

**Arbetsgivarorganisation för
Famnas medlemmar
Projekt Pondus**

KFO och Famna tog i maj 2018 beslutet att ge en utredare i uppdrag att analysera förutsättningarna för ett närmare samarbete mellan de två organisationerna samt ta fram modeller för hur ett sådant samarbete skulle kunna utvecklas och se ut. Uppdraget gavs till Christer Hallerby, C2S AB, och har getts namnet "Projekt Pondus".

Detta är utredarens rapport. Underlag har tagits in dels genom material som uppdragsgivaren har försett utredningen med, intervjuer med ett flertal nyckelpersoner inom civilsamhället och den idéburna sektorn samt genom egen research. Den primära utgångspunkten har varit Famnas medlemmar och den viktigaste frågeställningen har handlat om hur man kan stärka den idéburen välfärden strukturellt genom en mer enhetlig, bättre samordnad och vassare organisation när det gäller arbetsgivar- och branschfrågor samt intressepolitisk påverkan och opinionsbildning.

En omvärldsanalys med fokus på nuläget och de brister som är utredningens utgångspunkt presenteras i kapitel 3. De ekonomiska förutsättningarna när det gäller de avgifter som gäller idag för medlemskap och arbetsgivareorganisationer, kollektivavtal m.m. analyseras i kapitel 4. När det gäller beräkningar avseende kollektivavtal samt pensions- och försäkringsvillkor har dessa huvudsakligen gjorts av experter från KFO.

Olika modeller för ett utvecklat samarbete presenteras i kapitel 6. En sammanfattning av utredarens förslag görs i kapitel 8. I detta kapitel presenteras också en skiss till fortsatt process.

Under arbetet har utredaren kontinuerligt haft kontakt med uppdragsgivarna genom referensgruppsmöten med Petter Skogar, förbundsdirektör i KFO och Ulrika Stuart Hamilton generalsekreterare i Famna. Bägge organisationerna står bakom uppdraget men det är KFO som har stått för finansieringen. Förslag och slutsatser i utredningen är dock helt och hållet utredarens egna.

Skillinge och Lidingö den 31 januari 2019

Christer Hallerby

Innehåll

Kapitel 1 - Om uppdraget	4
Kapitel 2 - Famna och KFO, en kort bakgrund om respektive organisation.....	5
Famna – riksorganisationen för idéburen välfärd.....	5
Medlemmar	5
Historia	5
Verksamhet	6
Organisation	6
Framtid	6
Arbetsgivareföreningen KFO	7
Medlemmar och inriktning.....	7
Historia	7
Verksamhet	7
Organisation	8
Framtid	8
Kapitel 3 - Omvärldsanalys	9
Strukturanalys – privat sektor	9
Strukturanalys – idéburen sektor	10
Idéburet.....	11
Storlek och tillväxt av idéburen sektor.....	12
Upphandlingslagstiftningen	14
Aktörsanalys	15
Arbetsgivarorganisationer	15
Branschorganisationer	19
Organisationer med angränsande uppdrag	20
Norge och Danmark.....	22
Kapitel 4 - Ekonomiska förutsättningar (om medlems- och serviceavgifter samt kollektivavtal)	25
Inledning.....	25
Medlems- och serviceavgifter	25
Jämförelse arbetsgivarorganisationer.....	26
Jämförelse arbetsgivar- och branschorganisationsavgift.....	26
Analys	29
KFO:s pensions- och försäkringsavtal.....	29
Kollektivavtalad pension och försäkring	29
KFO skiljer på arbetare och tjänstemän	30
Medlemsförsäkringar	32

Analys	32
Kapitel 5 - Mål och strategier	34
Sammanfattande bedömning.....	38
Kapitel 6 - Organisationsmodeller.....	39
Äktenskap 1 (Kan också kallas Virke-modellen).....	40
Äktenskap 2 (Kan också kallas Vårdföretagarna-modellen).....	42
Sambo.....	43
Något om process, fördelar och nackdelar	44
Kapitel 7 - SWOT - analys.....	46
Styrkor	46
Svagheter.....	47
Möjligheter.....	48
Hot.....	49
Kapitel 8 - Utredarens överväganden och förslag.....	51
Sammanfattning av utredningens slutsatser	51
Förslag till process	53
Avslutande reflektion	55

Kapitel 1 - Om uppdraget

Uppdraget till utredningen har varit att ta fram ett underlag för att visa hur potential och mervärde kan se ut vid ett eventuellt närmare samarbete mellan KFO och Famna

Famnas medlemmar är verksamma inom området välfärdstjänster, har en stark förankring i civilsamhället och driver sin verksamhet utan vinstsyfte på idéburen grund. Famnas uppdrag från medlemmarna är att verka för tillväxt av och en starkare roll för idéburen välfärd i samhället. Detta görs främst genom påverkan av politiska och andra samhälleliga förutsättningar för idéburna aktörer att verka samt genom att stärka medlemmarnas organisatoriska förutsättningar att växa och ta en större roll.

Arbetsgivarföreningen KFO organiserar företag och organisationer inom Kooperation, civilsamhälle, idéburen välfärd och samhällsnytta. Man har alltså kompetens och kunskap om civilsamhället som är den kontext som Famnas medlemmar kommer från och om välfärdstjänster som är den marknad som de verkar på. Man har också ambitionen att stärka sin intressepolitiska roll genom att påverka politiska och andra samhälleliga förutsättningar som är av vikt för medlemmarnas verksamhet.

Många av Famnas medlemmar har behov av den service som en arbetsgivarorganisation kan ge. De flesta är också medlemmar i en sådan organisation i dag, men man har gjort olika val. Den fulla styrkan av en gemensam struktur, som den som till exempel gäller på den privata sidan med den nära kopplingen mellan Almega och Vårdföretagarna, kan därför i dagsläget inte realiseras.

Det finns därför goda skäl att utreda och belysa den potential och de mervärden som kan finnas i ett närmare samarbete mellan KFO och Famna. Mot den bakgrunden har det varit utredningens uppdrag att överväga och belysa hur ett sådant samarbete kan utformas strukturellt och ta fram ett den totala medlemsnyttan för Famnas medlemmar. Utredningen har här haft friheten att presentera olika alternativ. Vidare ingick i uppdraget att belysa om och hur ett ökat samarbete och mer samordning skulle kunna öka tyngden som intressepolitisk aktör på ett sätt som skulle gynna hela den idéburna sektorn. Detta kan gälla genomslagskraften i samhällsdebatten samt även kraften och effektiviteten i påverkansarbetet om regelverk och ekonomiska förutsättningar på nationell, regional och kommunal nivå.

Sammanfattningsvis bör ett paket minst innehålla följande delar:

- Kollektivavtal
- service, stöd och utveckling i arbetsgivarfrågor
- trygghet och försäkringar för anställda
- stöd för utveckling och tillväxt
- påverkans- och opinionsbildningskraft för hela sektorn

I förlängningen handlar det också om att strukturellt stärka den idéburna sektorn.

Kapitel 2 - Famna och KFO, en kort bakgrund om respektive organisation

I det här kapitlet ges en kort bakgrundsteckning av de två organisationerna Famna och KFO, deras medlemmar, historia, verksamhetsinriktning och organisation samt hur de ser på framtiden.

Famna – riksorganisationen för idéburen välfärd.

Medlemmar

Famna har drygt 80 medlemmar som tillsammans omsätter 7,7 miljarder kronor inom området välfärdstjänster, främst då vård och social omsorg med totalt 9 100 årsanställda. Medlemmarna bedriver sin verksamhet utifrån en idéburen värdegrund och utan vinstsyfte. De största medlemmarna sett till omsättningen, då främst för vård och omsorg, är Ersta diakoni, Bräcke diakoni, Stockholms sjukhem och Stockholms stadsmission. Intäkterna kommer huvudsakligen från kommuner och landsting via LOU, LOV och IOP.

Det är dock stor variation i både storlek och verksamhetsinriktning bland medlemmarna. Bland de senast tillkomna medlemmarna finns bland annat tjej- och kvinnojourer, boenden för ensamkommande flyktingbarn, moderna äldreboenden och arbetsintegrerande sociala företag.

Enligt Famnas stadgar ska medlemmarnas primära drivkraft och mål hämtas ur företagets/organisationens idé/värdegrund. Vidare ska samhällsansvar och hållbarhet prägla verksamheten. Vinst/överskott ska återinvesteras i verksamheten eller överföras till annan verksamhet med allmännyttigt ändamål. Medlemmarna ska vara öppna med ekonomi och anställningsvillkor, man ska tillämpa kollektivavtal och ha meddelarfrihet och meddelarskydd.

Historia

Idéburen välfärd har en lång tradition i Sverige. Flera av medlemmarna har i hundratals år erbjudit sociala tjänster, kvalificerad vård och omsorg utan vinstsyfte. Till exempel grundades den äldsta medlemmen, Stiftelsen Danvikshem, redan år 1551. I början av förra seklet var det inte sällan idéburna organisationer som stod för huvuddelen av vården och omsorgen – inte minst för de minst bemedlade och mest utsatta. Flera verksamheter som i dag drivs av kommuner och landsting grundades med ideellt engagemang och socialt entreprenörskap. Det gäller till exempel barnstugeverksamhet, preventivmedelsrådgivning och missbrukarvård. Det finns även exempel på statliga verksamheter, till exempel frigång inom kriminalvården, som först utvecklades av idéburna aktörer på volontärsbasis. Efter hand som den offentliga sektorn växte och kunde erbjuda vård och omsorg till allt fler, behövdes de idéburna inte i samma utsträckning. De har dock alltid funnits kvar och då ofta som ett stöd för samhällets mest utsatta, se till exempel på stadsmissionerna. I och med valfrihetsreformerna under 1990 - talet har idéburen verksamhet dock fått en renässans, som ett alternativ till privata och offentliga aktörer.

De idéer, ideologier och värderingar som präglar Famnas medlemmar varierar. Vissa bottnar i religiösa samfund. Andra har uttalat sekulära värdegrunder. Flera driver sin verksamhet utifrån en särskild verksamhetsidé eller vårdfilosofi.

Famna startades år 2004 av åtta organisationer som en intresseorganisation för idéburen vård och social omsorg. På årsmötet 2018 förändrades stadgarna så att man numera benämner sig

”Riksorganisationen för idéburen välfärd”, vilket öppnar för ett vidgad verksamhetsområde till fler välfärdstjänster. Enligt stadgarna ska medlem bedriva hälso- och sjukvård, social omsorg, arbetsintegrerande social verksamhet eller skola.

Verksamhet

Famnas uppdrag är att tillsammans med medlemmarna bedriva informations- och påverkansarbete om frågor som rör utveckling och tillväxt inom idéburen svensk välfärd. Inom uppdraget ryms även att stärka medlemmarnas systematiska kvalitetsarbete, att erbjuda utbildningsinsatser och deltagande i branschspecifika nätverk.

På Famnas webbplats beskrivs uppdraget mer detaljerat i följande punkter:

- att synliggöra idéburen vård och social omsorg,
- att aktivt driva gemensamma frågor,
- att utgöra remissinstans,
- att skapa mötesplatser mellan medlemmar,
- att föra dialog med beslutsfattare på nationell, regional och lokal nivå samt
- att tillsammans med medlemmarna bedriva kvalitetsarbete.

Därutöver arbetar Famna med

- idéburet företagande och ledarskap,
- upphandlingsfrågor,
- kompetensutveckling,
- samverkan med forskning.

Organisation

Famnas kansli består av sju medarbetare under ledning av generalsekreteraren Ulrika Stuart Hamilton. Styrelseordförande är generalsekreteraren i Röda Korset Martin Ärnlöv. Det finns en tydlig strävan att medverka i eller leda externt finansierade projekt, via till exempel EU, Socialfonden eller Vinnova, dels för att stärka den strukturella och personella basen, dels utveckla medlemmarnas kompetens och kvalitetsarbete.

Famna omsatte knappt 14 miljoner år 2018. Medlemsavgifter och statsbidrag står för cirka 3 miljoner vardera. Cirka 7,5 miljoner utgörs av projektbidrag från främst Europeiska Socialfonden (ESF).

Framtid

Famna har varit framgångsrikt i sitt påverkansarbete och är i dag en erkänd röst på riksnivå bland politiker, på regeringskansliet och i myndigheter. Famnas medarbetare anlitas i expert- och referensgrupper kopplade till viktiga utredningar. Ambitionen är nu att utveckla organisationen också på det regionala planet så att påverkans- och informationsarbetet kan stärkas också gentemot kommuner och landsting. Famna Väst är etablerat sedan ett par år tillbaka. Famna Syd och Famna Stockholm är under utveckling.

Famna beslutade på årsmötet 2018 att anta ett tillväxtmål som innebär att idéburen sektor ska utgöra tio procent av välfärden år 2030. Som jämförelse kan nämnas att idéburna aktörer nu står för cirka 3 procent av den totala produktionen av vård och omsorg i landet. För att ett så pass ambitiöst mål ska nås krävs att en lång rad förutsättningar för verksamheten förändras och förbättras. Det

gäller medlemmarnas och andra idéburna aktörers konkurrenskraft och tillväxtambitioner. Det krävs också att de politiska förutsättningarna förbättras, till exempel inom områden som nyetablering, innovation och upphandling. Målinriktningen kräver alltså både ett internt utvecklingsarbete inom sektorn och ett externt påverkansarbete som öppnar för mer idéburen välfärd.

Arbetsgivareföreningen KFO

Medlemmar och inriktning

KFO är en fristående och oberoende arbetsgivarorganisation som har över 4 000 medlemmar med 135 000 anställda.

KFO:s medlemmar finns huvudsakligen inom tre områden

- Kooperativa och ömsesidiga företag
- Idéburen välfärd
- Civilsamhällets organisationer

Historia

KFO betydde ursprungligen Kooperationens förhandlingsorganisation. Organisationen bildades år 1943. Kooperativa förbundet (KF), Sveriges då största företagsgrupp, var tung medlem från början. Kooperationen omstrukturerades rejält under 1980-talet. KF avvecklade sin industrisektor och konkurrensen inom detaljhandeln skärptes betydligt. För KFO innebar detta ett stort tapp när det gäller medlemmar och anställda hos dessa. Samtidigt lyckades man dock attrahera nya medlemsgrupper. Medlemsantalet växte bland annat genom att aktörer inom den ideella sektorn började ansluta sig. Det pågick också en nykooperativ rörelse där verksamhetsformen spred sig till nya områden. Senare under 1990-talet kom det ytterligare nya tillskott och vård- och omsorgsföretag, friskolor och personlig assistansanordnare blev nya avtalsområden.

År 2005 ändrade organisationen namn till Arbetsgivarföreningen KFO för att spegla bredden av verksamhetsområdet. De stora kooperativa och ömsesidiga företagen som KF, OK, Riksbyggen och Folksam är fortfarande viktiga medlemmar, men flera organisationer inom civilsamhället har anslutit sig och tillväxten sker nu i hög grad bland det man kan kalla idéburna aktörer och samhällsnyttiga företag. Ett exempel på detta är att man år 2017 bildade Branschorganisationen KFO Personlig assistans.

Verksamhet

KFO som arbetsgivarorganisation tecknar kollektivavtal och ger medlemmarna service i allt som rör förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Det här arbetet kan delas in i tre delar, rådgivning, förhandlingar och utbildning. KFO har inte haft någon konflikt på 75 år, arbetsfred har alltså rått sedan organisationen bildades. I KFO:s huvudavtal finns ett inbyggt system med tröga ventiler som ökar möjligheten att lösa tvister innan de hotar verksamheterna. Avtalsmodellen bygger på samförstånd och den viktiga principen att centrala kollektivavtal om löner och villkor ska vara konkurrensneutral gentemot arbetsmarknaden i övrigt. De kollektivavtal som gäller för 2017 – 2020 har totalt sett följt utvecklingen på arbetsmarknaden och det så kallade märket, som är 6,5 procent under avtalsperioden. Vi sidan om avtalsrörelsen har man förhandlat fram nya försäkrings- och pensionsavtal med LO och PTB.

Den traditionella arbetsgivarrollen har på senare tid också kompletterats med ett aktivt opinions- och påverkansarbete. KFO har tagit fram ett intressepolitiskt program för perioden 2018 – 2020, för tillväxt och utveckling av kooperativa och ömsesidiga företag, samhällsnyttiga företag, verksamheter inom välfärdsområdet och civilsamhällets organisationer. I inledningen till detta skriver förbundsdirektören: ”Som stark och oberoende part har vi möjlighet att driva opinionsarbete om kooperativt och idéburet företagande för att påverka regering, myndigheter och andra beslutsfattare att prioritera, tillgodose och respektera våra medlemmars behov. Genom att arbeta med både arbetsgivarfrågor och intressepolitik vill vi stärka konkurrenskraften för våra tusentals medlemsföretag och bidra till tillväxt och utveckling av vår sektor.”

I programmet lyfts särskilt fram att man under lång tid bedrivit intressepolitiskt påverkansarbete inom området personlig assistans. Utgångspunkten har varit FN:s deklaration om mänskliga rättigheter som sätter fokus på allas lika värde och lika rätt. År 2016 bildades organisationen KFO personlig Assistans, som företräder assistanssamordnarna inom KFO, i syfte att nå ökat inflytande som påverka på politisk och myndighetsnivå.

Organisation

KFO är en ideell förening men den huvudsakliga servicen till medlemmarna sker via Athene Arbetsgivar-service AB, som man äger tillsammans med Arbetsgivaralliansen. Bolaget tillhandahåller medlemsservice till de båda föreningarnas medlemmar i form av rådgivning, förhandling, medlemskommunikation och utbildning. Dessutom expertis inom arbetsmiljö, arbetsrättsliga processer och kollektivavtalade pensioner och försäkringar. Bolaget står också för drift, förvaltning och utveckling av den gemensamma it-plattformen i form av såväl it-utrustning som verksamhetssystem.

Förbundsdirektör i KFO är Petter Skogar och styrelseordförande är Leif Linde, vd för Riksbyggen. På KFO:s stämma beslutas både om medlemsavgifter till den ideella föreningen KFO och serviceavgifter till Athene AB. Totalt kom det under år 2018 in cirka tio miljoner kronor till föreningen och cirka 40 miljoner till serviceaktiebolaget.

Framtid

Det finns betydligt färre kooperativa och idéburna företag och organisationer i Sverige än i våra nordiska grannländer och de flesta västerländska ekonomier. Sedan 1990-talet har i princip all nyanställning skett i den traditionella delen av näringslivet. Snabbast tillväxt har skett inom privata välfärdstjänster, där det under de senaste åren skett en koncentration till ett antal stora riskkapitalägda koncerner. Här har varken kooperativa eller idéburna företag och organisationer kunnat hävda sig. Sverige utmärker sig i stället som ett land med en mycket liten andel av idéburna utförare av offentligt finansierad välfärd. Den utvecklingen vill KFO ändra på.

KFO ser ett ökat intresse för organisationen från hela välfärdssektorn. Förbundsdirektören skriver i verksamhetsberättelsen för år 2017 att som en stark oberoende part kan KFO vara en samlande kraft för hela sektorn. Det ger större möjligheter att påverka politiker, myndigheter och andra beslutsfattare. Ambitionen är att hjälpa medlemmarna att växa vid både förhandlingsbordet och den politiska arenan.

Kapitel 3 - Omvärldsanalys

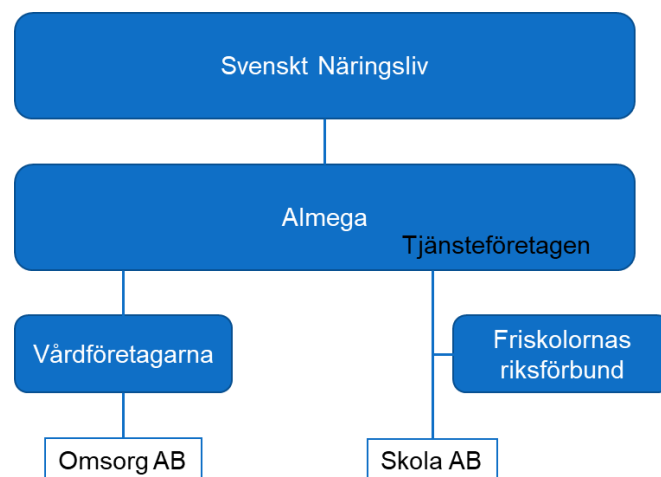
Denna omvärldsanalys fokuserar främst på hur strukturen i Sverige ser ut när det gäller organisationer som företräder och stödjer leverantörer av välfärdstjänster (vård och omsorg, skola och utbildning mm) i arbetsgivar- och branschfrågor, intressepolitik och påverkan. En jämförelse görs av strukturerna på den privata respektive den idéburna sidan.

En genomgång görs sedan av tre frågeställningar med särskild betydelse för förutsättningarna för detta uppdrag – begreppet ”idéburet”, tillväxt och tillväxtförutsättningar för idéburen sektor samt upphandlingslagstiftningen.

Kapitlet avslutas med en aktörsanalys, där de aktörer som identifierats i strukturanalysen beskrivs närmare. Utöver dessa beskrivs också två organisationer som organiserar idéburna aktörer – Virke i Norge och Selveje i Danmark.

Strukturanalys – privat sektor

När en privat aktör inom välfärdsområdet ska välja arbetsgivareorganisation, finns det ett mycket tydligt huvudalternativ och det är Almega. Handlar det om ett företag inom vård- och omsorg innebär det Almegas förbund ”Vårdföretagarna” som är både arbetsgivare- och branschorganisation. Handlar det om skola/utbildning är arbetsgivareorganisationen Almega/Tjänsteföretagen. Den branschorganisation som de flesta väljer är Friskolornas riksförbund, som är fristående från Almega men som har sina lokaler i samma hus. Ett medlemskap i Almega innebär också att man blir medlem i Svenskt Näringsliv.



Det finns en arbetsfördelning mellan de olika nivåerna. Även om Vårdföretagarna är både arbetsgivare- och branschorganisation finns en del service- och stödfunktioner i Almega. När det gäller politiskt påverkansarbete driver Svenskt Näringsliv frågor och områden som är viktiga för alla företag, exempelvis skatter, arbetsrätt, utbildning och infrastruktur. Medlemsförbunden driver branschspecifika frågor, vilket Vårdföretagarnas aktiviteter när det gäller vinster inom välfärdsområdet är ett tydligt exempel på.

Detta är en effektiv struktur genom att den medlemservice som är mest omfattande och frekvent samt branschspecifika frågor kan ligga nära medlemmarna. Kompetens och stöd som kräver ett större underlag samt mera allmänna näringslivsfrågor ligger på de "högre" nivåerna. I påverkansarbetet kan tyngden ökas genom att näringslivet "talar med en röst" och genom att mer branschspecifika frågor drivs på branschnivå medan mer allmängiltiga politiska frågeställningar som till exempel skatter och arbetsrätt drivs av Svenskt Näringsliv.

Det finns ett par alternativ till Vårdföretagarna, främst då branschorganisationen Svenska Vård. På arbetsgivar-nivå har en del vårdföretag valt Sobona eller KFO. Men detta är relativt marginellt i förhållande till det stora antal företag som väljer Vårdföretagarna. De företag som väljer annat alternativ gör det ofta för att man har andra värderingar än Svenskt Näringsliv eller för att man är ett mindre företag och inte riktigt känner att man kommer fram där de "stora drakarna" dominerar. Inom KFO finns KFO Assistans som just är ett branschförbund där främst mindre och medelstora assistansföretag är medlemmar och där grunden är att man ansåg att det var de större företagens perspektiv som dominerade i Vårdföretagarna.

Strukturanalys – idéburen sektor

När det gäller en idéburen aktör på välfärdsområdet är dock bilden mer komplicerad. Det finns inte alls på samma sätt ett lika självklart val av arbetsgivarorganisation. Tar vi Famnas medlemmar finns flera olika val representerade: Arbetsgivaralliansen, KFO, IDEA, Sobona och Vårdföretagarna/Almega. Bland Famnas medlemmar finns således fem olika val av arbetsgivarorganisation representerade.



Även på branschnivå finns flera olika organisationer att välja mellan. Här blir valet mera naturligt beroende på vilken verksamhet som man håller på med. Idéburna vårdaktörer finns huvudsakligen i Famna, även om det finns idéburna aktörer som är med i Svenska Vård. En del är parallellt medlemmar i Vårdföretagarna/Almega. En idéburen friskola väljer ofta idéburna skolor även om det finns en del sådana medlemmar också i Friskolornas riksförbund. Skoopi organiserar arbetsintegrerande sociala företag. FSO är en organisation för fria förskolor.

Denna struktur beror främst på historiska och traditionella orsaker, men det är ingen naturgiven ordning att uppdelningen på "branschnivå" måste vara så utpräglad specialiserad efter vilken verksamhet som bedrivs. Till bilden bör också läggas ytterligare några organisationer som på det idéburna området har uppdrag av angränsande karaktär, där åtminstone en del av verksamheten

skulle kunna hanteras av en branschorganisation. Forum - Idéburna aktörer med social inriktning - är tung aktör på det socialpolitiska området och stark röst för den idéburna sektorn. Ideell Arena är främst en mötesplats men har också utbildningsverksamhet och är en brygga mellan civilsamhället och forskningen. Civos organiserar civilsamhällets aktörer i processen med regeringskansliet, myndigheter och SKL inom ramen för Överenskommelsen (numera NOD, Nationellt organ för dialog och samråd mellan regeringen och det civila samhället). Coompanion är en organisation som ska främja kooperativa företag.

Utöver dessa finns det inom civilsamhället flera andra aktörer som arbetar med sociala frågor. Det gäller till exempel ett antal riksorganisationer som fungerar som paraplyer för fristående lokala verksamheter, till exempel Roks och Fontänhusen Sverige. Vi har också patientorganisationer och funktionsrättsförbund.

De olika aktörerna både på den privata och på den idéburna sidan presenteras närmare i de aktörsbeskrivningar som följer längre fram i detta kapitel. Där beskrivs också organisationerna Virke i Norge och Selveje i Danmark till vilka vissa referenser kommer att göras i den fortsatta analysen. Men först några ord om tre andra omvärldsfaktorer där vi har en utveckling med viss relevans för uppdraget. Det gäller begreppet "idéburet", storlek och tillväxt idéburen sektor samt upphandlingslagstiftningen.

Idéburet

Begreppet "idéburen aktör" började användas mera frekvent i och med Överenskommelsen¹. Där beskrevs idéburna organisationer som organisationer inom den ideella sektorn och den kooperativa rörelsen. "Organisationerna kan vara vinstdrivande och har generellt någon form av mer allmänmänniskliga uppdrag, utan att vara statliga eller kommunala. De är självstyrande och har ofta inslag av idealitet samt bedrivs ofta med en ideologisk medvetenhet."

De idéburna organisationerna skriver i sitt förord till Överenskommelsen:

"Det som vi har gemensamt och som utgör kärnan är att vi frivilligt valt att gå samman kring idé och värdegrund och att allmännytta eller medlemsnytta är vår främsta drivkraft. Eventuella överskott går tillbaka till verksamheten och kommer på det sättet samhället till godo. Det är det valet som gör att vi kan kalla oss idéburna. Att den offentliga sektorn stödjer detta val genom överenskommelsen har samhället mycket att vinna på."

Efterhand är det särskilt fyra kriterier som lyfts fram när begreppet används:

- Verksamheten bygger på en tydlig värdegrund och/eller bärande idé.
- Drivkrafterna är att skapa samhällsnytta och allmännytta.
- Verksamheten är professionell men kompletteras ofta med ideellt engagemang och bygger på en ideell grund.
- Verksamheten kan vara vinstdrivande, men vinsten återinvesteras eller går till annan allmännyttig verksamhet.

¹Överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, skr. 2008/09:207

Famna använder sig av begreppet som en del av varumärket genom att man är "Riksorganisationen för idéburen välfärd". I stadgarna står att man "är öppen för organisationer och företag som bedriver idéburen välfärd utan vinstsyfte och utan vinstutdelning".

I och med att begreppet kommit att användas mer och mer har behovet av en tydlig definition blivit uppenbar. Det gäller reglering och lagstiftning där det, inte minst i samband med debatten om vinster i välfärden, har efterfrågats en definition som tydligt avskiljer idéburna aktörer från privata företag. Det finns också behov av bättre statistik för att tydligare kunna skilja på offentliga, privata och idéburna aktörer inom välfärden.

Regeringen tillsatte i juni 2018 en utredning med uppdraget att ta fram en tydlig definition av idéburna aktörer som kan användas för att identifiera och avgränsa dessa från andra aktörer i välfärdsverksamheter och andra närliggande offentligt finansierade eller subventionerade verksamheter. Syftet är att underlätta vid bland annat bidragsgivning, lagstiftning, köp av verksamhet och samverkan.

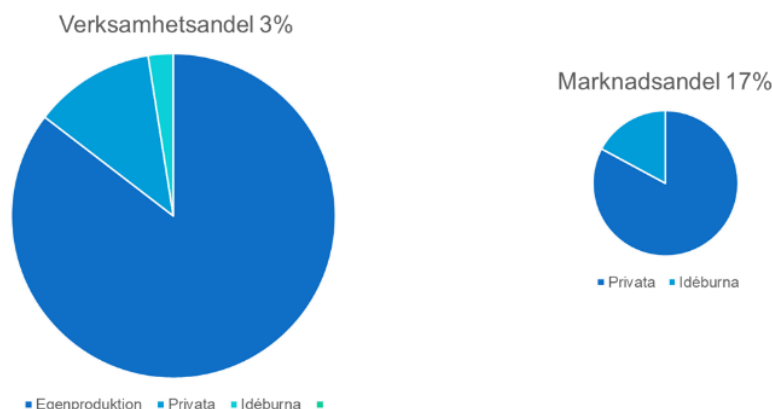
"Köp av verksamhet" syftar här på upphandlingslagstiftningen och "samverkan" bland annat på idéburet/offentligt partnerskap (IOP). Utredaren ska också, utöver definitionsfrågan, analysera hur "icke-ekonomiska tjänster av allmänt intresse" regleras i andra länder inom EES samt föreslå riktlinjer och kriterier för användandet av IOP.

Utredare är Samuel Engblom och uppdraget ska redovisas senast den 14 december 2019.

Analys: Definitionen av en idéburen aktör kan komma att bestämma till exempel till vem en upphandlande myndighet riktar sig vid köp av tjänster. Det kan påverka vilka aktörer som blir aktuella för IOP. Skulle den definition som utredningen, och sedan också beslutsfattarna, går på att bli smalare än den som till exempel Famna tillämpar, skulle en ganska mångfacetterad problembild uppstå. Detta gäller till exempel om utredningen skulle välja att ta med associationsform i definitionen. Flera av Famnas medlemmar är aktiebolag.

Storlek och tillväxt av idéburen sektor

De idéburna aktörernas andel av den offentligt finansierade vården och omsorgen i Sverige har länge legat på knappt 3 procent. Det är en liten andel om vi jämför med våra nordiska grannländer och framförallt om vi jämför med flera andra länder inom EU. Den tillväxt som skett av privata kommersiella aktörer sedan 1990-talet då sektorn öppnades upp för konkurrens motsvaras inte alls av en liknande utveckling för idéburen sektor.



Det är fortfarande kommunernas och landstingens egenregi som står för den absolut övervägande produktionen inom vård och omsorgsområdet – cirka 85 procent. Kommersiella aktörer står för 12 procent och de idéburna för 3 procent. Ser vi på den del som är konkurrensutsatt, alltså det man kan kalla för marknaden så står kommersiella aktörer för en marknadsandel 83 procent medan de idéburnas andel motsvarar 17 procent (siffror från 2016).²

För Famna är tillväxten av idéburen sektor ett prioriterat mål som sammanfattas i ”Tio2030” – den idéburna sektorns andel av välfärden ska uppgå till 10 procent år 2030. Famna ger varje år ut en tillväxtrapport baserad på medlemmarnas årsredovisningar. I 2018 års rapport redovisas data från 2017. Dessa visar att omsättningen för Famnas medlemmar då var 7 488 miljoner kronor, vilket motsvarar en ökning på 3,44 procent jämfört med föregående år.

Tidningen Dagens Samhälle har redovisat siffror för kommunernas och landstingens köp av tjänster för 2017. Inom vård och omsorgsområdet ökade köpen från de idéburna verksamheterna med 5,3 procent medan de bara ökade med 2,1 procent från de privata. Det är troligen första gången i modern tid som vi ser att de idéburna ökar mer än de privata.

Även om tillväxten under 2017 är historiskt hög och skulle utgöra ett trendbrott så är takten inte tillräcklig för att nå målet 2030. För detta krävs en tillväxttakt på något över 10 procent per år. Famna arbetar nu framförallt med tre huvudvägar för att öka tillväxttakten:

- Det krävs förändringar i lagstiftningen för att ytterligare stärka idéburna aktörers konkurrenskraft.
- Upphandlande myndigheter måste i högre grad uppmärksammas på hur idéburna aktörer kan bidra till kvalitet, mångfald och valfrihet.
- Stärka idéburna aktörers förmåga och kapacitet att växa. Det handlar om sådana saker som organisationsutveckling, management, vilja och inriktning.

Analys: Denna generella inställning och starka profilering på branschens tillväxt kan skapa spänningar inom en branschorganisation där medlemmarna konkurrerar på samma marknad. Hittills har det inte förekommit särskilt ofta att idéburna aktörer konkurrerat i samma upphandlingar men detta kommer att ske i en ökande utsträckning när sektorn växer. Diskussionen inom Virke Ideell, som organiserar idéburna aktörer i Norge, visar att frågor som till exempel upphandlingsstöd kan bli kontroversiella. Det gäller rimligen också i ett större sammanhang om det i en arbetsgivarorganisation också finns kommersiella aktörer som medlemmar.

² Siffrorna kommer från en analys rapportförfattaren tidigare redovisat för Famnas styrelse.

Upphandlingslagstiftningen

Famna har länge drivit upphandlingsfrågorna. Det finns en allmän uppfattning i samhället, inte minst bland kommun- och landstingspolitiker, att den idéburna sektorn borde stå för en större andel av välfärdstjänsterna. I en undersökning Famna lät göra förra året svarade en klar majoritet av lokal- och regionalpolitikerna att sektorn bör växa. Allmänhetens positiva attityd till idéburna aktörer har redovisats i en Novus-undersökning 2017. Mot den bakgrunden vore det också rimligt att det utvecklas ett regelverk för offentlig upphandling som stödjer en sådan utveckling.

I dag är upphandlingarna oftast stora, byråkratiska och inriktade på lägsta pris. Det är svårt för mindre aktörer att vara konkurrenskraftiga. Kvalitetsaspekter har inte den prioritet som de borde ha. Framförallt så är möjligheterna begränsade för idéburna aktörer att lyfta fram sin särart och det mervärde som detta representerar.

Den svenska lagen om offentlig upphandling baseras i hög grad på EU-direktiv. Famna har i olika sammanhang, inte minst i remissvar på relevanta utredningar, hävdade att Sverige i betydligt mindre utsträckning än de flesta andra medlemsländer tillämpat de möjligheter i EU:s regelverk som möjliggör att ge den idéburna sektorn en mer gynnad ställning. När EU för några år sedan antog ett helt nytt upphandlingsdirektiv fick den så kallade Genomförandeutredningen i uppdrag att omsätta detta i svensk lagstiftning. Sammanfattningsvis kan sägas, att trots ett intensivt påverkansarbete, så infördes den nya lagstiftningen utan att det på något sätt öppnades nya möjligheter för idéburna aktörer. Detta trots att det fanns annan statlig utredning, Civilsamhällesutredningen, som pekat på nödvändigheten att anpassa regelverket, om man som en politisk målsättning vill att den idéburna sektorn skulle växa.

På senare tid har det dock tagits ett antal steg i en annan riktning. Välfärdsutredningen med Ilmar Reepalu som särskilt utredare hade förutom vinstfrågan också i uppdrag att se över upphandlingslagstiftningen och särskilt då några av de frågeställningar som den idéburna sektorn lyft fram. Efter en proposition från regeringen beslutade riksdagen i juni 2018 om förändringarna (regeringen fick stöd av L och KD), som börjar gälla den 1 januari 2019.

Det innebär bland annat att värdefulla särdrag som kännetecknar idéburna aktörer får synliggöras tydligare i upphandlingar. Det blir större möjligheter för upphandlande myndigheter att använda sig av reserverade kontrakt för upphandling av välfärdstjänster. I det fall upphandlingen understiger 28 procent av tröskelvärdet, strax under 2 miljoner kronor, får man möjlighet att rikta den till organisationer som uppfyller särskilda krav. Syftet med de nya reglerna är stärka idéburna aktörers ställning och bland kraven finns återinvestering av vinst. Förändringarna innebär inte några nya krav på kommuner och landsting, utan endast ökade möjligheter att direkt vända sig till idéburen sektor. Den här typen av avtal begränsas till en löptid av tre år och därefter gäller en karenstid på tre år för ny tilldelad reserverad upphandling.

Upphandlingsmyndigheten har fått regeringens uppdrag att titta på alternativa finansieringsformer för offentlig välfärdsssektor. Man ska undersöka innovativa finansieringsformer som leder till social nytta, bland annat sociala investeringsfonder och sociala utfallskontrakt.

I juni kom ytterligare ett utredningsbetänkande "Möjligt, tillåtet och tillgängligt – förslag till enklare och flexiblere upphandlingsregler och vissa regler om överprövningsmål" (SOU 2018:44).

Utredningen hade haft uppdraget att göra en översyn av de bestämmelser i LOU som inte omfattas av EU-direktiven om offentlig upphandling. I detta betänkande lämnar man förslag till hur upphandlingsregelverket kan göras enklare och flexiblere för tjänster under EU:s tröskelvärden och om upphandling av bland annat sociala tjänster.

Bland annat föreslås att det ska vara möjligt att direktupphandla sociala tjänster och andra särskilda tjänster (däribland välfärdstjänster) under EU:s tröskelvärde om 750 000 euro (drygt 7 miljoner kr). Detta förslag skiljer sig på *en viktig punkt* från den förändring som beslutades tidigare i juni 2018 och som refereras ovan och som innebär direktupphandling under ett värde motsvarande 2 miljoner kronor. Utredningens förslag i denna del lämnar ett betydligt större handlingsutrymme för upphandlande myndigheter att vända sig direkt till idéburna organisationer och ligger väl i linje med EU-direktiven på upphandlingsområdet.

Analys: Det var länge i Sverige helt omöjligt att hos jurister och myndigheter få genomslag och gehör för idéer om att mjuka upp upphandlingslagstiftningen så att det fanns en möjlighet för upphandlande myndigheter att ge idéburna organisationer några som helst fördelar eller någon som helst särbehandling. Synen som manifesterades i bland annat Genomförandeutredningen 2014 var strikt konkurrensneutralitet, att alla aktörer stora som små, idéburna som kommersiella, skulle behandlas absolut lika. Det fanns ingen som helst vilja eller öppenhet för andra lösningar och för den större flexibilitet som det hela tiden funnits utrymme för i EU - rätten och trots att flera andra medlemsländer valt en annan väg.

Efter hand har dock den här inställningen mjukats upp i första hand bland en del politiska beslutsfattare. Detta inte minst på grund av ett intensivt påverkansarbete från Famnas sida, vilket har lett till de små förändringar som refererats ovan. Även frågan om IOP har börjat röra på sig, som beskrivs i föregående avsnitt. Det finns förslag till ytterligare åtgärder. Det är stor sannolikhet för att området kommer att utvecklas framåt i tiden. Detta kan innebära en spänning mellan idéburna och kommersiella aktörer när det gäller intressepolitiken. Till exempel har Vårdföretagarna varit motståndare till de beskrivna förändringarna.

Aktörsanalys

Uppdragsgivarna för detta projekt Famna och KFO har redan beskrivits i ett inledande kapitel. I det följande beskrivs även övriga aktörer som nämns i den aktörsanalys som inledde detta kapitel. Här görs också en presentation av Virke i Norge och Selveje i Danmark som organiserar idéburna aktörer i respektive land.

Arbetsgivarorganisationer

Arbetsgivaralliansen organiserar arbetsgivare som drivs av ett ideellt eller idéburet engagemang. Man har 3 400 medlemmar med omkring 38 000 anställda. På hemsidan anges att de som är välkomna som medlemmar är:

- Arbetsgivare som har en begränsad vinstutdelning till ägarna och som återinvesterar huvuddelen av vinsterna i verksamheten.
- Arbetsgivare som drivs av ett ideellt eller idéburet engagemang.
- Arbetsgivare som tydligt kan bli medlem i någon av våra branscher.

Arbetsgivaralliansen har sina rötter i den organisation som under andra halvan av förra seklet hade de statliga företagen som medlemmar (SFO). Efter 1980 började det statliga företagandet att minska och AB Statsföretag ombildades och delades upp i flera delar. Samtidigt började idrottsföreningar, trossamfund och nykterhetsorganisationer att ansluta sig. År 1992 bytte SFO namn till Arbetsgivaralliansen och man gick också med i Svenska Arbetsgivarföreningen (SAF). Det var en följd av att de kvarvarande statliga företagen nu i hög grad verkade på en konkurrensutsatt marknad där

villkoren liknande dem som gällde för privata företag. En del medlemmar gillade dock inte inträdet i SAF. Tre av branschkommittéerna som företrädde idrott, trosfrågor och alkoholpolitik bildade då en egen arbetsgivarorganisation och dagens Arbetsgivaralliansen etablerades.

Dagens branschindelning är:

- Ideella och idéburna organisationer
- Idrott
- TRIA- social tregrening i arbetslivet (antroposofiskt orienterade verksamheter)
- Trossamfund och ekumeniska organisationer
- Upplevelse och kultur
- Utbildning och folkbildning
- Vård och omsorg

Exempel på medlemmar: Bräcke Diakoni, Stockholms Stadsmission, Riksidrottsförbundet, Svenska Fotbollsförbundet, IOGT-NTO, Liseberg AB, Frälsningsarmén, Romersk-katolska kyrkan.

Arbetsgivaralliansen äger tillsammans med KFO Athene Arbetsgivar-service AB.

IDEA är en fristående arbetsgivarorganisation för den ideella sektorn. IDEA:s 1 400 medlemmar representerar enligt sin webbplats ett tvärsnitt av den ideella sektorn; studieförbund, sociala/humanitära organisationer, arbetsmarknadsorganisationer, invandrarföreningar, idrottsföreningar, frivilliga försvarsorganisationer, fristående grund- och gymnasieskolor, folkhögskolor, högskolor, vård och omsorg, ungdomsförbund, scoutföreningar, nykterhetsorganisationer, trossamfund etc.

IDEA har sina rötter i Handels Arbetsgivarorganisation (HAO). Under 1960- och 70-talen anslöt sig flera ideella organisationer till HAO. År 1995 bildades IDEA som ett självständigt arbetsgivarförbund inom HAO för de ideella medlemmarna.

Begreppet "icke vinstdrivande organisationer" användes i IDEA:s första stadgar. Det kravet har lättats upp i senare versioner till "som på demokratisk grund bedriver verksamhet av ideell natur". När HAO federationen upplöstes 1999 valde IDEA att teckna ett samarbetsavtal med Svensk Handel för att 2008 byta samarbetspartner till Almega Tjänsteföretagen. År 1999 tecknades IDEA:s också första egna tjänstemannaavtal. Organisationen har nu tio kollektivavtal på riksnivå. Sedan 2015 har IDEA ett eget kansli med egna anställda och delar lokaler med Arbetsgivaralliansen och KFO.

Exempel på medlemmar: Röda Korset, Rädda Barnen, Studieförbundet Vuxenskolan, NBV, Scouterna, KFUK-KFUM.

Sobona (efter samgående mellan Pacta och KFS) är nära knutet till SKL. Men medan SKL är arbetsgivarorganisation för kommuner och landsting, är Sobona de kommunala företagens arbetsgivarorganisation. Sobona har också medlemmar som är stiftelser, föreningar och kommunalförbund samt även företag inom samhällsnyttan.

Branscherna inom Sobona utgörs främst av infrastruktur med det finns även till exempel vård- och omsorg samt personlig assistans.

Exempel på medlemmar från idéburen sektor och civilsamhället: Stiftelsen Danviks Hospital/Danvikshem och Linköpings Stadsmission.

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation är arbetsgivar- och serviceorganisation för Svenska kyrkans församlingar, pastorat och stift. Har inga idéburna aktörer anslutna utan arbetar som uteslutande med Svenska Kyrkan.

Almega är Sveriges största arbetsgivarorganisation inom tjänstesektorn. Organisationen har 11 000 medlemsföretag med över en halv miljon anställda och man förhandlar cirka 160 olika kollektivavtal varje avtalsperiod. Almega är en del av organisationen Svenskt Näringsliv (se nedan).

Verksamhetsidé: Almega medverkar till att utveckla medlemsföretagens tillväxt, lönsamhet och konkurrenskraft genom att hjälpa dem att vara bra arbetsgivare, utveckla och förhandla kollektivavtal samt genom att främja strukturer som gynnar tjänsteföretag.

Branschförbund:

- Bemanningsföretagen
- IT & Telekomföretagen
- Medieföretagen
- Samhallförbundet
- Tjänsteförbunden
- Tjänsteföretagen
- Vårdföretagarna

Från Verksamhetsplan 2018

Tre Almegaförbund och fyra av de branscher som ingår i Almega Tjänsteförbunden är både bransch- och arbetsgivarorganisation för sina medlemmar. Branschverksamheten finansieras av särskilda branschavgifter och inriktningen på branschverksamheten beslutas av respektive förbund-/branschstyrelse.

I Almega Tjänsteförbunden finns flera olika branscher representerade bland annat utbildningsföretag.

Historia: Svenska Arbetsgivarföreningen (SAF) som bildats 1902 delades två år senare in i yrkesförbund samt en avdelning för övriga branscher. Denna avdelning kallades den allmänna gruppen. År 1921 bröt sig avdelningen ut ur SAF och bildade ett eget arbetsgivarförbund, Svenska Arbetsgivareföreningens Allmänna Grupp.

Genom årens lopp har sammansättningen av medlemsföretagen varierat. Ofta har det varit nya branscher som har letat sig till Allmänna Gruppen. I början på 2000-talet bytte man namn till Sveriges Allmänna Arbetsgivarförbund som senare blev Almega.

I början på 2000-talet hade flera tjänstebranscher samlats i Almega. Två tjänsteinriktade förbund lämnade då också Svensk Handel för Almega. Det var den privatdrivna vården och omsorgen i Vårdföretagarna och friskolor, bemanningsföretag, callcenter med flera i Tjänsteföretagen.

Vårdföretagarna presenterar sig på hemsidan som en arbetsgivar- och branschorganisation för vårdgivare som bedriver vård och omsorg i privat regi, till exempel i form av aktiebolag, kooperativ eller ideella föreningar. Vårdföretagarna arbetar för ökad valfrihet och mångfald inom vård och omsorg och tydliggör den privat drivna vårdens betydelse för samhället. Föreningen har cirka 2 000 medlemsföretag med 100 000 årsanställda.

Vårdföretagarna hjälper till med alla sorters personalfrågor, från anställning till uppsägning. Duktiga förhandlare och experter ger personlig och professionell rådgivning i förhandlingar, arbetsrätt, kollektivavtal, lönebildning, arbetsmiljö, jämställdhet, diskriminering, försäkringar och offentlig upphandling. Man arbetar också intressepolitiskt och särskilt påverkansarbetet när det gäller vinster i välfärden har varit intensivt.

Vårdföretagarnas fokusområden under 2017 är:

- Förtroende. Allmänheten och politiska beslutsfattare ska uppfatta den privata vården och omsorgen som samhällsviktig och lita på att privata utförare levererar en god vård, är goda arbetsgivare och bidrar till välfärdens utveckling.
- Vårdens och omsorgens kvalitet. Privat vård och omsorg ska vara kvalitetsledande, och kvaliteten ska vara synlig och jämförbar.
- Villkoren för vårdföretagandet. Beslutsfattare på alla nivåer ska som både lagstiftare och beställare ge alla utförare förutsättningar som präglas av förutsägbarhet, sund konkurrens och möjlighet till utveckling och innovation.

Alla tre områdena tangerar debatten kring vinster i välfärden. Att stoppa förslaget om vinsttak och kommande förslag om alternativ vinstbegränsning i sjukvården har högsta prioritet. Därför fortsätter Vårdföretagarnas kampanjaktiviteter på sociala medier riktade till allmänheten, parallellt med det reguljära påverkansarbetet.

Som ett led i att stärka förtroendet för branschen fortsätter implementeringen av medlemsmärket med krav på att uppfylla Vårdföretagarnas krav på transparent redovisning samt kvalitetsdeklarationer för företagen inom äldreomsorg, sjukvård, personlig assistans och individ- och familjeomsorg.

När det gäller villkoren för företagandet är situationen för assistansföretagen i fokus. Den statliga ersättningen måste räknas upp i takt med avtalade löner, och rutinerna för utbetalning fungera. Samtidigt hotas assistansreformen av ogenomtänkta sparkrav och inskränkningar. Här sker stora delar av påverkansarbetet tillsammans med både brukarrörelse och fack. Till villkorsfrågorna hör också tillståndskraven och tillståndshanteringen. Vårdföretagarna arbetar för en generell tillståndsplikt som gäller även offentliga utförare. I väntan på denna arbetar Vårdföretagarna för att IVO:s handläggningstider ska förkortas väsentligt. De nya kraven på tillstånd för entreprenader inom främst äldreomsorgen har införts utan konsekvensanalyser och riskerar att få katastrofala följder. Vårdföretagarna kräver av både IVO och ansvariga politiker att handläggningen sker skyndsamt och transparent samt att kraven hanteras pragmatiskt och inte försvårar fortsatt upphandling.

Ett medlemskap i Vårdföretagarna innebär också att man är medlem i Almega och genom detta också i Svenskt Näringsliv. Vårdföretagarna är både bransch- och arbetsgivarorganisation (för de branschorganisationer som är medlemmar i Almega och inte samtidigt arbetsgivarorganisation, så är Almega detta).

Peter Seger, vd för Sophiahemmet är ordförande för Vårdföretagarnas branschråd för sjukvård.

Svenskt Näringsliv Ett medlemskap i Almega ger även medlemskap i Svenskt Näringsliv. Det är 50 arbetsgivarförbund och branschföreningar som samverkar i Svenskt Näringsliv.

När det gäller påverkansarbete så ansvar Svenskt Näringsliv för att driva frågor och områden som är viktiga för alla företag, exempelvis skatter, arbetsrätt, utbildning och infrastruktur.

Medlemsorganisationerna driver branschspecifika frågor samt informerar, utbildar och ger råd direkt till medlemsföretagen. De medlemsorganisationer som är arbetsgivarförbund ger råd i arbetsgivarfrågor och förhandlar kollektivavtal med fackliga organisationer, det vill säga upprättar branschpassade regelverk.

Almega köper också en del tjänster från Svenskt Näringsliv som till exempel system för IT och medlemservice.

Branschorganisationer

Svenska Vård

Svenska Vård är en branschorganisation för fristående verksamheter inom vård, omsorg och behandling. Organisationen bildades den 5 november 2009 i Göteborg, när branschorganisationerna Privo och Sveriges Behandlingshem gick samman. Svenska Vård bedriver påverkansarbete med fokus på kvalitet och vård- och omsorgstagarnas bästa. Men erbjuder medlemmar mötesplatser, utbildningar och möjlighet till vägledning samt en rad andra medlemsförmåner.

Svenska Vård och arbetsgivarorganisationen KFS har ett samarbete på organisationsnivå där man samverkar i olika branschfrågor. KFS har nu gått upp i Sobona.

Svenska Vård är medlem i Företagarna

Skoop är intresseorganisation för arbetsintegrerande sociala företag. Organisationen arbetar med stöd och utbildning samt opinionsbildning för att påverka förutsättningarna för att starta och driva arbetsintegrerande sociala företag.

Skoop bildades 1999 och enligt de stadgar som antogs 2013 är man öppen för alla de arbetsintegrerande sociala företag som står för de officiella kriterierna där företagen:

- har som övergripande ändamål att integrera människor som har svårigheter att få, och/eller behålla ett arbete, i arbetsliv och samhälle,
- som skapar delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt,
- som i huvudsak återinvesterar sina vinster i egna eller liknande verksamheter,
- som är organisatoriskt fristående från offentlig verksamhet

Skoop har samarbetsavtal med KFO

Idéburna skolors riksförbund är branschorganisationen för Sveriges idéburna friskolor.

Organisationens främsta syfte är att tillvarata de idéburna friskolornas intressen och verka för en samhällsnyttig och icke-vinstutdelande skola präglad av mångfald och utveckling.

Verksamhetsinriktningen beskrivs på hemsidan så här: "Förbundet arbetar med nationell opinionsbildning och är de idéburna friskolornas röst vid statliga utredningar och i samtal med politiska företrädare. Vi är en etablerad remissinstans och rådfrågar våra medlemmar för att kunna representera den mångfald som finns bland de idéburna friskolorna. Samtidigt bygger vi en utvecklingsstruktur mellan myndigheter, de politiska företrädarna och de idéburna friskolorna. Vi är ett forum för dialog, utbyte och utveckling."

Totalt räknas 52 skolor upp som medlemmar på hemsidan.

FSO Fria Förskolor är nationell branschorganisation för fristående idéburna förskolor och pedagogisk omsorg i Sverige. FSO bildades 1995 av 17 föräldrakooperativ i Göteborg, då med namnet Föräldrakooperativens samverkansorganisation

Till medlem i föreningen kan antas förskolor och fritidshem med enskild huvudman. Ansökan om medlemskap ska vara skriftlig och prövas av styrelsen eller den styrelsen utser.

Friskolornas riksförbund är en branschorganisation för fristående förskolor och skolor. Man har drygt 500 medlemmar (föreningar, kooperativ, stiftelser och aktiebolag). Totalt driver medlemmarna fler än 1 200 verksamheter i olika storlekar och med olika pedagogiska inriktningar och sätt att arbeta.

För medlemmarna erbjuds:

- Rådgivning
- Tjänster och medlemsförmåner
- Fakta och nyheter
- Utbildningar och konferenser
- Opinionsbildning och påverkansarbete

Förbundet har ett nära samarbete med Almega och är bland annat samlokaliserade på samma adress men organisationen är fristående och inte ett förbund i Almega. Det finns alltså ingen koppling mellan medlemskapen i förbundet och i Almega som för Vårdföretagarna där ett medlemskap automatiskt innebär att man blir medlemmar också i Almega och Svenskt Näringsliv.

Organisationer med angränsande uppdrag

Det finns några ytterligare organisationer inom civilsamhället som arbetar med sociala frågor, som är av paraplykaraktär och som har bildats när flera organisationer sett ett gemensamt intresse av att samverka. En del av Famnas medlemmar är medlemmar även i dessa. De är således organisationer för organisationer och är högst relevanta att titta på i detta sammanhang, inte minst därför att deras uppdrag ibland gränsar till vad som också skulle kunna göras av en branschorganisation.

Forum - Idéburna aktörer med social inriktning är en intresseorganisation för den idéburna organiseringen som samlar civilsamhällets organisationer med social inriktning. Forum har bedrivit sin övergripande verksamhet i över 20 år.

Man arbetar för att:

- Civilsamhället ska ses som en central del av samhällsutvecklingen såväl för demokratin som för välfärden.
- Påverka politiker för att undanröja hinder som står i vägen för civilsamhällets självständighet och för det ideella engagemanget.
- Utveckla verktyg för att underlätta för idéburna organisationer att bedriva sin verksamhet. Forum driver verksamheterna Volontärbyrå, Techsoup och Ideella jobb.

Två viktiga områden där Forum varit aktiva under senare år med relevans denna utredning är utveckling av IOP och Civilsamhällesfrågor inom EU.

KFO är medlem i Forum.

Ideell Arena är en mötesplats för ideella organisationer. På hemsidan formulerar man sitt uppdrag så här:

- Initiera och utveckla högkvalitativa utvecklingsprogram för ledande förtroendevalda och tjänstemän inom den ideella sektorn för att stärka dess ledning och styrning;
- Främja kunskapsutveckling kring den ideella sektorn och dess ledarskap genom att initiera forsknings- och utvecklingsprojekt och verka för ett ökat samarbete mellan forskare, universitet, högskolor, folkbildning och de ideella organisationerna;
- Utgöra en mötesplats för erfarenhetsutbyte mellan ledande förtroendevalda och tjänstemän inom ideell sektor.

Samverkan i Ideell Arena bygger på ett gemensamt ansvarstagande för utvecklingsarbetet och en avsikt att genom deltagande dela med sig av sina erfarenheter i programaktiviteterna.

Exempel på mötesplatser/forum:

- Strategiforum är en mötesplats där ledare med ansvar för strategifrågorna möts.
- Ledarskapsarenan där aktuella frågor för organisationer diskuteras och belyses av forskning på området med tyngdpunkt på forskning om civilsamhället och dess styrning och ledning.
- Fenixprogrammet är ett strategiskt utvecklingsprogram för ledare i ideella organisationer.
- FOKUS, en akronym för Förståelse Omvärldsorientering Kunskap Uppdrag och Sanningar, är ett utvecklingsprogram för ledande företrädare i ideell sektor.
-

Urval Partners: Arbetsgivaralliansen, KFO, IDEA, Famna, Forum, Göteborgs Stadsmission, Hela Människan, RFSU, Röda Korset, Stockholms Stadsmission, TCO, Unionen, Unizon, Vårdförbundet – totalt 89 partners.

Civos. Står för Civilsamhällets organisationer i samverkan och är en ideell förening som grundades 2009. Uppgiften är att främja organisationer inom det civila samhället till gemensamt och aktivt agerande gentemot regering och myndigheter, kommuner och landsting samt näringslivets organisationer i frågor av sektorgemensamt intresse.

Enligt hemsidan är Civos även remissinstans för regering och myndigheter inom de områden som medlemmarna prioriterat. Generellt handlar det om frågor som direkt eller indirekt berör och påverkar det civila samhället i Sverige. Man utser även representanter till organ, referensgrupper

eller utredningar samt publicerar löpande rapporter och underlag i olika frågor av sektorgemensamt intresse.

I den formella dialogen och samrådet mellan regeringen och det civila samhället (som tagit över efter Överenskommelsen) är man en av civilsamhällets parter.

KFO är medlem, Famna lämnade vid årsskiftet 2017/18.

Coompanion är en stödorganisation för kooperativa verksamheter. Man stöttar i olika faser nystart, etablering, utveckling, finansiering. Det finns 25 regionalt ägda och styrda Coompanion. Organisationsform för dessa är ekonomisk förening (*åtminstone Skåne*).

Bland tjänsterna finns etableringsanalys, utbildningar och projekt för arbetsintegrerande sociala företag.

Årsredovisning för Skåne visar på inriktning på social innovation, och nyetablering (projekt bland annat med inriktning på nyanlända och på arbetsintegrerande sociala företag).

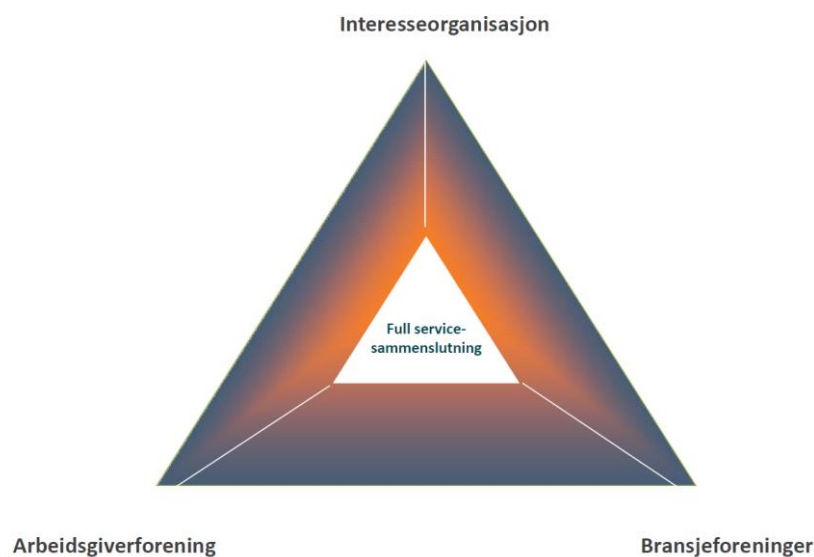
KFO har samarbetsavtal med Coompanion. Famna samarbetar med Coompanion inom det ESF-finansierade projektet Kugghjulet.

Norge och Danmark

Virke Norge

Virke är den ledande huvudorganisationen på tjänstemannasidan i Norge med över 21 000 medlemmar. Man har fyra förbundsområden handel, ideell och frivillighet, kunskap och teknologi samt övriga tjänsteområden. Ideella och frivilliga verksamheter samsas alltså med i hög grad kommersiella aktiviteter som handel, turism, revisorer, teknik etc. Men inom de branscher som är representerade inom Virke Ideell är man den dominerande organisationen.

Virke Ideell och frivillighet är ett tjänsteområde inom Virke med cirka 1100 medlemsverksamheter. Man ser sig som den viktigaste intressepolitiska kanalen för att främja ideell och frivillig sektor. Virke i sin helhet likväl som förbundsområdena har ambitionen att vara en fullserviceleverantör för sina medlemmar.



Man fokuserar på tre områden:

- Arbetsgivarstöd
- Skräddarsy branschgemenskap – görs genom att etablera arenor tvärsektoriellt (mellan olika branscher) och vara ideell- och frivilligsektorns röst utåt.
- Utmana systemet (tydelig systemutfordre) – tolkar det som intressepolitik/påverkansarbete gentemot politik och myndigheter, utformningen av lagar och bestämmelser

Virke kommer från HSH som var handels- och servicenäringarnas huvudorganisation. De idéburna fusionerade sig in i Virke - de kom alltså som en grupp.

Inom tjänsteområdet Virke Ideell- och frivillighet finns det sedan ytterligare en uppdelning i branschområden:

- Frivillige organisasjoner
- Helse og omsorg
- Utdanning
- Barnehage

Det finns sex kollektivavtal (tariffaftaler) inom Virke Ideells områden. De är gemensamma med de kommersiella aktörerna. Grunden för avtalen är att de inte ska vara sämre än de offentliga.

De senaste åren har Virke Ideell och Frivillighet särskilt jobbat med:

- Tillväxt ideell sektor
- Regelverket för offentlig upphandling
- Historiska pensionsutgifter
- Samarbetsavtalen med kommunsektorn, regeringen och ideella aktörer
- Ideella verksamheters särart och mervärde
- Organiseringen av specialistsjukvården.
- Partiprogrammen 2017 – 2021 och regeringsplattformen (förklaringen)

Känslan när man läser hemsidan är att man driver intressepolitik för ideell (idéburen) verksamhet övergripande. Men man driver också specifikt branschfrågor inom hälsa och omsorg, utbildning, och förskola. Intrycket är att detta huvudsakligen görs på "bredden" med andra även kommersiella aktörer som är medlemmar. För till exempel "Barnehage" står följande på hemsidan:

"Virke er hovedorganisasjonen der alle deler av utdanningssystemet er representert: Barnehager, grunnskoler, Steinerskoler, Montessoriskoler, videregående skoler, fagskoler, folkehøgskoler, høgskoler og vitenskapelige høgskoler er medlemmer i Virke. Vi er stolte av denne bredden.

Virke representerer utdanningssektoren i hele sin bredde med små og store virksomheter hvor både private ideelle og kommersielle er godt representert. Virke bistår de ulike utdanningsmiljøene med deres særlige utfordringer. Disse grupperingene er en integrert del av utdanningssystemet i Norge, og Virke bistår flere av disse grupperingene når det gjelder interessepolitikk."

Det har dock inte varit konfliktfritt att blanda idéburna och kommersiella verksamheter. En stor avdelning inom Virke är detaljhandel med bland annat bensinstationerna och man delar inte alltid samma uppfattning som Virke Ideell och Frivillighet. Men det är klart uttalat att olika avdelningar kan

ha olika åsikter. Samtidigt när det gäller de branscher som organiseras inom Virke Ideell och Frivillighet är man dominerande, vilket innebär att det huvudsakligen är Ideell och frivillighet som profilerar Virke inom dessa områden. En av de största kommersiella hälsoaktörerna har till exempel valt att lämna Virke.

Virke Ideell har varit framgångsrikt i sitt påverkansarbete. Man har syns i debatten och har lyckats påverka beslut i Stortinget. De har till exempel arbetat med en motsvarighet till den svenska Överenskommelsen och med möjligheten till reserverade kontrakt i upphandlingslagen. Den kompetens och den politiska bredd som finns i teamet inom Virke Ideell lyfts fram som en framgångsfaktor. Medarbetarna har framträdande bakgrund i flera partier, vilket innebär ett mycket starkt sammantaget nätverk.

Virke har varit framgångsrikt i att organisera ideella och frivilliga aktörer. Man har nått en organisationsgrad på 73,5 procent av sektorns anställda. Man framhåller särskilt fullservicekonceptet som attraktivt. Den breda kontaktytan uppskattas av medlemmarna och gör också att organisationen kan agera strategiskt på ett annat sätt än om funktionerna varit splittrade på flera organisationer. Erfarenheterna med arbetsgivarfrågor är en bra grund för att utveckla branschfrågorna och bägge dessa områden ger viktig input i påverkansarbetet.

Det framgångsrika påverkansarbetet har gjort Virke Ideell synligt i norsk debatt och media, vilket också inneburit att man kommit att prägla den totala bilden av varumärket Virke.

Selveje Danmark

Selveje är en branschförening för drygt 250 "självägda" organisationer, stiftelser och ideella föreningar som inte har externa ägare. Medlemmarna ska vara non-profit. Selveje är en tydlig branschorganisation, med främst intressepolitik på agendan. Inriktningen ligger på det sociala området, sjukvården och välfärdsområdet. Verksamheten handlar främst om nätverk med konferenser och utbildning. Man har också viss juridisk, organisatorisk och politisk rådgivning inom ramen för det självägande området. Medlemmarna ska också vara medlemmar i arbetsgivarorganisationen Dansk Erhverv (finns två olika nivåer på det medlemskapet).

Självägande i Danmark är en särskild associationsform reglerad i lag.

Från danska **Wikipedia**

Selveje er en [selskabsform](#), hvor virksomheden har sin egen [formue](#), men ingen ydre [ejer](#)keds. Ofte ledes en selvejende [virksomhed](#) af en [bestyrelse](#), som er øverste myndighed, mens den daglige ledelse forestås af en ansat [direktion](#). Bestyrelsen er ofte selvsupplerende, men flere af medlemmerne udpeges ofte af f.eks. virksomhedens medarbejdere eller folkevalgte organer. Selvejende institutioner omfatter bl.a. idrætsforeninger, [højskoler](#), børneinstitutioner og ældrecentre.

En selvejende virksomhed kan både have som formål at være erhvervsdrivende og at være almennyttig. For at få [skattefrihed](#) skal den fastsætte nogle mål for uddeling af formuen, der også fordeles efter disse mål, hvis selskabet opløses.

Selveje är en självständig branschförening med egen styrelse men man har samtidigt en stark relation till Dansk Erhverv och de två medlemsskapen är kopplade till varandra. Genom partnerskapet får medlemmarna tillgång till juridisk rådgivning mm som ges av en arbetsgivarorganisation.

Enligt hemsidan så är medlemmararna värdegrundsbaserade och visionära organisationer, som står för en stor och viktig del av välfärden i Danmark. Det handlar om äldreomsorg, rehabilitering och jobbcoaching, barn och ungdomar, hemlösa mm.

Kapitel 4 - Ekonomiska förutsättningar (om medlems- och serviceavgifter samt kollektivavtal)

Inledning

Kostnaderna för medlemskap i arbetsgivarorganisationerna skiljer sig åt. Det gäller både den medlems- och serviceavgift som utgår och baserar sig på bruttolönesumman och de pensions- och försäkringsvillkor som gäller och som baseras på de respektive kollektivavtal som de olika organisationerna har slutit.

Generellt kan sägas att KFO:s medlems- och serviceavgifter i de allra flesta fall är lägre (ibland väsentligt lägre) än vad som gäller för andra arbetsgivarorganisationer som Famna-medlemmar är anslutna till. Lägger vi till medlemsavgiften till Famna blir dock de sammanlagda avgifterna (KFO + Famna) något högre än vad som gäller för kombinerade arbetsgivar- och branschorganisationsavgifter för de privata aktörer inom vård och omsorg som är medlemmar i Almega och Vårdföretagarna. Detta gäller dock inte hela fältet, för de allra minsta och de allra största organisationerna innebär KFO + Famna en jämförelsevis lägre kostnad. För övriga inskränker sig skillnaden till mellan 10 och 20 procent på Famna-avgiften.

När det gäller de pensions- och försäkringskostnader samt de sjuklöne- och föräldraledighetskostnader som en organisation betalar för sin personal erbjuder KFO mycket konkurrenskraftiga villkor. Det borde bli billigare för i stort sett alla Famna - medlemmar att ansluta sig till KFO och de kollektivavtal som gäller där jämfört med vad som gäller i de arbetsgivarorganisationer där de är medlemmar i dag. Detta utan att personalens förmåner blir sämre. En viktig skillnad är att KFO skiljer på arbetare och tjänstemän och har ett särskilt tjänstepensionsavtal med LO för medarbetare som man kategoriserar som arbetare. Det gäller till exempel undersköterskor, vårdbiträden och behandlingsassistenter. Detta innebär att kostnaderna för denna kategori anställda kan hållas nere.

Sammantaget skulle ett skifte till KFO sannolikt ge lägre kostnader för de allra flesta av Famnas medlemmar som idag är anslutna till andra arbetsgivarorganisationer. I detta kapitel redovisas underlag och analys som underbygger denna slutsats.

Medlems- och serviceavgifter

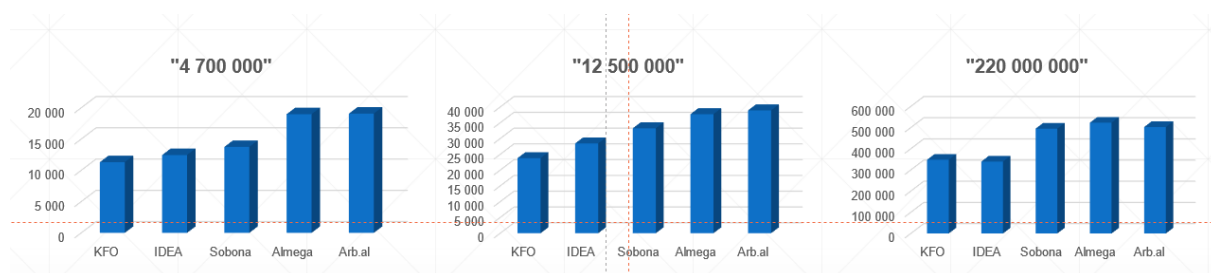
Många föreningar delar upp medlemmarnas kostnader i medlems- respektive serviceavgift. Det beror på skattelagstiftningen. En medlemsavgift bidrar till att täcka föreningens kostnader och är för medlemmen en icke avdragsgill kostnad. Eventuell moms får inte lyftas. Serviceavgiften utgör betalning för tjänster som utförs av föreningen för medlemmens räkning, till exempel juridisk rådgivning. Den blir därmed en avdragsgill kostnad för medlemmen och även momsens får lyftas.

I detta kapitel görs en jämförelse mellan de arbetsgivarorganisationer som är relevanta för denna utredning. Det handlar om organisationer där någon av Famnas medlemmar är ansluten. Alla dessa

tar ut en kombination av medlems- och serviceavgifter. Avgiften till Famna utgörs endast av en medlemsavgift. För jämförelsen använder vi oss av tre modellföretag som har olika bruttolönesumma, som är den post som avgifterna grundar sig på; en mindre organisation som motsvarar nedre kvartil av Famnas medlemmar (4,7 miljoner), en medelstor organisation som motsvarar medianmedlemmen hos Famna (12,5 miljoner) och en stor organisation som motsvarar en av de större medlemmarna i Famna (220 miljoner).

Jämförelse arbetsgivarorganisationer

De fem arbetsgivarorganisationer som har Famna - medlemmar anslutna är KFO, IDEA, Sobona, Almega och Arbetsgivaralliansen (de presenteras närmare i aktörsanalysen kapitel 3). Alla fem har en "räknesnurra" på sin hemsida där man kan få fram medlems- och serviceavgiften för olika bruttolönesummor. Resultatet redovisas exklusive moms i nedanstående bild.



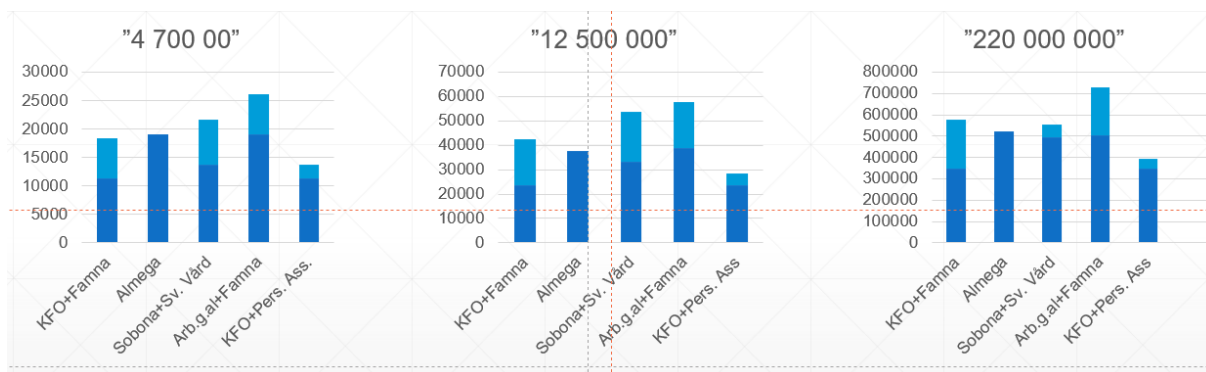
KFO kommer ut väl i jämförelsen. Det mindre företaget får betala 11 311 kronor i avgifter per år till KFO, medan det skulle kosta 19 074 kronor i det dyraste alternativet Arbetsgivaralliansen. Det medelstora bolaget betalar 23 791 kronor till KFO, medan Arbetsgivaralliansen skulle kosta 38 934 kronor. För det större bolaget är medlemsavgiften till KFO 348 166 kronor, medan det dyraste alternativet Almega skulle kosta 523 297 kronor. Då är det viktigt notera att avgiften till Almega är ett paket på medlems- och serviceavgifter även till Vårdföretagarna och till Svenskt Näringsliv, alltså även kostnader för anslutning till branschorganisation och till huvudorganisation (läs mer om detta i omvärldsanalysen kapitel 3). För det större bolaget skulle avgifterna till Arbetsgivaralliansen bli 502 684 kronor.

Det är en uppseendeväckande stor skillnad mellan KFO och Arbetsgivaralliansen, särskilt med tanke på att organisationerna är delägare i samma serviceaktiebolag. Frånsett Almega-fallet, som ju också omfattar kostnader för branschorganisation, är det svårt att se att kostnadsskillnaderna mellan organisationerna skulle bero på kvaliteten på och omfattningen av servicenivån. KFO tillhandahåller kollektivavtal om lön, villkor, pension, försäkringar och har egna trygghetsstiftelser och fonder för kompetensutveckling och ersättning vid arbetslöshet. En viktig skillnad mellan KFO och övriga arbetsgivarorganisationer är KFO:s huvudavtal som stipulerar att KFO ska avtala samma löneökningar och villkorsförbättringar som etableras i de normerande avtalen i utbyte mot att parterna inte ska vidta stridsåtgärder. En konsekvens av huvudavtalet är att KFO inte har en konfliktfond.

Jämförelse arbetsgivar- och branschorganisationsavgift

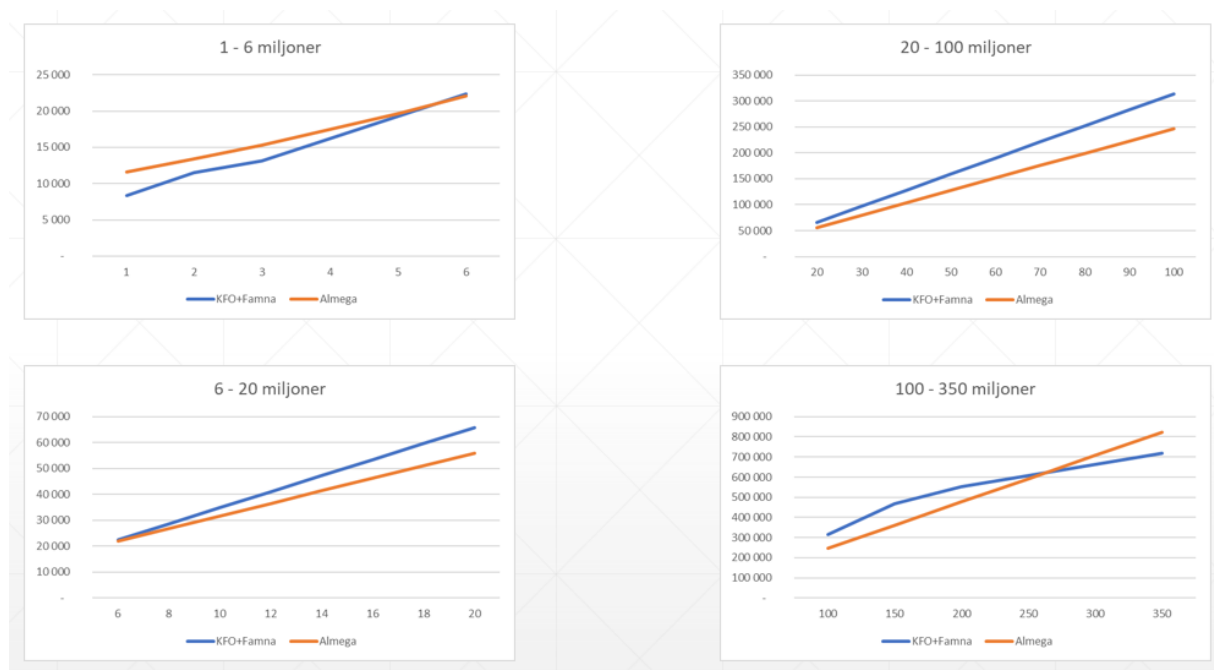
Den här utredningen ska se på modeller för ökad samverkan mellan KFO och Famna. Det kan därför finnas skäl att se på kostnadsbilden för några olika kombinationer av arbetsgivar- och branschorganisationsavgifter.

I jämförelsen blir avgiften till Almega oförändrad, eftersom den redan från början också omfattar branschavgifterna till Vårdföretagarna. KFO har en branschorganisation inom det sociala området, KFO Personlig assistans där det förutom avgiften för arbetsgivarverksamheten också utgår en branschavgift. Famna har ett system med medlemsavgifter som baseras på bruttolöneunderlaget men ingen serviceavgift. Branschorganisationen Svenska Vård har ett samarbete med arbetsgivarorganisationen Sobona (dock inget paket).



I stort sett för alla kombinationer arbetsgivarorganisation och Famna blir KFO det alternativ som totalt sett kostar minst, vilket är naturligt eftersom KFO låg lägst när vi endast jämförde arbetsgivarorganisationer. Det gäller även för de Famna-medlemmar som också är medlemmar i Almega/Vårdföretagarna. Dessa organisationer har Almega som arbetsgivarorganisation och både Vårdföretagarna och Famna som branschorganisationer. Det går inte att dela på medlemskapet i Almega utan man får Vårdföretagarna "på köpet".

Det kan dock finnas skäl till att närmare jämföra alternativen KFO + Famna och Almega, eftersom bägge skulle kunna utgöra fullservicekoncept med arbetsgivar- och branschservice samt även intressepolitik och påverkansarbete. Det visar sig att i stort sett för alla storlekar av företag skulle Almega-alternativet bli billigare med oförändrade avgifter. Nedanstående diagram visar fyra olika intervall för bruttolönesumman.



Famna + KFO alternativet har en lägre kostnad för de minsta och de största företagen. Då är inte hänsyn tagen till eventuella rabatter för de största företagen. Däremellan där de allra flesta av Famnas medlemmar befinner sig är Almega mer kostnadseffektivt. Det kan för flera organisationer bli rätt stora skillnader (se tabell).

	KFO	Famna	KFO+Famna	Almega	
1 000 000	3 799	4 550	8 349	11 560	- 3 211
2 000 000	6 991	4 550	11 541	13 415	- 1 874
3 000 000	8 591	4 550	13 141	15 325	- 2 184
4 000 000	10 191	6 000	16 191	17 435	- 1 244
5 000 000	11 791	7 500	19 291	19 645	- 354
6 000 000	13 391	9 000	22 391	22 055	336
8 000 000	16 591	12 000	28 591	26 875	1 716
10 000 000	19 791	15 000	34 791	31 695	3 096
12 000 000	22 991	18 000	40 991	36 515	4 476
14 000 000	26 191	21 000	47 191	41 335	5 856
16 000 000	29 391	24 000	53 391	46 155	7 236
18 000 000	32 591	27 000	59 591	50 975	8 616
20 000 000	35 791	30 000	65 791	55 795	9 996
30 000 000	51 791	45 000	96 791	79 395	17 396
40 000 000	67 791	60 000	127 791	103 495	24 296
50 000 000	83 791	75 000	158 791	128 095	30 696
60 000 000	99 791	90 000	189 791	151 695	38 096
70 000 000	115 791	105 000	220 791	175 295	45 496
80 000 000	131 791	120 000	251 791	198 895	52 896
90 000 000	147 791	135 000	282 791	222 495	60 296
100 000 000	163 791	150 000	313 791	246 095	67 696
150 000 000	243 791	225 000	468 791	361 595	107 196
200 000 000	323 791	227 500	551 291	477 095	74 196
250 000 000	381 166	227 500	608 666	592 595	16 071
300 000 000	436 166	227 500	663 666	708 095	- 44 429
350 000 000	491 166	227 500	718 666	823 595	- 104 929

För de flesta av Famnas medlemmar skulle det handla om en negativ differens på mellan 10 och 20 procent, som högst drygt 20 procent.

Analys

Ett av de viktigaste skälen för att utreda en närmare samverkan mellan KFO och Famna är att stärka påverkansarbetet för idéburen verksamhet samt öka servicen till medlemmarna även på andra sätt. Det är mycket möjligt att medlemmarna är beredda att betala för detta, kanske till och med mer än vad man gör idag. Men det är klokt att utgå från att många medlemmar, både befintliga och presumtiva, ser på kostnaden för medlemskap i arbetsgivar- och branschorganisationer på samma sätt som på alla andra kostnader, alltså en kostnad som bör vara så låg som möjligt. Vi kan inte utgå från att alla idéburna aktörer ser på värdet av att verka för tillväxt och att promota hela sektorn i påverkansarbetet och samhällsdebatten på ett positivt sätt – ett mervärde som man vill betala för. Därför kan det vara klokt att se på avgifterna och avgiftsstrukturen i ett konkurrensperspektiv.

Till detta kommer att en större del av avgiften till Almega utgörs av en serviceavgift, som i motsats till medlemsavgiften är avdragsgill och där momsen kan lyftas. Att den är avdragsgill innebär att den är en kostnad som kan dras av från intäkterna i ett företags inkomstdeklaration, vilket i sin tur innebär att underlaget för bolagsskatt blir lägre. Bolagsskatten är 22 procent, vilket innebär att för varje 10 000 kronor som klassas som serviceavgift i stället för som medlemsavgift blir skatten 2 200 kronor lägre.

Slutsatsen är att redan i utgångsläget bör det finnas tydliga synergier i ett samarbete KFO och Famna motsvarande åtminstone 10 procent av avgiften till Famna, som kan användas till att sänka och modifiera den nuvarande avgiftsstrukturen. Utgångspunkten bör vara att en eventuell gemensam arbetsgivar- och branschavgift bör ligga i hyfsad nivå med vad Almega tar ut av vårdföretag. I sammanhanget bör man också se över om en viss del av den medlemsavgift Famna tar ut i dag kan läggas om till en serviceavgift.

KFO:s pensions- och försäkringsavtal

Kollektivavtalad pension och försäkring

De kollektivavtalade försäkringarna kompletterar den allmänna pensionen och socialförsäkringarna. De ger de anställda ett extra skydd och stöd vid olika händelser som exempelvis sjukdom, arbetslöshet och dödsfall. Försäkringarna omfattar alla anställda, även de som normalt av hälsoskäl skulle vara förhindrade att teckna en egen försäkring.

Jämfört med att teckna liknande försäkringar direkt via bank eller försäkringsbolag är de kollektivavtalade försäkringarna billigare. Försäkringar skyddar även arbetsgivaren från skadeståndsanspråk på grund av arbetsplatsrelaterade olyckor och sjukdomsfall.

Den mest betydande förmånen, tjänstepensionen, svarar för upp mot en tredjedel av den anställdes totala ålderspension. Tjänstepension kan vara förmånsbestämd eller premiebestämd. En förmånsbestämd tjänstepension är en pension som i förväg beräknas fram enligt ett avtal och är bestämd till en viss procent av lönen. Det är i stället arbetsgivaren som tar den finansiella risken och ska garantera pensionen. I en premiebestämd tjänstepension har man däremot avtalat hur mycket pengar (premier) som ska betalas in i förhållande till lönen. Pensionens storlek beror på hur mycket pengar arbetsgivaren betalar in och hur dessa förräntas.

Skyldigheten att teckna försäkringar och försäkringarnas innehåll regleras i kollektivavtal.

KFO skiljer på arbetare och tjänstemän

KFO har delvis valt en annan väg än andra arbetsgivarorganisationer som organiserar verksamheter inom vård och omsorg. Istället för att alla anställda omfattas av samma försäkringar så skiljer KFO på tjänstemän och arbetare. Denna uppdelning införs årsskiftet 2018/2019 och görs framförallt av ekonomiska skäl. Som "arbetare" räknas i detta sammanhang anställda som omfattas av ett löne- och villkorsavtal som enbart är tecknat med ett LO-förbund. Vanliga exempel är undersköterskor och vårdbiträden.

Dessa yrkeskategorier går att försäkra till en betydligt lägre kostnad än tjänstemän för i huvudsak samma förmåner. Den samlade kostnaden för kollektivavtalad pension- och försäkring är cirka 10 procent lägre jämfört med tjänstemännens ITP 1 och 50 procent lägre än ITP 2. Att arbetarnas tjänstepension är helt premiebaserad och inte förmånsbaserad (pensionslöfte med skuldberäkning ex ITP 2) ger även arbetsgivaren förutsättningar att enkelt få översikt över sina kostnader.

Dessutom tas vissa av arbetsgivarens kostnader över av försäkring. Arbetarnas sjukförsäkring går in och ersätter vid sjukdom redan dag 15, i stället för att som för tjänstemän förlita sig på en löneutfyllnad via kollektivavtalet om 10 procent mellan dag 15 och dag 90 i sjukperioden. Därtill betalar försäkringen för föräldrapenningtillägg ut ersättning till föräldralediga medarbetare, istället för att föräldralön om motsvarande 10 procent i 90 dagar utgår. Det innebär att arbetaren som är sjuk eller föräldraledig ger en lägre kostnad för arbetsgivaren än om samma person omfattas av en tjänstemannalösning som exempelvis ITP.

Arbetare

KFO tecknar självständiga avtal med LO. Pensions- och försäkringsavtalen är uppbyggda för att spegla de villkor som gäller inom det avtal som är tecknat av Svenskt Näringsliv och LO, avtalspension SAF-LO (ASL). Avtalen kan delas upp i ålderspension och riskförsäkringar och benämns gemensamt som "Avtalsförsäkring KFO-LO".

All administration och rapportering, oavsett om det gäller ålderspension eller övrig försäkring, görs via Pensionsvalet och inte, som är fallet med ASL, via FORA. Pensionsvalet är Sveriges största valcentral och administrerar även samtliga kommunalt anställda arbetstagare.

Ålderspensionen i KFO-LO avtalet benämns Gemensam Tjänstepension (GTP) och är helt premiebästämnd (4,5 procent för lönedelar upp till 7,5 Inkomstbasbelopp, därutöver 30 procent Beräkning och betalning av premie sker månadsvis. Förmånen är likvärdig med ITP 1 och ASL.

Förutom ålderspension utgör sjukförsäkringen den största utgiften för arbetsgivaren och den mest betydelsefulla och utnyttjade förmånen för de anställda. Sjukförsäkringen kompletterar det lagstadgade ekonomiska skyddet vid sjukdom och påverkas i hög grad av politiska beslut och Försäkringskassans tillämpning. Kostnaden för sjukförsäkring är ofta svår att beräkna och har varierat kraftigt över tid. För att säkerställa en långsiktigt hållbar sjukförsäkring har KFO valt att teckna sjukförsäkring i AFA Försäkring tillsammans med Svenskt Näringsliv-LO:s och SKL:s försäkringskollektiv.

KFO:s avtal för arbetare skiljer sig i till viss del från de avtal som tecknas av Svensk Näringsliv.

Arbetarna omfattas av ett extra familjeskydd. Motsvarande förmån inom ASL måste väljas av arbetstagaren och belastar då den anställdes premie. Efterlevande har således rätt till två förhöjda prisbasbelopp årligen i fem års tid.

En väsentlig skillnad är förmånerna vid omställning på grund av arbetsbrist. KFO:s omställningsavtal ger i likhet med avtal tecknade av Svenskt Näringsliv ekonomiskt skydd vid arbetsbristuppsägningar och ger möjlighet till aktiva omställningsinsatser i form av stöd och utbildning för att underlätta för uppsagd personal att få ett nytt arbete.

Anställda som omfattas av KFO:s kollektivavtal skyddas inte enbart om de är tillsvidareanställda utan även om de är tidsbegränsat anställda. Även anställda i kollektivavtalade anställningsformer, exempelvis personliga assistenter, omfattas på samma sätt som tillsvidareanställda. Motsvarande personalkategori exkluderas normalt från skydd och förmåner trots att arbetsgivaren, som är fallet för medlemmar i Vårdföretagarna, är skyldig att betala in premier för motsvarande försäkring. Även anställda som på grund av sitt hälsotillstånd är varaktigt förhindrad att fortsätta sin anställning har rätt till samma stöd och ekonomiska förmåner.

För att hantera avtalet har KFO 2018 bildat en egen omställningsstiftelse tillsammans med LO (CIKO – Civilsamhället, Idéburna och Kooperativa organisationers omställningsstiftelse). Styrelsen består av ledamöter från KFO och LO. Kansliet är baserat i Stockholm och hanterar ekonomiska förmåner samt planerar och utvärderar aktiva omställningsinsatser. Insatserna genomförs med hjälp av regionala underleverantörer.

Avgiften som arbetsgivaren betalar till CIKO är lägre än vad motsvarande avtal medför för både tjänstemän och arbetare för medlemmar i Svenskt Näringsliv. Avgiften är heller inte momsbelagd, vilket gör CIKO mer lämpad än exempelvis Omställningsstiftelsen TSL för organisationer som saknar avdragsrätt för moms.

Tjänstemän

Tjänstemän omfattas i likhet med medlemmar i Svenskt Näringsliv av ITP. Medlemmar som varit medlemmar i KFO före 2018 kan även omfattas av andra försäkringar (KTP) men från och med 2019 omfattas alla nya medlemmar inom vård och omsorg av ITP. ITP 1 är en premiebestämd ålderspension och omfattar tjänstemän födda 1979 eller senare. ITP 2 med förmånsbestämd ålderspension gäller för tjänstemän födda 1978 eller tidigare.

ITP är arbetsmarknadens mest kända pensions- och försäkringslösning, vilket underlättar vid rekrytering och övertagande eller avyttring av verksamheter.

Generellt sett är ITP 2 en dyrare lösning för arbetsgivaren och kostnaden är svår att överblicka. Faktorer som personalens tidigare anställningar, löneutveckling och samhällsekonomi i stort påverkar storleken på arbetsgivarens utfästelse. Medlemmar som inte tidigare omfattats av ITP kan välja att enbart tillämpa ITP 1 på samtliga anställda.

ITP 1 och ITP 2 ger i medeltal samma pensionsnivå vid likvärdigt antal arbetade år och lön.

KFO och Svenskt Näringsliv skiljer sig dock åt, i likhet som för arbetare, när det kommer till omställning vid arbetsbrist. Tjänstemän som är anställda på KFO:s kollektivavtal omfattas av ett omställningsavtal som KFO tecknar direkt med tjänstemännens förhandlings- och samverkansråd PTk.

Avtalet hanteras av Trygghetsrådet (TRS) och ger motsvarande förmåner som omställningsavtalet som tecknas av Svenskt Näringsliv och PTK med den skillnaden att även tidsbegränsat anställda omfattas av stöd och förmåner. Avgiften till TRS är lägre än avgiften till TRR.

Medlemsförsäkringar

Medlemmar i KFO kan även omfattas av försäkringar som inte är kollektivavtalade. Dessa är frivilliga att teckna med undantag av den försäkring som ingår i medlemsavgiften utan extra kostnad.

I medlemsavgiften till KFO ingår KFO:s olycksfallsförsäkring för frivilligarbetare. Många av KFO:s medlemsorganisationer består av både anställda och volontärer och eftersom de kollektivavtalade försäkringarna endast omfattar de anställda har KFO tecknat en olycksfallsförsäkring som täcker olycksfall som inträffar då någon person arbetar hos medlemmen som volontär eller förtroendevald.

KFO erbjuder även sina medlemmar att teckna extra företagsförsäkring till gemensamt upphandlade priser. KFO:s Företagsförsäkring för vård och omsorg är speciellt anpassad för verksamhetsområdet och innehåller skydd för till exempel egendom, avbrott och ansvar för lokaler, brukare och styrelse.

Analys

KFO:s avtal är i flera avseenden mindre kostsamma för arbetsgivaren än de som gäller i andra arbetsgivarorganisationer. Detta utan att förmånerna för de anställda är mindre fördelaktiga. För **tjänstepensionen** och anställda som omfattas av ett kollektivavtal mellan KFO och ett LO-förbund, till exempel undersköterskor, vårdbiträden och behandlingsassistenter blir det en lägre premiekostnad på 720 kronor per anställd och år, jämfört med om hen istället gått på ITP 1/medarbetaravtal (som till exempel gäller för Vårdföretagarna, Arbetsgivaralliansen och IDEA).

Skillnaderna blir betydligt större om vi jämför en motsvarande medarbetare som går på ITP 2. För en undersköterska född 1978 eller tidigare blir skillnaden i premiekostnad 8 285 kr per år (premien till ITP 2 är normalt mellan 11 – 16 procent). Till detta kommer även en högre sjukkostnad.

En tjänsteman som går på ITP1 eller ITP 2 är 318 kr billigare i premiekostnad per år på KFO än vad som gäller för medlemmar i de andra arbetsgivarorganisationerna. Villkoren i övrigt är likvärdiga även om förmånerna är bättre i KFO:s omställningsavtal och arbetsskadeförsäkring.

Varje medarbetare i kategorin "arbetare" som är sjuk mellan dag 15 och dag 90 i sjukperioden kostar 10 procent, 2 400 kr/mån på ITP 1 jämfört med ingenting alls med KFO:s avtal GTP. Föräldralediga får sin föräldralön via försäkring på GTP vilket innebär att det inte heller blir en kostnad för dessa. För en arbetsgivare som har en anställd med tre månaders sjukfrånvaro och en föräldraledig i tre månader sparar man 13 200 kr det året med KFO:s avtal.

Ett annat sätt att illustrera skillnaden är att räkna procent på lönesumman då tjänstemän är 0,1 procent billigare och kommunals yrkesgrupper födda 1980 och senare 0,35 procent billigare i ren premiekostnad. Äldre inom Kommunal med ITP 2 blir ca 8 procent billigare. Detta i jämförelse med IDEA, Arbetsgivaralliansen och Vårdföretagarna. För Sobona gäller andra mer fördelaktiga avtalsvillkor.

För en arbetsgivare som överväger att ansluta sig till KFO blir vinsten störst om man har stor grupp personal som i KFO kan kategoriseras som arbetare och som tidigare gått på ett förmånsbestämt pensionsavtal till exempel ITP2. Men det blir i de allra flesta fallen billigare för de organisationer som är medlemmar i Famna att ansluta sig till KFO jämfört med vad som gäller för de

arbetsgivarorganisationer de är anslutna till idag. Sobona erbjuder dock villkor som är jämförbara med KFO.

Nedan följer en jämförelse när det gäller tjänstepensionen för de exempelföretag mindre, medelstort och större som vi använde oss av tidigare i det här kapitlet för att jämföra medlems- och serviceavgifter. Vi gör några ytterligare antaganden om antalet anställda och fördelningen mellan tjänstemannaavtal och LO-avtal (arbetare). Vi antar vidare att alla anställda omfattas av kollektivavtal och att ingen tjänar mer än 7,5 basbelopp. Vi jämför KFO med Vårdföretagarna men beräkningarna överensstämmer med de villkor som gäller också för Arbetsgivaralliansen och IDEA. I kalkylen har alla i kategorin arbetare ITP 1 hos Vårdföretagarna. Alla anställda är heltidstjänster.

Exempelföretag	Anställda	Lägre kostnad KFO/år
Mindre	7 tj.m, 7 arb	7 300:-
Medelstort	19 tj.m, 17 arb	18 300:-
Större	332 tj.m 306 arb	326 000:-

I det fall som anställda i kategorin "arbetare" i utgångsläget har ITP 2 istället för ITP 1 ökar skillnaden kraftigt. Medarbetaren med ITP 1 kostar 720 kronor per år medan premiekostnaden för en medarbetare i kategorin med ITP 2 blir i genomsnitt 8 285 kronor. Till bilden bör läggas att KFO har lägre kostnader även för sjuk- och föräldraförsäkring.

Observera att beräkningarna är teoretiska (bygger på flera antaganden) och framtagna för att ge en tydligare illustration till de skillnader som gäller. För assistansföretag gäller delvis andra förhållanden och siffrorna kan inte direkt tillämpas på dessa.

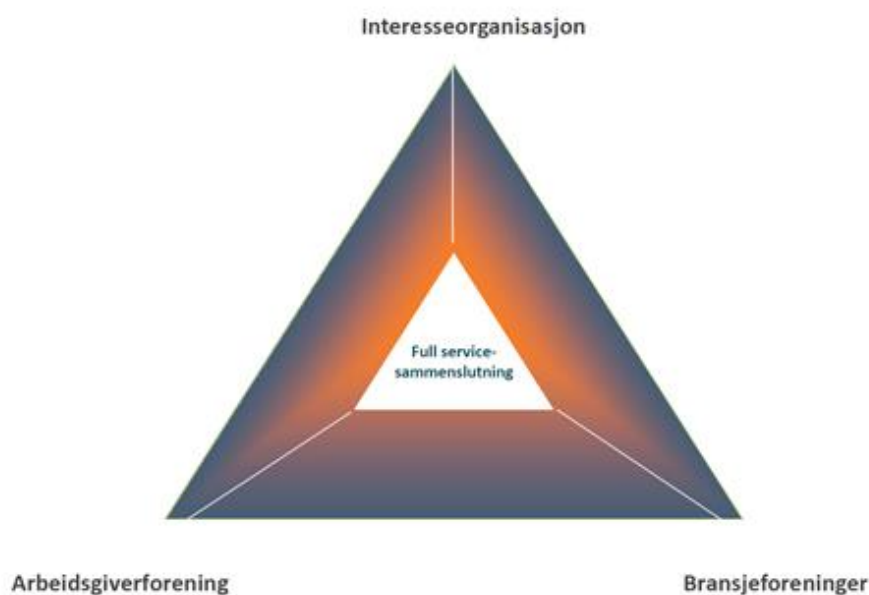
Kapitel 5 - Mål och strategier

Med utgångspunkter i uppdragsbeskrivningen och den omvärldsanalys som redovisats i kapitel tre är ett adekvat **mål** för de förslag som övervägs i denna utredning **en arbetsgivare- och branschorganisationsstruktur som bättre än i dag kan samla, företräda och utveckla idéburen välfärd**. Om aktörerna i högre grad samlas i en gemensam arbetsgivarorganisation och om de olika bransch- och branschliknande organisationerna i högre grad samordnar sig eller till och med fusionerar skulle det leda till ett bättre resursutnyttjande – en potential skulle kunna frigöras för att utveckla sektorn och stärka påverkansarbetet gentemot bland andra offentlig sektor och politiska beslutsfattare.

Omvärldsanalysen har gett två tydliga förebilder.

Den första är hur det ser ut för privata aktörer på den svenska välfärdsmarknaden med Almega/Svensk Näringsliv som gemensam arbetsgivarorganisation och med Vårdföretagarna respektive Friskolornas riksförbund som branschorganisationer. Strukturen är hierarkisk i den meningen att tjänster och aktiviteter som det är rationellt och kostnadseffektivt att dela med flera ligger på en högre nivå, medan sådana som är mer branschspecifika och/eller efterfrågas oftare ligger närmare företagen i branschorganisationen. I en sådan struktur finns kompetens och kapacitet att klara även "sällanköpsvarorna" på ett tillfredsställande sätt i och med att de kommer högre upp i hierarkin och kostnaderna kan slås ut på flera.

Den andra förebilden är norska "Virke – ideell och frivillighet", som är ett av fyra tjänsteområden i arbetsgivarorganisationen Virke, med egen direktör och stor handlingsfrihet att företräda de specifika intressen som deras medlemmar inom idéburen välfärd väljer att driva. I omvärldsanalysen redogjordes för Virkes arbetsmodell – att fungera som en "fullservicebutik" för sina medlemmar när det gäller arbetsgivar-service, branschfrågor och intressepolitisk påverkan. När det gäller påverkansarbetet ska man vara (och har även lyckats med att vara) en tydlig systemutmanare som stärker idéburna aktörers konkurrenskraft gentemot både privata och offentliga utförare.



Jag har identifierat tre alternativa huvudstrategier för att arbeta mot målet och kallar dem Revolution, Evolution och Migration. Det handlar då om att omskapa den struktur med arbetsgivare-, bransch- och intresseorganisationer som redovisades i inledningen till omvärldsanalysen i kapitel 3, så att Famnas medlemmar och andra idéburna aktörer kan samlas i en organisationsstruktur med färre, starkare och mer samordnade aktörer.

Revolution handlar om att städa trappan uppifrån. Utgångspunkten för den här strategin är att det inte bara är idéburna välfärdsaktörer som lever med en splittrad och onödigt ineffektiv organisationsstruktur. Det är en nästan ogörlig uppgift att rita en liknande bild som skulle teckna motsvande struktur för hela det svenska civilsamhället. "Vem ringer till exempel regeringen i dag när man vill tala med civilsamhället?" Flera av Famnas medlemmar har också en verksamhetsbas som sträcker sig långt utöver den sektor som kan avgränsas som idéburen välfärd. Ett exempel är Röda Korset som är en av civilsamhällets mest framträdande aktörer.

Det civila samhället definieras i regeringens proposition "En politik för det civila samhället" (2009/10:55) som "en arena, skild från staten, marknaden och det enskilda hushållet, där människor grupper och organisationer agerar tillsammans för gemensamma intressen. Inom denna arena verkar organisationer, sammanslutningar och andra aktörer, t.ex. nätverk som är fristående från såväl stat, kommun och landsting som från det privata näringslivet". Till civilsamhället brukar räknas idrottsrörelsen, trossamfund, barn- och ungdomsorganisationer, studieförbund, frivilliga försvarsorganisationer, kulturföreningar, biståndsorganisationer, idéburna välfärdsaktörer, välgörenhetsorganisationer med flera.

Det är en självklarhet att alla dessa organisationer inte talar med "en röst". Tvärtom är en av civilsamhällets viktigaste egenskaper de många röstbärarna som bidrar till samhällsdebatten och fördjupar demokratin. Detta hindrar dock inte att det även finns många gemensamma intressen som skulle kunna tas om hand under ett gemensamt paraply. Även svenskt näringsliv är mångfacetterat och innehåller många olika typer av företag – branscher, storlek, värderingar etc, men här har man ändå lyckats samla sig i organisationen Svenskt Näringsliv.

Revolution handlar om att några tunga aktörer i civilsamhället samlar sig och bildar ett Svenskt Civilsamhälle. Detta kan man då göra i princip på ett "vitt papper" utan låsningar i historia och befintliga strukturer. Med denna nya tunga aktör på plats städas sedan trappan uppifrån till en mer ändamålsenlig struktur för att ta hand om medlemmarnas behov av arbetsgivarstöd, bransch- och sektorssamverkan samt intressepolitisk påverkan.

Det som talar emot att välja denna strategi är det stora greppet. Det är ett omfattande arbete som skulle krävas för att nå måluppfyllelsen med en bättre struktur för aktörer inom idéburen välfärd. Man skulle kunna säga att "Projektet Svenskt Civilsamhälle" handlar om bredare och mer omfångsrika mål än den mer begränsade målformulering som gäller för denna utredning. Det skulle krävas en omständlig och tidskrävande process för att få allt på plats. Framförallt är det en strategi vars genomförbarhet måste bedömas som i högsta grad osäker.

Evolution handlar om en stegvis förändringsprocess inifrån strukturen där de olika organisationerna närmar sig varandra, utvecklar samverkansformer och i några fall fusionerar. Detta kan och bör ske både horisontellt och vertikalt.



Börjar vi med att titta på möjligheterna *horisontellt* så har det på arbetsgivarnivå det tidigare förts diskussioner mellan KFO och Arbetsgivaralliansen. Man äger redan gemensamt servicebolaget Athene som står för huvuddelen av rådgivning och service till medlemmarna. Det är logiskt att också bjuda in IDEA i en sådan process.

På branschnivå finns utrymme för flera förändringar. I stället för en branschuppdelning som gäller i dag med vård och omsorg, skolor, förskolor och arbetsintegrerande sociala företag i egna organisationer, skulle alla kunna samlas i en och samma organisation för idéburens välfärd. Det skulle leda till ett effektivare och bättre resursutnyttjande. Flera organisationer som är medlemmar i mer än en av dessa organisationer skulle spara in på den organiserande och styrande kapacitet som krävs när man företräds av flera olika organisationer. Till exempel Stockholms stadsmission som både bedriver social verksamhet och en omfattande skolverksamhet företräds idag både av Famna och av Idéburens skola på branschnivå trots att det skulle vara effektivare att samla så mycket som möjligt av branschfrågorna i samma organisation. Idéburens aktörer har mycket gemensamt när det gäller ledning och styrning samt samhälle och påverkan, vilket i så fall får kompletteras med den sakkompetens som naturligtvis också krävs för respektive sektor.

Det finns säkert också möjligheter att samordna mer än i dag på den intressepolitiska nivån mellan Forum, Ideell Arena och Civos.

När det gäller *vertikal* integration så är redan denna utredning ett exempel på möjligheter att bättre samordna arbetet mellan arbetsgivar- och branschnivåerna. Återigen är Virke exemplet och med det på näthinnan ser man också möjligheterna till samordning med den intressepolitiska nivån. Famna och Forum driver många gemensamma frågor. Ett exempel är hur viktiga Forum varit för att utveckla IOP som i sin tur är viktigt koncept för Famnas medlemmar. Båda organisationerna bedriver ett aktivt påverkansarbete gentemot regering och myndigheter, ett exempel är den pådrivande roll de tillsammans spelade vid tillkomsten av Överenskommelsen.

Det som **talat mot** evolutionsstrategin är att det handlar om en strategi som redan diskuterats och även prövats. De ovan refererade diskussionerna mellan KFO och Arbetsgivaralliansen var rätt så långt gångna innan det blev stopp. Aktörer i medlemsorganisationerna som jag har talat med pekar också på att det krävs rätt mycket kraft och tryck utifrån för att få till strukturförändringar. Något man inte upplever sig ha tid och energi för att prioritera. För dessa är det trots allt verksamheten i de egna organisationerna som kommer i första hand.

Det finns många låsningar. Många i organisationerna tenderar att övervärdera fördelarna med just den egna organisationen, man fokuserar hellre på nackdelarna och riskerna med en fusionsprocess. Rädslan för förändringar generellt finns hos anställda och ledande funktionärer, man vet vad man har men inte vad man får. Mer subtila invändningar på individnivå finns säkert också med i bilden, förändringar kan ju till exempel leda till att den sammantagna administrativa överbyggnaden minskar och därmed blir det utrymme för färre ledande positioner i en sammanslagen struktur.

Sammanfattningsvis har förtroendevalda och anställda i organisationerna i den ovan beskrivna strukturen ofta ett annat perspektiv än de organisationer som är medlemmar i dem. Det blir ett självändamål att den egna organisationen ska leva vidare. Detta vinner över medlemsnyttan, eftersom medlemsorganisationerna gör andra prioriteringar än att ta just den fighten. Det innebär i sin tur att detta förmodligen är en strategi dömd att misslyckas eller åtminstone tar väldigt långt tid. Strategin kräver att kraften och energin till en förändringsprocess måste komma inifrån själva strukturen där intressena oftast är de rakt motsatta.

Migration innebär att ett antal medlemsorganisationer i Famna tar saken i egna händer, i ett första skede på arbetsgivarlivnivå för att i ett nästa eller möjligen samtida steg också inkludera branschlivet. Strategin innebär att man bestämmer sig för en arbetsgivarorganisation, att de medlemsorganisationer som inte redan är medlemmar där ansluter så snart som möjligt.

I utgångsläget finns flera bindningar till den arbetsgivarorganisation som man redan är medlem i. Detta gäller framförallt kollektivavtalens löptid. Därför kan inte alla organisationer ansluta till den nya organisationen samtidigt. Det kan lösas genom en avsiktsförklaring (letter of intent) om att ansluta efterhand.

Strategin innebär att man inte förlitar sig på att förändringar ska drivas inifrån strukturen. Därför är denna strategi den som snabbast kan leda fram till resultat och måluppfyllelse. För att komma igång räcker det förmodligen med att några få av de större medlemsorganisationerna i Famna bestämmer sig för den här vägen och undertecknar en avsiktsförklaring enligt ovan.

Detta första steg öppnar sedan för att andra medlemsorganisationer följer efter. En klar fördel med "migration" är att den inte heller stänger dörren för de två andra strategierna. Tvärtom kan den bli början på en dynamik som även driver på en evolutionsprocess, att fördelarna med strukturförändringar också på branschlivet bli uppenbara när de nya medlemmarna ska "organiseras in" i den valda arbetsgivarorganisationen. Även "Revolution" kvarstår som en framtida möjlighet, en strategi som då omvandlas till en vision.

Nackdelarna med den här strategin är få. Genomförandet kan naturligtvis röra upp en del känslor. Strukturförändringar är aldrig helt smärtfria. Men om man vill nå målet "**en arbetsgivar- och branschorganisationsstruktur som bättre än i dag kan samla, företräda och utveckla idéburen välfärd**" inom en rimlig tidshorisont och med största möjlig inflytande och bestämmande för medlemsorganisationerna är min bedömning att denna strategi är den mest ändamålsenliga.

Sammanfattande bedömning

Fortsatt utredning och förslagen i denna rapport tar sin utgångspunkt i målet:

- ***Att etablera en arbetsgivare- och branschorganisationsstruktur som bättre än i dag kan samla, företräda och utveckla idéburen välfärd.***

Detta görs genom strategin **"Migration"** där Famnas medlemsorganisationer väljer att samlas och organiseras in i en och samma arbetsgivareorganisation. Det bör då också vara öppet och attraktivt för andra aktörer inom idéburen välfärd att ansluta under eller efter processen.

Uppdraget till denna utredning är att ta fram ett underlag för att visa potential och samarbete kan se ut av ett eventuellt närmare samarbete mellan KFO och Famna. Det är därför följdriktigt att den arbetsgivareorganisation som blir föremål för fortsatta överväganden är just KFO. Men det finns också andra skäl än utredningsdirektiven att välja KFO:

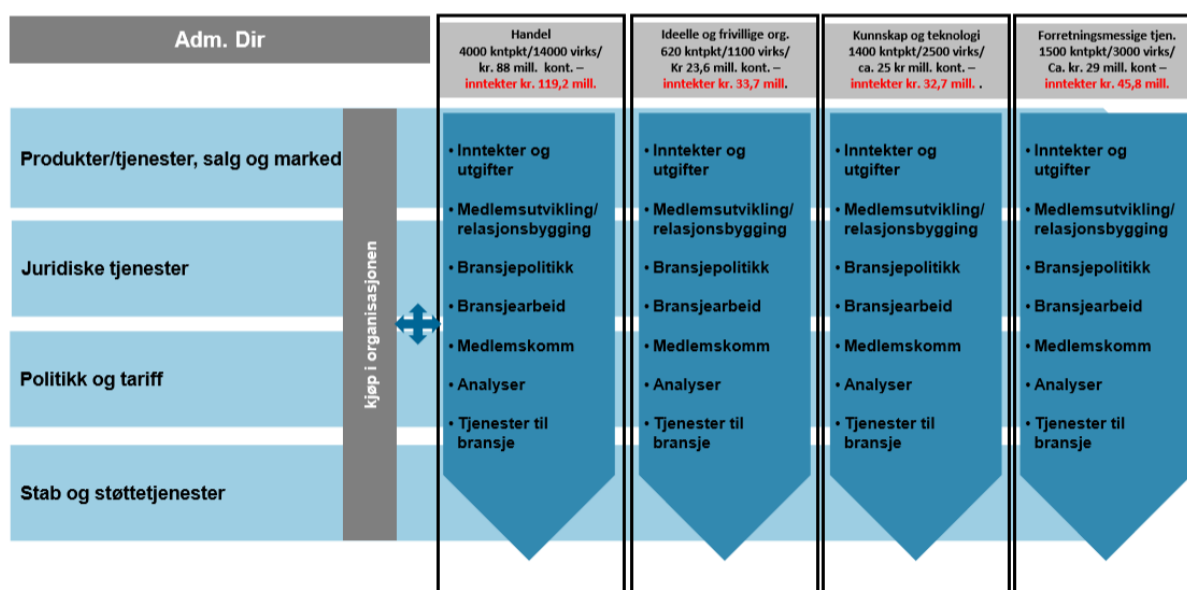
- KFO visar en tydlig öppenhet för förändringar och har varit mest öppen för dialog och initiativ om att förändra arbetsgivare- och branschorganisationsstrukturen.
- KFO är den arbetsgivarorganisation som mest tydligt visat intresse för och arbetat för en förändringsprocess utifrån evolutionsstrategin – både vertikalt och horisontellt.
- KFO bedöms kunna ge även Famnas större medlemmar det arbetsgivarstöd och den service de har behov av och kräver av en arbetsgivarorganisation.
- Analysen i kapitel 4 visar att KFO är det klart mest kostnadseffektiva alternativet både när det gäller medlems- och serviceavgifter och kollektivavtalslösningar av jämförda arbetsgivareorganisationer. Visserligen blir den sammanlagda medlems- och serviceavgiften för KFO och Famna i kalkylen något högre för vissa företag än ett medlemskap i Almega. Kostnaderna bli dock ändå lägre för dessa företag eftersom de i dag betalar avgifter både till Almega och Famna. (Detta konkurrensförhållande kan ändå spela roll när det gäller att attrahera nya medlemmar i framtiden. Mer om detta längre fram i rapporten).

I fortsättningen av denna rapport presenteras olika modeller för hur ett utvecklat samarbete mellan KFO och Famna skulle kunna se ut. För- och nackdelar samt möjligheter och risker med ett sådant arbete.

Kapitel 6 - Organisationsmodeller

Mitt uppdrag är att visa på potential och mervärde av ett eventuellt närmare samarbete mellan KFO och Famna. Föregående avsnitt ger starka argument för ett sådant samarbete. Men på vilket/vilka sätt kan och bör ett sådant samarbete organiseras? En av förebilderna för mål och strategi – diskussionen i kapitel 5 var Virke Ideell och frivillighet.

Virke Ideell och frivillighet är en av fyra branschgrupper inom huvudorganisationen Virke vars organisation är uppbyggd i en matris enligt nedanstående bild:



Virke strävar efter att vara en "fullservicebutik" för sina medlemmar med arbetsgivarstöd, branschfrågor och intressepolitisk påverkan. Var och en av de fyra branschgrupperna leds av en direktör som också ingår i Virkes ledningsgrupp. Direktören har således ett helhetsansvar för såväl servicen och stödet till medlemmarna som för branschfrågor och intressepolitisk påverkan.

Även Vårdföretagarna har en organisationsmodell med helhetsgrepp om arbetsgivarstöd, branschfrågor och intressepolitisk påverkan även om man också kan förlita sig på kapacitet och kompetens inom både Almega och Svenskt Näringsliv. En ganska strikt arbetsdelning föreligger mellan de tre organisationerna, som beskrevs i omvärldsanalysen. Inom Vårdföretagarna finns dock i motsats till inom Virke ideell och frivillighet särskilda styrelser på branschnivå (Individ och familj, Personlig assistans, Sjukvård och Äldreomsorg). Till skillnad från Virke ideell och frivillighet, som administrativt är en del av Virke, så är Vårdföretagarna ett eget förbund med sin bas i en egen ideell förening.

Det finns mot den bakgrunden skäl att pröva en organisationsmodell där Famnas bransch- och intressepolitiska uppdrag helt integreras med KFO:s roll som arbetsgivarorganisation (Virke-modellen) men också en organisationsmodell där idéburet organiseras som ett eget förbund anslutet till KFO (Vårdföretagarna - modellen). Jag gör detta förutsättningslöst i den meningen att inte ta

hänsyn till hur KFO är organiserat i dag, hur väl dessa lösningar passar in i KFO:s befintliga organisationsmodell eller eventuella följdverkningar för denna.

Men just frågetecknen om hur det skulle gå att passa in sådana modeller i KFO:s nuvarande organisation och även de långtgående konsekvenserna en helintegrerad modell skulle få för Famna, gör att det också finns skäl att pröva en alternativ modell med närmare samarbete men där de samverkande organisationerna blir kvar som självständiga enheter.

Ovanstående resonemang leder fram till tre alternativa modeller för hur ett närmare samarbete mellan KFO och Famna kan organiseras

1. Äktenskap 1. En helintegrerad lösning där Famna organiseras in i KFO efter en fusion mellan organisationerna. Famna blir en del av KFO men "idéburen välfärd" blir där en självständig organisationsenhet med stora möjligheter att profilera och arbeta för sektorns intressen. Förebild är framförallt Virke.

2. Äktenskap 2. En lösning där Famna/Idéburen välfärd organiseras som ett eget förbund inom KFO. Förebild är framförallt Vårdföretagarna.

2. Sambo. Famna och KFO förblir separata juridiska och ekonomiska enheter. Bransch- och intresseorganisationen Famna har fortsatt en egen styrelse. Den initiala förstärkningen och förändringen sker framförallt genom att Famnas medlemmar väljer KFO som arbetsgivarorganisation, vilket i sin tur ökar möjligheterna till strukturell samverkan.

De budgetmässiga förutsättningarna för alla tre organisationsmodellerna är att KFO skulle tillföras mellan 4,5 och 5 miljoner kronor om Famnas medlemmar blev medlemmar också i KFO. Medlemsavgiften i Famna beräknas ge 3,3 miljoner kronor 2018. Därtill kommer statsbidraget på 3 miljoner kronor. Alltså cirka 11 miljoner kronor totalt. Utöver detta finns också projektmedel i Famnas budget men de motsvaras av utgifter på minst samma nivå.

Äktenskap 1 (Kan också kallas Virke-modellen)

Äktenskap innebär således att KFO och Famna fusioneras. Detta kan uppnås genom att Famnas medlemmar också väljer att bli medlemmar i KFO och där bildar en särskild branschorganisation "Idéburen välfärd". Famna upphör som organisation och uppdraget övertas av den nya branschorganisationen. Personal och övriga resurser överförs till KFO. Möjligen kan varumärket Famna behållas så att avdelningen ges namnet "Famna – Idéburen välfärd". Det finns flera fördelar med att behålla "Famna" som en del av varumärket. Famna är ett väletablerat varumärke för idéburen vård och omsorg och håller på att bli det för idéburen välfärd. Den historiska kopplingen blir kvar och tydliggörs, vilket inte ska underskattas för organisationskultur och engagemang.

Den nya organisationen leds av en branschkommitté som väljs av medlemmarna på ett årsmöte. Branschorganisationens självständiga status säkras genom ett särskilt avsnitt i KFO:s stadgar som samtidigt klargör syfte och ändamål med samt uppdraget för organisationens arbete. Uppdraget ska vara brett och omfatta arbetsgivarfrågor såväl som branschfrågor och intressepolitisk påverkan. På det här sättet blir organisationen en del av den ideella föreningen KFO. Arbetsgivar-service för medlemmarna i form av rådgivning, förhandling, medlemskommunikation och utbildning tillhandahålls då via Athene Arbetsgivar-service AB som är gemensamt av KFO och Arbetsgivaralliansen. Athene har också expertis inom arbetsmiljö och arbetsrättsliga processer.

Bolaget tillhandahåller också it-drift och verksamhetssystem, ekonomifunktion samt gemensam administration och lokaler.

Inom tjänstemannaorganisationen på KFO inrättas en särskild avdelning för idéburen välfärd. En avdelning som i praktiken blir branschorganisationens kansli. Avdelningens arbete leds av en direktör som tillsätts gemensamt av branschkommittén och KFO:s vd. För att säkra avdelningens ställning inom KFO så ingår direktören i KFO:s ledningsgrupp. Direktören ska ha ett brett uppdrag att företräda "idéburen välfärd" i samhällsdebatten och gentemot politiker, myndigheter, kommuner och landsting m.fl. Direktören ska alltså både leda det interna arbetet med arbetsgivarfrågor m m och vara den idéburna välfärdens ansikte utåt.

Inom KFO bör det tydliggöras att avdelningen och direktören kan driva policy- och påverkansfrågor för idéburen välfärd även om man skulle gå emot andra intressen (branscher, företag) som är företrädare inom KFO. Detta skulle även kunna gälla även vissa arbetsgivarfrågor. Exakt var gränserna går i detta sammanhang måste bli föremål för fortsatta överväganden och diskussion. Självklart gäller KFO:s huvudavtal. KFO:s styrelse fattar också inför varje avtalsrörelse beslut om generell avtalsinriktning. Branschkommittén kan komma in när avtalsyrkanden m m anpassas till de speciella förutsättningar som gäller för varje bransch. Detta bör kunna ge utrymme för idéburna aktörer att sätta en egen profil på kollektivavtalen om detta skulle anses ändamålsenligt

Avdelningens organisation i övrigt bör naturligtvis bestämmas utifrån branschkommitténs prioriteringar och de budgetmässiga förutsättningarna. Men för att säkra att det uppdrag som Famna har i dag och dess utveckling så ser jag ett tydligt behov av tre underavdelningar som bemannas av kvalificerade handläggare. Om dessa ska ledas direkt av direktören eller via underställd chef är på en sådan detaljnivå att det lämpligen inte hanteras i detta sammanhang. Till detta kommer också uppgiften att utveckla och bistå en regional organisation.

I detta sammanhang tar jag inte hänsyn till frågan vilka av dessa tjänster eller delar av dem som kan läggas i serviceorganisationen Athene och därmed finansieras av serviceavgiften i stället för medlemsavgiften eller extern finansiering. Det är fördelaktigt för medlemmarna om så mycket som möjligt av avgiften till den nya branschorganisationen kan utgöras av serviceavgift. Men med den reservationen föreslår jag att avdelningen omfattar minst följande:

Enhet kvalitet och tillväxt: Att lyfta och utveckla kvalitetsfrågorna är och har varit en viktig prioritering för Famna. Det gäller till exempel nätverk och kompetensutveckling för medlemmarna, att driva egna projekt (med extern finansiering) och medverka i andras med kompetens.

Famna har också ett brett angreppssätt när det gäller tillväxtfrågorna. Det handlar inte endast om de egna medlemmarnas tillväxtförutsättningar utan ett viktigt mål är att hela sektorn idéburen välfärd växer. Man har antagit målet Tio2030, vilket innebär att sektorn som utförare bör stå för 10 procent av den offentligt finansierade välfärden år 2030. Detta förutsätter inte bara att befintliga företag och organisationer växer utan att det också sker nyetableringar.

Både för kvalitet och för tillväxt är offentlig upphandling är nyckelfråga. Det handlar om allt från att få till ett regelverk som mer uttalat gynnar idéburen sektor, att påverka kommuner och landsting så att man i större utsträckning ser idéburnas kompetens och särskilda värden, att utveckla medlemmarnas kompetens på området samt att stimulera hela sektorn till att i större utsträckning medverka i upphandlingar.

Enhet politik och påverkan Det intressepolitiska arbetet har hög prioritet inom Famna. Det handlar om sektorns tillväxt och tillväxtförutsättningar men också de regelverk som styr medlemmarnas

verksamhetsområden. Det är viktigt att kunna verka som en "samfäll" röst för medlemmarna som remissinstans men också i de processer som föregår de färdiga förslagen. Till exempel som experter och rådgivare till utredningar, myndigheter med flera eller som diskussionspart och bollplank till politiska partier och politiker. För att kunna spela den rollen krävs breda nätverk och professionell kompetens inom de sakområden som framförallt är idéburen sektors verksamhetsområden, det har särskilt gällt vård och omsorg men skulle i framtiden också kunna omfatta skola. Den sakpolitiska kompetensen måste i en sådan här enhet också kombineras med kompetens inom kommunikation och PR.

Projekt: Famna har på senare år drivit ett antal externt finansierade projekt. Dessa har till exempel varit en plattform för medlemmarna att utveckla kompetens inom kvalitetsområdet. Det finns flera möjliga finansiärer av sådana här projekt, EU-kommissionen och andra EU-organ, utvecklingsfonder, Vinnova och andra statliga myndigheter. Att hantera den här typen av ansökningar professionellt, samordna olika parter etc kräver särskild kompetens. Detsamma gäller att leda och genomföra projekten. Det handlar om ganska mycket byråkrati, komplicerade regelverk och omfattande uppföljning och återslag.

Men fördelarna med att driva den här typen av projekt är flera, det ger medlemmarna möjlighet till kompetens- och verksamhetsutveckling, det ger värdefulla kontakter och bidrar till nätverksbyggande, det ger även möjlighet att ha en något större personalstyrka med bredare kompetens än vad som annars skulle vara fallet.

Utöver dessa enheter bör också betonas behovet av att jobba med den regionala organisationen. Famna har de senaste åren arbetat med att bygga upp en regional organisation med Famna Väst som det framgångsrika exemplet. Processer pågår även med Famna Syd och Famna i Stockholmsregionen. Därför bör det även med detta förslag finnas möjlighet till att inrätta regionala branschkommittéer framförallt med uppdraget att arbeta intressepolitiskt gentemot kommuner och landsting samt att lyfta fram sektorn i lokala och regionala media.

Äktenskap 2 (Kan också kallas Vårdföretagarna-modellen)

Detta är en modell som innebär en än mer tydligt självständig ställning för idéburen välfärd än Äktenskap 1.

I stället för en branschorganisation bildar de idéburna medlemmarna ett eget förbund inom ramen för KFO. (Jag har också övervägt använda "förbundsgrupp", men den beteckningen används när det gäller arbetsgivarorganisationer i de fall man avser grupper av förbund som sluter sig samman i en större organisation. Inom Svenskt Näringsliv används "förbundsgrupp" om de stora medlemsförbunden till exempel Almega och Transportföretagen som i sin tur är grupper av mindre förbund.)

Förbundet utgör en egen ideell förening med egna stadgar där syfte, ändamål och uppdrag med mera tydliggörs. Relationen till den ideella föreningen KFO måste naturligtvis också klaras ut och möjligen krävs även en del jämkningar i KFO:s stadgar för att möjliggöra särskilda stadgar för en förbundsgrupp och en ideell förening vid sidan av KFO:s egen. Det är rimligt att tänka sig ett samverkansavtal mellan föreningarna.

Strukturen med egen ideell förening finns idag inom Almega där Vårdföretagarna är en sådan. Första paragrafen i Vårdföretagarnas statgar "Föreningens ändamål" inleds med: "Föreningen

Vårdföretagarna (Vårdföretagarna) är ett förbund inom Almegagruppen med anslutning till Föreningen Svenskt Näringsliv (Svenskt Näringsliv). Vårdföretagarna verkar som en ideell förening.”

Förbundet ges lämpligen namnet ”Famna - Idéburen välfärd”. Man blir arbetsgivar- och branschorganisation, dessutom med ett tydligt uppdrag att bedriva intressepolitisk påverkan. Ett medlemskap i förbundet innebär automatiskt medlemskap också i KFO. Förbundet får ansvar för branschfrågor och intressepolitiskt arbete. När det gäller arbetsgivarfrågor fördelas ansvaret på lämpligt sätt mellan KFO och förbundet. En stor del av strukturen för arbetsgivarstöd, medlemsservice, administrativt stöd med mera finns redan på plats i form av Athene AB. Det kan där finnas behov av särskild kompetens där när det gäller den idéburna sektorn, men huvudsakligen handlar det mer om en kapacitetsfråga än en kompetensfråga.

Förbundets dagliga verksamhet leds av en förbundsdirektör. Denne bör i likhet med vad som gäller för Vårdföretagarna/Almega också sitta med i KFO:s ledningsgrupp. Förbundet bör också ha åtminstone en post i KFO:s styrelse.

I övrigt gäller i huvudsak samma prioriterade uppgifter för kansliet som i modellen Äktenskap 1.

Förbundsstrukturen med en styrelse för den ideella föreningen ”Famna – Idéburen Välfärd” öppnar också för olika branschkommittéer, förutom vård och omsorg även skola (om Idéburen Skola skulle välja att ansluta sig till projektet) och arbetsintegrerande sociala företag (om Skoopi skulle välja att ansluta sig till projektet).

Sambo

Den här modellen bygger på samma förutsättning som de två andra, att Famnas medlemmar bestämmer sig för att fördelarna att samlas i samma arbetsgivarorganisation är så stora att man är beredd att ta det steget. Det innebär dock inte att alla medlemmar måste göra det valet för att fortsätta vara medlemmar i Famna.

Precis som i Äktenskap 1 bildas en branschorganisation ”Idéburen välfärd” i KFO som leds av en branschkommitté. KFO blir då arbetsgivarorganisation medan Famna fortsätter som en intresseorganisation för Idéburen välfärd.

Vinsten för medlemmarna blir den tyngd och den styrka man vinner i att samlas i en och samma arbetsgivarorganisation i stället för att som idag vara splittrade på fem olika organisationer. Det gör att man med större kraft kan driva frågor med fokus på idéburet och profilera idéburet också med ett arbetsgivarperspektiv. Genom att samla resurserna på ett ställe finns det också större möjligheter att i den arbetsgivarorganisationen utveckla särskild kompetens för idéburna arbetsgivare.

Samarbetet mellan KFO – Idéburen välfärd och Famna kan utvecklas särskilt för branschfrågor. Till exempel kompetensutveckling och tillväxtfrågor. Det bör även kunna gälla för externa evenemang och promotionaktiviteter som Falköpingskonferensen i dag är ett exempel på. Även när det gäller extern påverkan kan tyngden och inflytandet öka genom till exempel gemensamma remissvar.

Bägge organisationerna fortsätter som självständiga organisationer och Famna har som i dag sitt eget årsmöte och sin egen styrelse. För att få bättre utväxling på medlemmarnas avgifter föreslår jag vissa organisatoriska strukturförändringar. En möjlighet är att Famnas generalsekreterare också blir verkställande tjänsteman i Idéburen välfärds branschkommitté. KFO kan ta hand om en del av Famnas administrativa arbete samt ansvar för system som medlemsregister, it med mera.

Kommunikations- och PR-tjänster skulle också kunna samordnas. På det sättet skulle resurser inom Famna kunna frigöras för satsningar inom de områden som nämns i avsnittet om Äktenskap 1.

Om man gör en personalunion med generalsekreterare och verkställande tjänsteman, skulle det också öppna för en samordnad verksamhetsplanering och en gemensam budget.

Man skulle i den här modellen också kunna erbjuda medlemmarna ett paketpris för medlemskap i Famna och KFO som är lägre än om man skulle betala den fulla avgiften i bägge organisationerna. Jag är något återhållsam med ett sådant förslag, eftersom ett huvudsakligt motiv för organisationsförändringarna är att öka styrkan att driva idéburna intressen på en central nationell nivå. Som jag skrev inledningsvis i detta kapitel så skulle KFO tillföras mellan 4,5 och 5 miljoner kronor om alla Famnas medlemmar valde att bli medlemmar i KFO. Detta är inte en gigantisk summa och en stor del av den kommer att användas för att bidra till KFO:s kostnader och den arbetsgivar-service som medlemmarna behöver. För de allra flesta av Famnas medlemmar kommer dock kostnaden för medlems- och serviceavgifter bli lägre än den som de betalar idag (se kapitel 4)

Det bör med en sådan här modell dock finnas möjligheter att förändra strukturen på medlemsavgiften till Famna genom att göra en del av den till serviceavgift, vilket innebär att den delen skulle bli avdragsgill för moms. Det skulle till exempel kunna möjliggöras genom ett avtal med Athene AB.

Något om process, fördelar och nackdelar

Alla de föreslagna modellerna utgår från migration som strategival i enlighet med vad som redovisades i kapitel 5 - Mål och strategier. Det innebär att Famnas medlemmar väljer att byta arbetsgivarorganisation till KFO. När det gäller Äktenskap 2 kan man dock gå en alternativ väg, genom att ta beslutet att Famna utvecklas till en arbetsgivarorganisation och går in samfällt som ett förbund i KFO. Men även detta alternativ innebär ett byte av arbetsgivarorganisation för de flesta av medlemmarna.

Det som upplevs besvärligast för ett företag/organisation när det gäller att byta arbetsgivarorganisation är att man samtidigt måste byta kollektivavtalen. Detta är en omständlig process och något som man näppeligen ger sig in på om det inte också innebär tydliga fördelar. I det här fallet handlar fördelarna mycket om nyttan av att flera Idéburna aktörer samlas i samma förbund, vilket betyder att flera organisationer måste ta samma beslut samtidigt. Man måste kunna lita på varandra. Här är ett av problemen att kollektivavtalen har olika löptid och att byta kollektivavtal under en löpande period är knappast görligt. Därför måste det vara möjligt för aktörerna att ansluta efterhand.

Detta kan lösas genom att ett antal medlemmar, helst med Famnas största medlemmar i spetsen skriver på en avsiktsförklaring (letter of intent) om att gå in som medlemmar i KFO så snart detta är praktiskt möjligt.

Jag går igenom den process jag föreslår både för att diskutera och ta beslut om förslagen i denna utredning och hur man går vidare ifall dessa beslut blir positiva i det avslutande kapitlet 8 – Utredarens överväganden och förslag.

I nästa kapitel redovisas en SWOT-analys som fokuserar på förändringen att välja någon av modellerna – främst då äktenskaps-modellerna – i förhållande till att inte göra något alls, det vill säga

fortsätta som idag. Man kan också se på fördelar och nackdelar om man jämför de olika modellerna sinsemellan.

För att nå målet, *att etablera en arbetsgivare- och branschorganisationsstruktur som bättre än i dag kan samla, företräda och utveckla idéburen välfärd*, så har äktenskapsmodellerna tydliga fördelar framför Sambo. Det blir ett tydligare resurstillskott genom att de modellerna ger mer av rationaliserings- och effektivitetsvinster. Det innebär också en enhetlighet i vem som företräder den idéburna sektorn utåt och därmed större tydlighet i kommunikations- och påverkansarbete. Det innebär en talesperson med ett omfattande och tydligt mandat. Det ger också en tydligare organisation. I Sambo kan det bli en del byråkratiserande diskussioner om ansvarsfördelning och arbetsfördelning. Det är större risk att saker hamnar mellan stolarna. För medlemmarna innebär äktenskapsmodellerna en organisation att styra i stället för som i Sambo arbeta genom två styrande organ (Famnas styrelse och KFO – Idéburen välfärds branschkommitté).

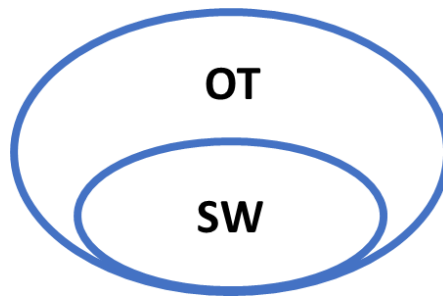
Sambo-modellen innebär att Famna behålls och att den kultur och de arbetsformer som har byggts upp tryggas. Sambo innebär också ett mindre steg att ta vilket kan göra genomförandet lättare. Sambo-modellen stänger inte heller dörren för att ytterligare steg tas i framtiden. Den kan ses som ett första steg mot någon av äktenskapsmodellerna. Organisationerna börjar med att "känna på varandra" innan man tar oåterkalleliga beslut om fusion.

Om vi jämför de olika äktenskapsmodellerna med varandra, så är Äktenskap 1 mer anpassad till realistiska förutsättningar som att Famna och idéburen sektor i övrigt trots allt inte är så stora. Det kan finnas en tveksamhet i om man bär de resurser som krävs för att vara ett eget förbund. Ettan ger större förutsättningar att på ett bra sätt integreras i KFO:s organisation och ta del av och utnyttja gemensamma resurser. Ettan får också sägas vara minst organisationsfrämmande för KFO. Där finns redan en branschorganisation – om än i mindre skala – KFO Personlig assistans, medan fristående förbund inte finns i dag.

Äktenskap 2 innebär å andra sidan ett större oberoende och möjligen också en tydligare identitet för idéburen välfärd. Medlemmarna förfogar själva över den ideella förening som är basen för verksamheten. Det innebär större möjligheter att agera om man i framtiden inte skulle vara nöjda med den samverkan som KFO - anslutningen innebär. Äktenskap 1 - modellen lägger ett stort ansvar på Direktören att vara idéburen välfärds ansikte utåt, ett ansvar som också kan innebära konfliktrisk inom KFO. I Äktenskap 2 - modellen läggs i princip samma ansvar på förbundsdirektören men genom att idéburet här är en fristående förening ges större möjligheter för en ordförande/styrelsen att backa upp alternativt träda in om det skulle behövas.

Kapitel 7 - SWOT - analys

SWOT står för Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. I fortsättningen används dock den svenska översättningen för dessa begrepp: Styrkor, Svagheter, Möjligheter och Hot. En SWOT – analys innebär att man identifierar dessa för ett visst objekt. Interna fördelar bedöms som styrkor, nackdelar som svagheter. Fördelar som beror på externa faktorer (omvärlden) betecknas som möjligheter, nackdelar som hot.



Uppdelningen mellan externa och interna faktorer ska inte ses som exakt. Ibland kan det vara svårt att avgöra skillnaden mellan vad som är en styrka och vad som är en möjlighet. Huvudsaken är att den specifika fördelen kommer med och analyseras.

Fokus för analysen (dess objekt) är själva förändringen att gå från dagens förhållanden till någon av modellerna i kapitel 6, främst då någon av Äktenskaps-alternativen.

Styrkor

Bättre samordning mellan arbetsgivare- och branschfrågor

Intervjun med Virke visar tydligt på hur kontakten med flera arbetsgivare ger möjlighet att tidigt identifiera branschproblem (frågeställningar som är gemensamma för flera arbetsgivare i samma bransch) och därmed också att vidta adekvata åtgärder.

Kompetens och kapacitet

Genom att Famnas medlemmar samlar resurserna i form av medlems- och serviceavgifter i arbetsgivarorganisationer på ett ställe ökar kapaciteten och kompetensen på arbetsgivare- och branschnivå att företräda medlemmarnas intressen. Det blir en hävstång med större effektivitet för samma pengar (eller kanske i vissa fall sammanlagt lägre avgifter).

Resurser frigörs i sektorn

Resurser frigörs för medlemmarnas egna verksamheter. Medlemskap i flera olika organisationer kräver resurser och representation på många olika ställen med medverkan i frågor som till exempel styrning och uppföljning.

Ett starkare språkrör

Det blir en större tyngd och starkare profilering för idéburet när en samlad arbetsgivare- och branschorganisation kan agera utifrån en bredare plattform, det gäller både media och påverkan. Den idéburna sektorn får ett tydligt ansikte utåt.

Kollektivavtal m m

Genom att samlas i samma arbetsgivarorganisation ökar möjligheter att profilera idéburet som aktör och arbetsgivare, till exempel genom att sätta prägel på kollektivavtalen.

Svagheter

Interna spänningar

Det kan bli interna spänningar i arbetsgivarorganisationen mellan medlemmar som är vinstutdelande och sådana som är icke – vinstutdelande eller kommersiella kontra idéburna. KFO – Personlig assistans har till exempel medlemmar från båda kategorierna. Min bedömning är att framgången i påverkansarbetet för Virke ideell och frivillighet bygger på att man i hög grad också kunnat prägla bilden av Virke utåt, som talesperson för de idéburna. Andra konkurrerande perspektiv har fått stå tillbaka när det gäller de branscher där man har idéburna medlemmar. I och med detta har man också haft en viss utträngningseffekt genom att aktörer inom dessa branscher hellre väljer andra arbetsgivarorganisationer. Att man kunnat profilera idéburet på det sätt som man har gjort bygger också på en intern generositet där olika avdelningar inom Virke har möjlighet att uttala sig och agera för sina medlemmar. Det är klart att avdelningen ”handel” med bensinstationer och detaljhandel inte alltid har samma uppfattning som avdelningen ”Ideell och frivillighet” när det gäller till exempel upphandlingsfrågor, men det har man löst genom att i frågor där man inte är eniga kan man gå fram med olika uppfattningar.

Exempel på frågor där det kan uppstå spänningar mellan idéburna och kommersiella aktörer:

- Upphandlingsfrågor
- Vinster i välfärden
- Kompetensutveckling och ledarskap med fokus på idéburen verksamhet
- Tillväxt av idéburen sektor

Frågetecken när det gäller organisationsstrukturen

Det kan bli organisationsstrukturella problem/konflikter inom KFO. Modellen Äktenskap 2 med ett eget idéburet förbund, som har en egen direktör och som bygger på konceptet full integration av arbetsgivar-, bransch- och intressepolitiskt arbete är inte i samklang med hur KFO:s organisation är strukturerad idag. Det är dessutom en lösning som skär rakt igenom KFO Personlig assistans. Äktenskap 1 bedömer jag som en inte lika främmande lösning men även den innebär en uppdelning av idéburna och kommersiella aktörer i samma bransch.

Öppenhet och målsättningar som kan förloras

Det finns en kultur inom Famna av öppenhet mot omvärlden, som bland annat manifesteras i en tradition med externa styrelseledamöter som bidrar med kompetens och nätverk. Det är också en organisation med ett vidare syfte än att ta tillvara medlemmarnas intresse, nämligen att stärka den idéburna sektorn generellt och att idéburen sektor ska växa som leverantör av välfärdstjänster. Famna blir därmed "något mer" än endast en arbetsgivare- och branschorganisation. Det intressepolitiska arbetet har ett större mer politiskt och allmängiltigt mål än att ge service till de egna medlemmarna och att företräda dessa i media och i påverkansarbetet gentemot politik och myndigheter.

Detta kan förloras om Famna integreras in i en arbetsgivarorganisation som i Äktenskapsmodellerna. Arbetsgivarorganisationer traditionellt är mer organiserade utifrån principen "av medlemmarna, för medlemmarna". Detta är dock en målkonflikt som bör kunna hanteras. På Svenskt Näringslivs och tidigare SAF:s agenda har definitivt funnits att främja villkoren för näringslivet och företagande generellt – även för nyföretagande. Även om det växt fram andra organisationer som varit mer fokuserade på just nyföretagande.

Virke har löst detta på två sätt. För det första genom att rekrytera den typen av kompetenser som Famna i dag tar in i styrelsen till kansliet istället. Detta har sammantaget ett mycket starkt nätverk, som till exempel sträcker sig in i alla de viktigaste partierna. Det kan dock konstateras att detta skulle bli en ganska dyr lösning för Äktenskapsmodellerna. För det andra genom den decentraliserade modell att företräda sina medlemmar som gäller för avdelningarna i Virke som har beskrivits tidigare. Det har gett utrymme att profilera, arbeta för och lyfta fram "idéburet" generellt.

Varumärket KFO

Varumärket KFO bär både på en historia av Kooperation och på en samhörighet med den svenska arbetarrörelsen. Även om det idag endast är bokstäverna kvar så förknippas ändå varumärket till viss del med en socialdemokratiskt präglad idémässig värdegrund och en socialdemokratisk intressesfär. Flera av Famnas medlemmar har fört en kamp mot den dominerande paradigm som i decennier präglade det svenska välfärdssamhället nämligen att all välfärdsverksamhet skulle vara offentligt finansierad och framförallt ske i offentlig regi.

Även om de rationella argumenten Äktenskapsmodellerna skulle vara starka kan det fortfarande finnas en viss misstänksamhet och emotionella argument mot att bli medlem i KFO. Min bedömning är att detta skulle kunna hanteras genom ett att varumärket Famna på något sätt följer med och används även i fortsättningen, att KFO förklarar sig öppna att byta namn efter en framtida varumärkesprocess och att denna varumärkesprocess också syftar till att stärka komponenten "idéburet".

Möjligheter

Ytterligare strukturförändringar – en kedjereaktion.

En process av samgående mellan KFO och Famna skulle kunna verka som en katalysator för ytterligare strukturförändringar och fler samgåenden mellan idéburna aktörer. I kapitel 6 beskrivs strategin evolution där olika aktörer ser fördelar med att gå samman både vertikalt och horisontellt. I analysen bedöms dock lösningarna inom och mellan de olika organisationerna som för stora för att den strategin ska ge resultat inom en önskvärd tidshorisont. Ett genomförande av

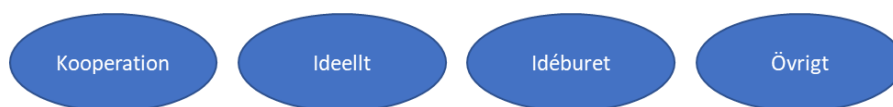
migrationsstrategin där flera av Famnas medlemmar väljer att byta arbetsgivarorganisation kan dock få fart även på andra förändringar.

Sådana skulle till exempel kunna vara att man får igång förnyade diskussioner mellan arbetsgivarorganisationerna KFO, Arbetsgivaralliansen och IDEA. Fler organisationer skulle kunna slå följe med Famna in i den nya KFO-strukturen och bilda en större branschorganisation för idéburen välfärd, till exempel Idéburen skola och Skoopi. En tredje möjlighet skulle kunna vara att även intresseorganisationen Forum dras in i diskussionerna.

Profilerade kollektivavtal

Större möjligheter att profilera idéburen sektor med särskilda kollektivavtal. KFO:s huvudavtal ger stora möjligheter till anpassade kollektivavtal för idéburna aktörer. Detta får avvägas mot argument som pekar på att det vare sig är rimligt eller rationellt med olika kollektivavtal för samma yrkesgrupper inom samma arbetsgivarorganisation.

Grunden läggs till en framtida organisation inom KFO (eller i en större sammanslagen arbetsgivarorganisation) som skulle stärka och lyfta fram svenskt civilsamhälle. En organisering skulle kunna ordnas sektorsvis med en direktör/förbundsdirektör i spetsen och med vardera en avdelning och som i Äktenskap 1 eller förbund som i Äktenskap 2, till exempel med följande sektorer:



Hot

Statsbidraget försvinner.

Famna har statsbidrag. Det gäller även för några andra organisationer i strukturen. Famna fick under flera år ett statsbidrag direkt ifrån regeringskansliet. Ärendet hanterades av socialdepartementet efter att Famna varje år lämnade in en ansökan. Från och med 2018 betalas det ut av Socialstyrelsen enligt en förordning (SFS 2011:1062) om statsbidrag till vissa organisationer inom det sociala området. Statsbidrag kan enligt denna förordning betalas ut till ideella organisationer som bedriver verksamhet inom det sociala området. Förordningen kompletterades innan regeringen förde över ansvaret för Famnas bidrag med ändamålet "att främja utvecklingen av idéburen vård och omsorg".

Rent principiellt finns inget i förordningen som innebär att vare sig någon av Äktenskapsmodellerna eller Sambomodellen skulle vara mindre kvalificerade än Famna för att erhålla statsbidrag. Detta under förutsättning att det även i den nya strukturen finns en ideell förening som kan ta emot bidraget och att det är denna förening som driver den verksamhet som berättigar till statsbidrag. Men osvuret är bäst, det skulle kunna vara så att myndigheten ser annorlunda på en arbetsgivarorganisation, särskilt om man bedömer att denna har bättre ekonomiska förutsättningar.

Å andra sidan finns det inte heller några garantier för att Famna får fortsatt statsbidrag och på den nivå som gäller i dag även om verksamheten fortsätter i "orubbat bo". Statsbidraget prövas varje år i förhållande till de ansökningar som kommer in och det kan mycket väl bli konkurrens även om den del av potten som går till att främja idéburen vård och omsorg.

Ny definition av "idéburet".

Kommer den sittande statliga utredning som arbetar med att ta fram en tydlig definition av idéburna aktörer fram till en snävare definition än den som tillämpas av Famna, kan det bli problem också för de föreslagna organisationsmodellerna. Det blir svårt att tillämpa andra kriterier för medlemskap än de som skulle gälla i lagar som styr till exempel IOP och upphandling. Denna fråga behandlas något utförligare i omvärldsanalysen kapitel 4.

Svårigheter är dock inte samma sak som att det skulle bli omöjligt och i vilket fall skulle de även behöva hanteras av Famna i nuvarande organisationsform.

Halvdan anslutning.

Om konceptet sjösätts men endast ett fåtal av Famna-medlemmarna byter arbetsgivarorganisation till KFO, skulle det strukturella och ekonomiska underlaget för särskilt Äktenskapsmodellerna bli för dåligt för att ge de medlemmarna det kvalitativa mervärde som utlovats och förväntats. Det skulle i sin tur kunna leda till besvikelse och konflikter inom Famna.

Detta kan motverkas genom att ett antal större organisationer förbinder sig till att ansluta innan ett definitivt beslut tas om att gå vidare med någon av Äktenskapsmodellerna.

Konkurrens mellan arbetsgivarorganisationer.

Ett etablerande av någon av Äktenskapsmodellerna skulle kunna leda till att andra arbetsgivarorganisationer börjar vidta åtgärder för att behålla de medlemmar som är på väg till KFO.

Bästa sättet att motverka detta är att processen sker öppet och transparent, att fördelar och nackdelar redovisas. Det bör också vara så att processen "ägs" och drivs av medlemmarna. Det som och talar för Äktenskapsmodellerna är att den stora och avgörande fördelen ligger i att samla alla medlemmarna på samma ställe, i samma arbetsgivarorganisation. Om detta inte uppnås så kan svårligen flera av de andra fördelarna realiseras.

Kapitel 8 - Utredarens överväganden och förslag

Sammanfattning av utredningens slutsatser

I omvärldsanalysen redovisar jag en kartläggning av de organisationer som vid sidan av Famna företräder aktörer inom idéburen välfärd som arbetsgivare- och branschorganisationer. Jag har också med ett antal organisationer som arbetar med angränsande uppdrag. Det är en mångfacetterad bild som framträder. Det finns alltid fördelar för aktörer med frågor av gemensamt intresse att också driva dessa i ett gemensamt sammanhang – till exempel genom att bilda en paraply-, intresse- eller branschorganisation. Men jag ifrågasätter om dessa gemensamma organisationer verkligen behöver vara så många och så specialiserade. Min slutsats är att det finns utrymme för förändringar av den här strukturen som innebär att medlemmarna skulle kunna få bättre utväxling på satsade resurser.



Famnas medlemmar är dessutom splittrade mellan fem olika arbetsgivarorganisationer. Om medlemmarna i stället samlades i en och samma arbetsgivarorganisation skulle helt nya möjligheter öppnas för att stärka och utveckla den idéburna sektorn. Samtidigt som samarbetet mellan denna arbetsgivarorganisation och Famna skulle kunna utvecklas för att bättre utnyttja gemensamma resurser.

Mot den bakgrunden är uppdraget till denna utredning högst relevant, att ta fram ett underlag för att visa hur potential och mervärde kan se ut av ett eventuellt samarbete mellan KFO och Famna. Bland annat organisationsmodellerna i kapitel 6 har tydligt visat att ett mervärde finns. Men för att verkligen realisera potentialen krävs att man tar det första steg som jag har beskrivit ovan, att Famnas medlemmar också väljer KFO som arbetsgivarorganisation. Det är först genom att bli medlemmar i samma arbetsgivarorganisation som man också kan ta nästa steg, att skapa en mer rationell arbetsgivar- och branschorganisationsstruktur.

Utifrån denna slutsats formuleras i kapitel 5 målet "att etablera en arbetsgivare- och branschorganisationsstruktur som bättre än i dag kan samla, företräda och utveckla idéburen välfärd".

Jag redovisar tre olika strategier för att nå målet. 1) Revolution som innebär att trappan städas uppifrån genom att en helt ny organisation "Svenskt civilsamhälle" bildas och etableras. 2) Evolution genom att man steg för steg slår samman organisationer som har liknande uppdrag och/eller ligger

nära varandra. 3) Migration som innebär att idéburna aktörer väljer att bli medlemmar i samma arbetsgivarorganisation.

Jag förordar strategin Migration därför att jag bedömer att den har större förutsättningar än de båda andra att nå resultat och därtill inom en rimlig tidsram. Den strategin har också den tydliga fördelen att Famna och framförallt Famnas medlemmar i hög grad själva förfogar över de åtaganden och åtgärder som är nödvändiga och därmed kan driva processen framåt.

”Revolution” förutsätter ett betydligt större grepp och en bredare medverkan än enbart den idéburna sektorn och att den verkligen skulle leda till avsett resultat är dessutom mycket osäkert. ”Evolution” får svårt att rå på de låsningar som finns i den befintliga strukturen. Tidigare erfarenheter av diskussioner till exempel mellan arbetsgivarorganisationerna visar på svårigheterna med att nå resultat.

Jag har i kapitel 5 utvecklat varför jag anser att den arbetsgivarorganisation Famnas medlemmar samlas i bör vara KFO. Framförallt handlar det om att det där finns en insikt om vad den idéburna sektorn behöver samt öppenhet för förändringar och dialog. Det blir en bra miljö för idéburen sektor som ger goda förutsättningar för tillväxt och utveckling. Till detta kommer att ett byte till KFO också skulle vara ekonomiskt fördelaktigt för flera av Famnas medlemmar.

Ett beslut om en bredare anslutning till KFO måste dock föregås av en del förändringar och anpassningar av KFO:s organisationsstruktur för att ge den idéburna sektorn full utväxling av att samorganiseras (se nedan). Namnfrågan är ett bekymmer i sammanhanget. Det är viktigt, som jag skriver i kapitel 7, att KFO förklarar sig öppna för att byta namn efter en framtida varumärkesprocess och att denna varumärkesprocess också syftar till att stärka komponenten ”idéburet”.

Jag har i kapitel 6 beskrivit några olika organisationsmodeller för ett samarbete mellan KFO och Famna. Mitt förslag är att man väljer den mer långtgående linjen att Famna fusioneras med KFO. De två äktenskapsmodellerna har klara fördelar jämfört med sambomodellen. Det blir ett tydligare resurstillskott, genom att de modellerna ger mer av rationaliserings- och effektivitetsvinster. Det innebär också en enhetlighet i vem som företräder den idéburna sektorn utåt och därmed större tydlighet i kommunikations- och påverkansarbete. Det innebär en talesperson med ett omfattande och tydligt mandat. Det ger också en tydligare organisation.

Valet mellan de två äktenskapsmodellerna är svårare. Det finns tydliga fördelar med bägge. Äktenskap 2, där de idéburna medlemmarna bildar ett eget förbund med en egen ideell förening, säkrar på ett tydligare sätt den idéburna sektorns självständighet. Den modellen ger också de idéburna en självrådighet över framtiden som Äktenskap 1 saknar. I klartext ger den modellen större möjligheter till ”exit” om den idéburna sektorn i framtiden inte känner sig nöjda med sällskapet i KFO.

Trots detta landar jag på att föreslå modellen Äktenskap 1, där Famna i större utsträckning integreras i KFO:s organisation. ”It takes two to tango” och den här modellen är bättre anpassad till hur KFO fungerar och är uppbyggt i dag. Den är rationellare och ger också större möjligheter att utnyttja de gemensamma resurser som blir följden av en ny organisation. Framförallt är jag tveksam till om den idéburna sektorn idag är tillräckligt stor för att bära ett eget förbund. Jag ska inte sticka under stol med att jag är imponerad av hur norska Virke fungerar och det utrymme den idéburna sektorn kan få och ges även i ett sammanhang med andra typer av organisationer. Inom KFO borde det finnas ännu bättre utrymme för en sådan position genom att tyngdpunkten mer ligger på kooperativt och ideellt. Inom Virke finns en betydligt större representation av ”vanliga” kommersiella aktörer.

Även Äktenskap 1 - modellen kräver rätt så omfattande förändringar av KFO:s struktur, bland annat att idéburet blir en egen avdelning som leds av en direktör under ledning av en branschkommitté tillsatt av medlemmarna. Direktören ges en, inom KFO, självständig ställning att företräda den idéburna sektorn, att leda arbetet internt, att kunna uttala sig och agera för dess intressen externt. Inte minst behövs ett varumärkesarbete i enlighet med vad jag tidigare har framhållit.

Förslag till process

I det följande föreslås en process för hur utredningen kan hanteras inom Famna och KFO. Processen är idealiserad eftersom den bygger på en rak väg mellan förslag och genomförande. Verkligheten blir med största sannolikhet mer komplicerad och därför får processen modifieras efterhand och anpassas till hur saker utvecklar sig.

1. Famnas och KFO: styrelser behandlar under februari månad var för sig rapporten och rapportens förslag, tar beslut om att gå vidare med fortsatt process utan att ta ställning för en särskild modell.

Kommentar

I kapitel 6 presenteras tre olika modeller för hur samarbetet mellan KFO och Famna kan utvecklas. Äktenskap 1, Äktenskap 2 samt Sambo. Utredningen förordar Äktenskap 1. Detta bör räcka som input för att inte skapa onödiga låsningar. Ett mer öppet förhållningssätt gör det lättare för uppdragsgivarna att anpassa processen efter de reaktioner och synpunkter som följer på utredningens förslag.

2a. Rapporten presenteras för ledningar och styrelser för Famnas största medlemmar men också för alla övriga medlemmar som så önskar.

Kommentar

Det är Famnas medlemmar som måste ta det avgörande beslutet om att byta arbetsgivarorganisation. Detta gäller för alla tre modellerna. Därför kommer det att behövas en bred förankring.

2b. Andra organisationer som kan beröras eller allmänt vill ha information erbjuds presentationer av rapporten och en möjlighet till dialog.

Kommentar

Detta kan ske parallellt med 2a. Gäller inte minst andra arbetsgivarorganisationer än KFO men även de branschorganisationer och organisationer med angränsande uppdrag som har tagits med på strukturbilden ovan.

3. Famna samlar sina största medlemmar för att ta ställning till fortsatt process och om man bestämmer sig för att gå vidare, tar man också beslut om vilken modell som man förordar. Efter det sker diskussion och förankring i Famnas styrelse.

Kommentar

Famnas största medlemmar är nyckelaktörer. Är inte de med på tåget blir det svårt att gå vidare i processen. Information om hur dessa medlemmar ställer sig är nödvändig information till styrelsen

för att denna ska kunna ta ställning. Därav ordningen att de största medlemmarna bestämmer sig först, innan det avgörande beslutet tas i Famnas styrelse.

4. Dialog mellan de största medlemmarna och KFO om möjligheterna att gå vidare. Vid behov tas beslut om kompletterande utredning, som sker parallellt med dialogen alternativt att den pausas i väntan på resultat. Dialogen utmynnar i ett konkret förslag till modell och fortsatt process, som är så utformat att beslut kan tas i KFO:s styrelse samt på ett (extra) årsmöte i Famna efter beredning i styrelsen.

Kommentar

Det här är avgörande steg. Här måste alla centrala aktörer ta definitiv ställning. Det är omöjligt att nu föreslå hur det här steget ska formeras. Det kan innebära vissa inslag av förhandling mellan KFO och Famna-medlemmarna. Det kan också bli viss tidsutdräkt beroende på det utredningsbehov som identifieras och beslutsprocesserna hos de enskilda aktörerna.

5. Ett antal större medlemmar hos Famna skriver under en avsiktsförklaring om att man avser gå vidare och söka medlemskap i KFO så snart de praktiska omständigheterna medger.

Kommentar

Det är ingen liten sak att byta arbetsgivarorganisation. Det krävs förberedelser och gällande kollektivavtal behöver sannolikt löpa ut innan man kan ta steget. Därför blir det sannolikt omöjligt för organisationerna att ansluta till KFO samtidigt. För att beslutsprocesserna ska kunna fortgå och de olika parterna lita på varandra behövs en avsiktsförklaring. Detta är i och för sig inget juridiskt bindande dokument. Men tar man steget och skriver under så är den moraliska förpliktelsen starkt manifesterad.

6. Beslutsprocesser i KFO och Famna.

Kommentar

För Famna kommer det att krävas ett årsmötesbeslut. Väljs Äktenskap 1 kommer det också att innebära att Famna läggs ned som självständig organisation och uppgår i KFO:s ideella förening. Väljs Äktenskap 2 kvarstår Famna som förening men ombildas till ett förbund inom KFO. Väljs Sambo så kommer det att krävas en del anpassningar av stadgarna. För KFO kommer det sannolikt också att krävas beslut på föreningsstämma åtminstone för äktenskapsmodellerna, eftersom det sannolikt här krävs vissa anpassningar av föreningens stadgar.

7. Formering i KFO.

Kommentar

Väljs Äktenskap 1 är det sannolikt så att redan befintliga Famna-medlemmar i KFO bildar en branschkommitté. Famnas övriga medlemmar ansluter efterhand. Väljs Äktenskap 2 ombildas Famna till ett förbund inom KFO. Det kommer då, åtminstone under en övergångstid, att behöva finnas två typer av medlemskap, dels ett för dem som också är medlemmar i KFO dels ett för dem som ännu en period kommer att vara anslutna till andra arbetsgivarorganisationer. Famnas tjänstemannaorganisation integreras i KFO i en särskild process.

Avslutande reflektion

Det primära för den här utredningen har varit att analysera förutsättningarna för ett närmare samarbete mellan KFO och Famna samt hur ett sådant kan organiseras. Men förändringsprocessen för den idéburna sektorn borde inte stanna vid denna frågeställning. Jag visar i omvärldsanalysen i kapitel 3 på den uppsjö av organisationer som har till uppgift att på olika sätt företräda idéburna organisationer – alltså organisationer som organiserar organisationer. Ofta är till exempel en Famnamedlem också medlem i flera av de andra organisationerna. Den här bilden blir ännu mer omfattande och komplicerad om man skulle försöka fånga hela civilsamhället.

Det finns onekligen rationella skäl att lägga och driva frågor av gemensamt intresse på en övergripande nivå, till exempel i en gemensam paraplyorganisation och att ha tillgång till och delta i olika nätverk bidrar till utveckling och kompetens. Men det primära och fokus för en organisation är ändå att utveckla den egna verksamheten. Det är där man framförallt vill lägga ned arbete och engagemang. Är man med i många olika företrädarorganisationer för att driva olika övergripande intressen konkurrerar detta engagemang med tillgängliga resurser precis som all annan verksamhet. Det är dock sällan dessa organisationer ifrågasätts och granskas. Det går verkligen att ifrågasätta om alla dessa organisationer behövs - inte det som de gör, men att det inte skulle kunna göras effektivare och bättre i ett större och mer samordnat sammanhang.

Även när man kommer fram till att medlemskap i en typ av organisation behövs, vilket onekligen gäller för arbetsgivarorganisation, finns det skäl att ifrågasätta det rationella i att det finns så många organisationer att välja mellan. Överväger verkligen inte vinsterna med att strukturrationalisera även här? Samma sak gäller för branschorganisationer, behöver de verkligen vara så smala som de är för idéburna aktörer?

Jag valde i kapitel 5 bort strategierna Revolution och Evolution till förmån för strategin Migration när det gäller att förändra strukturen för den idéburna sektorn. Skälet var att den strategin på ett tydligare sätt och snabbare har förutsättningar att nå måluppfyllelse. Bakgrunden är att jag upplever de strukturella låsningarna som väldigt starka och svåra att rå på. Inte minst därför att medlemsorganisationernas ledningar har fokus på helt andra saker och sällan vill lägga mer tid och kraft än nödvändigt på den här strukturen.

Men egentligen anser jag att större och mer genomgripande förändringar borde och skulle kunna göras redan av den strukturbild som jag har ritat upp. Några arbetsgivarorganisationer (Arbetsgivaralliansen, KFO och IDEA) borde slås ihop, antalet branschorganisationer borde bli färre (Famna, Idéburna skolor och Skoopi blir starkare tillsammans), arbetsgivare- och branschnivåerna borde slås samman, en hel del av vad organisationerna med angränsande uppdrag gör borde kunna tas om hand i en större arbetsgivare- och branschorganisation.

Vidgar vi bilden till utanför den idéburna sektorn finns det ännu mer att göra. I strategin Revolution är jag inne på tanken att etablera "Svenskt civilsamhälle" som en stark övergripande aktör för att representera och utveckla hela civilsamhället. Jag har här sneglat på Svenskt Näringsliv och den roll den organisationen har för hela den kommersiella sektorn. Jag konstaterade att detta som strategi för att nå de mål som jag identifierat till följd av detta uppdrag, är för långsiktig, för omfattande och för osäkert. Men som en vision tycker jag tanken på "Svenskt civilsamhälle" är i högsta grad relevant.

Förhoppningsvis skulle en process med ett närmande mellan KFO och Famna också kunna fungera som en katalysator för att även andra integrerade och/eller parallella förändringsprocesser ska bli verklighet.

