp gemensamma kongressmål och se till att partidistriktet klarar av målen. Partidistriktet borde säkerställa arbetarekommunernas utveckling, som i sin tur borde ge det stöd s-föreningarna behöver för att utvecklas. Om en sådan transparent struktur finns skulle också medlemmar ha högre ambitioner och ta stöd i ledarskapet. Samtalskampanjen från valrörelsen är ett gott exempel. Beslut som att var fjärde person ska vara under 35 på listorna har potential att följas upp på liknande sätt.

### **17. Process för att fastställa S-kulturen**

Det finns ett behov av att diskutera vilken partikultur som är önskad i Socialdemokraterna. Men att bara fastställa ett dokument på en kongress skulle inte vara förankrad eller få särskild stor effekt. Däremot en process att genom alla led i organisationen ta fram och diskutera hur partikulturen bör och kan vara vore i sig väldigt värdefullt. Genom att synliggöra strukturella problem om exempelvis vilka som känner sig välkomna och hur verksamheten upplevs finns det stor kapacitet i rörelsen att diskutera både lokala och nationella lösningar.