



Kommunal.

Översynsutredningens rapport

Med ändringarna antagna av Kommunals kongress 2016



Kongress
2016

Innehåll

Rapport från Översynsutredningen.....	1
Vi är Kommunal. Varje dag. Året runt.....	1
Översynsutredningens uppdrag.....	1
Kamp med hjärta och tillhörande utvecklingsarbete - en kort bakgrund.....	1
Utredningens omfattning.....	3
Nuvarande situation.....	3
Medlemsutveckling.....	3
Förtroende för Kommunal.....	4
En arbetsgivarstruktur i ständig förändring.....	4
Större fokus på det arbetsplatsnära fackliga arbetet.....	5
KLOK, Kommunals lokalavdelningar	6
En gemensam verksamhetsplanering i Kommunal.....	7
Arbetsformer som stärker beslutsfattandet	7
Förtroendevalda i Kommunal.....	7
Kommunal Direkt	10
En förändrad omvärld kräver ett förändrat fack.....	12
Drivkrafter och trender	12
Samhällstrender	13
Arbetslivstrender	13
Trender och tendenser inom den fackliga arenan	14
Kommunals utmaningar.....	14
Slutsatser från utvärderingarna.....	15
Förändring tar tid	15
Börja med ledarskapet	15
Ledarskap och förhållningssätt är avgörande	16
Uthållighet är extra viktigt när förändringsarbetet är komplext	16
Kulturfrågor ska hanteras på en gång	16
Kommunicera helhet och nyttor.....	16
Centralisering av beslut om strategier och mål, decentralisering av beslut om utförande	16
14 olika sätt att bedriva utvecklingsarbete. Minst.....	17
Stora förändringsarbeten kräver ökad samordning och hänsyn till organisationens olika förutsättningar	17
Vägen framåt.....	18
KLOK är bra - men vi är inte färdiga	18
Det fackliga arbetet startar i medlemmarnas vardag.....	18
Kommunals roll i det arbetsplatsnära fackliga arbetet.....	19
Låt fler vara aktiva i Kommunal	21
Digitalisering - en bro till engagemang och ökat medlemsinflytande.....	23
Ett tydligare medlemsperspektiv	25
En sektionsstruktur som stödjer det arbetsplatsnära fackliga arbetet	26
Vilka demokratiska nivåer ska vi ha i Kommunal?	28
Den viktiga balansen	28
Översynsutredningens förslag.....	30
Om översynsutredningen.....	31

Rapport från översynsutredningen

Vi är Kommunal. Varje dag. Året runt.

Över en halv miljon medlemmar runt om i hela landet. Med viktiga jobb, värda att älska, dygnets alla timmar. Inom fler än 230 yrken. Det är vi som är Kommunal. Vi bemannar den välfärdsmotor som får Sverige att fungera, de ekonomiska hjulen att snurra och gör människors liv bättre.

På alla arbetsplatser, stora som små, finns problem som behöver lösas och villkor som kan förbättras. Medlemmens intresse för de frågorna och Kommunals kunskap om hur förändring kan åstadkommas är basen i det fackliga arbetet.

Medlemmen uppdrar, genom sin medlemsavgift, till Kommunal att vara ett relevant stöd i arbetslivet. Relationen handlar om arbetsvillkoren – lönen, arbetsmiljön och inflytandet. Chans att göra ett bra jobb, känna yrkesstolthet och i förlängningen få ökad makt över den egna tillvaron.

Översynsutredningens uppdrag

Översynsutredningen har fått i uppdrag att göra en uppföljning och utvärdering av 2004 års kongressbeslut om Kamp med hjärta samt allt det utvecklingsarbete som är genomfört i linje med detta beslut. Utredningen ska också ge förslag på hur vi i Kommunal kan fortsätta att utveckla organisationen och verksamheten, så att medlemsvärvningen gynnas och så att förtroendet för Kommunal och Kommunals företrädare ökar. Förslagen ska leda till ökad mångfald inom organisationen och ett arbetsplatsnära fackligt arbete. På riktigt.

Det här är utredningens rapport. Den belyser Kommunals organisationsarbete och hur väl Kommunal har lyckats med att förbättra arbetsformerna och arbeta mer smart, effektivt och medlemsnära.

Kamp med hjärta och tillhörande utvecklingsarbete - en kort bakgrund

Kamp med hjärta är Kommunals program för organisationsutveckling. Det antogs av kongressen 2004 och är resultatet av en översynsutredning som såg över Kommunals hela verksamhet.

När Kamp med hjärta antogs hade medlemskurvorna pekat åt fel håll under en lång tid. Attityden till facket hade förändrats. Organisationsgraden sjönk, särskilt för unga. Arbetsgivar- och medlemsstrukturen förändrades när allt mer offentlig verksamhet privatiserades. Sammanslagningen med Svenska Lantarbetareförbundet 2002 hade redan betytt fler privatanställda medlemmar, som i de flesta fall arbetade på små arbetsplatser. Att de privatanställda medlemmarna var fler än de landstingsanställda återspeglades inte i Kommunals organisation och arbetsformer. Det var också stora skillnader i stöd och service till medlemmarna.

Nya förutsättningar krävde nya arbetssätt. Kamp med hjärta presenterade därför nio utvecklingsområden för ett mer tydligt och medlemsnära Kommunal. Kommunal skulle arbeta mer smart och uthålligt. Service och tillgänglighet, öppenhet och effektivitet var grundläggande delar. Alla medlemmar skulle se Kommunal som det självklara verktyget för bättre arbetsvillkor och inflytande i arbetslivet.

De nio utvecklingsområdena:

- Innehållet i medlemskapet
- Ett kvalitetssäkrat medlemskap – en garanterad nivå i medlemskapet
- Kommunals organisation ska spegla den förändrade arbetsgivarstrukturen

- Kommunal ska öka tillgängligheten för medlemmarna
- Rollfördelning i organisationen
- Arbetsformer som stärker beslutsfattandet
- Kommunikation och opinionsbildning
- En gemensam verksamhetsplanering i Kommunal
- Kommunal ska säkerställa och utveckla sin kompetens

Efter kongressbeslutet inleddes utvecklingsprojekt som rörde Kommunals ledningssystem, det fackliga ledarskapet, verksamheten för de privatanställda medlemmarna och förvaltningsadministrationen.

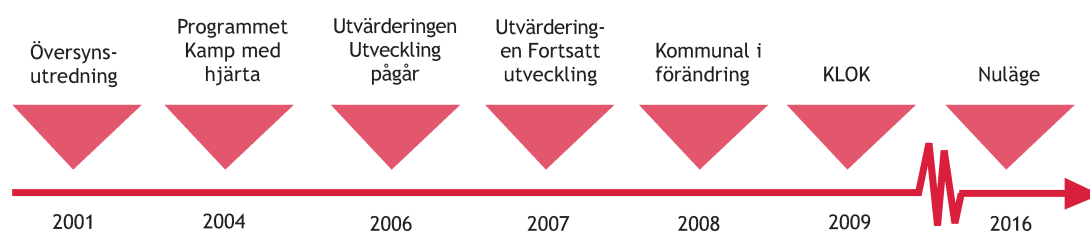
Förbundskontoret omorganiserades 2004 för att förbättra verksamhetsstyrningen. Målet var att få hela förbundet att arbeta efter en gemensam röd tråd. En utvärdering två år senare visade att omorganisationen fungerade bra, men att förbunds kontor och avdelningar behövde utveckla sin samverkan.

När avdelningarnas organisation sågs över 2007 blev det tydligt att varje avdelning gjorde på sitt sätt, efter bästa förmåga. En enhetlig och gemensam organisationsstruktur saknades. Det var också stora variationer i rollfördelningen när beslut fattades och hur verksamhet genomfördes. Det fick konsekvenser för den förbundsgemensamma verksamheten.

2008 följde Kommunal i förändring upp de olika projekten och föreslog en plattform för Kommunals framtida organisation. Den tog fasta på arbetsformer och roller i avdelningar och sektioner, behovet av tydligare styrning och en kvalitetssäkrad service för alla medlemmar. Avdelningarna fick i uppdrag att utreda vad ett eventuellt samgående med en annan avdelning skulle innebära för deras möjligheter att kunna leva upp till de nödvändiga förändringarna.

Nästa steg blev KLOK, Kommunals lokalavdelningar. Den övergripande idén med KLOK var att uppnå ett Kommunal som med sin attityd och sina arbetsätt åstadkommer sådana resultat att många fler vill vara medlemmar i föreningen. Avdelningarna behövde arbeta mer lika, för att bättre tillvarata medlemmarnas intressen och erbjuda dem likvärdig service, tillgänglighet och inflytande i Kommunal. Genom att hålla isär de demokratiska och funktionella rollerna skulle organisationsstrukturen i avdelningarna bli mer tydlig. En roll ska besluta om verksamhet eller strategi, en annan ska utföra det som beslutats. Resurser omfördelades och uppdraget som regionalt fackligt ombud, RFO, utvecklades för att ge privatanställda medlemmar samma fackliga service som de offentliganställda.

I slutet av 2009 samlades ekonomi- och medlemsadministrationen samt telefoni till tre center, så att mer av Kommunals resurser skulle kunna styras till den medlemsnära fackliga verksamheten.



Viktiga årtal och händelser för utvecklingen mot ett Kommunal.

Utredningens omfattning

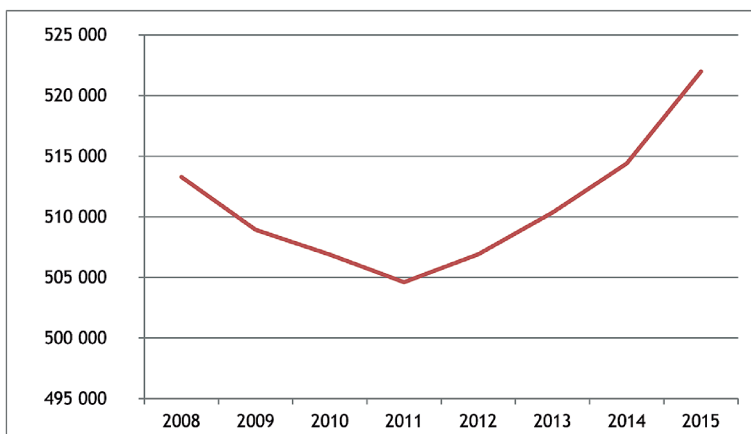
Under årens lopp har flera av utvecklingsprojekten från Kamp med hjärta utvärderats. Dessa utvärderingar har översynsutredningen tagit del av och utgör grund för översynsutredningens arbete. Utredningen har också initierat egna utvärderingar av KLOK, Kommunals arbetsformer och förändrad arbetsgivarstruktur. Dessutom har utredningen kartlagt områden som mångfald och representativitet.

Nuvarande situation

En lägesbeskrivning för de områden som översynsutredningen har utvärderat och för de kartläggningar som utredningen har gjort.

Medlemsutveckling

Kommunal vände till slut den negativa trenden. Ett hårt och målinriktat arbete fick fart på medlemsvärvningen. De senaste fyra åren har kurvorna pekat uppåt och Kommunal kunde avsluta 2015 med vind i seglen, genom den största medlemsökningen sedan början av 1990-talet.



Kommunals medlemsutveckling 2008-2015

Firandet blev kort. I januari 2016 granskades Kommunal av Aftonbladet. Felaktigheter och oacceptabla förhållanden uppdagades. Granskningen fick ett mycket stort genomslag och har inte lämnat någon oberörd. Medlemmarnas reaktioner blev kraftiga och många valde att gå ur Kommunal. Förtroendet för Kommunal är tydligt påverkat av krisen. Fokus ligger nu på att rätta till alla felaktigheter och återvinna medlemmarnas förlorade förtroende.

Sjunkande organisationsgrad och ökad konkurrens om medlemmar

Kommunals legitimitet som fackförening är beroende av en hög organisationsgrad. För vissa medlemsgrupper i Kommunal, som unga och visstidsanställda, samt inom vissa privata avtalsområden, är den för låg. Det här är ett problem som Kommunal delar med andra fackliga organisationer. Konkurrensen om medlemmarna ökar, särskilt inom privat tjänstesektor, när fackförbunden storsatsar på medlemsvärvning för att öka sin fackliga styrka. Risken är stor att konkurrerande fackförbund kan slå ut oss.

Missnöjda medlemmar kan idag bilda en egen intresseorganisation för att driva sina frågor. De kan också använda sociala medier för att starta medlemsuppror kring en fråga. Kommunal får inte blunda för en utveckling där enskilda yrkesgrupper väljer bort oss och startar sin egen intresseorganisation eller fack. Inom buss, räddningstjänst och ambulans har det redan skett.

Förtroende för Kommunal

Kommunal lever inte upp till medlemmarnas förväntningar. Förtroendet för Kommunal bland medlemmar och allmänhet är lågt. Det visar flera av varandra oberoende undersökningar. I SCB:s NKI¹-mätning våren 2015 gav medlemmarna Kommunal betyget 56. Gränsen mellan nöjd och missnöjd går vid 55. I TNS Sifos årliga anseendemätning hamnar Kommunal sist bland de 26 aktörer som är med i undersökningen. Kommunals anseendeindex är 13, genomsnittet i undersökningen är 35.

Krisen i början av 2016 spädde på den negativa bilden av Kommunal. De förtroendevalda på arbetsplatserna har dock ett bättre anseende än Kommunal nationellt.

Det är ett allvarligt läge. Det är också ett gyllene tillfälle för förändring. Medlemmarna är engagerade och bryr sig om Kommunal. Det ger oss goda förutsättningar att ändra bilden av Kommunal.

En arbetsgivarstruktur i ständig förändring

Medlemmarna i Kommunal arbetar i 230 yrken, i tolv branscher. De har en flora av arbetsgivare: 290 kommuner, 21 landsting och runt 17 000 privata arbetsgivare. De arbetar på närmare 49 000 arbetsplatser. Kommunal tecknar idag 65 centrala kollektivavtal med 20 olika arbetsgivarorganisationer. Var fjärde medlem i Kommunal har en privat arbetsgivare. Flest privatanställda medlemmar finns inom äldreomsorgen, funktionshinder och trafik.

Arbetsgivartyp	Andel medlemmar 2015	Andel medlemmar 2008
Kommun	66 %	70 %
Landsting	10 %	11 %
Kyrka	1 %	
Privat	23 %	19 %

Medlemmar per arbetsgivartyp dec. 2015 och dec. 2008. I gruppen privat ingick även kyrka år 2008.

Kommuner och landsting är de största arbetsgivarna för Kommunals medlemmar. De har ändrat karaktär från att vara centralt styrda kommuner och landsting, till decentraliserade förvaltningar. Nu finns dock tecken på att en del kommuner och landsting väljer att återgå till att centralisera arbetsgivaransvaret igen.

Konkurrensutsättningen av offentliga välfärdstjänster har lett till en kraftig ökning av små och medelstora företag inom privat tjänstesektor. Offentliga upphandlingar, entreprenader och bemanningsverksamhet bidrar till att arbetsgivarstrukturen hela tiden förändras. Dessutom pågår en ständig strukturomvandling när mindre och medelstora företag byter ägare. Det är en utveckling som fortsätter i än snabbare takt.

När privata arbetsgivare ständigt skiftar form prövas Kommunals arbete med att organisera arbetsplatser, teckna och bevaka kollektivavtal. Många medlemsgrupper har gått från att vara stora och välorganiserade till att bli splittrade och mindre organiserade. Det har skett i storstäderna och trenden sprider sig.

Kollektivavtal utmanas och ifrågasätts på ett sätt som inte skett tidigare. När Kommunals kollektivavtal inte är konkurrensneutrala möjliggör det att arbetsgivare kan ägna sig åt "avtalsshopping" och söka andra "billiga" försäkringslösningar. Konsekvenserna blir konkurrensutsättning, otrygga anställningar och lönepress.

¹ NKI står för Nöjd Kund Index och används för att mäta hur nöjda medlemmarna är med Kommunal.

Genom EU-utvidgningen och EU-harmoniseringen har arbetsmarknaden blivit större. Migrationen mellan länder ökar. Arbetskraftsutbudet ökar. Utländska företag med arbetskraft i Sverige, så kallad utstationerad arbetskraft, blir ett vanligare inslag på svensk arbetsmarknad. Det är också den tillfälliga, invandrade arbetskraften. Den finns inom flera av Kommunals branscher, främst inom den gröna sektorn. Omfattande regeländringar har fått till följd att den som kommer till Sverige för att arbeta är oskyddad, om lön och arbetsvillkor inte blir som utlovats. Myndigheter och fack har nu sämre möjligheter att kontrollera presumtiva arbetsgivare. Återigen aktualiseras frågor om mänskliga rättigheter och människovärdiga jobb.

Större fokus på det arbetsplatsnära fackliga arbetet

Arbetsplatsen är den viktigaste arenan för att möta medlemmarna. Det är där medlemmarna avgör om medlemskapet i Kommunal gör skillnad för dem. Då gäller det att få medlemmarna att hålla ihop på arbetsplatsen och väcka insikten om att de är Kommunal. De har kraft att förändra själva.

Redan 2013 pekade Kommunals varumärkesutredning ut det arbetsplatsnära fackliga arbetet som särskilt viktigt för att skapa tydlighet kring vad Kommunal är och vad Kommunal gör. Det finns ett utbrett stöd i organisationen för ett större fokus på det arbetsplatsnära fackliga arbetet. Men begreppet har olika innebörd för olika personer. Här finns mycket att utveckla.

Strategisk organisering bygger starka fackliga strukturer

Kommunal är mångt och mycket en förhandlarkultur. Förhandling är vår väg för att åstadkomma förändringar. Grunduppgiften organisering har hamnat i skymundan av förhandlingsarbetet. 2012 inleddes därför ett arbete med strategisk organisering på utvalda privata arbetsplatser. Organiseringsarbetet ger de anställda insikter om hur de, genom att gå samman, kan stå upp för sina rättigheter på jobbet och hur de kan driva sina egna frågor. Nu finns det fler fackligt aktiva på de aktuella arbetsplatserna och organisationsgraden är höjd. Medlemmarna har också åstadkommit förbättringar i sin arbetssituation.

Åtta avdelningar arbetar enligt metoden. Tanken är att det så småningom ska finnas ett strategiskt organiseringsarbete i varje avdelning.

Regionala fackliga ombud

Satsningen på regionala fackliga ombud, RFO, har inte varit så framgångsrik som förväntat. Kommunals cirka 250² RFO är verksamma på de privata arbetsplatserna, men har tenderat att bli (och användas som) en förhandlare. Medlemmarnas stora vinst med RFO-verksamheten är att RFO och andra har upptäckt och hanterat många oegentligheter på de privata arbetsplatserna. De skulle förmodligen inte ha påträffats annars.

Privatanställda medlemmars villkor har fått större utrymme i Kommunal. Deras inflytande på arbetsplatserna har däremot inte ökat genom RFO-verksamheten. RFO har i liten omfattning arbetat med att rekrytera förtroendevalda och bygga en hållbar arbetsplatsorganisation på större privata arbetsplatser.

Det är stora skillnader mellan avdelningarna i hur de utformar rollen för RFO och vilka förutsättningar som ges. Det gäller dels tid, resurser och hjälpmedel, dels hur arbetsområdet indelas. En del RFO arbetar efter branschindelning, andra har geografiska områden.

Hur avdelningarna leder och följer upp RFO-verksamheten skiljer sig också åt. RFO-rollen är relativt ny i Kommunal och är i behov av fungerande stödstrukturer. Verksamheten behöver mer styrning och ledning av avdelningarna, som i sin tur ska få stöd av förbundskontoret.

² Uppgifter från mars 2016.

Andra exempel på arbetsplatsnära fackligt arbete

Kommunal har på flera olika sätt anpassat sina arbetsformer för att vara mer arbetsplatsnära. Förberedelserna inför årets avtalsrörelse är ett exempel på det. På många medlemsmöten och medlemsfikor har medlemmar berättat om sin arbetssituation och bidragit med avtalsförslag. Mer än 55 000 medlemmar står bakom avtalsförslagen.

Den fullmaktsordning som nu gäller är ett annat exempel. Den stärker arbetsplatsombuden så de bättre kan företräda sina arbetskamrater på arbetsplatsen. De som genomgått Arbetsrätt och förhållningssätt kan, efter en arbetsplatsanmälan, börja företräda sina arbetskamrater i förhandlings- och medbestämmandefrågor. Någon direkt fullmakt från avdelningen eller sektionen är inte nödvändig. Det här gäller såväl hos kommuner, landsting och regioner som hos privata arbetsgivare.

KLOK, Kommunals lokalavdelningar

Den organisationsform som nu finns i Kommunal är bra. Det utvecklingsarbete som skett i samband med KLOK har varit framgångsrikt. Det visar översynsutredningens utvärdering. Ännu återstår det dock en hel del arbete innan samtliga avdelningar har uppnått kriterierna i KLOK. För att nå dit ska avdelningen ha arbetat med ledningsgruppens roller och ansvar, ha ett strategiskt planerings- och uppföljningsarbete, utvecklat sektionerna och arbeta efter en röd tråd. Variationerna beror på hur väl avdelningen tagit till sig innehållet i KLOK. De beror också på hur förändringsarbetet har bedrivits och hur sammansvetsade ledningsgrupperna är.

En del avdelningar har gått samman för att kunna arbeta enligt det nya arbetssättet. 23 avdelningar har blivit 13. 403 sektioner³ har blivit 310⁴.

Avdelningarnas arbetssätt och struktur har utvecklats genom deras KLOK-arbete. Alla ledningsgrupper har arbetat med roller och ansvar samt balansen mellan demokrati och funktion. Få avdelningar har jämvikt mellan de båda rollerna. För de flesta dominerar något av perspektiven. Alla avdelningar bedriver någon form av strategiskt planerings- och uppföljningsarbete. Det är nu tydligare vilka av de demokratiska och funktionella rollerna som planerar, prioriterar, fattar beslut, verkställer besluten och följer upp dem. Flera avdelningsstyrelser behöver fortsatt stöd i att förstå sin strategiska roll och hantera vad-frågor i stället för hur-frågor.

Alla avdelningar har något de kallar för utvecklingsarena, men har olika syften för det forumet. Arenorna är sällan ett renodlat forum för att utveckla sektionsordförandenas demokratiska roll. Det finns ofta inslag av funktionella delar, till exempel information och utbildningsinslag. Arenorna hålls mellan två till tio gånger per år.

För uppdragen på avdelnings- och sektionsnivå finns det nu förbundsgemensamma uppdragsbeskrivningar och funktionsutbildningar.

Avdelningens arbete organiseras i tre verksamhetsområden, med en ombudsman med särskilt ansvar: avtal, arbetsmiljö och organisationsutveckling⁵. Det har bidragit till att likrikta verksamheten inom hela Kommunal och stärka den röda tråden. Förbundskontorets enheter kan göra mer för att underlätta för den lokala organisationen genom att samordna sin planering och sina aktiviteter bättre.

Enligt KLOK ska avdelningarnas sektionsstruktur vara sådan att sektionerna kan leva upp till de gemensamt fattade besluten i Kommunal. De ska bland annat kunna tillsätta de funktionella uppdrag som ska finnas på en sektion och möta kraven på tillgänglighet och service. Det kan också handla om att se över strukturen där en och samma arbetsgivares anställda är

³ Antalet sektioner vid årsskiftet 2011/2012.

⁴ Antalet sektioner mars 2016.

⁵ Mellan 2012 och hösten 2015 organiserades avdelningarnas verksamhet i fyra verksamhetsområden: avtal, arbetsplats, organisationsutveckling och privat.

medlemmar i olika sektioner i avdelningen. Många avdelningar har påbörjat arbetet med att se över sin sektionsstruktur. I de avdelningar där ledningsgrupp och avdelningsstyrelse har lyckats med uppdelningen i demokratiskt och funktionellt är det bättre förutsättningar för sektionerna att ta till sig det nya arbetssättet.

Trots att avdelningarnas utvecklingstakt varierar, har de förändringar som hittills skett bidragit till en ökad medlemsnytta. Den är i form av likvärdig service, tillgänglighet och inflytande i Kommunal. Ju bättre de olika delarna i KLOK fungerar i en avdelning, desto starkare blir den röda tråden.

Översynsutredningens utvärdering visar att det finns behov av fler stödjande strukturer för att avdelningarna ska komma vidare i sitt utvecklingsarbete. Dit hör bland annat en modell för gemensam verksamhetsplanering, arbetsformer för beslut och uppföljning, gemensamma arbetsprocesser och rutiner och förbättrad internkommunikation. Det arbetet är redan påbörjat.

En gemensam verksamhetsplanering i Kommunal

Tidigare satte varje del i Kommunal sina egna mål och verksamhetsplanerade utifrån dem. Nu har Kommunal en gemensam verksamhetsplaneringsmodell, med övergripande mål och ett årshjul för planeringen. De förbundsgemensamma målen antas av kongressen eller förbundsmötet årligen och är väl kända i avdelningarna och i de flesta sektioner. Sektionerna kan lägga sitt fokus på att planera och följa upp aktiviteter för att nå målen.

Den gemensamma modellen finns, men avdelningarna efterfrågar stöd och mallar för att bättre kunna planera och följa upp sin verksamhet. Det behovet är nu omhändertaget för vidare utveckling.

Arbetsformer som stärker beslutsfattandet

Mål och övergripande strategiska frågor diskuteras på flera olika nivåer i Kommunal. Flera mötesplatser har omformats för att möjliggöra en bättre dialog lokalt-centralt. Utvecklingsarenor på avdelningsnivå har ersatt Kompass, som var en sektionsordförandekonferens på förbunds nivå. På dem förs dialog med sektionsordförandena om hur Kommunals mål ska uppnås. Lokalkontorschefer och förbundskontorets enhetschefer har gemensamma möten för att diskutera verksamhetsfrågor. Strategidagar med avdelningarnas ledningsgrupper, förbundsledning, förbundsstyrelse och enhetschefer har ersatt de konferenser som tidigare genomfördes med avdelningarnas ledningsgrupper.

Rådslag och medlemsdialoger har prövats för att lyssna av medlemsviljan, men har inte fått genomslag som ett arbetssätt för att öka medlemsinflytande och demokratin.

Det finns ett stort förtroende för de demokratiska processerna i Kommunal. Kommunals beslutsforum kännetecknas av förankring och delaktighet. När besluten väl är fattade försvåras genomförandet av att helhet och sammanhang, syfte och nytta inte kommuniceras tillräckligt tydligt till de som ska verkställa besluten. Då uppstår en osäkerhet i organisationen.

Organisationen delar inte alltid samma bild av vilka åtgärder som krävs för att åstadkomma en förändring. Eftersom förbundskontoret ska ha ett helhetsperspektiv är det naturligt att vara steget före. Men förbundskontoret har svårt att tänka hela kedjan och säkerställer därför inte alltid att det är möjligt för avdelningar och sektioner att verkställa besluten inom de tidsramar som ges.

Förtroendevalda i Kommunal

Kommunals 27 300 förtroendevalda är erfarna och kompetenta. De har ofta haft sina uppdrag länge och har i genomsnitt 2,5 uppdrag var. De allra flesta är arbetsplatsombud, och/eller skyddsombud, (24 500 AO, 25 800 SO). På tio år har arbetsplatsombuden blivit 8 000 färre.

Översynsutredningen har kartlagt representativiteten bland de förtroendevalda och kan konstatera att unga, privatanställda och utlandsfödda är underrepresenterade. De förtroendevalda i Kommunal tillhör de mer etablerade medlemsgrupperna, när det gäller yrke, bransch, sektor, ålder och etnicitet. Det har historiskt varit så att de förtroendevalda kommer från de stora branscherna, de stora yrkena och de stora arbetsgivarna. Det har inneburit att andra medlemsgrupper har en mer snårig väg framför sig. I tabellen nedan kan man till exempel tydligt se att de privatanställda inte är lika representerade på arbetsplatserna eller inom Kommunal som organisation.

	Arbetsgivartyp			
	Kommun	Landsting	Kyrka	Privat
Medlemmar	66 %	10 %	1 %	23 %
Alla uppdrag/arbetsgivare	67 %	12 %	2 %	20 %
Alla uppdrag/Kommunal	73 %	11 %	1 %	13 %
Arbetsplatsombud	79 %	14 %	2 %	6 %
Skyddsombud	71 %	12 %	2 %	15 %
Sektionsordförande	80 %	13 %	1 %	6 %
Valberedning	77 %	14 %	0 %	8 %
Kongressombud	71 %	15 %	2 %	12 %

Tabellen visar olika uppdrag och hur de fördelas baserat på den förtroendevaldes arbetsgivare. Utredningen skiljer mellan uppdrag hos arbetsgivare/på arbetsplats och uppdrag i Kommunals organisation. Uppgifter från december 2015.

Medlemmar under 30 år utgör 16 procent av medlemskåren. Bara knappt fyra procent av uppdragen i Kommunal innehas av dem. De har främst olika typer av arbetsplatsuppdrag. Det är ont om dem i Kommunals egen organisationsstruktur, särskilt på sektionsnivå.

Åldersgrupp	Arbetsplatsuppdrag	Sektionsuppdrag	Avdelningsuppdrag	Förbundsuppdrag
20-29	4,8 %	2,5 %	2,8 %	2,4 %
30-39	15,4 %	12,4 %	13,4 %	13,9 %
40-49	28,5 %	26,9 %	28,0 %	26,9 %
50-59	37,4 %	41,1 %	40,8 %	45,0 %
60-	13,8 %	17,0 %	15,1 %	11,8 %

Tabellen visar hur stor andel av uppdragen inom fyra områden, arbetsplatser och tre olika nivåer i Kommunal, som innehas av förtroendevalda per åldersgrupp. Till arbetsplatsuppdragen räknas även uppdrag i klubb. Uppgifter från december 2015.

Det finns 70 000 förtroendeuppdrag i Kommunal. 80 procent av dem innehas av personer som är över 40 år. Det är till och med så att fler uppdrag på sektionsnivå innehas av personer som är över 60 år än av personer som är under 40 år.

Hur fördelas uppdragen på sektionsnivå?

Det är skillnad på de uppdrag som medlemmarna väljer till, de demokratiska, och de uppdrag och uppgifter som styrelsen utser, de funktionella. De demokratiska rollerna ansvarar för att fatta beslut. De funktionella rollerna ska genomföra besluten.

En relativt liten grupp förtroendevalda deltar i det dagliga övergripande sektionsarbetet. På många ställen finns en uppfattning att de funktionella uppdragen ska fördelas på sektionsstyrelsen. Den fackliga tiden fördelas ofta på heltid på ett fåtal personer. Många sektionsföreträdare vittnar om att de upplever att de har snäva tidsramar att förhålla sig till när de ska utföra alla de funktionella uppgifter som sektionsuppdragen innebär.

En sektionsordförande har i snitt sex uppdrag. En del av de uppdragen hör ihop på ett naturligt sätt, de är kopplade till sektionsordförandes demokratiska roll. De sektionsordförande som har få uppdrag har tre uppdrag i genomsnitt, de sektionsordförande som har många uppdrag har åtta uppdrag i genomsnitt. Det finns också en liten grupp som har mellan 10-14 uppdrag. Då ingår många funktionella uppdrag på sektionen.

En del avdelningar har valt att begränsa det antal funktionella uppdrag en förtroendevald kan ha på sektionsnivå. Tanken är att de ska ha tillräckligt med tid för att utföra det arbete som uppdragen kräver och kunna göra det på ett bra sätt. En effekt blir också att de funktionella uppdragen sprids på fler personer.

Medlemmars möjligheter att bli valda och utsedda

Många medlemmar i Kommunal har utländsk bakgrund. Kommunal för inte statistik över medlemmars bakgrund. Vi kan däremot anta att Kommunals medlemmar avspeglar Sverige i stort. I så fall handlar det troligen om ca 15-20 procent av medlemmarna.

Demokratin i Kommunal bygger på att medlemmar vill och har möjlighet att delta i det fackliga arbetet. Finns det en mångfald bland medlemmarna på arbetsplatserna är det goda förutsättningar för att de förtroendevalda speglar det när arbetsplatsombud och skyddsombud väljs. När det kommer till uppdrag i Kommunal, i synnerhet uppdrag med möjligheter att påverka Kommunal som organisation, blir det tydligt att inte alla får samma förutsättningar att vara aktiva i vår förening. Då är medlemmar med utländsk bakgrund underrepresenterade. När människor väljs och utses, tenderar lika att välja lika.

Översynsutredningen lät göra en enkätundersökning för att kartlägga hur många förtroendevalda i Kommunals avdelningsstyrelser och sektionsstyrelser som har utländsk bakgrund. 10 avdelningar och 261 sektioner svarade på enkäten.

Undersökningen visar att en övervägande majoritet av de tillfrågade i enkäten anser att det är viktigt att medlemmar med utländsk bakgrund representeras i styrelser och i de funktionella uppdragen. Det finns ett uttalat stöd för en ökad mångfald i styrelserna. Verkligheten är än så länge en annan.

Tre avdelningsstyrelser har ledamöter med europeisk bakgrund. En avdelningsstyrelse har dessutom en ledamot med ursprung i ett land utanför Europa. De andra sju har inte någon ledamot alls från Norden, Europa, eller övriga världen.

Hälften av de 261 sektioner som besvarade enkäten saknar sektionsstyrelseledamöter med utländsk bakgrund. 39 av dem har en eller fler ledamöter med utomeuropeiskt ursprung. Här finns intressanta skillnader. De 15 sektioner i Stockholm som besvarade enkäten har alla ledamöter med utländsk bakgrund. Tio av dem anger också att de har sektionsstyrelseledamöter med utomeuropeisk bakgrund. Inte en enda av de sektioner i Bergslagen, Mellersta Norrland, Mitt och Väneräst, som besvarat enkäten har någon ledamot av utomeuropeisk bakgrund i sina sektionsstyrelser.

Avdelning	Antal sektioner som deltagit i undersökningen	Antal sektioner som rapporterat att det inte finns någon ledamot med utländsk bakgrund i sektionsstyrelsen	Antal sektioner som har ledamöter med ursprung utanför Europa i sektionsstyrelsen
Bergslagen	27 (32)	13	0
Mellersta Norrland	15 (19)	12	0
Mitt	16 (19)	11	0
Norrbotten	15 (15)	8	1
Skåne	28 (33)	12	6
Stockholms län	15 (17)	0	10
Sydost	22 (23)	14	2
Sydväst	26 (26)	15	4
Vänerväst	16 (27)	7	0
Väst	30 (40)	10	6
Västerbotten	16 (19)	10	4
Västra Svealand	26 (33)	14	3
Öst	9 (10)	4	3
Totalt	261 (313)*	130	39

Tabellen visar hur många sektioner som svarat på översynsutredningens enkät. I parentes står hur många sektioner det finns i avdelningen. *Enkäten genomfördes i november-december 2015. Sektionsangivelsen är därför från december 2015.

Utifrån den generella bild som undersökningen visar kan man anta att de tysta avdelningarna och sektionerna troligen stärker den majoritet som saknar ledamöter med utländsk bakgrund i sina styrelser.

Bristen på mångfald bland de förtroendevalda är ett demokratiskt problem som Kommunal behöver ta på allvar om vi vill leva upp till devisen om alla människors lika värde. Vi har kommit en bit på väg när det gäller förtroendevalda som är födda i Norden och Europa, men vi har ont om förtroendevalda, och anställda, som har sitt ursprung i ett land utanför Europa. Det är långt kvar innan Kommunal är ett fack för alla medlemmar när det gäller medlemsinflytande och möjlighet till representation.

Kommunal Direkt

Expertkunskap och rådgivning efterfrågas av medlemmarna. De vill ha snabb service och kompetenta svar på sina frågor. Det får de bland annat av Kommunal Direkt, som är Kommunals rådgivande tjänst till medlemmar, potentiella medlemmar och förtroendevalda. Via telefon, mejl och närvaro på facebook tillhandahåller vi expertkunskap om fackliga frågor, lagar och avtal. Vi föreslår också möjliga vägar framåt för den som vill driva en fråga.

Kommunal Direkt är en viktig del i det förbundsövergripande arbetet att göra Kommunal till ett fackförbund för alla medlemmar. Tjänsten spelar också stor roll för att höja medlemmarnas förtroende för Kommunal. Många privata arbetsplatser saknar arbetsplatsombud och för dessa medlemmar blir Kommunal Direkt ett viktigt stöd och kunskapsbank.

Kommunal Direkt har andra positiva effekter. Fler förtroendevalda vänder sig till Kommunal Direkt för att få rådgivning. De ombudsmän som bemannar Kommunal Direkt får löpande kunskap om hur medlemmarna uppfattar Kommunal och den fackliga verksamheten. De får också värdefull information om vad som sker på medlemmarnas arbetsplatser och i organisationen.

Det finns mycket som fungerar bra med Kommunal Direkt. Det finns också saker som behöver utvecklas. Bland annat har verksamheten mycket att vinna på att bättre marknadsföras internt som den resurs den är. Nyttan med verksamheten och hur den avlastar organisationen behöver kommuniceras bättre.

I SCB:s mätning över medlemsnöjdhet 2015 pekas möjligheten att påverka i det dagliga ut som det enskilt viktigaste för att höja förtroendet för Kommunal. På andra plats kommer Kommunals kunskap och förmåga att förstå medlemmens ärende och föreslå vägar framåt. Det finns stora möjligheter för Kommunal Direkt att förverkliga det.

En förändrad omvärld kräver ett förändrat fack

I vår tid är förändringarna snabba. För Kommunal gäller det att analysera vad som händer och dra rätt slutsatser, så vi kan höja vår handlingsberedskap och skapa en gemensam grund. Förändring är ofrånkomligt och inget nytt för Kommunal. Det viktiga är hur vi förhåller oss till den. Vill vi vara en relevant kraft för medlemmarna gäller det att vara handlingskraftig och gå i takt med dem och omvärlden.

Översynsutredningen har tillsammans med Kairos Future tagit fram en trendrapport som beskriver de trender som utredningen anser har avgörande betydelse för medlemmarna i Kommunal, organisationen Kommunal och det fackliga arbetet som helhet. Många av trenderna i rapporten är övergripande och påverkar medlemmarna i Kommunal på många sätt. Det här avsnittet fokuserar på de trender som är av betydelse när det gäller utvecklingen av Kommunal som organisation.

Rapporten togs fram under våren 2015. De ändrade förutsättningarna för många medlemmar, för kommunerna och för Sverige i samband med det ökade flyktingmottagandet finns därför inte med i rapporten.

Drivkrafter och trender

I trendrapporten skiljer översynsutredningen mellan drivkrafter och trender. Drivkrafter är stora "megatrender" som ger upphov till andra trender och konsekvenser. Drivkrafterna utvecklas ofta långsamt, men sveper sedan med sig allt och ritar helt om kartan för organisationer, branscher, företag, ja till och med nationer. Drivkrafterna mynnar sedan ut i tio samhällstrender och sju arbetslivstrender, som påverkar både samhälle och arbetsliv.

Fem drivkrafter är särskilt viktiga för Kommunal:

Globalisering gör världen mer internationaliserad och integrerad

Världen är mer sammanflätad med ett djupare samarbete och ömsesidiga beroendeförhållanden över nationsgränserna. Den globala handeln ökar, företag blir multinationella och arbetsmarknaden blir allt mer internationell. Kraftiga migrationsströmmar leder till att arbetskraftsutbudet ökar. Den rörlighet som uppstår ställer stora krav på flexibilitet och anpassning. Staters inflytande minskar. Fler och större regioner skapas när orter flyter ihop på grund av att människor flyttar närmare städerna.

Digitalisering bryter igenom på alla plan

Fler tjänster digitaliseras och allt fler saker kopplas samman på nätet för att underlätta våra liv. Vi gör allt mer i parallella digitala världar, privat och professionellt. Vi lever i ett dygnet runt-samhälle, där kraven på tillgänglighet ökar.

Automatiseringen kommer att förändra allt

Fler arbetsuppgifter går att automatisera. Sofistikerade robotar kan utföra allt fler arbetsuppgifter inom tillverkning och produktion och bryter också in i olika typer av kunskapsarbeten. Automatiseringen kommer att förändra våra arbeten. Nya jobb skapas, andra kan ersättas helt.

Urbaniseringen löper vidare

Några få städer i Sverige ökar sin befolkning, småkommunerna tappar invånare. Det blir stora, men få arbetsmarknadsregioner i landet, när allt fler pendlar längre sträckor till sina arbeten. Det blir stora skillnader mellan stad och land. Kommunerna måste samarbeta mer och kanske gå samman. Samtidigt ökar konkurrenstänkandet om arbetskraft och invånare mellan kommunerna.

Nya, mer kollektivt orienterade värderingar

Den generation som nu etablerar sig på arbetsmarknaden är en grupp med starkt familjeorienterade värderingar. De drömmer om ett ordnat vuxenliv med familj, arbete och bostad. De har större behov av att känna sammanhang i livet och på arbetet.

Samhällstrender

Flera samhällstrender har koppling till det ökade antalet äldre i befolkningen och vad det kan komma att innebära. De äldre blir allt fler, allt äldre och mer krävande som välfärdskonsumenter. Den stora utmaningen består i hur färre ska försörja fler i framtiden. Mycket talar för att vi kommer att arbeta längre upp i åldrarna. Det finns också risk för hårdare välfärdsprioriteringar och större krav på alternativ finansiering och/eller utförande av välfärdstjänster. Det är också mycket som tyder på ett stort omsorgsunderskott. Behovet av välfärdstjänster ökar och det blir stor efterfrågan på personal inom offentlig sektor. Dessutom behövs en stor mångfald i personalen för att kunna bemöta mångfalden bland de som använder välfärdstjänsterna.

De senaste 20 åren har större krav på individuellt ansvar lagts på oss att fatta beslut i den egna vardagen. Vi går från att vara medborgare till att bli kunder. Fler vill välja, det blir fler tjänster att välja mellan och det är upp till individen att välja rätt. Det gäller både skattefinansierade tjänster och andra tjänster.

Allt sker via mobilen. Allt fler är mobila och uppkopplade. Vi förväntar oss nyheter, information och tjänster i realtid. Vi är digitala konsumenter som alltid är tillgängliga.

Sociala mediernas explosion av utbud och kanaler bidrar till att informationslandskapet helt har ändrat karaktär. Traditionella medias betydelse som kunskapskällor minskar. Nya kanaler växer fram, där människor delar information med varandra. Informationen sprids både bredare och snabbare, men blir svårare att kvalitetssäkra. Sökalgoritmer och sociala plattformar individanpassar information efter användaren. Då finns risken att bara information som förstärker de egna övertygelserna presenteras.

I Sverige har vi haft en stor tilltro till att staten ska reglera oss till en bättre värld genom att sätta upp regler och krav för det gemensamma, för företag och organisationer. Det förtroendet riktas nu snarare till människors konsument- och medborgarmakt, att välja de företag, tjänsteleverantörer och organisationer som har god etik och ett bra miljöarbete. Det gäller att leva som man lär och att aktivt arbeta med hållbarhetsfrågor.

Arbetslivstrender

Flera av de sju arbetslivstrenderna förutspår ett arbetsliv med hårdare krav. Bland annat går vi mot ett ännu mer flexibelt arbetsliv, där flexibiliteten har olika innebörd, beroende på vilket arbete du har. För medlemmarna i Kommunal innebär den främst en anpassning efter arbetsgivarens villkor. Andelen osäkra jobb ökar och de yngre generationerna förväntar sig ett hårdare arbetsliv med tuffare konkurrens än äldre generationer.

Arbetslivet blir allt mer kunskapsintensivt och människor måste kontinuerligt utbilda sig för att kunna hänga med. Den ökade teknikanvändningen inom exempelvis vård och omsorg kan medföra att det blir mer vanligt med sjukvård i hemmet. Tekniken kommer att underlätta för vårdtagare och vårdgivare, men ställer stora krav på kompetens, tekniksäkerhet och användbarhet.

Den psykiska ohälsan ökar, i synnerhet bland unga. Det blir ännu mer viktigt med systematiskt arbetsmiljöarbete för att fånga upp ohälsosfaktorer. Fler medlemmar i Kommunal kan i sin jobbvardag komma att möta människor som mår psykiskt dåligt.

Sveriges befolkning präglas allt mer av mångfald och arbetslivet blir mer mångkulturellt. Det är en följd av ett ökat flyktingmottagande, ökad rörlighet inom EU samt nya regler för arbetskraftsinvandring. Vårt globaliserade samhälle omfattar en mångfald av människor, idéer, värderingar, livsstilar och uttryckssätt. Det ställer höga krav på samhälle, företag och organisationer att kunna inkludera och tillvarata alla.

Den moderna människan känner sig mer tidspressad och stressad än någonsin tidigare. Dygnet runt-samhället erbjuder stora möjligheter, vilket bidrar till att många upplever en ökad tidsbrist.

Trender och tendenser inom den fackliga arenan

Tiderna är osäkra även för tjänstemännen, som nu har gått om LO-medlemmarna när det gäller organisationsgrad. Vad händer om förskjutningen blir ännu större? Arbetsgivare organiserar sig i samma utsträckning som tidigare, om inte mer.

Digitaliseringen och urbaniseringen har underlättat för många människor att engagera sig, men påverkar också deras krav och förväntningar på föreningar. Från att ha varit ett samhälle som fokuserat på samhällsnytta och fasta strukturer har Sverige börjat röra sig mer och mer mot ett individuellt fokus på egennyttan och utveckling och mot nätverksorganisering. Man är lojal mot en idé, inte en organisation. Främst är man lojal mot sig själv. Det skiftet gör att fler idag förväntar sig att deras fackliga engagemang ska ha tydlig nytta och mervärde.

Det sker en utveckling mot ett mer efterfrågestyrt fackligt erbjudande, där det handlar om att både arbeta för bättre villkor på arbetsmarknaden samt erbjuda professionsutveckling. Det ställs högre krav på mer professionella organisationer, där medlemmar förväntar sig att bli behandlade som både medlemmar och kunder. De som vill engagera sig vill göra det på sina egna villkor. Det får inte inverka på fritid och familj.

Kommunals utmaningar

Översynsutredningens trendrapport belyser att både omvärlden och fackets roll förändras. Medlemmarnas krav och förväntningar på facket förändras. Det finns gott om nya strider att utkämpa för att flytta fram medlemmarnas positioner.

Kommunal måste givetvis hålla fast vid kärnverksamheten, stå upp för, och kommunicera grundvärderingar och kärnvärden, bidra till att stärka medlemmarnas ställning i arbetslivet och bejaka teknikutvecklingen.

Därutöver måste vi i högre utsträckning fånga upp och erbjuda medlemskap och fackliga verktyg till människor som ofta byter bransch/arbete, eller på andra sätt är påverkade av ett arbetsliv som är mer osäkert och flexibelt. Detta genom att:

- anpassa organisationen för ett mer flexibelt och rörligt arbetsliv,
- fånga upp medlemmars intresse för och vilja till engagemang,
- matcha mångfalden bland medlemmarna och arbeta med kontinuerligt förnyelsearbete och facklig innovation, både inom organisationen och externt.

Slutsatser från utvärderingarna

Kommunal lever upp till ambitionerna med Kamp med hjärta. Flera viktiga målsättningar har uppnåtts när det gäller exempelvis rollfördelning i organisationen, arbetsformer som stärker beslutsfattandet, gemensam verksamhetsplanering, organisation med RFO, ledarskapsprogram och ökad service samt tillgänglighet via bland annat Kommunal Direkt.

Översynsutredningen kan konstatera att det som särskiljer utvecklingsarbetet från Kamp med hjärta från annat, tidigare utvecklingsarbete, är det höga förändringstryck som påverkat Kommunal under tiden vi har arbetat med att förverkliga målen. Omvärldsförändringarna kommer från så många håll och sker så snabbt och med sådan kraft att förbundsstyrelsen har fått dra slutsatser av arbetet under vägen för att möta de förändringarna med beslut om att ta nya steg i utvecklingsarbetet. En modern fackförening behöver anpassa sin verksamhet efter medlemmars villkor, behov och krav. Det handlar om att ständigt utveckla arbetsformerna för att matcha det.

Översynsutredningen har identifierat flera framgångsfaktorer som är viktiga för Kommunals fortsatta utvecklingsarbete. De är avgörande för att komma vidare i förändringsarbetet och nå de förväntade effekterna av det. De är även viktiga för delaktighet och förankring.

Förändring tar tid

När Kommunal står inför omvärldsförändringar som påverkar medlemmarna och organisationen, då anpassar vi vårt arbetssätt och vår organisation för att möta dem. Men förändringsarbete tar längre tid än planerat. Kommunals storlek är en utmaning i sig. Det är många förtroendevalda och anställda som ska dra åt samma håll och ha samsyn om vad förändringarna ska få för effekt. Strategierna och utvecklingsarbetet måste därför genomsyras av långsiktighet och tålamod.

Ett bra exempel på detta är hur den tid som avdelningarna behövde för att införa KLOK:s arbetssätt underskattades. Tre till fyra år är en kort tid för en så stor organisation som Kommunal att gå ifrån planering till utförande och uppföljning. Ska man nå de uppsatta målen i en så stor organisationsförändring går det inte att stressa fram.

Börja med ledarskapet

De som ska beskriva för andra vad som ska göras, varför det är nödvändigt och hur det ska ske, behöver själva förstå vad förändringarna innebär och förväntas leda till innan de startar arbetet. Det gäller därför att börja med ledarskapet och säkerställa att det finns acceptans för och förståelse av vad ett nytt arbetssätt eller ny organisationsstruktur innebär innan man går vidare med nästa nivå.

Avdelningarnas arbete med roll- och ansvarsfördelning enligt KLOK är ett bra exempel på det. De avdelningar som lyckades med uppdelningen av demokratiska och funktionella roller hade mycket bättre förutsättningar att stödja sektionerna i att ta till sig det nya arbetssättet. De avdelningar som började arbeta med sektionsstrukturen, utan att själva vara färdiga med sina egna förändringar av arbetssätt i avdelningen stötte på problem. Det blev för otydligt för sektionerna om hur de demokratiska och funktionella rollerna ska fungera och avdelningarna kunde inte vara förebilder för dem i det arbetet.

Ledarskap och förhållningssätt är avgörande

Översynsutredningens utvärderingar och kartläggningar synliggör än en gång att organisationsutveckling handlar om människor och processer och inte bara om strukturer och strukturella förändringar. Ett framgångsrikt utvecklingsarbete fokuserar på människorna i organisationen. Ledarskapet och förhållningssättet inför utvecklingsarbetet är därför avgörande för resultatet.

Uthållighet är extra viktigt när förändringsarbetet är komplext

Ju fler enheter, nivåer, förtroendevalda och medarbetare som berörs av en förändring desto mer komplext blir förändringsarbetet. Därför är det viktigt att vara uthållig och hålla i arbetet till förändringen uppnås. När förändringen är uppnådd behövs ett aktivt arbete med att bibehålla effekterna av den.

I den organisationsförändring som KLOK medförde hade förbundskontoret kunnat ge mer stöd till avdelningarna, i synnerhet till de avdelningar som inte själva bad om det. De har nämligen mest arbete kvar att göra. Detsamma gäller arbetet med RFO/RSO-verksamheten.

Kulturfrågor ska hanteras på en gång

När en organisation går in för förändring, spelar de underliggande kulturerna en stor roll. Det är en ny kultur som ska skapas, inte en redan existerande kultur som ska överföras till det nya.

En lärdom är att tidigt uppmärksamma och identifiera kulturerna i de organisationsdelar som påverkas av förändringsarbetet. Kulturfrågorna ska hanteras på en gång. Därefter kan man gå vidare till praktisk handling.

Kulturen i en organisation sitter inte i väggarna, den sitter i människor. När KLOK skulle genomföras underskattades de kulturella och arbetsmässiga skillnaderna mellan avdelningarna. Man underskattade också hur ord och begrepp tolkas i olika organisationsdelar. Det krävde mer arbete än vad som lades ner på det.

Kommunicera helhet och nytta

Det som verkligen är ett stöd i Kommunals förändringsarbete är det stora förtroendet bland förtroendevalda för de demokratiska processerna i Kommunal. Kommunals beslutsforum kännetecknas av förankring och delaktighet. Men det är en sak att förstå varför en förändring ska ske, en annan att implementera den.

Ett stort förändringsarbete vinner inte på att processen förlängs alltför länge. För att ha bra styrfart i förändringsarbetet, och människorna i organisationen med sig i det, gäller det därför att kommunicera helhet och sammanhang, syfte och nytta med det. När organisationen inte uppfattar eller förstår varför ett förändringsarbete initieras, fördröjs processen.

Det räcker inte att fokusera på starten av arbetet, kommunicera fortlöpande under det pågående arbetet och säkerställa att det finns system för återkoppling.

Centralisering av beslut om strategier och mål, decentralisering av beslut om utförande

Översynsutredningen kan urskilja en rörelse mot allt mer centralisering av beslutsfattande när det gäller strategier och mål, dvs förbundets vad-frågor, så att besluten om genomförande och implementering, dvs hur-frågorna, kan fattas lokalt. När besluten fattas centralt i organisationen krävs en tydligare samordning och styrning av verksamhet. På så sätt kan fokus riktas till rätt saker, den röda tråden, så att kraften läggs på de grundläggande fackliga frågorna.

14 olika sätt att bedriva utvecklingsarbete. Minst.

Utvärderingarna visar att varje avdelning gör på sitt sätt. Vi har 13 olika sätt att hantera KLOK, RFO och arbetsformer mm. Och förbundskontoret gör på sitt sätt. Naturligtvis måste det finnas utrymme för lokala anpassningar i en stor organisation, men samlas vi kring en sammanhållen idé och tar gemensamt ansvar för den blir implementeringen av förändringarna mer framgångsrika.

Alla nivåer i Kommunal är sammanlänkade med varandra och skulle vara mer betjänta av att samordna sig mer sinsemellan. Mer tid och kraft bör läggas på gemensamma styrdokument, implementeringsplaner, tydliga riktlinjer och stödstrukturer som underlättar arbetet.

Stora förändringsarbeten kräver ökad samordning och hänsyn till organisationens olika förutsättningar

I allt utvecklingsarbete gäller det att vara uthållig, hålla i arbetet och kontinuerligt följa upp det. Är målet nått? Vad blev nyttan? Vilka erfarenheter har vi gjort?

En förbundsgemensam verksamhet kräver att förbundskontoret tar hänsyn till lokalorganisationens förutsättningar och att lokalorganisationen litar på förbundskontorets helhetsbedömning.

Det finns helt olika tidsaspekter i organisationen. Förbundskontoret är klart och har gått vidare till nästa område innan avdelningar och sektioner ens har hunnit processa färdigt. Det tar tid att nå ut i hela kedjan med budskap om förändringar, varför de behövs och hur det ska gå till att genomföra dem. Den trögheten som finns i en så stor organisation är beroende av uthållighet i arbetet och kontinuerlig uppföljning. Förbundskontorets enheter behöver därför samordna sig mer för att kunna stödja avdelningarna och säkerställa att avdelningar och sektioner får rimliga tidsramar för att verkställa beslut.

Vägen framåt

Utvecklingsarbetet sedan Kamp med hjärta har handlat om att utveckla det fackliga arbetet och bygga strukturer som gör det mer effektivt och medlemsnära. Kommunals förtroendevalda ska få mer tid till arbetet på arbetsplatserna.

Flera insatser har gjorts för att frigöra sektionerna från administrativa arbetsuppgifter och öka tillgängligheten för medlemmarna. Vi har också tagit flera steg för att organisationen ska vara så hållbar att den klarar de ständiga strukturförändringar som sker på arbetsgivarsidan.

Vi har fått en bra grund för vårt framtida arbete. Hela organisationen har visat mod och tålamod för att åstadkomma nödvändiga förändringar i arbetssätt och förhållningssätt.

Översynsutredningen har fått i uppdrag att ge förslag om hur vi i Kommunal kan fortsätta vårt utvecklingsarbete för att gynna medlemsvärvningen och öka förtroendet för Kommunal. Särskilt fokus ska ligga på arbetsplatsnära fackligt arbete och ökad mångfald inom organisationen. Översynsutredningen identifierar följande väsentliga områden i det arbetet:

- KLOK ska genomföras fullt ut
- Det fackliga arbetet startar i medlemmarnas vardag
- Låt fler vara aktiva i Kommunal
- Utnyttja digitaliseringens möjligheter till ökat medlemsengagemang och –inflytande
- Ett tydligare medlemsperspektiv
- En sektionsstruktur som stödjer det arbetsplatsnära fackliga arbetet

KLOK är bra - men vi är inte färdiga

KLOK-arbetet har lett till att Kommunal som organisation är mer samlad och arbetar efter en gemensam röd tråd. Ett mer enat Kommunal får mer kraft. De förändringar som hittills har gjorts stödjer ett medlemsnära arbete, trots att utvecklingstakten på organisationsförändringen varierar mellan avdelningarna. Medlemmarnas intressen styr organisationen genom att Kommunal tar dem tillvara på ett strukturerat sätt.

Hela KLOK-beslutet ska genomföras, så det är viktigt att hålla i det arbete som påbörjats. Alla avdelningar ska därför fortsätta sitt utvecklingsarbete. Vissa delar i förändringsprocessen behöver förbättras, andra stramas åt. Förbundskontoret ska stötta avdelningarna i att komma vidare i sitt utvecklingsarbete. Det rör sig om coachning av ledningsgrupperna, ta fram gemensamma modeller och strukturer för verksamhetsuppföljning och stöd till vissa avdelningar när det gäller att ta itu med kulturfrågorna.

Det fackliga arbetet startar i medlemmarnas vardag

Vår vision Viktiga jobb, värda att älska, dygnets alla timmar beskriver det som Kommunal strävar mot. Många medlemmar berättar att de älskar sina jobb, men att det finns problem förknippade med arbetet som måste lösas. Visionen handlar om att utplåna dessa men. Jobben ska vara värda att älska fullt ut.

Det arbetsplatsnära fackliga arbetet är en metod att nå dit. Därför ska vi sänka trösklarna för den som vill engagera sig i villkorsfrågorna på arbetsplatsen. Alla medlemmar ska ha möjlighet att aktivt bidra till förändringar på arbetsplatsen. Det är medlemmarna själva som avgör vad som ska förändras på arbetsplatsen och hur de vill driva det arbetet. Kommunals uppdrag är att erbjuda verktyg för påverkan och förändring och agera tillsammans med medlemmarna.

I all välmening har vi tagit frågor från arbetsplatsen och verkat som operativa konsulter. Ett sådant arbetssätt bidrar inte till större delaktighet bland medlemmarna eller flyttar

fram deras positioner på arbetsplatsen. Kommunals förhandlarkultur leder ofta till att vi reflexmässigt avvisar de arbetsplatsfrågor som inte regleras i lag eller avtal eller som inte kan lösas förhandlingsvägen. Som förhandlare saknar vi lagstöd för att driva vissa frågor. Som arbetskamrater på en arbetsplats kan vi alltid göra ett försök.

Det arbetsplatsnära fackliga arbetet är ett hantverk men också ett förhållningssätt: att ha medlemmens fokus i allt vi gör. Det är ett förhållningssätt för hela organisationen, inte bara för dem som har de flesta kontakterna med medlemmarna på deras arbetsplatser.

Det är särskilt viktigt att det fackliga arbetet startar i medlemmens vardag på jobbet för att kunna matcha den mångfald medlemskåren rymmer: när medlemmarnas yrke är ett av 230 olika, arbetsgivaren kan vara liten eller stor, offentlig eller privat. Där anställningen kan vara tillsvidare eller visstid och arbetstiden kan infalla när som helst under dygnet. Där den fysiska arbetsplatsen kan saknas helt eller delvis.

Kommunals roll i det arbetsplatsnära fackliga arbetet

I Kommunal behöver vi bli bättre på att uppmärksamma och använda de många olika sätt som finns för att aktivera medlemmar på arbetsplatserna, men också på att tydliggöra hur vi bidrar till aktivitet på arbetsplatserna, tillsammans med medlemmarna.

Det är medlemmarnas engagemang för arbetsplatsens frågor som är basen i det fackliga arbetet. Kommunal är medlemmarnas verktyg för inflytande och förbättring. Kommunals företrädare är närvarande hela vägen och ägnar mycket tid åt direktkontakt med arbetsplatserna och stöd i det fackliga arbete som sker där.

Arbetsplatsnära behöver inte vara fysiskt. Arbetsplatsnära kan lika gärna ske i digitala rum, i grupper och diskussionstrådar på sociala medier. Det viktiga är att det fackliga arbetet ska ske nära och tillsammans med medlemmarna.

En annan viktig aspekt med det arbetsplatsnära fackliga arbetet är att det är medlemmarna som äger sina arbetsplatsfrågor, även i de fall där de behöver hanteras av sektion, avdelning eller förbunds kontor. I sådana fall är arbetsplatsombud och skyddsombud alltid involverade och medverkar i förhandlingsarbetet och arbetsmiljöarbetet. Frågan lämnar inte arbetsplatsen.

Fastän det arbetsplatsnära fackliga arbetet är grunden, innebär det inte att alla medlemmar måste eller kommer att driva frågor. Det är inte helt självklart för medlemmar att de är Kommunal. Det tar ett tag att komma till insikt om det. En del medlemmar vill engagera sig i en fråga, eller flera. Somliga vill det inte alls. Alla får plats i Kommunal.

Arbetsplatsombud och skyddsombud

Arbetsplatsombuden och skyddsombuden är centrala i det arbetsplatsnära fackliga arbetet. De ska fånga upp arbetsplatsens frågor och ha förståelse för vilken väg de drivs bäst: är det mot närmsta chef, arbetsgivaren, berörs olika nivåer inom Kommunal?

De behöver stöd av sektionen, som coachar och agerar bollplank åt dem. Sektionens AO-ansvariga bistår i att bygga nätverk med andra arbetsplatser. Nätverken kan samarbeta, kunskapsdela och driva frågor tillsammans.

Kommunal behöver dubbelt så många arbetsplatsombud och skyddsombud än vad vi har idag.

Klubbar och arbetsplatsklubbar

På stora arbetsplatser kan medlemmarna bilda arbetsplatsklubbar, där det är möjligt. Till skillnad från andra klubbar ska arbetsplatsklubbar utgöras av medlemmar på samma arbetsplats, inte i

samma förvaltning eller vara baserade på geografiska områden. De ägnar sig åt arbetsplatsfrågor. Arbetsplatsklubben har inte något administrativt ansvar eller några funktionella uppdrag. De delarna sköts av sektionen. Arbetsplatsklubben har befogenheter att tillvarata medlemmarnas intresse gentemot arbetsgivaren.

Det finns en stor potential att bilda fler arbetsplatsklubbar. Det är ett arbete som bör prioriteras.

Förhandlingsorganisationer

Den kompetens och erfarenhet som många förtroendevalda på arbetsplatserna besitter, kan användas på ett smartare och effektivare sätt.

Finns det arbetsplatsombud/skyddsombud på en arbetsplats som vill MBL-förhandla och driva arbetsmiljöfrågor utan att bilda en arbetsplatsklubb kan en förhandlingsorganisation bildas av de företrädare som finns på arbetsplatsen. Arbetsplatserna och arbetsgivaren ska i så fall endast finnas inom sektionens verksamhetsområde.

Förhandlingsorganisationer är ett komplement till den organisationsstruktur som finns i dag med avdelningar, sektioner, klubb/arbetsplatsklubb, RFO och RSO. Översynsutredningens slutsats är att de behöver bildas i snabbare takt än vad som sker i dag.

Sektionen och avdelningen

Sektionen ska aktivt arbeta för att det finns någon form av arbetsplatsuppdrag på arbetsplatsen. På större arbetsplatser ska sektionerna arbeta för att medlemmarna bildar arbetsplatsklubbar. Sektionens uppgift är att stötta och coacha arbetsplatsuppdragen och arbetsplatsklubbarna. På de arbetsplatser som saknar arbetsplatsuppdrag är det sektionens ansvar att tillsammans med medlemmarna verka för delaktighet och förändring på arbetsplatsen.

Avdelningen har det övergripande ansvaret för det arbetsplatsnära fackliga arbetet och ska ge sektionerna rätt förutsättningar för att stödja det. Det kräver ett aktivt arbete av avdelningarna för att det ska kunna ske.

RFO

Översynsutredningens slutsats är att vi behöver återgå till ursprungsuppdraget för RFO. Fokus ska vara att bygga fackliga strukturer på privata arbetsplatser och se till att rekrytera arbetsplatsombud och skyddsombud, som kan ta över stafettpippen och fortsätta det fackliga arbetet. Det ska ske metodiskt och strategiskt, med bland annat mål för hur många privata arbetsplatser som ska besökas och hur många arbetsplatsorganisationer som ska byggas.

RFO-verksamheten bör få tydligare styrning och ledning och bättre förutsättningar att kunna arbeta strategiskt. För att ge RFO möjligheter att utföra sitt uppdrag på bästa sätt behöver de ha rätt förutsättningar för sitt uppdrag. Det vore möjligt om avdelningarna arbetade mer samordnat med gemensamma riktlinjer än idag. Det är ett arbete som behöver påbörjas.

RFO kan endast utses på arbetsplatser som saknar arbetsplatsombud. Det betyder också att de bara kan verka på de arbetsplatserna. Det är inte medlemmarna som väljer RFO, men deras förtroende för RFO är grunden för att RFO ska lyckas i sitt uppdrag. Den som avdelningen utser som RFO bör om möjligt själv komma från samma bransch och avtalsområde för att få bra förutsättningar för sitt företrädarskap.

Förbundskontor och förbundsstyrelse

Förbundskontoret ska stödja avdelningarna i att bygga upp det arbetsplatsnära fackliga arbetet. Förbundsstyrelsen fattar beslut om uppdragsbeskrivningar.

Låt fler vara aktiva i Kommunal

Idag när vi pratar om fackligt aktiva, menar vi ofta förtroendevalda. Det är naturligt att många av oss tänker så, vana som vi är vid våra strukturer för engagemang. Men att vara fackligt aktiv är inte detsamma som att vara förtroendevald. Det går utmärkt att vara aktiv utan att ha ett uppdrag och utan att vara med och driva Kommunal som organisation.

Kommunals utmaning är att öppna dörren för olika former av aktivism. Människor vill engagera sig, men på sina egna villkor, när de själva har tid och gärna utanför de strukturer som en organisation som Kommunal erbjuder. Nätverk, aktioner, namnsinsamlingar, Facebookgrupper mm – det finns många olika sätt att driva frågor. Erfarenheterna från organiseringsarbetet visar att om frågan eller frågorna är tillräckligt viktiga och nära medlemmarna väljer de att engagera sig. Då får det ta både tid och kraft. Kommunal ska bejaka att medlemmar väljer att engagera sig i en enskild fråga under en kortare period och ta bort de trösklar som förhindrar det. Kommunals stadgar förhindrar inte aktivism, men vår organisationskultur uppmuntrar knappast till det heller.

Den som uppmuntras att uttrycka sitt engagemang genom korta riktade insatser kan mycket väl välja ett mer fördjupat engagemang vid en senare tidpunkt. Och Kommunal är en medlemsorganisation som är beroende av att medlemmarna engagerar sig – på arbetsplatsen och i Kommunal. Det behövs många fler förtroendevalda i Kommunal. Det gäller då att kunna erbjuda medlemmarna en balans mellan fackligt engagemang och den egna yrkesutvecklingen, så att fler kan dela på uppdragen. Alla tjänar på att det går att kombinera fackligt arbete med ett aktivt yrkesliv. Ska vi lyckas med inriktningen på det arbetsplatsnära fackliga arbetet är fler arbetsplatsombud och skyddsombud, fler arbetsplatsklubbar och förhandlingsorganisationer en förutsättning.

Öka representativiteten i Kommunal

De tre medlemsgrupper som är underrepresenterade när det gäller förtroendeuppdrag i Kommunal är unga vuxna, medlemmar med utländsk bakgrund och privatanställda medlemmar. De har det gemensamt att de inte liknar majoriteten av de förtroendevalda i Kommunal. Men de representerar en stor del av medlemskåren.

Arbetsplatsombudsuppdraget är det vanligaste uppdraget i Kommunal och för många det första. Om få privatanställda/unga/utrikesfödda är aktiva på sina arbetsplatser eller valda som arbetsplatsombud, blir det svårare att vara aktiv i Kommunal som organisation. Kommunal behöver lösa den här knuten, strategiskt och systematiskt. Ett sätt är att involvera fler medlemmar i det arbetsplatsnära fackliga arbetet. Ju fler som vill vara med i det fackliga arbetet, på arbetsplatserna och i organisationen, desto bättre!

Det finns goda exempel! Erfarenheterna från organiseringsarbetet visar att där man har arbetat strategiskt med organisering på privata arbetsplatser blir medlemmar aktiva, oavsett etnisk bakgrund och ålder. Fler blir också fackliga företrädare.

Mångfald i organisationen - en fråga om demokrati och jämlikhet

Översynsutredningen har fått i uppdrag att särskilt ge förslag på hur Kommunal kan bredda mångfalden i organisationen. Ska vi kunna arbeta strategiskt med mångfald i organisationen behöver vi inte bara medvetandegöra frågan. Vi behöver först definiera vad mångfald innebär för Kommunal som organisation.

Det finns inte någon enhetlig definition av vilka egenskaper begreppet innefattar. Slår man upp ordet i en ordlista så handlar det om pluralism på olika sätt: likheter och olikheter. Mångfald handlar om vilka vi är, vilket kön vi har, hur vi uttrycker vår könsidentitet, vilken generation vi tillhör, vår kulturella bakgrund, vår etniska tillhörighet, vår sexuella läggning,

vår klasstillhörighet, vår livsstil, vår utbildning, vilken religion vi bekänner oss till, våra familjeförhållanden, våra värderingar, om vi har något funktionshinder mm.

Det översynsutredningen har valt att fokusera på i mångfaldsperspektivet är hur Kommunal ska attrahera fler medlemmar som har sitt ursprung i ett land utanför Europa till fackliga uppdrag och möjliggöra det, ge förutsättningar och arbeta inkluderande. Det perspektivet har utredningen valt, eftersom det är alldeles för få medlemmar med sitt ursprung utanför Europa som idag påverkar Kommunal som organisation.

Den demokratiska grundfrågan är enkel: känner medlemmar igen sig i sin egen organisation? Välkomnar vi en bredd av förtroendevalda? Har alla medlemmar samma möjligheter att bli valda och utsedda till uppdrag eller väljer och utser vi de som är lika oss själva?

Det finns i Kommunal, som i andra organisationer, en underliggande, och omedveten, kultur om hur saker och ting ska vara, och en föreställning om vem som kan företräda vem. Representanter för stora etablerade medlemsgrupper anses till exempel kunna företräda medlemmar från mindre etablerade grupper, allt mer sällan gäller det omvända.

Kommunal behöver ta frågan på allvar och ge den status och utrymme. Mångfald är därför en ledningsfråga, som ska vara förankrad på alla ledningsnivåer i Kommunal. Vi måste öka våra kunskaper och bli medvetna om vårt eget beteende, för att kunna ändra det, så att alla medlemmar har möjlighet till inflytande och delaktighet i föreningen.

Det finns ett värde i att alla medlemmar upplever sig vara representerade. Poängen med mångfald är inte att rekrytera medlemmar som tillhör minoriteter, utan att deras kompetens behövs för hela organisationens bästa. Drivkrafterna är ökad facklig styrka och höjd kompetensnivå. En facklig organisation med en stor mångfald bland företrädarna har bättre förutsättningar att driva medlemmarnas frågor och ligga i framkant, än en organisation där de förtroendevalda och anställda har liknande bakgrund och erfarenheter. Det finns ingen annan väg att gå, om Kommunal ska fortsätta vara starkt.

Företag som jobbar med mångfaldsfrågor har till exempel visat sig vara mer framgångsrika och attrahera dels nya kunder men också nya typer av medarbetare och inte minst ta fram nya lösningar och nya tjänster. Vi kan också lära oss av vårt eget arbete i Kommunal när det gäller representativiteten mellan kvinnor och män och de viktiga steg som har tagits när det gäller förändringsledarutbildning och satsningar på jämställdhet.

Översynsutredningen övertygad om att Kommunal vinner på en ökad mångfald i organisationen, så vi får in fler perspektiv i olika frågor och attraherar fler.

Låt fler dela på de funktionella uppdragen och uppgifterna

Den centrala frågeställningen för Kommunal är hur vi erbjuder fler medlemmar att vara aktiva i det dagliga fackliga arbetet. Vill vi att fler ska engagera sig i sektionsarbetet måste vi också se till att det är möjligt.

Ett sätt att åstadkomma det är att se till att fler delar på de funktionella sektionsuppdragen och att fler delar på de uppgifter som är kopplade till de uppdragen. Flera avdelningar har redan infört en begränsning på två funktionella sektionsuppdrag per förtroendevald.

Stadgarna reglerar de demokratiska uppdragen på sektionsnivå. Förbundsstyrelsen beslutar fortlöpande vilka funktionella uppdrag som måste finnas på sektions- (och avdelnings-)nivå. Vår organisationskultur är präglad av att sektionsarbetet ska ske inom ramen för ett uppdrag. I funktionsbeskrivningen beskrivs först uppdraget, sedan ansvaret och till sist vilka uppgifter som

är förknippade med det. Vi borde göra tvärt om – börja med uppgifterna. Den som innehar ett uppdrag måste inte vara den enda som ska göra de uppgifter som hör till uppdraget. Det går att dela på dem.

Inriktas sektionsarbetet på att fördela de uppgifter som ska utföras, kan arbetet utföras av fler förtroendevalda. Det finns dessutom en mängd uppgifter på sektionsnivå, som inte är kopplade till ett uppdrag. Avdelning och förbunds kontor kommer ofta med andra uppgifter, som medlemsvärningskampanjer eller kartläggningar. Då behöver tid frigöras på sektionerna för att kunna utföra de uppgifterna.

Ett sådant arbetssätt har flera vinster. Sektionerna i Kommunal kan vara mer olika och arbeta efter sina egna förutsättningar. Det bjuder in fler att delta i sektionsarbetet. De medlemmar som tvekar inför att inneha ett uppdrag under en bestämd tid, får bättre möjligheter att engagera sig. När Kommunals kompetenta och erfarna sektionsföreträdare kan dela med sig av sina kunskaper minskar sårbarheten samtidigt som återväxten av fackligt aktiva säkras.

Den fackliga tiden är organisationens tid

Den fackliga tiden är organisationens tid och ska användas till den verksamhet som vi gemensamt har fattat beslut om. När avdelningen fördelar den fackliga tiden i samråd med sektionen ska diskussionerna handla om hur mycket tid de olika uppgifterna kräver, snarare än hur mycket tid uppdragen behöver. Då kan sektionen vara mer flexibel i tid över året. Tiden behöver inte heller läggas ut för hela året på en gång, utan kan ingå i en pott/pool att använda under året.

Det är givetvis så att den fackliga tiden inte kan användas till allt, eftersom det är arbetsgivare som betalar för den. Det är avdelningens sak att ta ansvar för att organisationen och medlemmarna får mesta möjliga nytta av den fackliga tiden.

Fokus på sektionsordförandes demokratiska uppdrag

Sektionsordförandes främsta roll på sektionen är den demokratiska. Hen är vald till att vara den demokratiska ledaren för sektionen, med fokus på att utveckla demokratin och medlemsinflytandet. Hen ska också leda sektionens verksamhet, i samråd med sektionsstyrelsen.

Många sektioner är som stora arbetsplatser, så det blir ett stort åtagande. Sektionsordförandena i Kommunal är, precis som andra förtroendevalda, doers – handlingskraftiga personer. I praktiken ägnas ganska lite tid åt det demokratiska ledarskapet och mycket tid till att leda sektionsarbetet.

Översynsutredningen har fört många resonemang om hur sektionsordförandena bättre ska kunna fokusera på sina demokratiska uppdrag och fånga upp de frågor som är viktiga för medlemmarna, så att deras intressen tillvaratas. Ska någon annan ha uppgiften att samordna sektionens verksamhet och avlasta sektionsordförande, så att hen har tid och kraft till det demokratiska uppdraget?

Digitalisering - en bro till engagemang och ökat medlemsinflytande

Under flera decennier har den ökade användningen av datorer och internet varit en viktig katalysator och motor i samhällsutvecklingen. Den digitala utvecklingen förändrar människors, företags och organisationers liv på ett omvälvande sätt. Vem kunde för 20 år sedan ana hur mycket vi skulle göra i den digitala världen och hur mycket digitaliseringen skulle påverka både arbete och fritid? Och hur gränsen mellan arbete och fritid skulle flyta samman för många människor?

För några år sedan var möten, mejl och telefon de vanligaste kommunikationsverktygen i Kommunal. Idag kan medlemmar och förtroendevalda kommunicera, diskutera och samverka med varandra på många fler sätt. Det kan lika gärna ske via Facebook, olika chatprogram,

Skype, Instagram, SMS och Twitter eller på telefon- och videomöten på datorn, för att nämna de vanligaste sätten. Arbetet är det samma, men formerna för det har förändrats.

Vad vi gör, hur och när vi gör det har helt ändrats i och med digitaliseringen. Det som förut var off-line – ett möte, en medlemsomröstning, nominering och val av kongressombud, ett erfarenhetsutbyte mellan AO inom samma bransch, för att nämna exempel som är nära Kommunal – kan idag lika gärna vara online. Det är inte någon skillnad. Fler kan vara med och använda sitt inflytande och det på ett mer resurssmart sätt.

För Kommunals del har digitaliseringen bland annat lett till ökade krav på tillgänglighet, 24 timmar om dygnet, sju dagar i veckan. Men de kraven är inte nödvändigtvis kopplade till en lokal, med förväntningar på att sektionsexpeditionen till exempel måste vara öppen 24/7. Det finns däremot en stor förväntan på att Kommunal ska vara tillgängligt i en mängd digitala kanaler för att erbjuda relevant service och ge råd. Det kan röra sig om relevant information på hemsidan, om mejl och telefonsamtal till Kommunal Direkt, om Kommunals närvaro på Facebook och Twitter mm.

Det går att understödja det fackliga fotarbetet med digitala verktyg som kan användas i mobilen. Digitalisering möjliggör dessutom att den enskilda medlemmen kan stå i centrum på ett sätt som tidigare inte varit möjligt. Information, service och tjänster kan anpassas på ett helt annat sätt efter den enskilda medlemmen, baserat utifrån ålder, yrke, bransch, geografi, egna behov och önskemål mm.

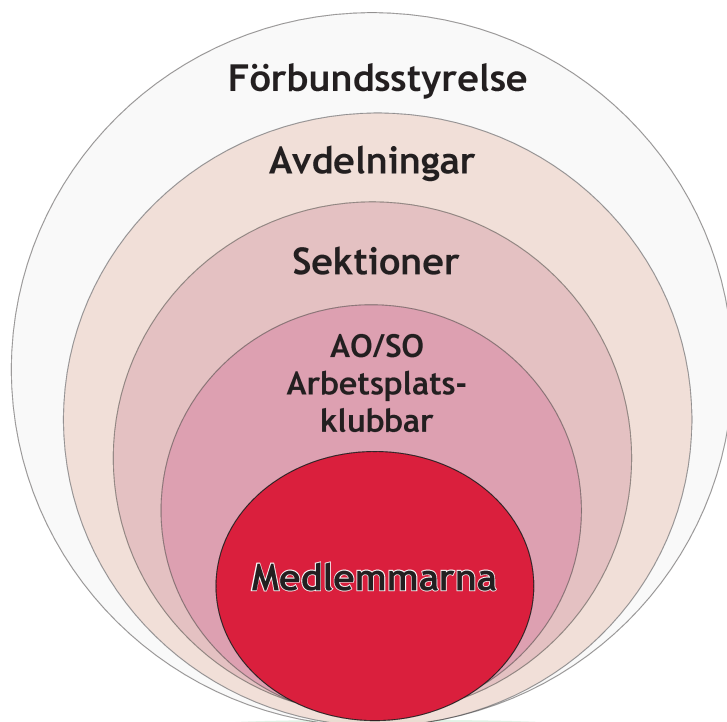
Digitalisering gör det möjligt att öppna upp de demokratiska arbetsformerna i Kommunal och bidra till en mer transparent organisation. Fler medlemmar kan vara delaktiga och engagerade när det kan ske online över tid, istället för på en viss plats vid en viss tidpunkt. Översynsutredningen anser att digital teknik ska på ett effektivare sätt användas i Kommunals förankringsprocesser, för att skapa större delaktighet. Vi använder redan idag flera olika verktyg och kanaler för kommunikation och dialog. Det är ett arbetssätt som bör utvecklas och omfatta fler i organisationen.

Likaså bör Kommunal uppmuntra att medlemmar genom digital teknik samverkar med varandra, inom organisationens ramar eller utanför dem.

Vi kan ha svårt att föreställa oss och förutse vilka förändringar vi har framför oss inom en tio-tjugoårsperiod. För Kommunal gäller det att bejaka teknikutvecklingen och säkra vår kompetens. På så sätt kan vi utnyttja de möjligheter som står till buds för att stärka medlemmarnas position på arbetsmarknaden och säkra inflytandet i Kommunal.

Ett tydligare medlemsperspektiv

Kommunal är medlemmarna. Den insikten behöver få större operativt genomslag i vad vi säger och gör. Det handlar om att vända på perspektivet och gå från ett förhållningssätt där medlemmarna och arbetsplatserna beskrivs som "längst ut i vår organisation" till att beskriva dem som kärnan av Kommunal.



I Kommunals varumärkesplattform pekas det arbetsplatsnära fackliga arbetet, en hög servicenivå och ett tydligare branschtilltal ut som prioriterad verksamhet för att höja Kommunals förtroende. När vi summerar olika mätningar som rör bilden av Kommunal är det tydligt att vårt förändringsarbete måste växlas upp. Det har blivit extra tydligt i och med vinterns händelser och hur de påverkat medlemmarnas förtroende för Kommunal. Det kan gå fort att förlora medlemmars förtroende. Det tar tid att återfå det.

Arbetsplatsnära fackligt arbete är ett förhållningssätt som ska präglade allt vi gör. Medlemmens vardag på jobbet ska alltid stå i centrum. Kommunal ska erbjuda kunskap och verktyg för medlemmar att påverka sin situation på jobbet. Och vi ska synliggöra medlemmarnas arbetsvillkor i samhällsdebatten.

Expertkunskap och rådgivning efterfrågas från Kommunals medlemmar. I digitala kanaler ska vi erbjuda uppdaterad relevant information till medlemmar även de timmar vi inte bemannar våra kontor. Och erbjuda expertrådgivning från Kommunal Direkt – som stöd i det dagliga arbetet för både medlemmar och förtroendevalda. Kommunals kunskap och förmåga att förstå medlemmens ärende och föreslå vägar framåt är centralt för att höja förtroendet för Kommunal.

Kommunal har satt tydliga mål för nyrekrytering av medlemmar. Likaså behöver vi sätta tydliga mål för medlemsnöjdheten, det vill säga det hårda arbetet för att få de dryga 500 000 medlemmarna runt om i landet att uppskatta och tala väl om medlemskapet i Kommunal. De ska känna att de genom medlemskapet får möjlighet att faktiskt påverka sin vardag i positiv riktning (och detta oavsett om man väljer att aktivt påverka eller inte).

Förändringsarbete är mätbart och målet måste vara att höja våra siffror för medlemsnöjdhet (NKI), anseende och givetvis medlemsantal.

<i>Idag</i>	<i>I morgon</i>
”Längst ut i vår organisation, på arbetsplatserna.”	”I kärnan av vår organisation, på arbetsplatserna.”
”Det är viktigt att detta landar i medlemmens vardag.”	”Det är viktigt att detta startar i medlemmens vardag.”
Medlemmen i fokus	Medlemmens fokus
Varierande servicenivå	Konsekvent hög servicenivå
Att tilltala alla och därmed ingen.	Tydligare branschtilltal
Organisationsnära	Arbetsplatsnära

En sektionsstruktur som stödjer det arbetsplatsnära fackliga arbetet

När det viktigaste fackliga arbetet sker på arbetsplatsen och medlemmarnas frågor ska utgå från den blir sektionens roll en annan. Ska sektionen kunna stödja det arbetsplatsnära fackliga arbetet på det sätt som är tänkt behöver sektionens funktion som serviceorganisation utvecklas.

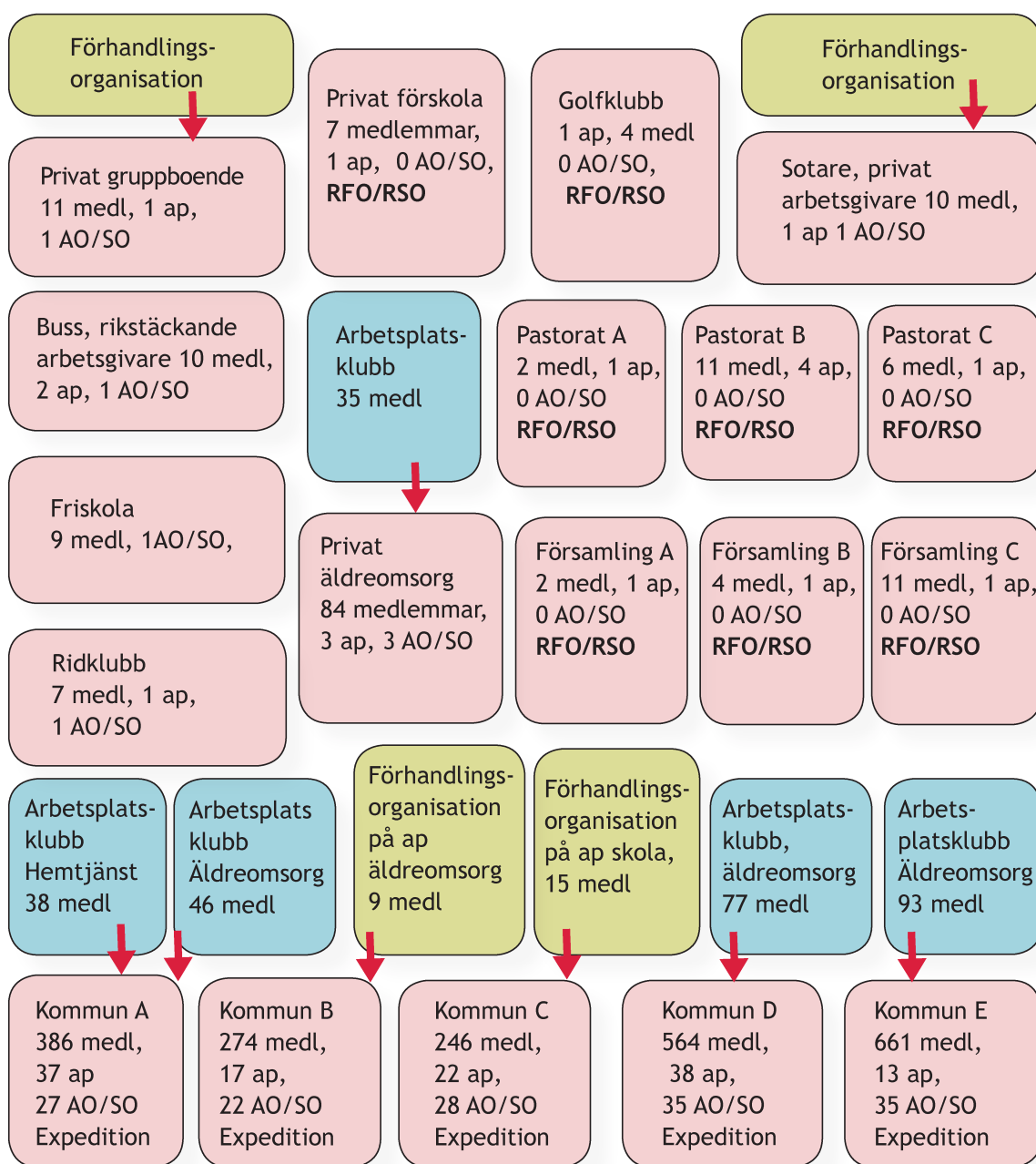
Avdelningarna måste se till att de genom sitt arbetssätt möjliggör för sektionerna att stödja det arbetsplatsnära fackliga arbetet. Den avdelning som vill prova ett nytt arbetssätt med att organisera sektioner och klubbar borde ges möjlighet att göra så.

Utredningen har kommit fram till att det behövs en sektionsstruktur som bidrar till och stödjer ett arbetsplatsnära fackligt arbete och som samtidigt styr bort från det kommuntunga perspektivet i sektionsarbetet.

I Kommunal har vi i framför allt mindre kommuner börjat överge principen om en sektion i varje kommun och en organisation som följer endast en arbetsgivarstruktur. Nu bygger vi sektionsorganisationer som inte är lika sårbara, när det gäller förändringar i arbetsgivarstrukturen.

Utredningen har utgått från den organisationsförändringen och skissar på bilden på nästa sida hur en sektionsstruktur som stödjer det arbetsplatsnära fackliga arbetet kan se ut. Utredningen har utgått från en befintlig sektion, med flera kommuner och privata arbetsgivare.

I denna struktur utgår sektionen från arbetsplatserna. Medlemmar hos arbetsgivare/på arbetsplatser, inom ett visst geografiskt område, ingår i sektionen. Medlemmarnas inflytande på arbetsplatserna (förkortat ap i skissen) säkerställs genom att de har arbetsplatsombud, tillhör en klubb/arbetsplatsklubb eller att det finns en förhandlingsorganisation på arbetsplatsen. Saknas företrädare på arbetsplatsen, säkerställer RFO medlemsinflytandet. Detsamma gäller arbetsmiljöfrågor – saknas skyddsombud på arbetsplatsen är det RSO som företräder medlemmarna. Allmänfacklig service till medlemmar på små arbetsplatser utan företrädare sköts av Kommunal Direkt.



Sektionsstyrelse och funktionella uppgifter

Avdelning

Sektionsstrukturen ovan är baserad på en sektion med fem kommuner, flera församlingar och ett 50-tal privata arbetsgivare. Alla arbetsgivare är inte med i skissen, av utrymmesskäl. I sektionen finns det ca 2 300 medlemmar i arbete. I exemplet är fem arbetsplatsklubbar och fyra förhandlingsorganisationer inritade. (Blå respektive gröna rutor.) De rikstäckande arbetsgivarna kan ingå i företagsorganisationer.

Det är på arbetsplatserna det fackliga arbetet sker. Sektionen utgör serviceorganisation för exemplrets arbetsgivare/arbetsplatser, dvs för de arbetsplatsorganisationer som finns där. Sektionen blir forumet för medlemmarnas direktinflytande i Kommunal. På sektionens

medlemsmöten diskuteras de övergripande frågorna, som lönepolitik, arbetsmarknadspolitik mm, inte lönerevision i kommunen. Direktdemokratin på sektionen skulle kunna skötas på andra sätt, t ex genom digitala lösningar. Det som kommer från avdelningar och förbunds kontor förs ut till arbetsplatserna via sektionen.

Vilka demokratiska nivåer ska vi ha i Kommunal?

Det finns fyra demokratiska nivåer i Kommunal: klubb/arbetsplatsklubb, sektion, avdelning och förbund. Eftersom det ännu inte finns så många klubbar och arbetsplatsklubbar i Kommunal är tre nivåer vanligast. När vi nu vill öka antalet arbetsplatsklubbar, innebär det att det blir ytterligare en nivå för medlemsinflytande på många ställen.

Var ska beslut fattas i Kommunal? Var i organisationen ska medlemmen ha sitt direktinflytande? Hur kan Kommunal stärka det? Det är något som behöver ses över.

Den viktiga balansen

Kommunal är en förening som möjliggör för medlemmarna att flytta fram positionerna i sitt arbetsliv. Vi är en gräsrotsorganisation och serviceorganisation på samma gång. Många ser sig som kund och medlem samtidigt. Det ställer krav på oss.

Kommunal ska vara relevant för alla medlemmar, oavsett vilket fokus de har, och i vilken livssituation de befinner sig. Kommunal behöver vara relevant för fler – för dem som vill engagera sig på sin arbetsplats och i organisationen, för dem som är i behov av stöd och hjälp, för dem som tycker att jobbet flyter på bra, för dem som ser sig som kunder och främst värderar service.

Det professionella ska gå hand i hand med det arbetsplatsnära fotarbetet. Medlemmarna har behov av båda delarna. Det är en svår balansgång när vi löser problem genom att professionalisera oss samtidigt som vi vill demokratisera arbetsplatsen ännu mer. Utmaningen ligger i att hålla kvar idén om föreningen: att medlemmarna upplever Kommunal som ett verktyg för inflytande och engagemang. Däri finns också Kommunals legitimitet.

Översynsutredningens förslag

Översynsutredningens förslag grundar sig på de utvärderingar och kartläggningar som utredningen låtit göra eller tagit del av och den trendrapport utredningen tagit fram.

Målet är att utveckla organisationen så att förtroendet för Kommunal och dess företrädare ökar och att det gynnar medlemsvärvningen.

Målet är också att förtroendevalda och anställda i Kommunal speglar medlemskårens sammansättning när det gäller utländsk bakgrund. Det gäller på alla nivåer i organisationen.

Hit vill vi:

Kommunal är en attraktiv förening för alla medlemmar. De upplever att de är delaktiga och har goda förutsättningar för sitt engagemang. De representeras av förtroendevalda som speglar medlemskåren, i alla nivåer i organisationen.

Kommunal med sin bredd och mångfald av medlemmar och förtroendevalda har ökat sin styrka och sin konkurrenskraft. Kommunal är en öppen och inkluderande organisation.

Mål att uppnå under kongressperioden:

- Vi har ett arbetsplatsnära fackligt arbete på medlemmarnas arbetsplatser.
- Medlemmarna upplever att de genom sitt medlemskap i Kommunal har de verktyg och förutsättningar de behöver för inflytande på sina arbetsplatser och i Kommunal.
- Fler medlemmar är aktiva i det fackliga arbetet utan att ha fackliga uppdrag.
- Medlemmarna upplever att de får kompetent råd och stöd från Kommunal.
- Det finns olika former av medlemsinitierade nätverk, som Kommunal stöttar, inom exempelvis branscher och yrken.
- Kommunal har minst 50 000 arbetsplatsombud/skyddsombud.
- Det finns minst 1 500 aktiva arbetsplatsklubbar i Kommunal.
- Förbundsstyrelsens beslutade funktionella uppdrag bör spridas på fler förtroendevalda.
- Det funktionella sektionsarbetet är mer inriktat på uppgifter än på uppdrag.
- Sektionerna har, genom avdelningarnas stödjande arbete, utvecklat ett coachande förhållningssätt när det gäller det arbetsplatsnära fackliga arbetet.
- Kostnaderna för RFO-/RSO-verksamheten har minskat med hälften, totalt för Kommunal.
- Alla ledningsgrupper har en handlingsplan för ökad mångfald, utifrån diskrimineringsgrunderna.
- På alla nivåer i Kommunal arbetar vi strategiskt med rekrytering av förtroendevalda för att spegla medlemskåren.
- Medlemmarna har ett ökat förtroende för Kommunal.
- Kommunals anseende bland allmänheten har ökat.

Översynsutredningens förslag:

- att godkänna rapporten och dess intentioner
- att utveckla sektionens funktion som serviceorganisation
- att utveckla sektionsordförandeuppdraget med fokus på det demokratiska ledarskapet
- att ge förbundsstyrelsen i uppdrag att tillsätta en utredning som ser över de demokratiska nivåerna i Kommunal, för att värna medlemsinflytandet
- att Kommunal stödjer utvecklandet av mötesplatser, även digitala, för medlemmar, potentiella medlemmar och förtroendevalda, inom och utanför organisationen
- att på alla nivåer i Kommunal säkerställa att de förtroendevalda speglar medlemsstrukturen
- att avdelningarna ska fördela den fackliga tiden i samråd med sektionen
- att stödja medlemmars initiativ och nätverk, för att underlätta deras möjlighet att bli representerade i Kommunal
- att utbilda i mångfaldsfrågor
- att tydligare direktiv ges till valberedningar inom alla nivåer när det gäller att säkerställa att mångfalden bland medlemmarna representeras i Kommunal
- att lägga särskilt fokus på att öka mångfalden avseende medlemmar med utländsk bakgrund när de funktionella uppdragen och uppgifterna utses och fördelas
- att Kommunal har ett gemensamt förhållningssätt i både tal och skrift, och att det går hand i hand med våra värderingar (rättvisa, jämlikhet, solidaritet, demokrati och människors lika värde).

Om översynsutredningen

Översynsutredningen inledde sitt arbete 7 maj 2014 och har sammanträtt vid 12 tillfällen. Vid tre tillfällen har de tre kongressutredningarna (resereglementes-, stadge- och översynsutredningen) sammanträtt tillsammans.

Översynsutredningen har haft följande ledamöter:

Per Holmström	Förste vice ordförande, ordförande och sammankallande
Berit Müllerström	Enhetschef, huvudsekreterare, förbundskontoret
Anders Bergström	Förbundskassör (t o m den 14 januari 2016)
Esef Mehanovic	Förbundsstyrelsen, Kommunal Skåne (t o m den 15 okt. 2014)
Mona Persson	Förbundsstyrelsen, Kommunal Mitt (t o m den 1 okt. 2015)
Sara Sjölander	Förbundsstyrelsen, Kommunal Mellersta Norrland
Håkan Nilsson	Förbundsstyrelsen, Kommunal Västerbotten (fr o m den 19 aug. 2015)
Eva Kärrman	Avdelningsordförande, Kommunal Väst
Christel Algbäck	Avdelningsordförande, Kommunal Skåne
Kerstin Johnsson	Avdelningsordförande, Kommunal Västra Svealand
Eva Olofsson	Avdelningsordförande, Kommunal Västerbotten
Maria Blomgren	Kassör, Kommunal Vänerväst
Eva Fornefors	Lokalkontorschef, Kommunal Öst
Paula Löfgren	Ombudsman, Kommunal Sydost
Johan Ingelskog	Enhetschef, förbundskontoret
Karin Hagman	Enhetschef, förbundskontoret (fr o m den 19 aug. 2015)
Åke Lundström	Ombudsman, förbundskontoret
Peter Hammarin	Ombudsman, förbundskontoret
Thérèse Alriksson Wallén	Tjänsteman, förbundskontoret
Maria Zanchi	Tjänsteman, förbundskontoret (fr o m den 19 aug. 2015)
Gisela Hammarberg	Administrativ sekreterare, förbundskontoret

För att bredda perspektiven och ta del av andra förbunds erfarenheter av arbetsplatsnära fackligt arbete och organisationsutveckling, gjorde utredningen studiebesök på två IF Metall-klubbar i Göteborg i april 2015. Utredningen har också träffat representanter från Vision för att diskutera deras förändringsarbete. Tillsammans med Kairos Future har utredningen haft en trendworkshop för att reda ut vilka utmaningar Kommunal står inför.

Kommunal.