

Projektrapport januari 2020

# Från Pondus till NyOrg

Tomas Wallin  
Wik Wallin AB

# Förord

Samhället är större än staten, och marknaden. Idéburna organisationer har historiskt spelat en avgörande roll i att utveckla vår välfärd och demokrati, och gör det än idag. Samtidigt står Sverige inför stora utmaningar, där vi inom civilsamhället kan vara en del av lösningen. Därför behöver vi bli bättre på att synliggöra på vilket sätt vårt arbete är viktigt och nödvändigt för att medverka till att hitta hållbara lösningar för hela samhället. Såväl demokratis grundvalar och människors frivilliga engagemang som välfärdens organisering avgörs av civilsamhällets styrka och roll. Genom att få en starkare gemensam röst kan vi skapa bättre förutsättningar för våra organisationer att verka för en god samhällsutveckling. Internationella exempel saknas dessvärre inte som visar vad som kan hända när civilsamhället försvagas. Där vill vi inte hamna.

Många diskussioner om ökat samarbete mellan idéburna organisationer har förts genom åren. Några större organisatoriska förändringar har dock hittills inte skett. Sedan 2018 förs nu en ny diskussion, där konsultrapporten Arbetsgivarorganisation för Famnas medlemmar Projekt Pondus (2019) var ett först steg. Rapporten visade på möjligheterna att skapa en starkare organisation tillsammans där arbetsgivarfrågor och intressepolitik samspelar och ryms under samma tak. Den här rapporten som du nu håller i din hand, Från Pondus till NyOrg, är nästa steg i ett fortsatt samtal om hur vi kan bli starkare tillsammans. Som rapportens beställare har vi fyra organisationer strävat efter att involvera fler aktörer i arbetet, och fördjupa diskussionen kring vilka utmaningar och möjligheter det kan finnas i att skapa en mer sammanhållen organisation för fler av civilsamhällets organisationer.

Rapporten, som arbetats fram av en projektgrupp under hösten 2019 och början av 2020, är ett underlag för fortsatt diskussion och samverkan. Den pekar på olika möjligheter och behov av fortsatt utredande. Huvudkonsult för arbetet har varit Tomas Walin som också är den som står för rapporten.

Större förändringar är sällan enkla, men vi har i våra dialoger med våra medlemmar och andra idéburna organisationer stärkts i övertygelsen om att det är helt nödvändigt att vi börjar ta steg i riktning mot något mer gemensamt - en ny organisation för det svenska civilsamhället. Stort tack till alla som på olika sätt har medverkat till arbetet.

Nu hoppas vi att ännu fler vill vara med och diskutera och arbeta för att civilsamhällets röst i samhället ska bli starkare. Hör gärna av er till någon av oss om ni vill diskutera mer!

*Stockholm 12 februari 2020*

Petter Skogar  
Förbundsdirektör  
Arbetsgivarorganisationen KFO  
Petter.skogar@kfo.se

Ulrika Stuart Hamilton  
Generalsekreterare  
Famna – riksorganisationen för idéburen välfärd  
ulrika.stuart@famna.org

Patrik Schröder  
Ordförande  
Forum – idéburna organisationer  
med social inriktning  
Patrik.schroder@socialforum.se

Tobias Nilsson  
Förbundsdirektör  
Idea – Arbetsgivarförbundet för ideella  
organisationer  
tobias.nilsson@ideella.se

# Innehållsförteckning

	Sid
0. Inledning	5
1. Sammanfattning, slutsatser och rekommendation	7
2. Metod	10
3. Nuläge	11
4. Förutsättningar och överväganden	18
5. Potentiell organisation – övergripande	29
6. Samverkan Famna, Forum, KFO och IDEA	38
7. Genomförandeprocess	41
8. Nästa steg	43
9. Bilageförteckning	49



# 0. Inledning

## Bakgrund

Tidigt 2019 presenterades en rapport (Projekt Pondus) över hur civilsamhällets intresse- och arbetsgivarorganisationer var organiserade. Slutsatsen från denna rapport var att organisationsstrukturen är splittrad med ett flertal olika organisationer med potentiellt överlappande inriktningar och verksamheter. Studien utmynnade i en rekommendation att undersöka möjligheten för ett ökat samarbete inom civilsamhället i syfte att uppnå bättre effektivitet och starkare genomslag.

Pondusstudien initierades och finansierades av Famna och KFO.

## Uppdrag och frågeställningar

Under våren och sommaren 2019 presenterades och diskuterades studien bland många av civilsamhällets aktörer, vilket utmynnade i att de fyra organisationerna, KFO, Famna, IDEA och Forum under hösten 2019 beslöt att initiera och finansiera en förstudie med följande målsättningar:

- Identifiera inom vilka områden där det finns störst potential för samverkans mellan civilsamhällets organisationer.
- Presentera en skiss över en gemensam organisatorisk struktur.
- Beskriva hur de fyra i förstudien engagerade organisationerna skulle kunna inlemmas i en sådan struktur.
- Identifiera potentiella synergier för dessa organisationer genom ett ökat samarbete enligt ovan.
- Identifiera kritiska punkter och frågeställningar.
- Föreslå hur ett nästa steg skulle kunna utformas.

## Utformning och tidplan

Förstudien skulle utgå från samtal/intervjuer med ledande befattningshavare inom civilsamhället, jämförelser med hur motsvarande verksamheter har organiserats i de nordiska grannländerna samt hur andra intresse-/arbetsgivarorganisationer har organiserats i Sverige.

Uppdraget skulle genomföras under en relativt kort tidsrymd med ambitionen att kunna avslutas före årsslutet 2019. Av olika skäl blev projektet försenat med ett färdigställande av slutrapporten under andra halvan av januari 2020.

## Allmänt

Rapporten är framtagen av Wik Wallin AB genom projektledare Tomas Wallin. Rapportens innehåll, slutsatser och rekommendationer är projektledarens. Som stöd till projektledaren har funnits en projektgrupp och en styrgrupp som bidragit med synpunkter.

# 1. Sammanfattning, slutsatser och rekommendation

## Sammanfattning

Civilsamhället, med en bred definition, omfattar en mängd olika verksamheter inom nästan alla delar av samhället. Det finns verksamheter som är organiserade som ideella föreningar, ekonomiska föreningar, stiftelser, aktiebolag och dessutom förekommer det en mängd aktiviteter som skulle kunna definieras som civilsamhället men som inte har en traditionell organisatorisk struktur. Det finns verksamheter som uppstår för en kortare period och andra som har varit verksamma i över hundra år. Det finns verksamheter med djup och de med bredd. Vissa verksamheter överlappar varandra medan andra är mycket specifika och involverade i tydligt avskilda frågor. Det finns de som bedriver operativ verksamhet med ett stort antal anställda och andra som endast ägnar sig åt opinionsbildning. Det finns även de som gör både och. De som är verksamma inom civilsamhället kan vara anställda, arbeta frivilligt eller både och.

Den stora bredden i civilsamhället återspeglas också i de organisationer som har etablerats för att i olika frågor företräda civilsamhällets aktörer. Det finns en mångfald av organisationer som driver påverkansarbete och medlemsstöd – ibland inom ett relativt smalt segment av civilsamhället.

Bredden i civilsamhället är en del av dess DNA vilket också återspeglas i dess gemensamma organisationer.

De flesta verksamheter inom civilsamhället och deras gemensamma organisationer upplever sig lida brist på resurser för att kunna genomföra det de vill göra. Många inom civilsamhället brinner för sina uppgifter och söker på alla sätt få fram resurser för sina frågor, medan det ibland finns en bristande förståelse för att resurser även behövs för att etablera effektiva organisatoriska strukturer. Resursfördelningen är också relativt ojämnt fördelad, där vissa är relativt välkonsoliderade och resursstarka medan andra lider kronisk brist på resurser för att hålla sina verksamheter och organisationer flytande.

Det finns bland många företrädare för civilsamhället en insikt och en önskan att finna former för ökad samverkan med andra inom civilsamhället, men hur och i vilka frågor råder det större osäkerhet och oenighet om. Många vill inte släppa kontrollen på sina frågor och många är också oroliga för hur den traditionellt demokratiska arbetsmodellen inom civilsamhället skulle påverkas. Andra har även en realistisk syn på vad som går att uppnå genom ökad samverkan medan andra ser samverkan som ett sätt att stärka sin egen verksamhet.

De flesta har dock en önskan, och en förväntan, att något skall ske som stärker civilsamhället. Gärna genom ökat samarbete för att nå större slagkraft. Flera anser att det är nödvändigt att några går före och banar väg medan andra tycker att det borde ske ett samlat grepp där alla deltar.

## Slutsats

Slutsatsen från förstudien är att det inom främst tre områden borde finnas goda förutsättningar för ökad samverkan inom civilsamhället, nämligen:

- Arbetsgivarfrågor.
- Påverkansarbete, främst vad avser förutsättningsfrågor.
- Samordning av de infrastrukturella funktionerna för de gemensamma organisationerna.

En gemensam organisatorisk struktur för att uppnå detta skulle kunna vara att etablera en kombinerad arbetsgivar- och intresseorganisation för civilsamhällets organisationer genom att:

- En sammanslagning/integrering av civilsamhällets arbetsgivarorganisationer leder till ökad effektivisering, potentiellt förstärkt kompetens, lägre sårbarhet samt starkare förhandlingsposition.
- Ett samarbete mellan intresseorganisationerna inom områden av gemensamt intresse, främst vad avser civilsamhällets förutsättningsfrågor, innebär förstärkt slagkraft, ökad effektivitet samt större uthållighet i för civilsamhället kritiska överlevnadsfrågor.
- En organisering av intresseorganisationerna inom en struktur tillsammans med arbetsgivarverksamheten innebär en möjlighet att samordna en administrativ stödstruktur med kompetens inom ekonomi, IT, juridik, utbildning m.m.

De fyra huvudmännen bakom denna studie skulle utan större svårigheter kunna ingå i en sådan struktur och deras respektive organisationer skulle kunna vara basen för att etablera den. Samtliga fyra organisationer skulle redan idag uppnå synergier och fördelar genom att ingå i en sådan struktur. Fördelarna skulle öka om också andra organisationer och deras medlemmar över tid anslöt sig.

Dock bör noteras att den föreslagna organisationsstrukturen endast är en skiss framtagen som underlag för vidare diskussioner. Ett antal frågor behöver belysas djupare, dels av administrativ karaktär typ moms och skattefrågor, dels av strukturell natur avseende t.ex. hur beslut ska fattas och hur mindre och mera resursstarka organisationer ska inlemmas.



## Rekommendation

Det rekommenderas att gå vidare till ett nästa fördjupningssteg, i huvudsak i enlighet med bilagt utkast till projektplan.

En ytterligare rekommendation är att i nästa steg även vidga intressentgruppen genom deltagande av andra organisationer gärna inom arbetsgivarområdet.

## 2. Metod

I projektet har följande metod använts:

- Ett antal intervjuer/samtal har genomförts med företrädare för civilsamhället samt funktionärer hos uppdragsgivarna. Sammanlagt har samtal genomförts med ca 25 företrädare för civilsamhället.
- Genomgång av hur civilsamhället är organiserat i Norge och Danmark.
- Genomgång och analys av hur Svenskt Näringsliv är organiserat med speciellt fokus på Vårdföretagarna.
- Deltagande i seminarier/konferenser med Famnas och Forums styrelser och medlemmar:
  - Gemensamt styrelseseminarium den 25 oktober 2019
  - Gemensam medlemskonferens den 27 november 2019
- Genomgång av ekonomi, struktur, stadgar och ändamålsbeskrivningar för Famna, Forum, KFO och IDEA.

Projektgruppen har bestått av följande personer:

<i>Tomas Wallin</i>	Projektledare
<i>Dag Klackenberg</i>	Seniorrådgivare
<i>Susanne Grund</i>	Assistent
<i>Karin Svedberg</i>	Projektmedlem

Projektet har rapporterat till en styrgrupp bestående av:

<i>Petter Skogar</i>	Förbundsdirektör KFO
<i>Tobias Nilsson</i>	Förbundsdirektör IDEA
<i>Ulrika Stuart Hamilton</i>	Generalsekreterare Famna
<i>Patrik Schröder</i>	Ordförande Forum

Sammanlagt har sju stycken styrgruppsmöten genomförts.

Till projektet har även en referensgrupp (se bilaga) knutits i vilken projektet har presenterats och diskuterats vid två tillfällen.

## 3. Nuläge

### Inledning

För en beskrivning av olika organisationer inom civilsamhället hänvisas till Pondusrapporten. Nedan finns en mer ingående beskrivning av de organisationer som är beställare av denna rapport samt även av Vård-företagarna, ett förbund inom Almega, som bedriver likartad verksamhet som delar av civilsamhället.

### Arbetsgivarorganisationer

#### IDEA – Arbetsgivarförbundet för ideella organisationer

IDEA är en fristående arbetsgivarorganisation som organiserar ca 1 400 medlemmar med tillsammans ca 14 500 anställda. De organiserar ideella och idéburna medlemmar inom utbildning, föreningslivet, livs-åskådning samt vård och omsorg. De fem största medlemmarna är Svenska Röda Korset, Rädda Barnen, Studieförbundet Riksförbundet, SENSUS Studieförbundet och Stiftelsen Fryshuset.

IDEA (föreningen) har till ändamål att förbättra arbetslivet i civilsamhället genom att bland annat främja sina medlemmars gemensamma intressen som arbetsgivare.

IDEA bedriver ingen intressepolitik utan är en ren arbetsgivarorganisation. Arbetsgivar-service i form av rådgivning och medlemservice bedrivs i ett helägt aktiebolag. Man har ca 25 kollektivavtal varav 6 stycken hängavtal.

Man har en omsättning (servicebolaget) på ca 13.5 MSEK (2019) samt i förbundet (föreningen) 2 MSEK. Under 2018 gick föreningen med förlust medan servicebolaget visade ett överskott. Under 2019 har avgifterna höjts något och det sammanlagda resultatet för föreningen och servicebolaget visar ett överskott.

#### *Finansiering och avgiftsstruktur*

IDEA är i huvudsak finansierat genom medlems- och serviceavgifter. Förutom dessa finns det en mindre intäkt från den utbildningsverksamhet som bedrivs. Serviceavgiften är baserad på ett procenttal av medlemsorganisationens årliga lönekostnad efter en regressiv trappa.

Medlemsavgiften är fast och utgår med ca 1 400 kr per medlem och år.

Den totala avgiften (se tabell sid 22) för en medlem i IDEA varierar mellan 0,15 och 0,25%.

## KFO

KFO är en fristående arbetsgivarorganisation som organiserar ca 4 100 företag och organisationer med ca 137 000 anställda inom fyra områden:

- Kooperativa och ömsesidiga företag.
- Idéburen välfärd.
- Civilsamhället.
- Samhall.

Man har sin historik inom den kooperativa rörelsen och bland de största medlemmarna märks OK, KF, Coop, Folksam och Riksbyggen. Denna grupp har dock minskat och motsvarar idag ca 25% av verksamheten beräknat som andel av antalet anställda. Andra stora medlemmar är Samhall samt ett antal större verksamheter inom personlig assistans, t.ex. Brukarkooperativet JAG. Man har även ett antal större kommersiella företag som medlemmar varav det största är Hemfrid och Förenade Care. De största branscherna sett till antalet anställda är Personlig Assistans, Samhall, Kooperativ handel och förskola/skola. Största branschen sett till antalet medlemmar är förskola/skola med knappt 1 400 medlemmar.

KFO har ingen tydlig ändamålsparagraf i sina stadgar men är en förening som är öppen för verksamheter som är kooperativa eller idéburna.

KFO har ett eget huvudavtal samt tecknar ett 70-tal kollektivavtal.

KFO har under de senaste åren bedrivit visst intressepolitiskt arbete, dels genom sitt deläggande i Svensk Kooperation (tillsammans med LRF), dels genom att aktivt verka inom civilsamhället genom stöd och deltagande. Under 2019 var kostnaderna för det intressepolitiska arbetet 5–6 MSEK.

Inom KFO bedriver de till KFO anslutna verksamheterna som sysslar med personlig assistans (PA) ett eget dedikerat intressepolitiskt arbete som finansieras separat.

Till föreningen KFO är knutet ett helägt servicebolag som sköter rådgivning och service gentemot medlemmarna.

KFO omsätter ca 60 MSEK varav ca 47 MSEK i servicebolaget och ca 13 MSEK i föreningen.

## *Finansiering och avgiftsstruktur*

KFO är i huvudsak finansierat genom medlems- och serviceavgifter. Tillkommande intäkter finns i form av utbildningar och av uthyrning av lokaler, vilket dock i huvudsak är vidarefakturerade kostnader.

För att finansiera det intressepolitiska arbetet i branschorganisationen KFO Personlig Assistans tas en särskild avgift ut uppgående till i snitt ca 5 000 kr per medlem som sysslar med personlig assistans. Avgiften tas ut enligt en avgiftstrappa.

Medlemsavgiften uttas som en fast avgift per medlem och förutom för mycket små medlemmar utgår den med 3 600 kr per år och medlem.

Serviceavgiften tas ut som en procentandel av lönekostnaden vilken beräknas efter en regressiv trappa.

Den totala avgiften (se tabell sid 22) varierar, beroende på lönesumma, mellan 0,13 och 0,20%. För de alla största medlemmarna är avgiftsprocenten lägre.

## **Intresseorganisationer**

### Famna – Riksorganisationen för idéburen välfärd

Famna organiserar drygt 90 medlemmar inom idéburen välfärd, främst verksamma inom vård och social omsorg men även alltfler verksamheter inom arbetsintegration har tillkommit.

Famna har som ändamål att främja gemensamma intressen och verka för tillväxt och utveckling för idéburen välfärd utan vinstsyfte.

Famnas inriktning är att verka för sina medlemmars intressen, vilket sker inom ett brett verksamhetsområde. Famna har tillsammans med sina medlemmar formulerat en tillväxtstrategi för den idéburna välfärden, Tio2030, som innebär att andelen idéburen välfärdsproduktion skall växa från dagens ca 3% till 10% år 2030.

Famna bedriver verksamhet inom i huvudsak följande områden (verksamhetsområden VP):

- Påverkansarbete (VP1).
- Kvalitetsutveckling i samverkan med medlemmarna (VP2).
- Stärkande av medlemmarnas konkurrensförmåga (VP3).
- Projekt (VP4).

Famna har en omsättning på ca 11 MSEK (2019) varav projekten svarar för ca 4 MSEK (2019) och övrig verksamhet för ca 7 MSEK (2019).

Projekten är oftast inriktade på att stärka något av de tre överiga verksamhetsområdena och bedrivs i samverkan med ett eller flera medlemsorganisationer. De finansieras i huvudsak genom projektbidrag från t.ex. ESF, Vinnova och Tillväxtverket.

Budgeten för 2020 visar på en ungefär likartad omsättning och fördelning mellan projekt och övriga verksamheter. Resursfördelning mellan de tre verksamhetsområdena är ungefär 1/3 på varje område med en viss övervikt för det intressepolitiska arbetet.

### *Finansiering och avgiftsstruktur*

Famna finansieras (2020) på fyra olika sätt:

	MSEK
- Medlemsavgifter	3,6
- Bidrag från Socialstyrelsen	2,5
- Projektbidrag från ESF och Tillväxtverket	4,1
- Diverse (utbildningar m.m.)	<u>0,2</u>
Summa	10,4

Medlemsavgiften tas ut som en rörlig avgift baserad på ett procenttal av medlemmens lönesumma med en miniavgift och ett tak på 5 prisbasbelopp. För flertalet medlemmar uppgår avgiften till 0,15% av lönesumman. Bidraget från Socialstyrelsen sänktes för 2020 från en tidigare nivå på 3 MSEK till 2,5 MSEK.

### Forum – Idéburna organisationer med social inriktning

Forum har ett 40-tal medlemmar från vitt spridda delar av civilsamhället. De fem största medlemmarna är Svenska Röda Korset, Frälsningsarmén, IOGT-NTO, Svenska Kyrkan och Rädda Barnen.

Forum har som ändamål att "främja förutsättningarna för samt stödja utvecklingen av idéburen organisering med social inriktning i Sverige, som bidrar till den demokratiska samhällsutvecklingen och den generella välfärden".

Forum har bedrivit verksamheter inom ett mycket brett verksamhetsområde men i huvudsak inom följande inriktningar:

**Volontärbyrå:** Verksamhet som förmedlar kontakt mellan människor som vill engagera sig ideellt och ideella organisationer som söker frivilliga. Volontärbyrå utbildar även inom ideellt engagemang.

*Ideella Jobb:* Sprida information om och förmedla lediga tjänster inom den ideella sektorn.

*Techsoup:* Förmedla programlicenser som har skänkts eller rabatterats för den ideella sektorn av programvaruleverantörer. Verksamheten är under avveckling inom Forum och Techsoups fortsatt verksamhet kommer att drivas från Danmark.

*Projekt:* Förutom de projekt som drivs inom ramen för Volontärbyrån är Forum även engagerade i andra projekt finansierade av offentliga bidrag. För 2020 är två projekt planerade, båda finansierade av MUCF.

- Öppenhet och mångfald.
- Demokrati i ögonhöjd.

*Samhällspolitisk arbete:*

Inom detta verksamhetsområde sysslar man med idé-utveckling, påverkansarbete samt samverkan:

- Förutsättningar för idéburen organisering och ideellt engagemang.
- Civilsamhällets roll i demokratin.
- Civilsamhällets roll i välfärden.

Det samhällspolitiska arbetet enligt ovan har bedrivits relativt brett. Det har till större delen finansierats av ett årligt bidrag från Socialstyrelsen (se nedan) på ca 2 MSEK inriktad på följande områden:

- Politisk påverkan och arbete för civilsamhällets förutsättningar.
- Kunskapsproduktion och kunskapspridning.
- Verksamhetsstöd för ideella organisationer.
- Samordning (nätverk, volontärorganisationer m.m.).

För 2020 har ett bidrag på 1.95 MSEK beviljats. Forum genomgår en större omstrukturering där omfattningen och inriktningen av det samhällspolitiska arbetet kommer att påverkas.

### *Finansiering och avgiftsstruktur*

Finansieringen av Forums verksamhet är till ca 90% beroende av bidrag och stöd, främst från offentliga myndigheter och kommuner, men även från stiftelser, organisationer och privata företag.

Forum finansieras för 2020 på följande sätt:

	MSEK
- Projektbidrag	3,9
- Socialstyrelsen	1,95
- Kommunbidrag	1,8
- Företagssamarbete	0,9
- Medlemsavgifter	0,6
- Organisationssamarbete	0,2
- Diverse	<u>0,3</u>
Summa	9,65

Dessutom erhåller Forum en årlig ersättning för att administrera NOD på 0,5 MSEK.

Medlemsavgiften till Forum är beräknad som ett procenttal på omsättningen hos de anslutna organisationerna med en miniavgift på 3 000 kr. Avgiftsstegen är regressiv med ett maximalt avgiftsuttag på 60 000 kr.

## Kombinerade intresse- och arbetsgivarorganisationer

### Almega – Vårdföretagarna

Almega organiserar de flesta tjänsteföretagen inom Svenskt Näringsliv. Almega består av sju samverkande bransch- och arbetsgivarförbund som organiserar ca 11 000 företag med sammanlagt 550 000 anställda inom ett 60-tal branscher. Almega ingår även som medlem i Svensk Näringsliv.

Ett av förbunden inom Almega är Vårdföretagarna som i sin tur organiserar ca 2 000 företag med sammanlagt 110 000 anställda. Vårdföretagarna är indelad i fyra olika branscher:

- Individ och familj med verksamheter inom t.ex. HVB och LSS-verksamhet.
- Personlig assistans.
- Sjukvård som är verksam inom hälsa och sjukvård.
- Äldreomsorg som sysslar med hemtjänst och äldreboende.

Varje bransch bedriver sitt näringspolitiska arbete men mycket är koordinerat inom Vårdföretagarna. Man har inom alla fyra branscher en gemensam målbild för sitt övergripande arbete utgående från att stötta och utveckla privat vård och omsorg i Sverige. Varje bransch har sin styrelse.



Vårdföretagarna har tre prioriterade områden:

- Förtroende.
- Vårdens och omsorgens kvalitet.
- Villkoren för vårdföretagandet

Vårdföretagarna är organiserade som en förening medan branscherna verkar inom föreningens ram.

### Finansiering och avgiftsstruktur

Vårdföretagarna är helt finansierade av avgifter som debiteras medlemmarna. En medlem av Vårdföretagarna betalar dels en fast årlig avgift på 3 000 kr, dels medlems- och serviceavgift. Serviceavgiften är momsbelagd men samtidigt avdragsgill hos medlemmen medan medlemsavgiften inte är det. Båda avgifterna utgår som ett %-tal på årlig lönesumma.

En medlem betalar serviceavgift (och medlemsavgift) för medlemskap i Vårdföretagen, Almega och Svenskt Näringsliv. Av den totala avgiften (exklusive moms) avser ungefär 40% Almega respektive ca 30% för var och en av de övriga.

Både medlems- och serviceavgiften är regressiv, d.v.s. avtar med storleken på lönesumman. Uttaget för serviceavgiften är dock relativt konstant och uppgår till ca 0,1% av lönesumman. Dock gäller detta inte för mycket små medlemmar, där den fasta medlemsavgiften slår igenom hårdare och sannolikt inte heller för mycket stora medlemmar som troligen erhåller rabatter.

En medlem i Vårdföretagarna betalar både för arbetsgivarfrågor och för det näringspolitiska arbetet. Det går således inte att välja vad man vill delta i.

Vårdföretagarna	Lönesumma		Lönesumma		Lönesumma		
	10 MSEK		100 MSEK		500 MSEK		
	Service	Avgift	Service	Avgift	Service	Avgift	
Förbundet	(tkr)	1,0	12,0	6,5	61,5	32,5	295,5
Almega	(tkr)	9,4	1,7	82,9	14,6	371,9	65,6
Svenskt Näringsliv	(tkr)	<u>1,1</u>	<u>7,0</u>	<u>11,0</u>	<u>70,0</u>	<u>55,0</u>	<u>350,0</u>
<b>Summa</b>	(tkr)	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>459</b>	<b>711</b>
		0,11%	0,21%	0,10%	0,15%	0,09%	0,14%
<b>Sum sum</b>	(tkr)	<b>32</b>		<b>247</b>		<b>1171</b>	
<b>Sum sum</b>		<b>0,32%</b>		<b>0,25%</b>		<b>0,23%</b>	

## 4. Förutsättningar och överväganden

Utgångspunkten för den analys som gjorts och den skiss till organisationsstruktur för civilsamhällets gemensamma organisationer som följer i avsnitt 5 (Potentiell organisation – övergripande) av denna rapport har varit:

- Ett 25-tal samtal och diskussioner med företrädare för civilsamhället på olika positioner och med olika roller.
- Ett seminarium med styrelserna i Famna och Forum den 25 oktober 2019.
- En gemensam medlemskonferens för medlemmarna i Famna och Forum inklusive ett flertal inbjudna representanter för civilsamhället den 27 november 2019.
- Lägesrapport till styrelserna i KFO (5 december 2019), IDEA (5 december 2019), Famna (18 december 2019) och Forum (23 januari 2019).

### Återkoppling från samtal med företrädare för civilsamhället

#### Arbetsgivarfrågor

Från de genomförda samtalen framkommer att de flesta intervjuade anser att det finns ett värde i ökad samverkan inom civilsamhället. Många identifierar arbetsgivarfrågorna som ett naturligt område att inleda ett ökat samarbete inom och man ifrågasätter behovet av så många olika arbetsgivarorganisationer. Det finns dock de som ser ett värde i att tillhöra en mindre arbetsgivarorganisation där man tror sig (speciellt om man är liten) kunna få bättre gehör för sina frågor samt bättre service.

#### *Diskussion och analys*

*Det finns en förståelse för och önskemål om att man inom civilsamhället borde kunna enas om att samverka inom en gemensam arbetsgivarorganisation. Det råder dock olika uppfattningar om hur detta ska ske och under vilka former. Det samarbete som tidigare skedde, mellan KFO och Arbetsgivaralliansen avseende arbetsgivar-service genom Athene, uppfattades från medlemmarnas synpunkt fungera väl.*

#### Intresse- och branschpolitik

När det gäller samverkan/samarbete avseende det intressepolitiska området är bilden mera splittrad. Många, men inte alla, ser ett värde i att kunna få hjälp med att driva förutsättningsfrågor, d.v.s. frågor som definierar civilsamhällets spelregler (moms, skatter, LOU, LOV, IOP,

associationsformer m.m.). De flesta anser inte att specifika "sakfrågor", d.v.s. intressefrågor som mer berör de olika intresseorganisationernas medlemmar, kan eller bör drivas gemensamt inom en större struktur. Det finns en tydlig bild av att dessa frågor bör drivas autonomt inom de nuvarande intresseorganisationernas ram.

### *Diskussion och analys*

*Även om många av frågorna inom civilsamhället är gemensamma finns det många som inte är det. Det finns dessutom ett antal frågor där det finns helt olika uppfattningar och där det är omöjligt att samverka. Genomslaget i budskapet avseende sakfrågor är starkare när det framförs av organisationer med hög trovärdighet i frågan. Det finns en samsyn om att det vore värdefullt att hitta en form för att gemensamt kunna driva förutsättningsfrågor.*

### Resurser

Bland de problem som lyfts fram är de begränsade resurser som finns tillgängliga för att bedriva intressepolitik och branschutveckling inkl. medlemsservice. Många hoppas på att resurser skall kunna frigöras genom ett ökat samarbete. Det finns också ett problem att finansiera intresseorganisationernas basstrukturer. Detta gäller även för enskilda medlemmar.

### *Diskussion och analys*

*Det råder bred enighet om att det saknas resurser för att driva de gemensamma organisationernas infrastruktur. En del av organisationerna är beroende av offentliga bidrag för att upprätthålla sin basverksamhet vilket innebär en sårbarhet om dessa skulle bortfalla eller minska. Det finns en förhoppning om att erhålla generella verksamhetsstöd i form av långsiktiga bidrag från den offentliga sidan men det är tveksamt om det är en realistisk tanke.*

### Kompetens

Ett annat identifierat problemområde är bristen på professionell kompetens för att sköta infra-/stödstruktur, t.ex. ekonomi, IT och HR. Detta beror dels på bristande resurser, delvis på svårigheten att erhålla offentliga bidrag för basstrukturen men även på bristande kompetens. Många som engagerar sig i civilsamhället gör det för att de brinner för de frågor som de ägnar sig åt och har begränsat intresse av administrativa uppgifter.

## *Diskussion och analys*

*Det råder enighet, speciellt bland de mindre organisationerna, att det saknas administrativ kompetens speciellt vad avser ekonomi och controlling. Frågan har även bärighet vad avser den tidigare frågan om resurser och ekonomisk uthållighet eftersom många är tveksamma till att binda upp sig för stabila administrativa funktioner.*

## Demokrati och involvering

För många är frågan om representativitet viktig, både i form av en väl strukturerad demokratisk beslutsprocess och möjligheten till involvering genom deltagande i olika styrelser och kommittéer, gärna på olika nivåer. En del talar om subsidiaritetsprincipen, d.v.s. att frågor bör hanteras så medlemsnära som möjligt. Många framhåller värdet av att ta tillvara engagemanget från medlemmarna. Det känns även viktigt att ge utrymme och plats för dem som är ideellt engagerade. Man vill även begränsa risken för kottierier och maktmissbruk och undvika tjänstemannastyrning.

## *Diskussion och analys*

*Många lyfter fram frågan om den demokratiska grunden för civilsamhället och det både upplevs som och är en central fråga. Samtidigt är det svårt att få personer inom organisationerna att engagera sig i gemensamma frågor, främst beroende av brist på tid. En minskning av antalet organisatoriska enheter med valda styrelser är sannolikt en önskvärd utveckling utan att för den skull begränsa den demokratiska förankringen i styrmodellen.*

## Drift och ägarformer

Civilsamhällets associationsformer spela inte någon roll för de flesta medlemmar. Däremot finns det starka uppfattningar om hur eventuella vinster ska hanteras och där många driver frågan att vinster skall återinvesteras i verksamheten. Flera av de gemensamma organisationerna har inskrivet i sina stadgar att endast medlemmar som inte ger utdelning är välkomna. Det finns en oro för svårigheten att bygga upp ett eget kapital eller buffert i verksamheten vilket påverkas av associationsformen. De nuvarande ägardriftsformerna har ibland en historisk bakgrund och är inte alltid de mest lämpade för den verksamhet som man bedriver eller verkar inom. Förändringar upplevs dock som svåra och tunga att genomföra.

Det finns dock en stor entusiasm inom de verksamheter som bedrivs i kooperativ form, särskilt från de s.k. ny-kooperativa verksamheterna. Förutom själva verksamhetsidén är driftsformen (ägarformen) en viktig motivationsfaktor. Man upplever dock svårigheter att få stöd och att utveckla driftsformen samt möjlighet att sprida den till andra verksamhets-områden.

### *Analys och slutsatser*

*Ägarformer verkar i huvudsak vara en fråga för den ny-kooperativa rörelsen. Det finns ett behov av att stärka det intressepolitiska arbetet för de ny-kooperativa verksamheterna, gärna inom den nya strukturens ram som komplement till det utvecklingsstöd som bedrivs inom ramen för Coompanions verksamhet. Däremot är frågan om uppbyggandet av en kapital som buffert för verksamheten och som en möjlighet att kunna göra långsiktiga satsningar ett gemensamt problem bland många av civilsamhällets aktörer. Samma problem finns även hos civilsamhällets intresseorganisationer.*

### Återkoppling från genomförda seminarier och medlemsmöten

Se bilaga 5. Sammanfattning bordsdiskussioner 27 november 2019.

## Ekonomi och finansiering

Nedan en tabell som jämför totalkostnaden/avgiften för att vara med i ett antal organisationer. Noteras bör att i sammanställningen ingår både organisationer som endast bedriver intressepolitik och sådana som bara ägnar sig åt arbetsgivarfrågor, förutom två som är integrerade intressepolitiska och arbetsgivarorganisationer.

Sammanställning avgift i % av lönesumma							
	Famna	FORUM	KFO	IDEA	Aa	Almega	Virke
Fast avgift (kr)			3632	1395	1721	3000	
Lönesumma (MSEK)							
10	0,15%	0,11%	0,20%	0,25%	0,33%	0,32%	0,24%
100	0,15%	0,06%	0,16%	0,16%	0,26%	0,25%	0,22%
500	0,05%	0,01%	0,13%	0,15%	0,13%	0,23%	0,10%

*Note: Almedias avgift innefattar även kostnaden för intressepolitiken.  
Alla siffror är exklusive moms som utgår på serviceavgiften.  
För Virke utgår det en fast avgift som varierar per steg.  
För Virke är minimiuttaget 0,1%.  
Aa = Arbetsgivaralliansen  
Almega är Vårdföretagen/Almega*

## Arbetsgivarorganisationer

Förutom för de i avsnitt 3 Nuläge beskrivna organisationerna, har som jämförelse Virkes och Arbetsgivaralliansens avgifter medtagits i simuleringen. Virke är den kombinerade arbetsgivar- och intresseorganisation som i Norge organiserar delar av civilsamhället genom Virke Ideell och Frivillighet. Arbetsgivaralliansen är den arbetsgivarorganisation inom civilsamhället som mest liknar IDEA och KFO eftersom de endast sysslar med arbetsgivarfrågor och i princip riktar sig till likartade medlemsgrupper.

Samtliga av de studerade arbetsgivarorganisationerna har en likartad avgiftsstruktur med en medlemsavgift och en serviceavgift. För KFO, IDEA och Arbetsgivaralliansen är medlems-avgiften en fast årlig avgift, medan serviceavgiften beräknas som ett procenttal på den årliga lönesumman med en regressivt trappa (ju större verksamhet desto lägre procentuttag). Virke har en rörlig avgift beräknad på ett likartat sätt, men med en fast avgift som ökar med lönesumman efter en trappmodell. Almega/Vårdföretagarna skiljer sig genom att även medlemsavgiften tas ut som ett procenttal på lönesumman.

På serviceavgiften utgår dessutom moms för de i Sverige verksamma organisationerna. Det är oklart vad som gäller för Virke.

En jämförelse av avgifterna för arbetsgivar-service visar att Arbetsgivaralliansen (Aa) har de högsta för mindre medlemmar (0,31%) medan Almega/ Vårdföretagarna genomgående har de lägsta uttagen med ett snitt på ca 0,1%.

<b>Rörlig avgift (serviceavgift)</b>				
<b>%-uttag</b>	<b>KFO</b>	<b>IDEA</b>	<b>Aa</b>	<b>Almega</b>
<b>Lönesumma (MSEK)</b>				
<b>10</b>	0,16%	0,24%	0,31%	0,11%
<b>100</b>	0,16%	0,16%	0,26%	0,10%
<b>500</b>	0,13%	0,15%	0,13%	0,09%

Det kan finnas ett antal förklaringar till den relativt stora skillnaden i avgift där storleken på verksamheterna är en av de mest avgörande. Almega/Vårdföretagarna är ojämförligen störst följt av KFO, Arbetsgivaralliansen och IDEA.

Vidare är Almega/Vårdföretagarna en integrerad intresse- och arbetsgivarorganisation som ytterligare ökar dess storlek, vilket borde ge tillkommande synergier.

Ytterligare en faktor är att KFO, IDEA och Arbetsgivaralliansen organiserar förhållandevis många små verksamheter, vilket borde återspeglas i ett betydligt högre avgiftsuttag för små verksamheter. Dock skall noteras att vare sig IDEA eller Arbetsgivaralliansen har många medlemmar i den högsta simulerade kategorin (> 500 MSEK) i lönesumma.

För att exemplifiera detta har en simulering gjorts där den totala kostnaden (exklusive moms) har gjorts för riktigt små medlemmar, med en lönesumma på 1 MSEK, vilka till stor del är organiserade inom KFO, IDEA och Arbetsgivaralliansen.

	KFO	IDEA	Aa	Almega
<b>Årlig kostnad kr/år (exkl. moms)</b>	3 923	3 219	4 115	10 561

För dessa medlemmar erbjuder IDEA den lägsta avgiften medan KFO/Arbetsgivaralliansen ligger betydligt högre och Almega/Vårdföretagarna väsentligt högre. Att notera är att i avgiften till Almega/Vårdföretagarna ingår även det intressepolitiska arbetet.

Det är ändå noterbart att Almega/Vårdföretagarnas uttag är mindre än 2/3 av de övrigas avgift, vilket indikerar en besparing/effektivitetspotential. En större gemensam arbetsgivarorganisation för civilsamhället, t.ex. en fördubbling, skulle indikativt kunna innebära en besparingspotential på mellan 10 och 20% (ca 50% av gapet) vilket för dagens KFO+IDEA skulle innebära en besparing på mellan 5 och 10 MSEK per år för arbetsgivar-service. De frigjorda resurserna skulle kunna användas till att höja kvaliteten, sänka avgifter eller ökade insatser på det intressepolitiska området.

En annan observation är att en större arbetsgivarorganisation skulle ha resurser för att utveckla och effektivisera sitt serviceutbud, t.ex. genom utökade generella och riktade utbildningar samt utveckling av olika IT-baserade verktyg för medlemskommunikation. Dessa åtgärder borde leda till både högre kvalitet och lägre kostnader.

Generellt rekommenderas att i samband med organisering av en ny struktur se över dagens processer samt att införa icke-finansiella nyckeltal för förstärkt uppföljning. En effektivisering av processerna, speciellt avseende kommunikation och stöd gentemot de minsta medlemmarna, borde redan idag kunna ge effektiviseringseffekter både vad avser kvalitén i servicen och kostnadsmässigt.



## Intresseorganisationer

Intresseorganisationerna är finansierade på olika sätt. De studerade integrerade Almega/Vårdföretagarna och Virke är helt finansierade av medlemsavgifter. För Virke går det inte att särskilja vilken del av medlemsavgiften som går till arbetsgivarfrågor respektive intressepolitiska frågor medan det för Almega/Vårdföretagarna går att särskilja vad som räknas som serviceavgift (arbetsgivar-service) och vad som går till intressepolitik samt förhandlingar (den del av arbetsgivarfrågorna som inte är avdragsgill).

Forum och Famna är däremot finansierade både av medlemsavgifter och offentliga medel. Orsaken till detta är att båda organisationerna dels erhåller ett riktat och villkorat verksamhetsbidrag från Socialstyrelsen, dels driver projekt som helt eller delvis finansieras genom olika former av bidrag.

<b>Uttag för intressepolitik (för Almega/Vårdföretagarna ingår även förhandlingar)</b>			
<b>%-uttag</b>	<b>Famna</b>	<b>FORUM</b>	<b>Almega</b>
<b>Lönesumma (MSEK)</b>			
<b>10</b>	0,15%	0,11%	0,21%
<b>100</b>	0,15%	0,06%	0,15%
<b>500</b>	0,05%	0,01%	0,14%

Forums avgift är "omvandlad" från ett procenttal på omsättningen till ett procenttal på lönesumman genom en faktor 2. Detta för att möjliggöra jämförbarhet.

Alla tre verksamheterna har en likartad avgiftsstruktur, med ett procentuttag baserat på storlek på verksamheten. Forum tar ut sin avgift utgående från omsättning medan både Famna och Almega/Vårdföretagarna tar ut sin avgift som procent av lönesumman.

Ett antal skillnader i uttag/avgift kan noteras:

- Almega har en relativt hög fast medlemsavgift vilket innebär högre procenttalet för mindre medlemmar.
- Forum har en betydligt lägre avgift för mellanstora och större medlemmar än vad Famna och Almega/Vårdföretagarna har.
- Även Famna har en betydligt lägre avgiftsprocent för sina största medlemmar.

Orsaken till de mycket låga relativa avgifterna för de större medlemmarna i Famna och Forum är att båda föreningarna har ett maxbelopp. För Forum uppgår detta till 60 000 kr medan för Famna är maxbeloppet fem gånger basbeloppet d.v.s. för närvarande 233 500 kr.

Både Famna och Forum har enligt ovan även finansiering via offentliga (och privata) bidrag. Ett årligt riktat verksamhetsbidrag erhålls från Socialstyrelsen på 2,5 MSEK (sänkt från tidigare 3 MSEK) respektive 1,95 MSEK för 2020. Dessa medel kan dock inte användas "fritt" utan skall redovisas och är baserade på årliga ansökningar med uppställda verksamhetsplaner och mätbara mål.

Forums låga egenfinansieringsgrad på 10% är, även med beaktan av projekten och Volontärbyråns separata finansiering, anmärkningsvärd. Den skapar inte bara en sårbarhet och osäkerhet utan även en begränsad handlingsfrihet och mycket svårplanerad verksamhet. Detta försvåras av att beskedet från Socialstyrelsen inte ges förrän tidigast under januari månad det år som bidraget avser.

En rekommendation är att avgiftsnivån höjs, framförallt för större medlemmar, genom att taket för avgiften tas bort eller höjs väsentligt.

Famnas situation är något annorlunda eftersom en större del av basverksamheten (ej projekt) finansieras av medlemsavgifter. Nivån för uttagen för en "mellanstor" medlem ligger i linje med eller något högre än vad Almega/ Vårdföretagarna tar ut på ca 0,15%. Däremot gäller det, på samma sätt som för Forum, att de större medlemmarna borde ta ett större ansvar och bära en större börda genom att avgiftstaket tas bort eller höjs. Detta skulle både öka Famnas ekonomiska styrka och minska dess sårbarhet för t.ex. minskade eller uteblivna offentliga bidrag.

En rekommendation är att avgiftsnivå höjs för de största medlemmarna genom att avgiftstaket antingen tas bort eller höjs.

## Intresse- och arbetsgivarorganisationer

I den här studien har endast en översiktlig jämförelse gjorts mellan Almega/Vårdföretagarna och Virke som visar att Virke är "billigare," både för små och stora medlemmar, medan Almega/Vårdföretagarna och Virke har liknande uttag för mellanstora verksamheter. Sannolikt har Almega en relativt stor överbyggnad i form av kostnaden för Svenskt Näringsliv vilket Virke inte har.

## Betalningsförmåga och ambitionsnivå

Ett mer sammanhållet intressepolitiskt arbete kräver att de organisationer/medlemmar som deltar har likartade ambitionsnivåer och betalningsförmåga.

Många av civilsamhällets intresseorganisationer har idag bristande resurser i förhållande till sina ambitioner. De har svårt att upprätthålla en basservice till sina medlemmar och de fokuserar på de mest akuta och aktuella sakfrågorna. De har begränsade eller inga resurser för att driva för civilsamhällets gemensamma frågor på grund av resurs- och kompetensbrist.

Andra, bland dem t.ex. Famna, är relativt välkonsoliderade med flera resursstarka medlemmar som ser det direkta ekonomiska värdet av ett framgångsrikt intressepolitiskt arbete.

De stora skillnaderna i kapacitet, förmåga och ambitionsnivå försvårar möjligheten till gemensamma insatser eller gemensam struktur.

Det är därför viktig att hitta ett antal områden där många är redo att samverka vad avser inriktning, men även att finansiellt stödja dessa insatser. Det finns ett värde att få med sig även de resurssvaga och mindre organisationerna, eftersom det ökar legitimiteten i budskapet när flera, såväl stora som små, står bakom.

Det är inte omöjligt att lyckosamt genomförd samverkan inom ett begränsat område kan öka motivationen för medlemmarna att prioritera det intressepolitiska arbetet.

## Sammanfattning och slutsats

Civilsamhället uppvisar en mycket splittrad bild med en mängd olika verksamheter. Den heterogena strukturen är delvis en konsekvens av civilsamhällets natur och inbyggda DNA där många människor brinner för sina idéer och uppfattningar och gärna tillsammans med andra med likartade tankar formar en förening. Bredden av verksamheter leder även till en mångfald av intresseorganisationer. Många av organisationerna är relativt små och resurssvaga vilket innebär att de har svårt att få genomslag för sin intressepolitik. Vissa organisationer bedriver dessutom inom vissa områden överlappande verksamheter.

Den andra frågan som nästan alla brottas med är bristen på resurser och framförallt resurser att upprätthålla en organisatorisk basstruktur. Många som är bidrags- eller insamlings-beroende har svårt att motivera sina bidragsgivare att ge/bidra med pengar till att upprätthålla en infrastruktur. Det finns ett stort intresse för att samverka men det har saknats en stark organisatorisk struktur för att härbärgera detta samarbete. Det har funnits en historisk tendens att etablera en ny struktur varje gång frågan om samverkan eller samarbete kommer upp.

Områden där det borde finnas grund för ett större samarbete inom civilsamhället är:

- Arbetsgivarfrågor
- Drivandet av för civilsamhället gemensamma "förutsättningsfrågor"

De ekonomiska och kompetensmässiga fördelarna av att etablera en gemensam arbetsgivarorganisation är stora varför frågan borde ha hög prioritet. En kraftfull och resursstark gemensam arbetsgivarorganisation skulle kunna vara basen för att även etablera ett intressepolitiskt samarbete främst avseende "förutsättningsfrågor". Man skulle också kunna erbjuda en plattform för en stödstruktur för ekonomi, IT, juridik m.m. till de organisationer som ansluter sig.

Det är dock viktigt att en gemensam struktur inte inkräktar på hanteringen av sakfrågor eller rena bransch- och medlemsfrågor eftersom dessa upplevs ligga närmare den egna medlemsgruppens intresse- och kompetenssfär.

Det är även lämpligt att lägga den ekonomiska nivån för de gemensamt drivna frågorna på en rimlig nivå eftersom resurserna är begränsade.

## 5. Potentiell organisation – övergripande

### Inledning

Nedan beskriven organisationsstruktur skall ses som en skiss på hur en gemensam övergripande intresse- och arbetsgivarorganisation för civilsamhället skulle kunna utformas. Eftersom det inom civilsamhället finns många olika uppfattningar hur man vill att de gemensamma frågorna skall hanteras, har i strukturen byggts in ett relativt stort utrymme för flexibilitet. Detta för att ge utrymme för olika organisationers önskemål men också för att möjliggöra olika kombinationer av samverkan.

För att öka förståelsen för hur en sådan struktur skulle kunna fungera har den beskrivits relativt detaljerat där de olika delarna naturligtvis skulle kunna utformas på annorlunda sätt samt även förändras över tiden.

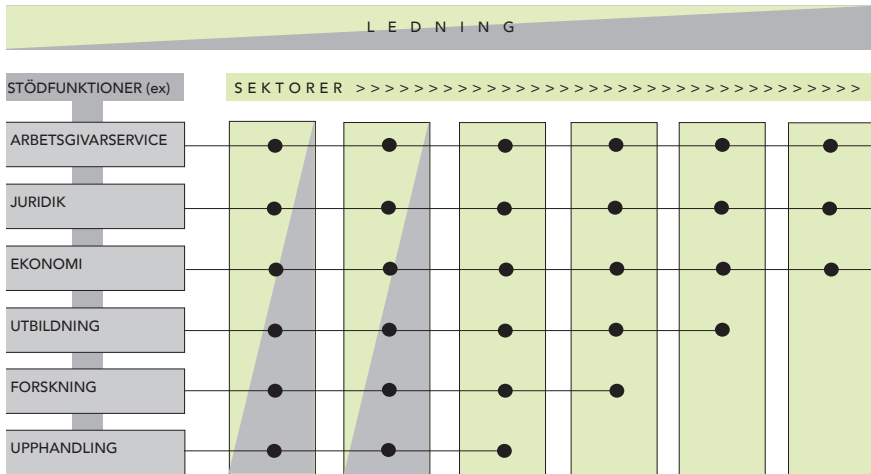
Som arbetsnamn för den skissade strukturen har valts **NyOrg**.

### Övergripande struktur och principiella utgångspunkter

NyOrg är organiserad för att kunna hantera intresse-, bransch- och arbetsgivarfrågor. Dessa delar stöds av en gemensam stödfunktion vilken inrymmer administrativa funktioner som ekonomi och IT m.m. samt expertfunktioner som stödjer NyOrgs samtliga medlemmar.

Utgångspunkten för förslaget är att NyOrg organiseras med en basplattform bestående av arbetsgivarfrågor och att dessa i sin tur är organiserade enligt avtalsområden – vilket oftast är detsamma som bransch.

Intresse- och branschfrågor är däremot inte organiserade efter bransch utan efter den intressepolitiska gemenskapen vilken oftast sammanfaller med den värdegrund eller den organisationsidé som finns. Medlemmar med tillräckligt stor intressepolitisk samhörighet organiseras sig inom en "sektor" där det gemensamma intressepolitiska arbetet bedrivs. Det innebär att det inom varje sektor kan ingå flera branscher. Som stöd för de två inriktningarna finns en stödfunktion med gemensamma expertfunktioner inom ett antal discipliner.



## Medlemskap i NyOrg

Som medlem i NyOrg kan man välja vilka tjänster som man vill använda sig av. Om man önskar kan man utnyttja endast arbetsgivartjänsten eller endast delta i intresse- och branschfrågearbetet. Ambitionen vad avser dessa senare frågor kan också variera beroende på vilken sektor man ansluter sig till.

Dagens intresse-/branschorganisationer kan ansluta sig som delsektorer till NyOrg men behålla sina nuvarande arbetsformer och strukturer, t.ex. som förening. De delar av det intressepolitiska arbetet, där man finner att det bäst sköts gemensamt med andra, kan föras uppåt till sektorn. Ett medlemskap innebär även att man får tillgång till de gemensamma stödresurserna, vilket kan avlasta från en del administrativa uppgifter såsom ekonomi och IT. Det möjliggör också tillgång till experter inom ett antal områden för rådgivning. Ett föreningsmedlemskap innebär att alla medlemmar i föreningen också måste bli medlemmar i NyOrg, dock utan krav att byta arbetsgivarorganisation.

## Övergripande uppgifter för NyOrg

NyOrgs övergripande organisation består av tre delar: Ledning, arbetsgivarfrågor och stödfunktioner.

### Ledning

Ledningen ansvarar för utvecklingen av NyOrg samt övergripande avtalsförhandlingsfrågor.

## Arbetsgivarfrågor

Arbetsgivarfrågorna kan i huvudsak indelas i två delar. Dels de som rör avtalsförhandlingar, dels arbetsgivar-service. Arbetsgivar-service är den del som stöttar medlemmarna (de som väljer att utnyttja denna tjänst) med löpande service vad avser arbetsgivarfrågor (se nedan organiseringen av arbetsgivarfrågor). Arbetsgivar-service bedrivs i huvudsak inom ett av NyOrg helägt dotterbolag.

För varje avtalsområde (bransch) etableras en branschkommitté där representanter för de medlemmar som verkar under det avtalsområdet deltar.

Arbetsgivar-service är organiserad på ett likartat sätt, efter avtalsområde men med specialistkompetenser som kan användas inom alla branscher.

## Utformningen och omfattningen av stödfunktionerna

Stödfunktionerna är av två typer: De som stödjer alla olika sektorer och branscher inom NyOrg ("gemensamma") och de som stöttar alla som är medlemmar inom NyOrg ("övergripande").

## Gemensamma stödfunktioner

### *Ekonomi, controlling och IT*

En av de viktigaste stödfunktionerna är Ekonomi med ansvar för att sköta bokföring och redovisning för alla enheter inom NyOrg. Även för de delsektorer som har anslutit sig som föreningar.

Förutom bokföring och redovisning ingår ansvaret för en gemensam IT-avdelning i funktionen.

Det rekommenderas att säkerställa att funktionen tillförs controller-kompetens för utveckling av nyckeltal och styrning, för både NyOrg övergripande men också för de olika sektorerna och delsektorerna.

## HR

Det vore värdefullt om det inom den gemensamma stödfunktionen även skulle kunna etableras HR-kompetens, förutom kompetens avseende avtalsfrågor, för NyOrg.

## Information

Det intressepolitiska informationsarbetet sköts inom de olika sektorerna men det kan finnas ett behov att dela på en gemensam informationsresurs mellan flera sektorer som skulle kunna hysas inom stödfunktionen. Det kan även finnas ett behov av en informationsresurs för arbetsgivarfrågor främst för kommunikationen med medlemmarna.

## Övergripande stödfunktioner

### *Juridik*

En stödfunktion som både kommer att stödja medlemmarna i NyOrg och de olika enheterna är den juridiska funktionen som förutom allmän juridisk kompetens bör innehålla särskild kompetens avseende arbetsrätt och upphandlingsfrågor. Dessutom bör ett samarbete etableras med någon av de större juristbyråerna för att säkerställa att bred kompetens finns tillgänglig.

### *Kompetensförsörjning, ledarutveckling och utbildning*

En av de stödfunktioner som bör etableras är en enhet som kan koordinera utbildningar för NyOrgs medlemmar.

Utbildningarna kan antingen utformas som "in-house", d.v.s. för en sektor, eller för alla NyOrgs medlemmar skräddarsydda kurser/utbildningar eller genom att etablera samarbete med externa utbildningsenheter.

Det nuvarande utbildningsprogrammet som finns inom arbetsgivarorganisationerna, främst inriktat på arbetsmiljö och avtalsfrågor, kan kompletteras med ledarskapsutveckling och kompetensförsörjningsprogram. Detta kan ske i samverkan med inom civilsamhället redan etablerade utvecklings- och ledarskapsprogram.

## Potentiell utveckling av stödfunktionerna

### *Forskning och utveckling*

Till NyOrg skulle, i form av en tillkommande stödfunktion, även en för civilsamhället gemensam forsknings- och utvecklingsenhet kunna anslutas. Detta kan ske på flera sätt:

- En stödfunktion som koordinerar resursallokering till gemensamma forskningsprojekt i samarbete med universitet och högskolor.



- En enhet som förutom ovanstående även driver studier av gemensamt intresse, t.ex. utvecklingen av statistik och databaser.
- Anslutning av de idag inom civilsamhället verksamma organisationerna till NyOrg.

Enheten skulle kunna finansieras genom medlemsavgiften i NyOrg, offentligt stöd och som riktade tillskott från de medlemmar/organisationer som önskar driva olika projekt.

En annan (kompletterande) finansieringsmodell vore att etablera en forskningsfond som skulle kunna byggas upp genom att en andel av den årliga lönesumman avsätts till fonden.

### *EU-bevakning och påverkan*

En för NyOrg gemensam resurs/koordinator för EU-bevakning skulle kunna etableras som en del av stödfunktionen. Denna resurs skulle ha en bevakande och stödjande roll och följa vad som händer i Bryssel avseende för civilsamhällets viktiga frågor samt bedriva påverkansarbete gentemot EU-institutioner och beslutsfattare. Skulle specifika frågor uppstå bör den berörda sektorn hantera dessa frågor med stöd av EU-koordinatorn.

### *Övrigt*

Omfattningen och inriktningen av stödfunktionerna beror dels på hur mycket resurser som finns tillgängliga (vilka över tiden kommer att öka om flera organisationer och medlemmar ansluter sig till NyOrg), dels av de behov och önskemål av stöd som finns.

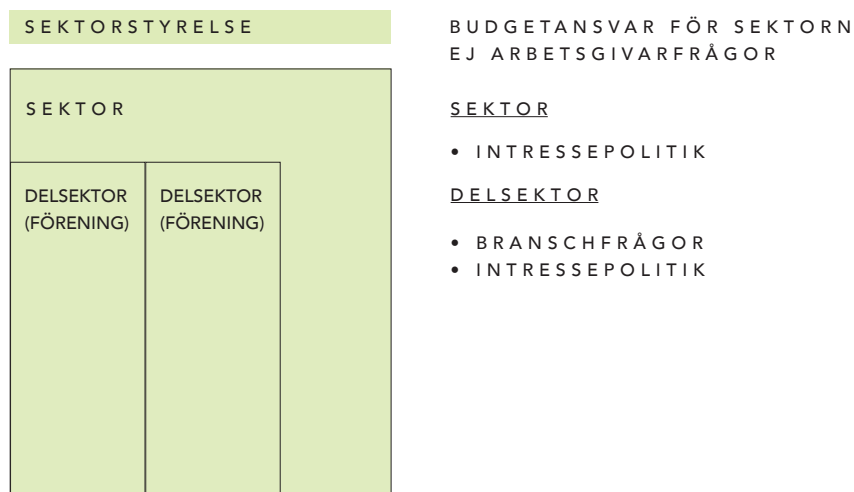
## **Sektor och delsektor**

### Sektor

Sektorn bedriver intressepolitik i för sektorn gemensamma frågor, i första hand s.k. "förutsättningsfrågor". Förutsättningsfrågor kan även drivas gemensamt med flera sektorer inom NyOrg eller i vissa specifika fall även inom NyOrgs ram.

Inom sektorn bedrivs även arbete med att utveckla sektorn samt att verka för att flera medlemmar ansluter sig.

Vilka sektorer som skall ingå i NyOrg och hur dessa kommer att se ut, inklusive vilken ambitionsnivå som finns inom varje sektor, bestäms av dem som väljer att organisera sig inom respektive sektor. Exempel på sektorer som skulle kunna bildas är Idéburen välfärd och frivillighet (efter modell från Norge) men det finns även andra möjliga kombinationer. En verksamhet inom dagens KFO som redan har organiserat sig som en sektor är Personlig Assistans där ca 500 verksamheter inom personlig assistans finansierar en tjänst för intressepolitiskt arbete.



### Delsektorer

Delsektorerna som antingen kan vara föreningar eller avdelningar inom NyOrg arbetar med följande frågor:

- Branschfrågor för delsektorn som inte hanteras gemensamt inom sektorn.
- Medlemsservice för delsektorns medlemmar.
- Gemensamma projekt inom delsektorn.
- Driva sakfrågor för delsektorn.
- Gemensamma utvecklingsfrågor för delsektorns medlemmar, t.ex. kvalitetsfrågor.

## Styrning av NyOrg

Den övergripande styrningen av NyOrg sker genom NyOrgs styrelse vilken väljs av föreningens samtliga medlemmar. NyOrgs styrelse utser en Förbundsdirektör med övergripande löpande ansvar för NyOrgs verksamhet.

Förbundsdirektören ansvarar inför styrelsen för i första hand arbetsgivarfrågor men även för den övergripande utvecklingen av NyOrg.

### Styrning av sektorer och delsektorer

De medlemmar som ingår i en sektor väljer sin sektorstyrelse. Detta görs lämpligen på NyOrgs föreningsstämma.

Sektorstyrelsen ansvarar för sektorns gemensamma intressepolitiska arbete, beslutar om dess verksamhetsplaner, budget m.m. samt rekommenderar vilken avgift som skall tas ut för sektorns gemensamma arbete.

Delsektorer kan antingen vara organiserade som föreningar eller som avdelningar inom sektorn. Varje delsektor har en styrelse/kommitté som på samma sätt som sektorstyrelsen väljs av föreningsstämman, men där endast de medlemmar som är medlemmar i delsektorn har rösträtt.

Om delsektorn fortsätter att vara en förening så kommer stora delar av dagens arbetssätt och former att fortsätta förutom att man får stöd avseende tex ekonomi och IT samt att man samarbetar inom sektorn i ett antal för sektorn gemensamma frågor. Delsektorns styrelse beslutar om verksamhetsplaner och budget för föreningen på samma sätt som idag.

## Avgifter och kostnader

Varje medlem i NyOrg får en faktura där avgiftens storlek beror på omfattningen av medlemskapet i NyOrg. Fakturan består av olika delar enligt nedan.

### Medlemsavgift i NyOrg

Idag är detta för KFO och IDEA en fast årlig avgift på två olika nivåer beroende på vilken omsättning/lönesumma verksamheten har. KFO tar idag ut en avgift för mindre verksamheter på ca 1 500 kr per år medan avgiften för större verksamheter uppgår till ca 3 500 kr.

### Serviceavgift – arbetsmarknadsservice

Detta är kostnaden för den som utnyttjar NyOrgs arbetsgivartjänster och är en ersättning för den service som man idag får från sin arbetsgivarorganisation. Avgiften är momsbelagd och avdragsgill. För de flesta arbetsgivarorganisationer tas den ut som en %-avgift på lönesumman efter en stegstruktur med fallande %-tal för högre lönesumma.

### Sektoravgift

Sektoravgiften utgör budgeten för det gemensamma intressepolitiska arbetet. Detta kommer sannolikt att inledningsvis fokusera på förutsättningsfrågor. Nivån på denna avgift kommer att variera kraftigt mellan de olika sektorerna beroende på ambitionsnivå och behov. Den kan t.ex. antingen vara en fast årlig avgift, ett %-tal på lönesumman eller %-tal på omsättningen. Beslut om nivån på denna avgift tas på stämman efter förslag från sektorstyrelsen och beslutas av sektorns medlemmar.

### Delsektoravgift

Delsektoravgiften motsvarar kostnaden för delsektorns/föreningens verksamhet. Den varierar liksom sektoravgiften mellan de olika delsektorerna och fastställs på samma sätt som sektoravgiften på stämman av delsektorns medlemmar.

### Medlemmar med verksamheter inom flera delsektorer/sektorer

Bedriver en medlem verksamheter inom olika delsektorer/sektorer och vill delta i flera delsektorer innebär detta inte att man betalar flera medlemsavgifter till NyOrg. Sektor- och delsektoravgifter utgår endast för de delar av verksamheten som sysslar med uppgifter som härrör från respektive sektor/delsektor.

Man kan endast betala en (1) medlemsavgift till NyOrg och man kan inte betala mer än summan av verksamhetens omfattning till sektorn. Däremot kan det finnas delsektorer eller områden som ingår som delar av NyOrg, t.ex. FoU, eller där en särskild avgift kan utgå.

Exempel I            Medlem som bara vill använda arbetsgivartjänsten, d.v.s. teckna kollektivavtal via NyOrg betalar:

- Medlemsavgift NyOrg
- Arbetsgivar-serviceavgift

Exempel II      Medlem som inte vill utnyttja arbetsgivartjänsten och som ingår i en delsektor typ Famna betalar:

- Medlemsavgift NyOrg
- Sektoravgift
- Delsektoravgift

Exempel III     Medlem som vill utnyttja arbetsgivartjänsten och som ingår i en delsektor typ Famna betalar:

- Medlemsavgift NyOrg
- Arbetsgivar-serviceavgift
- Sektoravgift
- Delsektoravgift

## Diskussion

Några viktiga element i strukturen är att skilja på hanteringen av arbetsgivar- och intressefrågor, vilket lett till att den övergripande ledningen inom NyOrg endast ansvarar för arbetsgivarfrågor. Skälet till detta är den heterogena strukturen i dagens KFO, som har medlemmar som är idéburna, icke vinstutdelande, kooperativa både i form av kund- och personalägda samt ömsesidiga. Men det finns även verksamheter som är vinstdrivna och ger utdelning. Bland dessa finns flera som inte har intresse av att syssla med intressepolitik mer än möjligen på ett mer övergripande plan. Detta gäller även för medlemmar inom IDEA, t.ex. de politiska partierna. Därför har handläggning, ambitionsnivå och styrning av de intressepolitiska frågorna placerats inom sektorerna snarare än inom NyOrg centralt.

Även om NyOrg är en organisation med en heterogen medlemsstruktur är det väsentligt att det etableras en gemensam värdegrund för NyOrg utan att NyOrg för den skull aktivt bedriver ett intressepolitiskt arbete. Värdegrunden måste vara tillräckligt tydlig för att tydliggöra NyOrgs särart och profil samt att säkerställa att de idéburna- och ideella medlemmarna känner sig trygga utan att för den skull utesluta delar av dagens medlemsgrupper.

Den heterogena medlemsstrukturen, samt även hela civilsamhällets heterogena struktur, är även skälet till att rekommendationen att bilda flera olika sektorer med olika intresse-politiska inriktningar. För att få slagkraft i det gemensamma intressepolitiska arbetet vore det dock värdefullt om inte alltför många sektorer bildades. En möjlig ambition vore att hålla ner antalet sektorer till 3–5 varav en enligt ovan skulle kunna vara "Idéburen välfärd och frivillighet".

## 6. Samverkan Famna, Forum, KFO och IDEA

### Inledning

Som en del av projektet har möjligheten och effekterna av ökad samverkan mellan två arbetsgivarorganisationer (KFO och IDEA) samt mellan två intresseorganisationer (Famna och Forum) utvärderats mot bakgrund av det förslag till ny integrerad arbetsgivar-/intresseorganisation som presenterats i kapitel 5.

För att tydliggöra strukturen har även skissats på en potentiell sektor "Idéburen välfärd och frivillighet" där delar av dagens civilsamhälle skulle kunna inrymmas.

### Samverkan mellan IDEA och KFO

Ett närmare samarbete mellan IDEA och KFO vore naturligt utgående från de identifierade fördelarna med en större arbetsgivarorganisation.

En samverkan mellan IDEA och KFO i form av en integration borde vara relativt enkel att genomföra då organisationernas uppbyggnad är mycket likartad. Avgiftsstrukturerna är uppbyggda på ett snarlikt sätt med vissa marginella skillnader i uttagen mellan stora och små medlemmar.

IDEAs medlemmar kommer i huvudsak från den ideella och idéburna delen av civilsamhället, medan KFO har en bredare medlemstruktur som även innefattar kooperativa företag, verksamheter med inriktning på personlig assistans samt Samhall. I KFOs medlemsstruktur finns även verksamheter av rent kommersiell natur liksom ömsesidiga bolag.

De kollektivavtal som finns rör till del olika avtalsområden och behöver inte ändras. Avtal inom områden som tangerar varandra kan över tiden integreras till gemensamma avtal. Dock bör detta studeras mera i detalj under nästa fas av projektet.

Integrationen av KFO och IDEA skulle vidga KFOs nuvarande profil mot en ökad inriktning på idéburna och ideella verksamheter.

Formerna för samverkan bör också studeras för att finna en samverkansform som bäst utnyttjar de fördelar som finns och som samtidigt minimerar de risker som kan uppstå vid tex ett samgående.

De ekonomiska fördelarna bör studeras närmare i ett nästa steg men borde finnas inom två områden, nämligen integration av ledningsstrukturen samt effektivare arbetsgivarservice – både i form av potentiellt lägre kostnader och i form av möjligheten till förstärkt kompetens.

### Integration i NyOrg

IDEAs medlemmar och de intresseorganisationer som företräder delar av deras medlemmar skulle kunna passa väl in i NyOrg. Den förstärkning av stödfunktionerna som föreslås inom NyOrg skulle kunna vara ett bra stöd för flertalet av IDEAs medlemmar eftersom många av dem är relativt små med behov av en starkare stödstruktur. Vilken sektor inom NyOrg som dagens medlemmar i IDEA skulle vilja ansluta sig till beror på intresse och förmåga att bedriva intressepolitik.

### Samverkan mellan Famna och Forum

Till skillnad från IDEA och KFO som båda har till syfte att ge god arbetsgivarservice, har föreningarna Famna och Forum olika men delvis kompletterande inriktningar vilket återspeglas i deras ändamålsparagrafer.

Famna driver allmänna intressefrågor av förutsättningsnatur främst i syfte att förbättra villkoren för sina medlemmar. Man driver även specifika branschfrågor samt har en medlemsstödande verksamhet med fokus på kvalitetsutveckling och projekt som syftar till förstärkning av medlemmarnas kompetens och konkurrenskraft.

Forums verksamhet har historiskt haft en bredare profil där man delvis gjort anspråk på att driva frågor för stora delar av civilsamhället (inte bara för Forums medlemmar) samt även frågor om demokrati och antirasism. Man har drivit frågor som ligger i linje med medlemsorganisationernas intressen, men inte enbart med fokus på att förbättra villkoren för sina medlemmar. Ett undantag för detta har varit deras arbete med IOP som syftat till att förbättra förutsättningarna för samverkan mellan offentlig och idébunden verksamhet vilket har en direkt påverkan på deras medlemmars verksamhet. Forum har även en tydlig inriktning på ideellt arbete och organisering.

Även finansieringsstrukturen visar stora skillnader där en betydligt större andel av Famnas intäkter kommer från medlemsavgifter medan dessa endast är en blygsam del av Forums intäkter. Forum har en bredare finansieringsstruktur, med bidrag förutom från Socialstyrelsen även från Stockholms stad och Uppsala kommun, MUCF, Vinnova samt flera stiftelser och privata företag. Famna har förutom bidrag från Socialstyrelsen även fått projektbidrag från ESF, Tillväxtverket och Vinnova.

Projektbidragen som både Forum och Famna erhåller är riktade bidrag som syftar till att uppnå vissa specifika mål genom att genomföra definierade projekt och utgår under en begränsad tidsperiod. Syftet är inte att använda dem till allmän administrativ verksamhet, medlemservice eller bred intressepolitik utan endast för i förväg specificerade frågor. Det enda bidrag som kan sägas vara något friare är det från Socialstyrelsen, men även det kräver tydliga mål och definierade resurssatta verksamhetsplaner. Det är således inte möjligt att reallokera resurser i en riktning som medlemmar/styrelse önskar om detta inte görs genom riktade ansökningar mot prioriterade områden.

Vare sig Famna eller Forum har en stark intern administrativ struktur och Forum går också igenom en större omstrukturering innefattande nerdragning och nerläggningar av flera verksamhetsområden.

Forum och Famna har få överlappande verksamheter, förutom vissa gemensamma utbildningar om framförallt IOP (Idéburet Offentligt Partnerskap) baserade på, den del av Forums verksamhet som arbetat med att förbättra villkoren för civilsamhället genom att utveckla IOP. Mot bakgrund av Forums pågående omstrukturering skulle möjligen för 2020 en (1) MSEK kunna definieras som intressepolitiska insatser med inriktning mot förut-sättningsfrågor. I detta inräknas de insatser som görs för att utveckla IOP eftersom IOP kan ses som en förutsättningsfråga där det finns stora värden att driva den gemensamt med andra inom civilsamhället.

### Integration i NyOrg

Famna och Forum skulle kunna utgöra basen i en potentiell sektor, "Idéburen välfärd och frivillighet", inom NyOrg där båda verksamheterna skulle dra stor nytta av de stödstrukturer som erbjuds. Famna och Forum skulle kunna vara två delsektorer inom denna sektor.

Båda skulle kunna bidra till det intressepolitiska sektorsarbetet med inriktning på förutsättningsfrågor.

Famna och Forum skulle båda uppnå stora fördelar genom att gå med i NyOrg och därmed kunna ta del av NyOrgs stödfunktioner. Idag uppgår enbart kostnaderna för administration i form av ekonomi och IT för vardera organisationen till i storleksordningen 600–700 tkr per år. Det skulle också innebära en kvalitetshöjning och en kvalitetssäkring av de administrativa processerna. Både Forum och Famna skulle dessutom kunna dra stor nytta av de övriga stödfunktionerna, t.ex. juridik, utbildning och information.

Famna och Forum är idag ideella föreningar och det rekommenderas att de även fortsättningsvis fortsätter att vara det, främst motiverat av att de som föreningar till stor del är finansierade genom offentliga bidrag.



## 7. Genomförandeprocess

För att etablera den gemensamma intresse- och arbetsgivarorganisationen för civilsamhället NyOrg som här har beskrivits är det viktigt att etablera en basstruktur samt att några av civilsamhällets organisationer ansluter sig till denna struktur. Olika beslutsordningar samt olika ambitionsnivåer och intresse inom civilsamhället innebär att det inte är görligt för alla att delta i processen på det inledande stadiet.

En ordentlig genomlysning och diskussion måste ske med utgångspunkt från det utkast till struktur som föreligger. Samtidigt bör ett antal frågeställningar fördjupas och grundas, t.ex. vilka stadgeförändringar som är nödvändiga. En gemensam värdegrund för NyOrg bör tas fram. Vidare bör beslutsordningar, moms- och skatteeffekter samt konsekvenser av kollektivavtal utredas. Detta föreslås att ske i en nästa fas i projektet. Under denna fas skulle även ytterligare intressenter, t.ex. organisationer företrädda av referensgruppens medlemmar, kunna ansluta sig till processen för att påverka och utveckla utformningen av NyOrgs struktur.

Efter denna fas, som skulle kunna kallas "diskussionsfasen", bör projektet ytterligare fördjupas i syfte att ta fram nödvändiga beslut- och genomförandeunderlag för att kunna förelägga medlemmarna i respektive organisationer för beslut i styrelser och stämmor.

Många av civilsamhällets organisationer har i sina stadgar inskrivet att det antingen krävs enighet eller två på varandra följande stämmobeslut för att förändra stadgar. Några, t.ex. Famna och KFO, har dessutom inskrivet att om enighet inte kan nås måste en av stämmorna vara en ordinarie stämma. Några föreningar har dessutom endast stämma vartannat år.

Detta leder till en tidsutdräkt som innebär att en lämplig modell är att några organisationer går före för att etablera NyOrg så att andra därefter skall kunna ansluta om den demokratiska beslutsprocessen så säger.

Efter nödvändiga stämmobeslut beräknas det ta 4–6 månader att genomföra de beslutade förändringarna. Nedan exempel på frågor som måste hanteras:

- Bemanningsplaner.
- Befattningsbeskrivningar för alla tjänster.
- Rekryteringar.

- Organisering av en gemensam ekonomifunktion inklusive beslut om konto- och kostnadsställestrukturer inklusive uppbyggande av eventuella legala enheter för hantering av moms m.m.
- Integrering av IT-system.
- Budgetar och VP-planer.

Eventuellt kommer det att krävas en extra föreningsstämma i NyOrg för att utse styrelserepresentanter och medlemmar i de olika bransch-kommittéerna.

Genomförandeprocessen rekommenderas att ske gradvis och att delar av strukturen, t.ex. utformningen och omfattningen av det gemensamma arbetet inom en sektor kan komma att utvecklas över tiden.

# 8. Nästa steg

## Inledning

Ett nästa steg i processen för att etablera en gemensam intresse- och arbetsgivarorganisation för civilsamhället (NyOrg) innehåller flera olika delprocesser:

- Samverkan/samgående KFO/IDEA.
- Samverkan/samgående Forum/Famna.
- Samverkan mellan KFO/IDEA respektive Forum/Famna inklusive etablerandet av NyOrg.

De tre processerna kan ske parallellt men bör ändå koordineras för att säkerställa det långsiktiga målet att etablera NyOrg.

## Samverkan/samgående KFO/IDEA

Processen för ett närmare samarbete mellan KFO och IDEA pågår. Det finns en etablerad styrgrupp – samt resurser – som arbetar med ett förslag i syfte att kunna ta formella beslut på förbundsstämmor under våren 2020. Ambitionen är att etablera den nya strukturen per den 1 januari 2021.

Det fortsatta arbetet bör fokusera på:

- Gemensam organisation.
- Identifiering av synergieffekter.
- Förslag på nödvändiga stadgeändringar.
- Modell för samverkan/samgående.
- Beslutsordning, rösträtt och styrelserepresentation.
- Tidplan för implementering.
- Diskussion och förankringsarbete.
- Modell för eventuell integration eller inrangering.

För att säkerställa möjligheten att i ett senare läge etablera NyOrg rekommenderas att i de stadgeändringar som behöver göras för ett samgående även inkludera huvudpunkterna i de ändringar som behöver göras för att möjliggöra NyOrg.

## Etablerandet av NyOrg

### Allmänt

Processen för att öka samverkan mellan Forum och Famna kan hanteras som en delprocess inom den övergripande processen för etablerandet av NyOrg.

Projektets nästa steg bör vara att leverera ett fullständigt beslutsunderlag för etablerandet av en NyOrg organisation/struktur. Dock bör det delas upp i två faser (här kallad fas III & IV eftersom förstudien kan ses som fas II) följt av en genomförandefas (se kapitel 7) efter beslut.

Fas III Diskussionsfas

Fas IV Beslutsfas

Skulle under diskussionsprocessen väsentliga frågor uppkomma, vilka antingen leder till att ytterligare frågor måste belysas eller att alternativa vägar undersökas, görs detta lämpligen genom kompletterande uppgifter till projektgruppen. Projektet och projektgruppen måste struktureras så att detta blir möjligt att göra.

För en detaljerad projektplan inklusive delbudgets se bilagorna 6 och 7.

### Mål

Underlag för beslut om etablering av NyOrg.

### Organisation

Projektorganisationen bör vara relativt liten och i huvudsak bestå av personer som kan prioritera sin tid för projektet.

Lämpligast vore att antingen använda en extern projektledare eller någon intern med kännedom om alla organisationerna och med förankring i civilsamhället. Dessutom bör 1–2 delprojektledare utses samt en gemensam kansliresurs.

Dessutom bör till projektgruppen knytas externa experter vad avser bland annat juridik (stadgar m.m.), skatter och momsfrågor samt vad övrigt som måste hanteras. Interna experter bör inte utnyttjas för dessa frågor på grund av resursprioriteringar och konsistens.

En styrgrupp med mandat att fatta beslut under projektets gång måste utses och styrgruppen bör ha täta avstämningar med projektgruppen (1–2 ggr per månad).

Till projektet bör knytas en referensgrupp, lämpligen den redan etablerade möjligen utvidgad med ytterligare intressenter.

Avstämning i de olika intressenternas styrelser bör ske löpande.

### Leverans

Beslutsunderlag för NyOrg.

### Tidplan (hela projektet)

Hela projektet beräknas ta 6–9 månader (från start) att genomföra men tidsåtgången är beroende på förankringsarbetet samt eventuell tidsutdräkt på grund av semestertider.

Förankring av de olika delfrågorna bör ske löpande med styrgrupp och styrelser (mer detaljerad plan under utarbetning).

### Budget

Grovbudget för projektet:

Projektledare	(40 dagar)	ca 500 000 kr
Delprojektledare	(interna)	-
Externa konsulter		ca 150 000 kr
Diverse		ca 100 000 kr

### Frågor att fördjupa under fas III och IV i projekt NyOrg

#### *Kollektivavtal*

En genomgång, jämförelse och eventuell utveckling av avtal för KFO, IDEA respektive Arbetsgivaralliansen, Vårdföretagarna, Sobona m.fl.

Identifiera områden som är särskiljande och som är kritiska. Speciellt gäller detta för verksamheter som bedriver 24/7-verksamhet där KFO idag har få medlemmar.

En annan kritisk fråga är om det ska finnas separata avtal för tjänstemän och arbetare eller om alla kan gå in under samma avtal.

De stora inom den idéburna välfärdsproduktionen måste känna sig "bekväma" med att byta till KFOs avtalsstruktur vilket innebär villkor och struktur som är likartad eller bättre än deras nuvarande.

### *Samuel Engbloms utredning - Idéburen välfärd (SOU 2019:56)*

Under projektets gång har Samuel Engbloms betänkande (SOU 2019:56) presenterats. Någon hänsyn till denna utredning har inte tagits i denna rapport men eftersom betänkandet avser villkoren för den idéburna välfärden bör hänsyn till dess konsekvenser tas med i det fortsatta arbetet med NyOrg.

### *Moms & skattefrågor*

En genomgång bör ske av moms och skatteregler, speciellt vad avser hantering av "interna" tjänster.

### *Regional och lokal samverkan och närvaro*

En fördjupning bör ske avseende hur NyOrg kan verka på en regional och lokal nivå.

### *Samgående/samverkan Famna och Forum*

En fördjupning bör ske om dessa organisationer ska "gå samman" i en delsektor med gemensam VP, organisation och styrelse eller om de ska fungera som två separata delsektorer inom samma sektor och i vilken omfattning som de ska bedriva gemensam intressepolitik – "det gemensamma".

För att säkerställa detta bör ett gemensamt idéprogram utvecklas.

Separata föreningar (associationsform) eller uppgående i NyOrg. Om det upplevs som ett problem att "föreningarna" blir medlemmar i NyOrg bör en studie genomföras för att säkerställa att NyOrg blir berättigad att erhålla den offentliga finansieringen som idag utgör ryggraden i Forum och Famnas finansiering.

En gemensam VP för verksamheternas första tre år bör tas fram, inklusive bedömda kostnader och intäkter samt därtill hörande organisation. Detta behöver göras oberoende av i vilken form som samverkan skall ske. Den bör innehålla gemensamma, Famna- respektive Forumspecifika aktiviteter.

## *Stadgeändringar*

Ett förslag på hur stadgarna ska förändras bör tas fram, gärna med hjälp av en extern jurist för att säkerställa oberoende och konsistens.

## *Sektorer*

En utredning bör ske, sannolikt bäst i form av ett eller flera seminarier, avseende "indelningen" i sektorer av nuvarande medlemmar i KFO och IDEA inkluderande behovet av delsektorer. Några tydliga indelningar kan dock göras, t.ex. i form av kooperativa verksamheter, personlig assistans och verksamheter utan intresse av gemensamt idépolitiskt arbete t.ex. Samhall. Övriga skulle i princip kunna bibehålla nuvarande struktur i form av civilsamhället, skola och omsorg.

## *Ekonomi/avgifter*

En utredning avseende hur den exakta avgiftsstrukturen skall se ut bör genomföras. Den bör ta i beaktande hur stor betalningsvillighet och ambitionsnivå som varje sektor kan tänkas ha. Denna utredning bör även studera och komma med förslag hur man ska begränsa risken för snål-skjuts inom den föreslagna strukturen.

## *Stödfunktioner*

En mer genomarbetad budget/flerårsplan bör göras för att föreslå hur "medlemsavgifterna" i NyOrg (centralt) skall disponeras och vilka stödfunktioner som ska prioriteras samt i vilken ordning de ska bemannas. Detta gäller speciellt de funktioner, såsom ekonomi och controlling, som bör vara på plats från dag ett av NyOrg.

## *Värdegrund/Idépolitiskt program*

Ett arbete bör genomföras för att ta fram en värdegrund med gemensamt idé- och intressepolitiskt program för hela NyOrg. Ett motsvarande program bör tas fram för varje sektor som grund för sektorns budget och ambitionsnivå. Ett sådant program kan ligga till grund för sektorernas budgetar samt även avgöra hur mycket som ska hanteras i delsektorerna, antingen på grund av olika uppfattningar, olika ambitionsnivåer eller betalningsvilja.

## *Styrformer*

Som underlag till de förändringar av stadgarna som behöver göras måste den mer exakta styrformen för NyOrg och dess sektorer undersökas inklusive rekommenderade lösningar.

Exempel på frågor som behöver belysas:

- Hur väljs styrelser för NyOrg, sektor och delsektor?
- Hur ska röstreglerna se ut?
- Sammansättning av styrelserna (antal, begränsningsregler, arvoden, mandatperioder m.m.).
- Vilka beslut tas var och hur utkrävs ansvar?



## 9. Bilageförteckning

	Sid
Bilaga 1 – Definitioner	50
Bilaga 2 – Uppdragshandling	52
Bilaga 3 – Referensgrupp	57
Bilaga 4 – Genomförda samtal	58
Bilaga 5 – Summering av bordsanteckningar från gemensamt medlemsmöte Forum/Famna den 27 november 2019	60
Bilaga 6 – Utkast till projektplan steg III	63
Bilaga 7 – Utkast till projektplan steg IV	66

## Bilaga 1 – Definitioner

<i>Bransch</i>	En grupp av verksamheter som ägnar sig åt eller bedriver likartade frågor t.ex. vård.
<i>Branschfrågor</i>	Frågor som endast rör en specifik bransch.
<i>Civilsamhället</i>	I denna rapport har begreppet civilsamhället definierats att även inkludera kooperativa företag och verksamheter i enlighet med den definition som togs fram 2008/09. Det innebär att definitionen inte är tydligt avgränsat eller exkluderande utan att alla verksamheter som anser sig tillhöra civilsamhället ingår.
<i>Sektor</i>	I denna rapport har sektor används som ett samlande begrepp för verksamheter som har samma eller likartade intressepolitisk inriktning, förutom vad avser sakfrågor, och som vill bedriva dessa gemensamt. Graden av samverkan kan variera från i princip ingen till stor.
<i>Delsektor</i>	En delsektor kan antingen vara en bransch inom en sektor d.v.s. driver branschspecifika frågor eller en organisation som ägnar sig åt specifika bransch-överskridande frågor som dock ej delas av alla i sektorn eller där delsektorns medlemmar vill driva dessa frågor med en högre ambitionsnivå.
<i>Sakfrågor</i>	Sakfrågor är frågor som berör en bransch och som inte har ett allmänt intresse utanför branschen.
<i>Förutsättningsfrågor</i>	Förutsättningsfrågor är områden som ger förutsättningarna och ramverket för civilsamhället, dess organisationer och medlemmar att verka. Frågor som tillhör denna kategori är t.ex.: <ul style="list-style-type: none"><li>- Momshantering</li><li>- Skattefrågor</li><li>- Upphandlingsregler tex LOU, LOV och IOP</li><li>- Etableringsregler</li></ul>

### *Organisationer*

Organisationer används i denna rapport för civilsamhällets gemensamma organisationer vilket inte skall sammanblandas med att deras medlemmar ofta även är en organisation.

## Bilaga 2 – Uppdragshandling

### Förstudie avseende "Från Projekt Pondus till NyOrg"

#### Definitioner

"Projektet"	Från Pondus till NyOrg
"Stygrupp"	Petter Skogar, Patrik Schröder, Ulrika Stuart Hamilton, Tobias Nilsson
"Huvudmän"	KFO, Famna, Forum, IDEA
"NyOrg"	Tänkt framtida struktur

#### Bakgrund

Den "tredje sektorn" präglas av en stor uppsplittring av olika typer av intresse- och stödorganisationer. Många av dessa har överlappande verksamheter och "konkurrerar" delvis med varandra. Många av organisationerna är små och svaga och beroende av olika former av offentligt stöd.

Under 2018 utfördes på KFO och Famnas uppdrag en studie för att identifiera möjligheterna till ett närmare samarbete mellan dessa organisationer. Studien rekommenderade en sammanslagning av någon form mellan dessa organisationer baserat på den struktur som motsvarande organisation i Norge (Virke) har. Studien identifierade dessutom att det fanns ett flertal andra aktörer som sannolikt borde vara intresserade av ett ökat samarbete.

Under 2019 har diskussioner först mellan förutom Famna och KFO även med IDEA och Forum om former för ett ökat samarbete. Dessa diskussioner har utmynnat i en ambition att utgående från den skiss som presenterades i den under 2018 genomförda studien undersöka möjligheten för att forma en större organisatorisk struktur (NyOrg) av dessa fyra organisationer samt att utforma NyOrg så att även andra organisationer/verksamheter har möjlighet att ansluta sig i ett mellanlångt perspektiv.

#### Allmänt och diskussion

Det utökade intresset för att finna samarbetsformer genom att IDEA och Forum har tillkommit som intressenter innebär en ökad komplexitet jämfört med endast Famna och KFO. Dock innebär detta även att den

struktur som man finner sannolikt är mer generisk och därför bättre kan attrahera även andra organisationer. Det är sannolikt att projektet bör drivas som ett huvudprojekt och två delprojekt:

- Integration av intresse- och arbetsgivarorganisationerna (huvudprojekt)
- Integration av arbetsgivarorganisationerna IDEA och KFO
- Integration av intresseorganisationerna Famna och Forum

En rekommendation är att hänsyn tas till detta i förstudien.

### Mål

Förstudien syftar till att etablera förutsättningarna för "projektet" samt val av prioriterad struktur och styrform (för NyOrg).

### Identifikation av potentiella synergier.

Att ta fram en tid- och resursplan för det fortsatta projektarbetet inklusive ett utkast till implementeringsplan (kritiska tider) inklusive enligt ovan projektstruktur.

Risker och möjligheter för "NyOrg" identifieras och beskrivs.

### Leverans

- Omfattning och gränser (begränsningar) för "NyOrg".
- Tidplan och resursomfattning för "projektet".
- Några alternativa organisations- och styrmodeller bör utvärderas och i samverkan med "styrgruppen" 1 modell väljas.
- Synergier enligt ovan.

### Arbetsmetod

- Intervjuer med företrädare för huvudmännen, minst VD/GS och ordförande.
- Diskussion med ett antal medlemmar hos varje organisation (liten/medel/stor, max 9 st.).
- Intervjuer med företrädare för några icke deltagande organisationer (3–5 st.).
- Genomlysning av hur motsvarande kombinerad arbetsgivar-/intresseorganisation fungerar inom det privata näringslivet.

- Genomgång av hur systerorganisationer i Norge och Danmark är organiserade.

Två "workshops" (delvis redan genomförda):

- Risker och möjligheter
- Omfattning och övergripande styrning

Inläsning på huvudmännens organisationer (verksamhetsomfattning), finansiering, ekonomi, verksamhetsidéer m.m.

### Styrning

Förstudien bör bedrivas i nära samarbete med "styrgruppen" och därför föreslås möten minst en gång per fjortonde dag (fredag fm) på max två timmar.

Som komplement och för att säkerställa förankring föreslås att en referensgrupp etableras med två inbokade genomgångar.

### Arbetsomfattning/tidplan

Förstudien beräknas ta 6–7 veckor och är beroende av tillgängligheten för de personer som ska intervjuas.

#### *Vecka 1*

- Intervjuer med "huvudmännens" ledande befattningshavare (VD/GS och S-ordförande).
  - Styrgrupp.
- 

#### *Vecka 2*

- Genomgång av "huvudmännens" organisationer, ekonomi m.m.
  - Nulägesbeskrivning.
  - Besök Danmark.
- 

#### *Vecka 3*

- Intervjuer med företrädare för några icke deltagande organisationer (3–5 st.).
- Diskussioner med medlemsföretag .
- Första utkast till övergripande struktur (börsläge).
- Styrgrupp.

#### Vecka 4

- Intervjuer med företrädare för några icke deltagande organisationer (3–5 st.).
  - Referensgrupp.
- 

#### Vecka 5

- Gemensamt medlemsmöte Famna/KFO.
  - Möte Virke.
  - Arbetsmöte styrgrupp.
- 

#### Vecka 6

- Summering och förslag.
  - Styrgrupp.
- 

#### Vecka 7

- Presentation och slutrapport.
  - Referensgrupp.
- 

#### Resursåtgång

Förstudien beräknas innebära knappt en halvtidsinsats under 6–7 veckor. För att förstudien skall kunna genomföras inom tid- och resursplan krävs att tid och personal frigörs från "huvudmännen".

Punkter som kommer att behandlas i förstudien från dokumentet "Från Projekt Pondus till NyOrg" av den 3 september 2019

#### *Deluppdrag 1: Bransch, professionsfrågor och intressepolitik*

- Övergripande: Inventera frågeställningar och ta fram förslag på lösningar.
- Utredda frågan om statsbidrag och presentera en eventuell påverkansplan för den specifika frågan.
- Föreslå hur NyOrg i ett senare skede kan bidra till FoU-arbete.
- Föreslå hur NyOrg kan adressera intressepolitiskt arbete på EU-nivå.

### *Deluppdrag 2: Arbetsgivarpolitik och arbetsgivar-service*

- Utredda förutsättningarna för att kunna tillhandahålla en bredare arbetsgivar-service som innefattar exempelvis kompetensförsörjning och ledarskap.
- Analysera förutsättningarna för att kunna tillvarata sektorns behov gentemot politik och myndigheter inom arbetsmarknadsområdet, exempelvis arbetsmarknadspolitik och arbetsmiljö.
- Utredda hur verksamheter, som till sin natur måste vara fristående från anknytning till organisation utöver arbetsgivar-service, kan få sina behov tillgodosedda. Detta kan vara politiska partier.
- Analysera partsförhållanden och avtalsstrukturer.
- Analysera förutsättningarna för att bättre kunna anpassa kollektivavtalen efter sektorns logik och särart. Hur påverkas relationerna till fackliga organisationer, styrkeförhållanden och påverkansmöjligheter?

### *Deluppdrag 3: Organisering, mervärde och synergieffekter*

- Identifiera gränssnitt och gemensamma arenor där arbetsgivarpolitik och intressepolitik möts och där synergieffekter kan förväntas.
- Föreslå ny organisationsmodell och struktur, inklusive administrativ organisation med frågan om servicedotterbolag och eventuellt övrig bolagsstruktur för befintliga verksamheter som Techsoup, Volontärbyrån och pågående ESF- eller andra proexternfinansierade projekt.
- Föreslå ny organisationsmodell och struktur, inklusive administrativ organisation med frågan om servicedotterbolag och eventuellt övrig bolagsstruktur för befintliga verksamheter som exempelvis Techsoup, Volontärbyrån och pågående ESF- eller andra proexternfinansierade projekt.
- Föreslå tidplan för huvudsakliga steg under 2019 och 2020. Tidplanen har att ta ställning till organisationsinterna stadgefrågor som till exempel upplösning av befintliga organisationer.
- Organisationsstrukturen ska utformas så att ytterligare intresse- eller branschorganisationer av olika storlek och karaktär kan ansluta sig till NyOrg i ett senare skede.



## Bilaga 3 – Referensgrupp

<i>Truls Neubeck</i>	Verksamhetschef Ideell Arena
<i>Karina Lindgren</i>	Vice ordförande Coompanion
<i>Ulrica Persson</i>	Styrelseledamot Skoopi
<i>Charlotte Rydh</i>	Generalsekreterare Giva Sverige
<i>Jan-Erik Rönngren</i>	tf förhandlingschef Arbetsgivaralliansen
<i>David Samuelsson</i>	Generalsekreterare Studieförbunden
<i>Marie Welin</i>	Ordförande Civos
<i>Håkan Wiclander</i>	Ordförande Idéburen Skolas Riksorganisation

## Bilaga 4 – Genomförda samtal

Som del av projektet har följande samtal/intervjuer genomförts med ett antal företrädare för civilsamhället:

*Martin Arnlöv*

Generalsekreterare Röda Korset, Ordförande Famna

*Stefan Bergh*

Generalsekreterare Riksidrottsförbundet,  
Styrelseledamot Arbetsgivaralliansen

*Cecilia Blanck*

Verksamhetschef JAG, Styrelseledamot KFO

*Erica Brundin*

Bitr. generalsekreterare Svenska Kyrkan, Vice ordförande Forum

*Torsten Friberg*

Ordföranden Arbetsgivaralliansen

*Britt Hansson*

Koncernchef OK, Styrelseledamot KFO

*Nilla Helgesson*

Generalsekreterare Skyddsvärnet, Styrelseledamot Famna

*Magnus Jägerskog*

Generalsekreterare BRIS, Styrelseledamot IDEA

*Leif Linde*

VD Riksbyggen, Ordföranden KFO

*Johanna Lundin*

Ekonomichef KFO

*Véronique Lönnerblad*

UNICEF Sverige, Ordförande IDEA

*Truls Neubeck*

Verksamhetschef Ideell Arena

*Jesper Neuhaus*

Utvecklingschef KFO

*Mia Nilson*

Verksamhetschef Hela Människan, Styrelseledamot Forum

*Tobias Nilsson*

Förbundsdirektör IDEA

*Ann-Katrin Persson*

Förbundsrektor SENSUS, Styrelseledamot IDEA

*Daniel Riddez*  
VD Magelungens Utveckling, Medlem KFO

*Sven Rosqvist*  
Chefsjurist KFO

*David Samuelsson*  
Generalsekreterare Studieförbunden

*Patrik Schröder*  
Sektionschef Rädda Barnen, Ordförande Forum

*Petter Skogar*  
Förbundsdirektör KFO

*Ulrika Stuart Hamilton*  
Generalsekreterare Famna

*Lotta Säfström*  
Direktor Göteborgs Stadsmission, Styrelseledamot Arbetsgivaralliansen

*Håkan Wiclander*  
Studieombudsman ABF Stockholm, Ordförande Idéburen Skola

## Bilaga 5 – Sammanfattning av bordsanteckningarna 27 november

### Hur kan vi uttrycka den gemensamma visionen? Vilka är de viktigaste delarna i den?

Alla verkar överens om behovet av mer enighet och samarbete. Genom det skulle man kunna bli en tydligare intressepolitisk aktör och stötta varandra. En större organisation kan använda resurserna bättre och öka graden av professionalism i sitt arbete. Det förs också fram vid ett bord att det nu är ett bra läge eftersom det finns efterfrågan av något nytt (och många känner frustration över att vara åsidosatt). Utmaningen är att nå dit.

Vad som också lyfts vid flera bord är problemet med allas olika intressepolitiska frågor och hur ska man kunna sammanfoga dem till en vision. Det uttrycks en oro att vissa fokuserar på den egna organisationens eventuella vinster eller förluster istället för att se till se till det bästa för helheten. Någon tar också upp att det kan finnas en risk att begrepp/ benämningar blir för breda och således innehållslösa. Andra uttrycker en farhåga att det finns en inneboende konflikt i "röst och service", bland den sortens organisationer som nu talar om samarbete. Det påpekas dock att vissa organisationer är "båda och" utan större problem, så den invändningen kanske mer handlar om vilket perspektiv man kommer ifrån.

Hur ska man då gå vidare? Genom att hitta den gemensamma frågan/ frågorna så faller mycket på plats. Vilken är då den minsta gemensamma nämnaren? Det är något att komma överens om tillsammans. Vikten av att samlas stort och prata om vad den gemensamma värdegrunden och begreppsapparaten är, understryks. Att gå tillbaka till skrivningarna som redan finns från Överenskommelsen nämns. Då gjordes ett stort arbete. Det tas också upp att man i arbetet med NyOrg kan dra lärdomar från Stadsmissionernas sammanslagning till riksföreningen Sveriges Stadsmissioner vad det gäller att foga samman olika aktörer kring en gemensam värdegrund, men där de fortfarande kan vara olika. Deras upplevelse efter samman-slagningen är "varför gjorde vi inte det här tidigare?".

## Hur kan/bör NyOrg spegla "bredden" i civilsamhället?

Just frågan om bredden är en av de frågorna där det finns skilda åsikter. Många vill ha så öppna dörrar som möjligt – att vara inkluderande är viktigt. Sen får man förstå att alla kanske inte vill vara med, utan bara samarbeta. Vad som också lyfts i flera grupper är vikten av att börja och så får andra sluta upp eftersom. Det är helt omöjligt att förankra och få med alla från början. Då kommer man aldrig få igång något. Vissa vill att det ska växa underifrån, andra tycker att det är viktigt att de som pratar om samarbete nu går vidare för att något ska hända. Om man gör en spetsig organisation, t.ex. bara välfärdsorganisationer, så kommer innehållet lösa sig av sig själv i en större utsträckning. Andra är oroliga, dels att det skulle bli för brett, vissa för att det skulle bli för smalt. Vissa vill ha svar på varför arbetsgivareorganisationerna ska vara med i det här. Viktigt också att inte göra det på ett sådant sätt som skapar splittring/att andra organisationer inte känner att de skulle få vara med om de ville.

Den idé som förs fram är att ta det stegvis, med övergångsperioder, just för att kunna lösa det praktiskt och låta det växa fram och ge tid för alla att hinna med. För att kunna göra det behöver man ha en tydligare vision. Att ha tydliga stadgar/kriterier som måste vara uppfyllda när någon senare vill gå med efterfrågas.

## Hur ska NyOrg styras? Hur fördelar vi makt och inflytande? Om en organisation inte har KFO/IDEA som arbetsgivarorganisation, hur kan det fungera då?

Just den här frågan upplever någon som den svåraste. Demokrati i organisationen är en självklarhet, men hur? Någon tar upp just att starta från scratch med den nya organisationen just för att kunna skapa en ny kultur och organisation anpassad för behoven man har, inte bara sammanfoga existerande aktörer. För andra så är det just att i någon mån behålla de existerande organisationerna som egna pelare i NyOrg som verkar vara lösningen.

Det nämns en oro att det kommer bli en snedfördelning av makt, eftersom det är arbetsgivarorganisationerna som sitter på pengarna. Men för andra är det självklart att arbetsgivarorganisationerna är med – kollektivavtalen är centrala i arbetet med att skapa en ekonomiskt hållbar sektor. Flera påpekar att man upplever det som komplicerat att byta arbetsgivarorganisation och att man vill veta mer om vad det innebär (både juridiskt och ekonomiskt). Däremot så har många av Famnas medlemmar Arbetsgivaralliansen och säger sig vara nöjda med den servicen, de känner att de har en bra handläggare. Någon påpekar dock skörheten i det eftersom inget säger att den handläggaren kommer jobba kvar för evigt.

Och återigen diskuteras oro att man kan så frön till splittring om man inte får med dem på något sätt. Den lösning som många för fram är just övergångslösningar, tvåstegslösningar (att börja med intressepolitiskt arbete och ta arbetsgiveriet sen) och olika varianter av avtal. Alla frågor kan inte lösas på en gång, utan sikta på att ta det steg för steg. Sett till en längre tidshorisont/målbild kanske lösningen är en differentiering mellan "full service" eller "bara" intressepolitiken inom NyOrg som ett sätt att lösa det (Bas eller Premium använde någon). För de som har Svenska Kyrkan som arbetsgivarorganisation verkar det vara långt borta att byta.

Det förs fram förslag såsom att arbetsgivarorganisationerna och Famna/Forum skulle äga hälften var av en organisation men inte mer specifikt än så. Någon undrar i ett annat sammanhang, men det kanske är mer relevant att ta upp här: "hur lyckas Svenskt näringsliv samarbeta utan konflikter? Titta på det".

## **Vad betyder allt detta för din organisation? Vilka möjligheter och svårigheter ser ni med NyOrg?**

Återigen finns det en samsyn kring potentialen i den nya organisationen vad det gäller att arbeta med påverkansarbetet och ge bra service till medlemmarna. Inom ramen för den här frågan diskuteras också att det blir bättre eftersom man inte behöver vara med i flera organisationer, dels ekonomiskt men också tidsmässigt. Man kan engagera sig (resp. slippa göra det).

Återkommande från flera bord är att små medlemmar känner en oro över att de ska försvinna i helheten. Andra påpekar att små medlemmar inte har det lätt idag heller. Mångfaldsperspektiv, också sett till geografisk spridning, och dialog är viktigt och man måste säkra det i alla led, t.ex. styrelser och kommittéer. Vad som också tas upp av flera är hur avgörande det är att man får fortsätta träffas och prata om det här, utbyta idéer och lära känna varandra. Att information kring vad som pågår verkligen når ut nämns också. Att möjligheter skapas att få kunskap/inblick i varandras verksamheter.

## Bilaga 6 – Projektplan för fas III – “Förankringsfas” i projekt NyOrg

### Tidplan

Projekttid	3–6 månader
Referensgruppsmöte	2 stycken
Stygruppsmöten	3–6 stycken

### Leverans

Underlag för delbeslut inklusive identifiering av arbetsomfattning fas IV.

### Projektorganisation

Se övergripande plan.

### Medverka vid diskussion och förankring av fas II

En fördjupad diskussion och förankring av vägen framåt är en väsentlig del av arbetet under fas III. En separat diskussions- och förankringsplan bör utvecklas som bör involvera så stora delar av civilsamhället som möjligt. Den är särskilt viktig inom de fyra organisationer som ligger bakom förslaget till NyOrg och som föreslås att gå före i processen.

Under diskussionsfasen kan även andra organisationer/aktörer inbjudas att delta i etablerandet av NyOrg.

#### Fördjupning i följande frågor

Allmänt:

- Utvärdering och Inkluderande av eventuella revideringar av den föreslagna strukturen.
- Framtagande av gemensam värdegrund för NyOrg.
- Identifiera nödvändiga stadgeändringar.
- Genomgång med extern expertis avseende legal struktur, moms och skattefrågor.

- Förslag på beslutsordning för de olika nivåerna.
- Styrformer för NyOrg.
- Framtagande av utkast till 3-årsplan för NyOrg avseende ekonomiska ramar.
- Kostnader och prioritering avseende stödfunktioner.
- Utkast till gemensam värdegrund NyOrg.
- Identifiering av skillnader i kollektivavtalsstrukturer.
- Förslag till ny avgiftsstruktur för medlemsavgifter
- Regional och lokal närvaro.
- Konsekvenser av SOU 2019:56 (Samuel Engbloms betänkande)

Samverkan Famna och Forum:

- Förslag på alternativa samverkansstrukturer.
- Utkast till gemensamt intressepolitiskt program.
- Utkast till budgetar för delsektor och sektor.

### *Kommentarer*

Värdegrund och det idépolitiska arbetet bör ske i form av två arbetsseminarier (heldag) med deltagande från inblandade organisationer.

- Värdegrund: 9 st. deltagare inklusive projektledaren (två per organisation).
- Intressepolitiskt program: 7 s.t deltagare inklusive projektledare (tre per organisation).

Arbetsmetodik:

- Seminarium.
- Genomgångar med externa experter.
- Genomgång med 1–2 av medlemmarna som har andra avtalsstrukturer.
- Medverka vid styrelsemöten.



Budget fas III ca 450 000 kr

- |  |               |
|--|---------------|
| - Projektledare (ca 24 dagar)              | ca 300 000 kr |
| - Delprojektledare (internt)               | -             |
| - Externa konsulter (skatt, moms, juridik) | ca 100 000 kr |
| - Diverse (seminarier m.m.)                | ca 50 000 kr  |

## Bilaga 7 – Utkast till Projektplan för fas IV – "Beslutsfas" i projekt NyOrg

### Tidplan

Projektid	3 månader
Referensgruppsmöten	2 stycken
Styrgruppsmöten	3–6 möten

### Leverans

Underlag för beslut inklusive nödvändiga underlag för stämmobeslut.

### Uppdrag

Medverka vid förankring av steg III & IV.

Medverka vid styrelsebeslut om projektet.

Leverans av följande punkter.

#### Allmänt

- Förslag på stadgeändringar.
- Förslag på beslutsordning för de olika nivåerna.
- Förslag på styrformer för NyOrg.
- Förslag på gemensam värdegrund NyOrg.
- Förslag på åtgärder för att hantera skillnaderna i kollektivavtalsstrukturer.
- Förslag till ny avgiftsstruktur för medlemsavgifter.

#### Samverkan Famna och Forum

- Förslag till gemensamt intressepolitiskt program för sektorn.
- Förslag till tre-årsplan för sektorn (resurser och grov VP).

#### *Kommentarer*

Delar av arbetet ovan bör ske i form av seminarier.

Minst ett möte (halvdags) bör genomföras med deltagare av representanter av de medverkande organisationernas styrelser.

## Arbetsmetodik

Seminarium  
Medverka vid styrelsemöten

### Budget fas IV ca 300 000 kr

Projektledare (ca 16 heldagar)	ca 200 000 kr
Delprojektledare (internt)	-
Externa konsulter (jurister)	ca 50 000 kr
Diverse (seminarier m.m.)	ca 50 000 kr

WW