



Arbetsgivaralliansen

PÅ FRAMTIDENS ARBETSMARKNAD

Förord

Arbetsgivaralliansens första 25 år – vart är vi och vart är vi på väg?

Denna intervjuserie med personer från våra branschkommittéer, fackliga motparter och några externa betraktare är tänkt som ett underlag vid Arbetsgivaralliansens dag med temat framtidens arbetsmarknad den 17 oktober 2017. Tanken är att vi med alla våra förtroendevalda, som är många, i Sveriges mest demokratiska arbetsgivarorganisation fritt ska få tänka kring vad vår sektors arbetsgivarorganisation ska jobba med i framtiden.

Idén om en intervjubok väcktes tidigt i planeringen av Arbetsgivaralliansens dag. Ansvarig för arbetet med boken är Ellinor Forsberg, kommunikationsansvarig och Lars Pettersson, senior rådgivare. Ansvarig för intervjuer och text är Andreas Linderyd, skribent och forskare vid Ersta Sköndal Bräcke högskola samt verksam vid Ideell Arena. Andreas uppdrag har varit att genom intervjuer få fram synpunkter och förslag att diskutera inför Arbetsgivaralliansens fortsatta utveckling.

Stort tack alla för ett gott arbete!

Resultatet av boken och våra diskussioner kommer att användas i den plan styrelsen tar fram för Arbetsgivaralliansen 2018–2022, vilket också blir första gången vi gemensamt med alla förtroendevalda tittar lite längre fram på vår verksamhet i stället för att arbeta enbart med årliga verksamhetsplaner.

Med gott hopp om givande diskussioner med massor av energi både den 17 oktober 2017 och i kommande möten med våra branschkommittéer samt med Styrelsen för Arbetsgivaralliansen!

Hans-Göran Elo

*Förbundsdirektör Arbetsgivaralliansen
Stockholm september 2017*



Innehållsförteckning

FÖRORD

Hans-Göran Elo
förbundsdirektör, Arbetsgivaralliansen

SID 7 INLEDNING

SID 8 TORSTEN FRIBERG

”Vårt fokus är att bli större”

Intervju med Torsten Friberg,
ordförande i Arbetsgivaralliansen

SID 14 CHATRI WIHMA

*”Professionaliseringen gör oss
till bättre arbetsgivare”*

Intervju med Chatri Wihma,
vice ordförande i Arbetsgivaralliansen

SID 20 ANDERS LARSSON

*”I den moderna föreningen är inte
organisationsformen viktigast”*

Intervju med Anders Larsson,
ordförande i branschen Idrott

SID 28 GUNILLA MELSTED

”Ju proffsigare vi är, desto mer trovärdiga”

Intervju med Gunilla Melsted,
ordförande i branschen Ideella och
idéburna organisationer

SID 34 IRENE BRATLI LUNDMARK

*”Det blir en kamp om talangerna
och specialisterna”*

Intervju med Irene Bratli Lundmark,
ordförande i branschen Utbildning och Folkbildning

SID 40 SONJA BLOMBERG

*”Inom vård och omsorg har vi
fullt upp med att överleva”*

Intervju med Sonja Blomberg,
ordförande i branschen Vård och Omsorg

SID 46 MADELEINE HANSSON

”Hellre låglönejobb än arbetslös”

Intervju med Madeleine Hansson,
ordförande i branschen Trossamfund och
Ekumeniska Organisationer

SID 52 HELENE BERGSTEDT

*”Ju mer proaktiva vi är,
desto färre uppsägningar”*

Intervju med Helene Bergstedt,
VD för Trygghetsrådet TRS

SID 58 MARTIN LINDER

*”Sverige lägger för lite resurser
på utbildning under yrkeslivet”*

Intervju med Martin Linder,
förbundsordförande i fackförbundet Unionen

SID 64 TOBIAS BAUDIN

*”Vi ska inte ha enkla jobb,
vi ska ha riktiga jobb”*

Intervju med Tobias Baudin,
förbundsordförande i fackförbundet Kommunal

SID 70 KARIN MATTSSON WEIJBER

”Idrottsrörelsen är världens bästa nätverk”

Intervju med Karin Mattsson Weijber,
styrelseproffs och föreläsare, tidigare ordförande
i Riksidrottsförbundet

SID 76 MARTIN ÄRNLÖV

*”Ingen motsättning mellan ökad
professionalisering och ideellt engagemang”*

Intervju med Martin Ärnlöv,
direktor för Bräcke diakoni och ordförande
i branschorganisationen Famna

SID 82 PER NILSSON

”Akademin får inte bli stelbent”

Intervju med Per Nilsson,
rektor för Ersta Sköndal Bräcke högskola

SID 88 AVSLUTANDE REFLEKTIONER

TEXTER: ANDREAS LINDERYD



Inledning

I denna bok intervjuas 13 ledare i det civila samhället. Syftet är att visa hur de ser på arbetslivets utveckling och vad de stora trenderna kan betyda för ledarskap och organisering. Exempel på sådana trender är civilsamhällets professionalisering, ett digitaliserat arbetsliv och vad som behöver ske när många arbetsuppgifter automatiseras.

Boken handlar även om Arbetsgivaralliansen. Gör den rätt saker? Bör uppdraget vidgas? Skulle civilsamhällets arbetsgivarfrågor bli mer uppmärksammade om Arbetsgivaralliansen gick samman med en konkurrent? Vad hoppas ledande företrädare på?

Boken skrivs för alla med intresse för ledning och styrning i civilsamhället. I fokus står nämligen allt viktigare frågor i många ideella organisationer: Hur står de sig i konkurrensen? Är de attraktiva arbetsgivare? Vilka lockar de till sig? Vilka skulle de gärna rekrytera? Hur bör de svara upp mot de i dag mycket stora förväntningarna på civilsamhället?

Många är inblandade i ett bokprojekt och jag vill här säga STORT TACK till alla som bidragit. Utan er hade boken inte blivit av.

Andreas Linderyd
Stockholm, september 2017



”Vårt fokus är att bli större”

Torsten Friberg vill att Arbetsgivaralliansen ska växa. För att lyckas behöver mer göras mot arbetsgivare i civilsamhället som i dag inte har någon arbetsgivartillhörighet. Torsten tror också att Arbetsgivaralliansen snart erbjuder fler tjänster och ägnar mer tid åt chefsutbildningar.

Högt upp på Södra Klara kyrkogata säger han att medlemmarnas förväntningar har ökat.

– Jag hoppas vi inte går mot medlemslösa organisationer.

För ett ögonblick ger Torsten Friberg ett något dystert uttryck. Vi har inte träffats tidigare och mitt intryck är att mannen på andra sidan bordet är en utpräglad optimist. Men vissa ämnen i vårt samtal verkar bekymra. Ett handlar om hur vår tids samhällsengagemang uttrycks.

– Unga människor organiserar sig inte. Det är civilsamhällets största utmaning!

Studier visar att runt hälften av svenskarna är ideellt aktiva. Men Torsten upplever att det livslånga ideella åtagandet inte längre verkar locka – eller kanske snarare få plats i ett samhälle där tempot är högt och krav och ambitioner växer. För en person som Torsten, med ledaruppdrag i över 45 år och vars engagemang blivit en livsstil, är det inte alldeles lätt att förhålla sig till.

– Bland de unga är fler nyktra än tidigare, men de engagerar sig inte i IOGT-NTO:s ungdomsförbund. Många är politiskt aktiva, men ointresserade av partipolitiken. Jag hoppas att detta kan ändras men är svaret skyldig.

Torsten Friberg funderar över vad individualiseringen, civilsamhällets professionalisering och nya former för samhällsengagemang kan betyda för demokratins utveckling. För att föreningar ska bestå och därtill växa behövs medlemmar – och uthålliga sådana. Eller, som han formulerar det: Det byggs inga församlingar om folk bara tror på Gud hemma i soffan.

– Många av oss över 50 år tror ju på den organiserade formen. Vi tror, om man har ett intresse för någonting, att man blir starkare om man organiserar sig. Och för egen del har jag aldrig funderat över när jag ska sluta ta mig an uppdrag.

– Vi i civilsamhället behöver bli bättre på att fånga upp folk. Vi 40-talister har också anledning att vara självkritiska, ibland har vi stått i vägen för de yngre. När nu ideella organisationer än mer professionaliseras är det också viktigt att de som anställs förstår att serva medlemmarna. Ideologiskt är det medlemmarna som ska utveckla verksamheten. De kan inte sitta på läktaren och låta andra spela matchen.

Borde en anställd i en ideell organisation vara medlem och ideellt aktiv i den?

– Ja, i en idéerörelse är det en trovärdighetsfråga. Jag kan inte arbeta i en nykterhetsorganisation och själv inte vara nykterist.

TROR PÅ ETT OSYNLIGT LEDARSKAP

Sedan 1970-talet har Torsten Friberg haft otaliga roller inom den ideella sektorn. På de flesta frågor jag ställer får jag snabba svar, men frågan om hans egen skicklighet och varför han om och om igen fått inflytelserika tjänster och förtroendeuppdrag överläter han till andra att svara på. I stället utvecklar han sin syn på ordförandeuppdraget. Han talar om att vara passionerad för den verksamhet han ytterst ansvarar. Att det i alla organisationer är viktigt att folk känner till ordföranden och att denna förmår att balansera lyhördhet och tydlighet. Torsten tycker inte att en ordförande bör söka rampljuset, den stora scenen ska vara vd:ns eller direktorns. Om en styrelse petar i det operativa blir det inte bra.

– Jag tror på ett ganska osynligt ledarskap. Som ordförande vill jag få folk att synas och skapa harmoni kring sammanträdesbordet. Jag har ju både varit chef och ordförande och kan spelreglerna. Jag skulle aldrig lägga mig i en personalfråga om inte vd önskar det.

Samtalet leder in på ledning och styrning inom den ideella sektorn. Torsten ser inte, vilket en del vill hävda, att ideella styrelser tenderar att vara för mycket operativa och för lite strategiska. Att styrelsemedlemmar i den ideella sektorn ofta har ett stort engagemang för sin verksamhet tycker han är alldeles utmärkt. Och, säger han, inom civilsamhället eftersträvar vi samsyn mellan styrelse och ledning i högre grad än vad näringslivet gör. En vd i näringslivet har ett större ansvar och beslutsmandat än en förbundsdirektör i civilsamhället.

En åsikt han oftare hör är att styrelser i den ideella sektorn inte är professionella.

Men det håller han inte med om.

– Jag tror att man då avser att styrelser borde vara mer kunniga i juridik, personalfrågor, ekonomi och så vidare. Men jag menar att förtroendevalda och anställda i den ideella sektorn är väl så professionella som i andra samhällssektorer. Och det är inte så, vilket jag också får höra, att civilsamhället överlag har mer att lära av näringslivet än omvänt. Som jag ser det är det näringslivet som har jättemycket att lära av den ideella sektorns företrädare.

I fråga om civilsamhällets professionalisering menar han att mycket stora förändringar ägt rum under de senaste decennierna. Förr kunde det räcka med ett engagemang inom IOGT-NTO för att få anställning som ekonom på kansliet. I dag, säger Torsten, kräver de utbildning från universitet och handelshögskolor. Enligt Torsten finns det risker med att driva professionalismen för långt, bland annat för att det skulle kunna skapa ett för stort gap mellan anställda och frivilliga. Men professionaliseringen av sektorn har hittills varit positiv.

Gör högskoleutbildade då organisationen bättre – eller handlar det om legitimitet mot omvärlden?

– Det handlar nog om både och. I många verksamheter är det ju stora ekonomiska värden vi har att hantera. Ta bara nykterhetsrörelsen där de har ett fastighetsbestånd på 2,5–3 miljarder kronor och en lotteriverksamhet som omsätter en halv miljard. Det krävs ju välutbildade personer att sköta det. Den tid då man cyklade runt med en papplåda och sålde lotter, det var en annan tid.

Torsten upplever att ideella organisationer blivit attraktiva som arbetsgivare. Han märker det på chefsnivå, och säger att det blivit lättare att rekrytera kompetenta chefer. I dag är urvalet stort.

– Det gläder mig att många vill göra karriär inom civilsamhället. Visst, ännu lockas inte det stora antalet från Handelshögskolan till vår sektor – och ännu tränas de nog inte tillräckligt för att göra det. Men många unga jag möter ser de mjuka värdena. De vill arbeta för en viktig sak och drivs av annat än hög lön. Jag upplever också att kraven på oss arbetsgivare ökar. I rekryteringssammanhang faller det inte bara på den som söker jobbet att säga vad man är bra på. Folk vill veta vad vi som arbetsgivare kan erbjuda tillbaka. Här har det skett en gigantisk utveckling, faktiskt.

Vilka andra trender ser du på arbetsmarknaden?

– En stor förändring är att folk i högre grad måste vara beredda på att byta karriär. Det innebär i sin tur att man behöver skaffa sig ny kunskap genom kompletterande akademiska studier. Man måste fortbilda sig ganska grundläggande då och då. Det är min absoluta uppfattning.



Men vad är det då för ny kunskap som behövs – och på vilken nivå behöver vi fortbilda oss?

- Det är inte självklart fler och högre examina som behövs. Och jag ser inte att vi i första hand behöver utbilda oss för att bli effektivare. Än viktigare är att vi stärker de humanistiska inslagen. I jakten på effektivisering håller vi på att springa ifrån de humanistiska värdena. Att vi lever i ett samhälle med större klyftor är ett tecken på det. I dag är vårt samhälle att betrakta som ett 2/3 samhälle.

Om du inte ser att vi i första hand behöver ett effektivare arbetsliv, borde civilsamhällets organisationer då opinionsbilda för att vi ska arbeta mindre?

- Det är tudelat när man för den här typen av resonemang. Jag tror inte att vi ska arbeta mindre för att få mer utrymme på vår fritid. För det är också min uppfattning att vi tidsmässigt i Sverige arbetar ganska lite. Vi arbetar 38–40 timmar i veckan, har fler röda dagar och längre semester än andra länder.

Många arbetar samtidigt hårt och är stressade medan andra har svårt att över huvud taget komma in på arbetsmarknaden...

- Ja, det är ett problem. Det offentliga, näringslivet och vi i civilsamhället måste ha ett öppet sinne att ta emot folk som inte har särskilt god utbildning. Men svaret på vad de enkla jobben innebär, det är jättesvårt. För 20 år sedan fanns det på det här kontoret ett antal uppgifter som man antagligen då kallade för de enkla arbetena. Det fanns ett litet tryckeri, det var någon som delade ut posten. Den typen av arbeten finns inte längre.

Vilka frågor är viktigast för Arbetsgivaralliansen just nu?

- En viktig fråga är de avtalade anställningsformerna, som delvis kommer att förändras. Människor kommer i högre grad ha kombinerade anställningar och inom vissa sektorer blir det färre tillsvidareanställda än tidigare. Som arbetsgivare är det viktigt att då och då markera facket betydelse. Vi behöver en motpart, och det kräver att fackförbunden klarar av att locka medlemmar. En annan fråga är den psykiska ohälsan, och inom Trygghetsrådet TRS är vi unika i att vi tar ansvar för de som blir uppsagda på grund av ohälsa.

- På det stora hela tror jag att vårt uppdrag kommer att vidgas. Det beror på att medlemmarna önskar mer av oss, till exempel när det gäller utbildning inom arbetsgivarområdet. Det kan bli så att vi blir mer aktiva vad gäller chefsutbildningar för våra medlemmar. Vi kommer också fortsatt diskutera om det finns effektivitet att uppnå tillsammans med Arbetsgivarförbundet KFO och IDEA – Arbetsgivarförbundet för ideella organisationer.

Genom samarbete eller samgående?

- Ja, det vet man ju aldrig. Ett exempel hittills är Athene Arbetsgivar-service AB, som ägs gemensamt av oss och KFO. Där har vi blivit betydligt mer effektiva till en billigare penning för våra medlemmar.

Blir det fler branscher?

- Vi tar nu in Huvudmannaförbundet, en arbetsgivarförening för antroposofiskt orienterade verksamheter. Vi ser också att det finns arbetsgivare som inte har arbetsgivartillhörighet, och som vi inte riktigt har grepp om. Sannolikt finns det väldigt många, inte minst inom idrotten. Det kan handla om en liten förening som har en vaktmästare anställd eller en kanslist eller så. Det finns också andra sektorer där vi kan växa, bland annat inom universitetsvärlden. Så detta är en uppgift som vi de närmaste åren ska försöka fokusera på, att bli större. Det är inte bara ett självändamål, utan vi tycker att vi ska fånga upp de arbetsgivare som inte har någon tillhörighet alls. Dessutom anser vi oss väldigt professionella inom området.

Är det fokus på civilsamhället – eller sträcker ni också ut en hand till aktörer i näringslivet?

- Arbetsgivaralliansen i dag skulle inte ha ork och resurser för att ge sig in på näringslivets områden. Och vi ska inte göra det, enligt min uppfattning, i alla fall inte just nu. Men visst, det är ett oskrivet blad.

Mot slutet av intervjun tar Torsten Friberg upp frågor av mer opinionsbildande karaktär. Han tycker att politikerna borde ägna civilsamhället ett större intresse, inte bara utifrån ekonomiska förtecken och inte bara ”tre veckor före valet, då det inte är någon hejd på utspelen hur viktigt civilsamhället är”. Han vill också förändra bilden av att civilsamhället skulle leva på bidrag från det offentliga. Det är långt ifrån så, säger han. Civilsamhällets organisationer

skapar oerhörda resurser på egen hand. Samtidigt ser han risker med alltför stora förväntningar på civilsamhället.

- I allt högre grad förväntas vi göra mycket av det som tidigare var kommunernas ansvar.

Men har inte civilsamhällets ledare i någon mån välkomnat och bidragit till en sådan utveckling?

- Jo, men problemet uppstår när det offentliga ger civilsamhället uppdrag – på det offentligas villkor. När det offentliga säger: Ni får bidrag om ni löser det på det här sättet. Civilsamhällets organisationer är inte skapade för att ta emot uppdrag där någon annan redan bestämt vägen fram till målet. Det vill vi göra själva.



Torsten Friberg

Ordförande i Arbetsgivaralliansen sedan 2001 och ledamot i styrelsen sedan 1993.

Vartannat år ordförande i serviceföretaget Athene, som ägs av Arbetsgivaralliansen och KFO. Även ordförande i Trygghetsrådet TRS, nykterhetsrörelsens Våra Gårdar och Studenthemmet Tempus.

Konsult på företaget Resource People.

Född 1947. Uppväxt i Stockholm och bosatt i Järfälla.

Utbildad förvaltningssociolog 1973 vid Socialhögskolan i Göteborg. Chefsutbildning på Handelshögskolan i Stockholm vid 55 års ålder.

Inledde sin karriär på Riksidrottsförbundet 1973–1977. Kom efter en kort period på Skolöverstyrelsen till IOGT-NTO, där han var förbundsdirektör under 27 år. Har varit ordförande i Folkbildningsrådet och vice ordförande i Folkspel och Miljonlotteriet.

Gör gärna en ledig dag: Ute i skog och mark. Mina idrotter har varit fotboll, ishockey, bandy och tennis.



”Professionaliseringen gör oss till bättre arbetsgivare”

Arbetsgivaralliansens medlemmar har mycket gemensamt. Men på styrelsenivå skulle vi behöva bli mer strategiska. Vi har en tendens att fastna i de operativa frågor som förenar oss, säger vice ordförande Chatri Wihma.

– Tänk dig ett Liseberg utan anställda, ett helt digitaliserat och automatiserat Liseberg. Vilken jättetråkig nöjespark!

Chatri Wihma skrattar till. Solen gassar när vi vandrar genom parken. Det är tidig eftermiddag och 15 000 personer har redan kommit hit. Enligt prognosen är ytterligare 8 000 på väg.

Vi går vidare till kontoret intill den södra parkeringen. Kollegorna hejar glatt, och stämningen verkar upprymd.

– Engagerade medarbetare har en avgörande betydelse för att våra gäster ska känna att besöket blir en stark och minnesvärd upplevelse. Blickar vi framåt skulle man inom bara några år kunna tänka sig ett stort antal helautomatiserade attraktioner. Men för oss är det personliga anslaget oerhört viktigt. Vi vill verkligen värna mötet människor emellan, och en del av upplevelsen – inte minst om man av någon anledning känner sig orolig under besöket – är hur man blir peppad och omhändertagen, säger Chatri.

ÖPPET ÅRET RUNT

Nöjesparken Liseberg har ett rikt utbud. Här finns 39 åkattraktioner. Här kan du gå loss på lyckohjul och varva en klassisk korvbricka med veganmat och det trendigt närproducerade. Varje onsdag möts seniorer till elva-dansen och åtskilliga kvällar sjunger alla åldrar med landets stora artister.

Chatri Wihma säger att Liseberg vill vara en plats för alla. Hon tar mig med till ett område där ett antal attraktioner

är kostnadsfria. Hon nämner också att Liseberg i samarbete med staden delar ut 13 000 åkband varje år till familjer som lever på långvarigt försörjningsstöd.

– Detta känns oerhört bra. Baksidan är att vi också får kritik när vi försöker hjälpa dem som inte har råd med våra åkpass. Tragiskt nog blir det en del gläpord.

För många är Liseberg sommarlovets höjdpunkt, andra förknippar det med Halloween och julmys. Men snart pratar vi nog inte om Liseberg i termer av säsonger. 2021, året då Göteborg blir 400 år, ska ett ostindiskt vattenland och ett upplevelsehotell invigas. Med denna park, en investering på nära två miljarder kronor, blir Liseberg öppet året runt. Enligt nöjesparkens ledning är detta nya takbelagda område, beläget vid nöjesparkens södra ingång, ett sätt att attrahera fler besökare och på så vis säkra ekonomin många år framöver.

– Det är också bra för Göteborg. För varje krona som besökarna spenderar på Liseberg spenderas 2,5 kronor utanför parken, säger Chatri.

VILL ARBETA MED ETT STARKT VARUMÄRKE

I fem år har hon varit HR-chef på Liseberg. Hon säger att uppdraget är mångfacetterat, att hon har ansvar för allt ifrån vad medarbetarna har på sig till att deras mänskliga rättigheter respekteras. Hon skrattar igen när jag frågar hur man blir bra på att hantera så vitt skilda frågeställningar, och svarar att det viktigaste är att vara genuint intresserad. Dessutom har hon fått med sig viktiga erfarenheter från Västra Götalandsregionen och Volvo Personvagnar.

I 25 år har Chatri Wihma haft ett personalansvar. Men aldrig trivts så bra som nu.

Vad lockade med Liseberg?

– Jag startade på Volvo, ett företag med otroligt starkt varumärke. När jag sedan kom till Västra Götalandsregionen visste inte 'en jäkel' vad det var för något, trots att över 50 000 arbetade där och att regionen har starka varumärken som Botaniska trädgården, Göteborgsoperan, Film i Väst och Sahlgrenska sjukhuset. Jag saknade att arbeta med ett starkt huvudvarumärke, och varumärket Liseberg är faktiskt starkare än varumärket Göteborg.

– Ett annat argument är att jag återigen ville arbeta i en verksamhet som får lov att tjäna pengar. Det får vi på Liseberg, men utan aktieägare så använder vi det mesta av vinsten till att investera i verksamheten. Det är toppen!

Varför var ett starkt varumärke viktigt?

– Ja, bra fråga. Jag ska inte säga att hela ens identitet är jobbet, för det är det absolut inte. Men man är ju ändå en del av vad varumärket vill symbolisera. Och vill vi förknippas med glädje, omtanke, säkerhet, kvalitet och kreativitet, då säger jag ju också att jag vill representera detta på något sätt. Det tycker jag känns bra.

Liseberg är ett kommunalt bolag och en del av Arbetsgivaralliansen. Hur hänger det ihop?

– Jag tror att det var på Göran Johanssons initiativ, kommunstyrelsens ordförande i Göteborg under många år. Man kan säga att Liseberg finns i gränslandet mellan

men inte heller fullt ut skattefinansierad. Därför kom det att bli Arbetsgivaralliansen som Liseberg anslöt sig till.

I egenskap av personalchef på Liseberg är Chatri Wilma ordförande i Arbetsgivaralliansens branschkommitté Upplevelse och Kultur. Bland medlemmarna finns andra med många medarbetare, som Astrid Lindgrens Värld och Cirkus Cirkör, men också mycket små verksamheter som ZebraDans. I kommittén talar man om det ömsesidiga lärandet. Att inte bara de större organisationerna ska sätta agendan.

– Vi delar våra arbetsrättsliga dilemman. Till exempel hur vi bör agera när avtal och intressentkrav krockar och hur vi kan lyckas konkurrera lönemässigt. Genom våra många säsongsanställda har vi anställningsformer och sysselsättningsgrader som är annorlunda än i många andra organisationer. På Liseberg har vi 400 tillsvidareanställda, i alla yrkeskategorier. Och sedan tar vi in ungefär 2 200 säsongare. Nu är ju säsongen snart hela året här också, men ännu kan vi inte erbjuda 12 månaders anställning.

Som ordförande i en branschkommitté finns du med i Arbetsgivaralliansens styrelse, där du är vice ordförande. Vilka frågor är särskilt viktiga för er?

– När vi diskuterar trender i omvärlden är digitalisering och automatisering givna teman. Här behöver vi vidga våra perspektiv. Vi vet ju alla att detta kan medföra mycket stora förändringar men fastnar lätt i diskussioner om nya appar. En annan viktig fråga är vilka strategiska kompetenser vi behöver. Vad kan vi göra när det till

exempel är svårt att få tag på utbildade kockar och byggprojektledare? Om vi med lön, bonusar, tjänstebilar och hämtning av barn på förskola inte kan hävda oss mot privata företag, vad kan vi då locka med? Ytterligare aktuella frågor är hur vi kan ta tillvara – och själva utbilda – de många människor som under senare år kommit till Sverige och vad vi gör för att hindra den psykiska ohälsan som breder ut sig bland unga. Många unga jag möter i dag är superambitiösa men mår skitdåligt.

Chatri beskriver ett trivsamt styrelseklimat och vill tro att det är högt i tak när ledamöter har avvikande åsikter. En utmaning hon kan se är att bli än bättre vad gäller den strategiska opinionsbildningen i frågor som förenar Arbetsgivaralliansens medlemmar. Det är lätt att känna igen sig i andra medlemmars problembeskrivning, men kan likväl vara svårt att utveckla strategier utifrån de bilder som tecknas. Enligt Chatri får dessutom dagsaktuella operativa frågor väl stor plats i styrelserummet.

– Ja, ibland undviker vi de större strategiska frågor vi borde fördjupa oss i. Kanske borde vi påverka politikerna mer och sannolikt skulle vi ägna mer tid åt att diskutera förändringar i vår omvärld. Det finns en risk att styrelser i civilsamhället blir mer operativa än strategiska, och det är möjligt att vi på styrelsenivå inte lyckas attrahera de mer visionära typerna. Samtidigt är det ju ofta i civilsamhället som större förändringar och idéer i samhället sätts i rullning.

I ett arbetsgivarperspektiv ser Chatri bara fördelar med den professionalisering som civilsamhället under senare decennier gått igenom. I hennes egen bransch har det blivit mer ”ordning och reda” och mindre ”tivoliverksamhet” i många verksamheter. Chatri säger att hon inte har reflekterat över om det skulle vara något större problem med att ideella organisationer inspireras och tar efter styrmodeller från andra samhällssfärer.

– Professionaliseringen gör oss effektivare och därmed till bättre arbetsgivare. Den har behövts. Men när vi rekryterar säsongsarbetare till Liseberg är inte utbildning avgörande. Betydligt viktigare är hur de är som personer och hur de bemöter andra.

Har ideella organisationer blivit mer attraktiva som arbetsgivare?

– Både ja och nej. Ja, för att många tilltalas av kamratskapet och värderingarna. Men jag tror också att många under-skattar civilsamhället, vilken kraft man har att förändra samhället utifrån ett arbete i denna sektor. Å andra sidan hoppas jag att det är något vi kan bidra till att förändra. Också här har Arbetsgivaralliansen en viktig uppgift.



Chatri Wihma

Är HR-chef på Liseberg AB och vice ordförande för Arbetsgivaralliansen. Ordförande för branschkommittén Upplevelse och Kultur.

Uppväxt i Lerum och bor i dag i Kungälv kommun.

Examen i psykologi från Göteborgs universitet och Executive MBA från Handelshögskolan i Göteborg.

Tidigare arbetat som HR-chef på Volvo Personalkagnar och chef för personal-service på Västra Götalandsregionen.

Största intresse är hästar, särskilt Frieserhästar. Tränar gärna klassisk dressyr och även Working Equitation (WE) samt Tornerspel.

Åker helst på Liseberg: Gasten och Kaninresan.

Om Liseberg

Invigdes: 1923.

Besökare år 2016: 2,9 miljoner.

Omsättning år 2016: 1 171 mnkr.

Vinst år 2016: 22 miljoner kronor (21 961 tkr).

Liseberg AB är moderbolag i Lisebergskoncernen. Bolaget är, bortsett från två preferensaktier, helägt dotterbolag till Göteborg & Kommunintressent AB – ett bolag som är helägt av Göteborgs Stadshus AB vilket i sin tur är helägt av Göteborgs stad.

”I den moderna föreningen är inte organisationsformen viktigast”

Det är viktigare att enas om vad idrottsrörelsen ska uppnå än om hur den ska organiseras. Det säger Anders Larsson, ordförande i branschen Idrott och sedan 2017 den första heltidsordföranden i Svenska Ishockeyförbundet.

På så vis utmanar han traditionella föreställningar om den ideella föreningen.

Det är en solig eftermiddag, en av de där riktigt varma dagarna på försommaren då många verkar undra varför allt ska ske samtidigt.

Också för Anders Larsson är det intensiva dagar. Tre dagar innan vi ses på börsbolaget Elekta i Stockholm har han fått förnyat förtroende att leda hockey-Sverige. Dessutom slog Ishockeyförbundets årsmöte fast att ordförandeposten ska vara på heltid.

Det historiska beslutet innebär att Anders lämnar som HR-chef på Elekta, ett företag som tillverkar cancer-behandlingsutrustning och där Anders har stortrivts.

– Det ömmar lite i hjärtat, men kroppen och inte minst kalendern är väldigt tacksamma, säger han om uppbrottet.

Var kommer du nu ha ditt kontor?

– Vi ska försöka hitta en bra lösning. Av princip är jag bara på kansliet när jag har inbokade möten. Vi har en generalsekreterare som leder den dagliga verksamheten, och då ska inte ordföranden häcka runt på kansliet. Min roll är att vara ute på fältet.

Du har gedigen erfarenhet av att leda utifrån både kommersiella och ideella logiker. Hur ser du att dessa logiker i dag vävs samman inom civilsamhället?

– Idrottsrörelsen är ideell och idéburen. Men i dag är det bara att konstatera att vår typ av verksamhet också drivs under kommersiella villkor. Om svensk ishockey brukar jag säga att vi är en slags hybrid. Vi har ideella, kommersiella och samhällseliga logiker att hantera, och det ställer höga krav på ledarskap och organisering.

Ibland möter Anders personer som utifrån sina erfarenhet från näringslivet sätter likhetstecken mellan ideellt och oprofessionellt. Men det är ett feltänk, menar Anders. Likväl har Ishockeyförbundet och andra delar av idrottsrörelsen en uppgift att försöka förändra sådana föreställningar.

Samtidigt vore det ensidigt att påstå att idrottsrörelsen är blott och bart en ideell verksamhet.

– Vår bakgrund är den ideella. Men i den moderna föreningen blir inte associationsformen det viktiga, om det är i regi av en förening, ett aktiebolag eller en kommun som idrotten utövas. Själva idén är – och blir – än viktigare. Det är den som man kommer att samlas kring.

Helgen före vår intervju enades Ishockeyförbundet om den strategiska inriktningen fram till 2022, det år då Svenska Ishockeyförbundet firar 100 år.

Anders kallar årsmötesbeslutet för en ”omdefinition av svensk ishockey”.

– Det är medlemsorganisationen, ishockeyrörelsen, som ska besluta om vision och kärnvärden – alltså vad vi ska stå för och varför vi finns till. Men alla som ansluter sig till den idén är en del av svensk ishockey.

Vad är idén?

– Den har vi sammanfattat i en vision och tre kärnvärden. Vår vision är att vara Sveriges mest engagerade idrott, och de värden vi lyfter fram i vår värdegrund är passion, ansvar och kraften att göra saker tillsammans.

Om detta ska kunna uppnås, upprepar Anders, kan ishockeyn inte endast ha ett ideellt, kommersiellt eller samhällseligt fokus. Ishockeyn måste blanda dessa tre för att kunna bli Sveriges mest engagerade idrott.

Anders ser det som mycket spännande att nu söka förstå hur svensk ishockey kan väva samman dessa tre verksamhetslogiker.

Men också utmanande.

Så om Stadium arrangerar sports camps i hockey så är företaget inte en konkurrent utan en del av den svenska ishockeyrörelsen?

– Det är positivt att barn och unga, eller vuxna och pensionärer för den delen, rör på sig – givet att det rimmar med vår idé och att de själva upplever att de står bakom den. På förbundsmötet hade jag supportrarna som exempel, som ju inte alla är medlemmar. Ska vi då säga till dem att de inte är en del av svensk ishockey eftersom de inte är medlemmar? Är det verkligen vettigt? Omvänt finns det supportrar som är medlemmar men betar sig som huliganer. Är de då en del av svensk ishockey? Nej, det är de inte, blir mitt svar.

– Om en aktör är med och bidrar till vad Ishockeyförbundet vill åstadkomma, ska vi då verkligen säga stoppl!, ni är inte en del av oss?

Men är det inte en sådan precision som Riksidrottsförbundet har gjort?

– Ja, men vi skiljer oss från Riksidrottsförbundet.

I det här avseendet vill ni utmana idrottsrörelsen i stort?

– Så skulle man kunna säga, och jag är själv övertygad att det behöver göras. Min drivkraft som ordförande är att samla svensk ishockey.

Anders skulle gärna se att all ishockey i Sverige utövas i föreningar. Men så ser det inte ut, och det måste han som ledare förhålla sig till, hävdar han.

Han nämner Svenska Hockeyligan, Svenska Hockey-allsvenskan, Hockeyettan och Svenska Damhockeyligan – fyra intresseorganisationer varav ingen är medlem i Svenska Ishockeyförbundet.

– De här fyra arbetar ju för att tjäna pengar, att kommersialisera och popularisera sin respektive serie. Men att säga

att dessa fyra inte är en del av svensk ishockey är för mig helt orimligt.

Mer fokus på idén, och mindre på formen. Det är budskapet som Anders Larsson kommer tillbaka till.

Vad säger de andra medlemmarna inom Arbetsgivaralliansen om detta?

– För oss inom idrotten är Arbetsgivaralliansen i första hand en arbetsgivarorganisation. Om själva verksamheten har vi Riksidrottsförbundet (RF) att förhålla oss till. Och den typen av frågor vi nu har pratat om hanteras oftast i RF-miljö.

Samtidigt är det ju också så, säger Anders, att Arbetsgivaralliansen nu ser över om uppdraget ska vidgas. Om den ska ha en bredare inriktning än arbetsgivarfrågor.

Men eftersom idrotten redan är del av en branschorganisation verkar detta inte lika intressant som för andra medlemsorganisationer.

– Riksidrottsförbundet och Arbetsgivaralliansen tillsammans, det är vår motsvarighet till Svenskt Näringsliv, säger Anders.

Finns det inom Riksidrottsförbundet ändå inte en slags oro för en ökad kommersialisering av idrotten?

– Jo, det hör jag ofta.

Hur uppfattas det då när du så tydligt säger att svensk ishockey måste bejaka de kommersiella inslagen i sporten?

– Det finns en del som skruvar på sig. Men samtidigt, det är ju så här våra villkor ser ut.

– Väljer man Riksidrottsförbundets ansats, att så tydligt slå fast att föreningsformen är basen och ta sin utgångspunkt

i organisationen snarare än i själva idén, då väcker det frågor om det är stadgar och årsmöte eller våra idéer och det vi tror på som förenar oss i den framtida föreningen. När dessa samtal är klara är det inte säkert att Svenska Ishockeyförbundet och Riksidrottsförbundet (som vi ju är en del av) landar olika.

Enligt Anders är det ett vägval som står på spel. Om idrottsrörelsen vill vara inkluderande eller inte.

Det som aldrig får tummas på, säger han också, är den demokratiska strukturen. Det är föreningen som bestämmer verksamhetsidé och värdegrund och vilka företrädarna ska vara.

– Det är ovillkorligt. Men om andra vill ansluta sig till det kan vi inte säga nej bara för att de är organiserade på ett annat sätt. Det vore konstigt att lämna dem på perrongen när tåget går.

Hur kommer er nya strategi på kort sikt att märkas?

– När jag blev ordförande 2015 var jag oerhört mån om att få till en god förankring om vad vi menar med svensk hockey. Jag är en tävlingsmänniska och brukar säga att målet är viktigare än resan. Men i det här fallet säger jag nog tvärtom. Det har varit oerhört viktigt med alla de samtal som förts runt om i landet. Det här ska vi fortsätta med, att samla svensk ishockey och skapa en gemensam bild av vad vi vill uppnå.

Berätta om branschkommitténs viktigaste frågor just nu!

– Ett stort antal medlemmar har få anställda och många förtroendevalda. Det innebär att vi pratar mycket om ledarskapets villkor och arbetets tider. På utöversidan har vi kollektivavtal för högsta ishockeyserien och högsta fotbollsserien. Det blir andra logiker och andra typer av samtal när vi diskuterar utöversidan. En viktig uppgift är att få fackförbunden att förstå idrottens särskilda

förutsättningar och särart på arbetsmarknaden. Om jag spelar fotboll på hög nivå, hur fungerar det då med semesterersättning och föräldraledighet. För mig som gillar både HR och idrott är det här oerhört kul att gräva djupare i.

En fråga som däremot bekymrar är det hot och våld som förekommer på idrottens olika arenor. Mot klubbdirektörer, tränare, domare och sportchefer.

Arbetsgivaralliansen har bildat en arbetsmiljökommitté med uppgift att särskilt fokusera på denna problematik. Anders säger att våldet inom idrotten är en fråga som branschen har högt på sin agenda.

Är det mest inom fotboll och ishockey?

– Ja, men det förekommer i andra idrotter också.

Matchfixning är ett annat aktuellt ämne i idrotts-Sverige, och enligt Anders ett fenomen som oftare förekommer i lägre än högre divisioner. I de lägre divisionerna är det i huvudsak ideella spelare, och då blir det inte en strikt arbetsgivarfråga. Fenomenet matchfixning blir då mer en fråga för Riksidrottsförbundet än för Arbetsgivaralliansen.

– Som ordförande i kommittén försöker jag vara noga med att vi håller oss till arbetsgivarfrågorna, så det inte sväller ut och vi för mycket kommer in på Riksidrottsförbundets frågor.

Tar idrottens frågor stort utrymme i Arbetsgivaralliansens styrelse?

– I styrelsen blir det mest den allmänna förvaltningen, alltså övergripande frågor. Jag skulle nog säga att idrotten får hyggligt stort utrymme där. Det finns nog fler skäl: 1) att det är den största branschen, 2) flera personer, därav ordföranden, gillar idrott. Det är helt klart så att våra olika branscher får olika utrymme, så är det.

Enligt Anders är det ett trivsamt styrelseklimat. Stämningen

är bra, liksom relationerna mellan styrelse och ledning.

Det är sällan några större avvikande röster.

Vilka trender ser du på arbetsmarknaden i stort?

– Vi är mitt uppe i en stor teknikomställning. Det är viktigt att vara medveten om detta och klargöra vad vi behöver för kompetenser. Det är inget hot att vi kommer att kunna automatisera saker, allt från att parkera bilen till att medlemsregistret sköter sig självt. Det är en möjlighet som skapar förutsättningar för oss att använda resurserna på ett smartare sätt.

– Tänk bara om vi på Arbetsgivaralliansens kansli skulle kunna anställa en person för att arbeta med medlemsstöd, i stället för att den personen arbetar med mer administrativa uppgifter.

Eller utvecklingen i sig kanske inte skapar möjligheter. Det är upp till en själv att det blir så, resonerar Anders.

Är digitaliseringen något ni har högt på dagordningen – inom Ishockeyförbundet och Arbetsgivaralliansen?

– Den finns på dagordningen, men jag skulle inte vilja säga att det är högt upp. Det är liksom utmaningen i den här typen av organisationer. Alla som är där är så befästa av idén och verksamheten. I ett aktiebolag är pengarna målet och verksamheten medlet – och tvärtom i vår verksamhet. Just därför tenderar verksamhetsfrågorna att hamna högst på agendan medan mer business administration, eller vad man ska säga, hamnar lite längre ner. Till exempel frågor kring effektivisering och digitalisering.

Anders använder en triangel som metafor. Det gäller att inte måla in sig i ett hörn. Att inte bara vara i föreningslokalen i sitt tänkande. Det gäller att vara mitt i triangeln, eller om man så vill – kunna spela på flera planer samtidigt.

Ser du några risker med civilsamhällets professionalisering? Med att ta in till exempel kommunikatörer, HR-personer och jurister som inte har en ideell förankring?

– Idén är oerhört viktig att vårda. Att vi anställer folk som verkligen förstår detta och inte befinner sig långt ut i triangelns ena hörn. Min uppgift som ordförande i hockeyn är att ta tillvara medlemmarnas intresse. Att fråga vad de vill.

Det är inte konstigare, säger han, än att Elekta måste ha koll på vad företagets kunder vill.

Finns det i en ideell verksamhet ändå gränser för hur mycket man lyssnar in andras önskemål? Till skillnad från ett kommersiellt sammanhang, där kundernas behov blir viktigast? Om världen utvecklas i en riktning ni inte kan stå för, går det då att hänvisa till att medlemmarna vill detta?

– Jo. Som ordförande har jag ju själv en hel del idéer och kan måla upp framtidsscenarier. Jag har också goda förutsättningar att påverka. Men det är medlemmarna som bestämmer. Det är ungefär som när man har en folkomröstning. Folket har alltid rätt.

Ett förbunds riktning ska inte stakas ut i en liten krets styrelsemedlemmar eller på ett kansli.

Men hypotetiskt: om 7–8 spelare vore Sverigedemokrater och bara vill ha en viss typ av spelare i laget, finns det då inte gränser för hur ni i ledningen lyssnar in medlemmarnas önskemål?

– I ishockeyn är kompassen satt. Sådana medlemmar som inte ställer upp på våra kärnvärden ska inte vara med på vår resa. Men det är klart, skulle en väldigt bred majoritet vilja ändra, då krävs det stadgeändringar och 2/3 majoritet. Om föreningen skulle utvecklas till något annat, då blir det upp till var och en att fundera på om detta är något man kan stå för. Jag kan inte resonera på något annat sätt än att summan av medlemmarna alltid har rätt. Det betyder inte att varje medlem alltid har det.

En annan viktig trend, menar Anders, är den ökade uppmärksamheten på vad ett hållbart arbetsliv innebär. Att arbeta med socialt ansvar är nästan ett måste i dag om du vill upplevas som en seriös organisation. CSR och hållbarhet har blivit en förtroendefråga, säger han.

– Idéerna blir viktigare. Kolla bara på den kommersiella sidan, där CSR-arbetet (hållbarhetsfrågor), att förknippas med något mer än att bara tjäna pengar, blir viktigare. Att vi på Elekta utformar en verksamhet för att rädda liv, det gör att många är intresserade av att arbeta för oss. Folk känner en stolthet. Det är också det civilsamhället är bra på.

Det finns en attraktion för sakfrågan?

– Ja. Och det är en trend i hela samhället – och som vi kommer att ha nytta av.

I alla åldrar – eller främst yngre?

– Bra fråga, jag träffar många yngre som säger detta, därmed inte sagt att det också gäller äldre.

Har inte ungdomar alltid varit idealister?

– Jo lite kanske, skrattar Anders.

Om lönen däremot är viktigast i valet av arbetsgivare tror Anders att det kan vara svårt för civilsamhällets aktörer att konkurrera.

Du måste också trivas i en folkrörelsemiljö, med att det inte på samma sätt är möjligt att peka med hela handen. Saker och ting måste förankras, säger Anders.

Tror du att också högskolor och universitet kommer att ge mer uppmärksamhet åt civilsamhället framöver?

– Vi ser ju redan hur många fler anställda det blir inom idrotten, vilket ökar efterfrågan på Sports Management-utbildningar inom högskolan. Inom Arbetsgivaralliansen har vi tillsammans med Trygghetsrådet TRS erbjudit en så kallad *executive-utbildning* i samarbete med IFL vid Handelshögskolan. Detta kommer mer och mer, vi är på väg bort mot den tid då den duktiga aktiva spelaren också blev kanslichef. Denna professionalisering av ideella verksamheter är jättebra.

Om fem år, vad har hänt då kring det vi nu talar om? 2022, när ni summerar er strategiplan?

– I samhällelig mening hoppas jag på de goda krafterna. Vi blir otroligt starka när vi drar åt samma håll men också tillåter olikheter. Så hoppas jag också vi kan arbeta inom ishockeyn. Sedan att vi vinner en massa guld?

Vilken klubb hejar du själv på?

– Min moderklubb är Brynäs – och där är jag ständig medlem!



Anders Larsson

Ordförande i Svenska Ishockeyförbundet.

Ledamot i Arbetsgivaralliansens styrelse och ordförande för branschen Idrott.

Ledamot i Sveriges Olympiska Kommitté (SOK).

Född 1977. Uppväxt i Gävle och bosatt i Stockholm.

Har tidigare arbetat på Elekta, Reebok-CMM Hockey och Stora Enso.

Utbildning: Civilingenjör i industriell ekonomi, Kungliga tekniska högskolan.

Gör helst en ledig dag: Njuter av naturen och stillheten i stugan i Dalarna.



”Ju proffsigare vi är, desto mer trovärdiga”

Gunilla Melsted, HR-chef på Diakonia, ser goda möjligheter till ett större Arbetsgivaralliansen. Inte minst om den på nya sätt bistår medlemmar med verksamhet i flera länder.

Enligt Gunilla arbetar internationella biståndsorganisationer i arbetsrättsliga gråzoner.

På det lilla bordet står två kaffe och en ask färska jordgubbar. Det är snart sommar, solen värmer rummet och på torget nedanför fönstret passar folk på att vaccinera sig mot fästing. Här, i expansiva Alvik i Bromma, har två trossamfund, Sveriges Kristna Råd och några andra organisationer med kyrklig anknytning sin hemvist. Bland dessa är Diakonia, där Gunilla Melsted varit personalchef i 17 år och där hon och många andra tycks stortrivas.

– På Diakonia har vi en genomsnittlig anställningstid på elva år. Det är väldigt högt och ett gott betyg för oss.

Vad gör vanligen era anställda efter sin tid på Diakonia?

– De går till Regeringskansliet, Sida, Rädda Barnen och Röda Korset. Men det bästa är att de ofta kommer tillbaka med nya kompetenser – precis som Georg, vår nya generalsekreterare säger Gunilla entusiastiskt.

VILL SE NYA BRANSCHER

Sedan sex år är hon ordförande för Arbetsgivaralliansens bransch Ideella och idéburna organisationer. Det är en stor bransch. Bland medlemmarna finns ”en våldans bredd” och aktörer som Centerpartiet, Hoppets stjärna, Kriminellas revansch i samhället (KRIS), Sveriges Förenade Studentkårer. Många verksamheter är små med bara ett fåtal anställda.

Gunilla gläds även åt detta uppdrag, och under hennes tid som branschordförande och styrelseledamot har Arbetsgivaralliansen vuxit.

Men namnet på den bransch hon leder, och uttrycken ideella och idéburna, är möjligen inte träffande.

– Det är kanske dags för ett namnbyte, för ordet ideell blir ju fel i sammanhanget. På Diakonia är vi noga att skilja på arbetstagare och uppdragstagare, alltså mellan våra anställda respektive våra ombud och aktivister som engagerar sig på ideell basis. Och vad vi menar med idéburna behöver nog också bli tydligare, det inser jag ju mer vi pratar nu. Detta måste vi diskutera vidare!

Det är ofta Arbetsgivaralliansens medlemmar utan given branschtillhörighet som hamnar i denna vida kategori ideella och idéburna, enligt Gunilla. Hon säger att många medlemmar har bytt bransch under senare år. Till exempel Svensk Scenkonst, som fick ett bättre och mer anpassat avtal i branschen Upplevelse och Kultur.

Framöver tror hon på fler branscher.

– Ja, absolut! Det skulle ge fler medlemmar bättre avtal.

Ett specifikt avtal för bistandsorganisationer tror hon skulle locka fler av dem till Arbetsgivaralliansen.

Utöver Diakonia tillhör Kristna Freds och Individuell Människohjälp Arbetsgivaralliansen. Gunilla ser gärna även Kvinna till Kvinna, Forum Syd, Rädda Barnen, We Effect, Plan International och FN-förbundet.

En annan kategori är de politiska partierna. Också för dem vore det positivt med en egen bransch.

– Behoven är så olika bland de medlemmar som ingår i vårt branschavtal. Eftersom många inte är globala vill de inte heller ägna alltför mycket tid åt internationella problematiker. Inom bistånd blir vi därför inte starka nog i de fackliga förhandlingarna.

Gunilla refererar till trossamfunden. Där har ett stort antal tillkommit sedan de fick ett branschanpassat avtal.

– Vi behöver gå vidare med detta nu. Klargöra vad vår bransch efterfrågar och i ett större perspektiv undersöka behoven av separata branschavtal. Fler branscher skulle kunna bli en styrka för Arbetsgivaralliansen, en jättestyrka.

I samtalet kommer vi tillbaka till bistandsbranschen, och Gunilla tar själv upp att det möjligen framstår som ett egenintresse. Men i hennes nätverk är arbetsgivarfrågor ständigt aktuella, och hon tror att Arbetsgivaralliansen kan växa genom att utveckla verksamheten utanför Sverige.

Enligt Gunilla arbetar internationella bistandsorganisationer i arbetsrättsliga gråzoner.

– Ibland är detta så invecklat för mindre ideella bistandsorganisationer att vi riskerar att ”hitta på” våra egna regler.

Självklart, säger Gunilla, är detta ett dilemma.

– Vi behöver mer hjälp att tolka andra länders lagstiftning. Inte minst när våra anställda råkar ut för saker.

Som vad?

– På ett av Diakonias kontor i Irak blev personalen utsatt för hot och våld av en anställd. Situationen var så allvarlig att jag åkte dit och avskedade personen i fråga

– men utan att läsa på irakisk lagstiftning. Enligt den är det inte möjligt att avskeda om inte personen är dömd till fängelse. Och det blev en ganska hotfull situation för mig som arbetsgivare. Kommer jag att bli straffad i Irak för att jag brutit mot landets lagar? Nu gick det bra, men i en sådan situation, och även innan avskedandet, hade jag gärna haft ännu mer stöd av Arbetsgivaralliansen.

Utanför Sverige gäller inga svenska kollektivavtal. Också detta, anser Gunilla, är ett argument för Arbetsgivaralliansen att utveckla sin verksamhet. Att på nya sätt bistå bortom Sveriges gränser.

– Ja, många skulle verkligen bli glada om Arbetsgivaralliansen börjar arbeta med arbetsrättsliga frågor i ett internationellt perspektiv.

AVSTÅR FRÅN ATT ANSTÄLLA

Jag frågar om andra möjligheter och vad som just nu prioriteras. Gunilla berättar om en enkät som medlemmarna i hennes bransch besvarat. Syftet var att få ett bättre underlag i diskussionerna om en arbetsmarknad i snabb förändring.

– Tydligt är behovet av en ny anställningsform och att vi måste kunna projekthantera. I dag finns ingen anställningsform som heter projekthantering och du kan bara tidsbegränsa en anställd i 24 månader. Vi vill införa en specifik anställningsform för den ideella sektorn och som behöver svara mot en viss typ av finansiering, till exempel när vi på Diakonia får ett stöd av Sida under tre år. Enligt arbetsrätten får vi inte ersätta en anställd med en konsult om vi har behov av en sådan anställning.

– Tyvärr kan det bli så att vi inte anställer över huvud taget. Att vi avstår inför längre projekt för att det blir för krångligt.

Vilka andra behov och trender ser du?

– Arbetsmarknadens parter påverkar mindre än tidigare utbud och efterfrågan. Och folk tar inte vilka jobb som helst. Jag tror fler kan komma att kombinera anställning med uppdrag i egen firma. Många säger att de vill göra något som känns meningsfullt, det märker jag verkligen på Diakonia. Denna trend kan locka fler till att arbeta i civilsamhället, vilket ju är mycket spännande.

Är inte antalet anställda i civilsamhället ändå relativt få?

– Jo, så är det. Men jag möter fler och fler som vill arbeta för den sak de brinner för.

Upplever du att arbetsgivare i civilsamhället, och specifikt den bransch du själv företräder, erbjuder attraktiva villkor?

– Ja, det tror jag, i ökad utsträckning. Civilsamhället blir mer professionellt och på så vis mer attraktivt för arbetstagare. Men visst är det en utmaning för mindre organisationer med ett fåtal anställda. De är inte självklart duktiga på arbetsrättsliga frågor och har kanske inte resurser att tillmötesgå ökade förväntningar.

Vilka för- och nackdelar ser du med civilsamhällets professionalisering?

– Min bedömning är att vi måste bli ännu mer professionella. Konkurrensen är tuff, inte minst i fråga om finansiering, och vi förväntas visa att gåvor och annan finansiering går dit de ska samt att de faktiskt bidrar till förändring. Detta är i grunden något bra och stärker vår legitimitet.

På vilket sätt?

– Att våra intressenter uppfattar oss som kompetenta – och inte bara ”ideella”. Ju mer professionella vi är, desto mer trovärdiga framstår vi.

Ser du några risker med en sådan utveckling?

– Ja, mindre arbetsgivare kan slås ut som en konsekvens av ökade krav från EU, svenska staten och enskilda givare. Det finns aktörer som inte förmår att hantera kraven som ställs och rekrytera personerna som behövs. Allt oftare behövs en spetskompetens och en universitetsexamen för att kunna svara mot våra egna och andra aktörers förväntningar.

Påverkas relationen mellan anställda och frivilligt aktiva av denna professionalisering?

– Ja, det gör den. Du får en ökad spänning, ett slags A-lag och B-lag. Det ena laget är professionellt och har bra betalt för vad de gör. Det andra är de som drivs av saken och vill vara engagerade på ideell basis.

Hur hanterar ni det?

- Vi får jobba med det. Men det är en fråga jag inte riktigt har svar på, delvis för att vi på Diakonia inte har egna medlemmar.
- Men visst skulle det vara fruktansvärt om professionaliseringen innebär ett förlorat ideellt engagemang. Jag brukar säga så här: Diakonia har 300 anställda men också 300 aktivister som på ideell basis jobbar med att driva våra frågor. Det vore förskräckligt om vi blir så krävande att vi tappar denna ideella mobilisering. De allra flesta vi rekryterar har dessutom en bakgrund som aktivister.

Gunilla vill se Arbetsgivaralliansen fortsätta att utveckla ledarskapsprogram. Hon nämner programmet Fokus, som arrangeras av Ideell Arena och som tagits fram i samarbete med Trygghetsrådet. Hon ser även att mer kan göras för att skapa bättre villkor för ideellt engagerade. Ett exempel är försäkringar för volontärer och styrelseledamöter som Arbetsgivaralliansen erbjuder och som ingår i medlemsavgiften.

- Ledamöter i ideella styrelser tänker inte alltid på de ekonomiska risker som rollen medför. Det har vi jobbat med i Arbetsgivaralliansen. Kanske nästa steg är att vi startar en bransch för de förtroendevalda. Jag tror att de många gånger hamnar i kläm.

Hur då?

- Jo, i att de mer ramlar in i ett arbete än utför ett specifikt uppdrag av lust. Gränsdragningarna mellan avlönat och oavlönat arbete kan ibland vara väldigt svåra. Åtminstone i mindre organisationer.

På vilka andra sätt tror du civilsamhället kan locka fler arbetstagare?

- Om vi vill det så behövs det bra anställningsavtal. Det har vi i dag, men de kan så klart utvecklas.

Intervjun går mot sitt slut och vi stannar upp för att summera. Gunilla upprepar behovet att se bortom Sverige och funderar då om Arbetsgivaralliansen kan göra mer för organisationer med verksamhet i många länder. Hon välkomnar en fortsatt professionalisering av den ideella sektorn, tror på att anställa välutbildade HR-chefer och att det med ett större antal kommunikatörer skulle kunna bli ”mindre krångligt att förklara allt bra som sker i civilsamhället.” På vilka sätt Arbetsgivaralliansen bör vara opinionsbildare och svara på remisser är frågor hon vet debatteras men där hon själv inte har en tydlig åsikt. Klar är hon däremot över om ett framtida samgående mellan Arbetsgivaralliansen och IDEA.

- Det vore jättebra. Går vi samman skulle vi åstadkomma ännu bättre avtal.



Gunilla Melsted

Styrelseledamot i Arbetsgivaralliansen. Ordförande för branschen Ideella och idéburna organisationer. HR-chef på biståndsorganisationen Diakonia.

Född 1959. Uppväxt i Västervik och bosatt i Stockholm.

Utbildad vid Företagsekonomiska institutet.

Kom till Diakonia år 2000. Tidigare butikschef och distriktschef på Myrorna, Frälsningsarmén.

Gör helst en ledig dag: Drejar, skulpterar och samlar in mördarsniglar från min blomrabatt, som jag sedan släpper ut i skogen.

Om Diakonia

Arbetar för en varaktig förändring för de mest utsatta i världen. Centrala frågor är mänskliga rättigheter, demokratisering, jämställdhet, ekonomisk och social rättvisa, konflikt och rättvisa. Ekuomenia-kyrkan och Svenska Alliansmissionen är Diakonias huvudmän. Några av de cirka 1 000 församlingarna bakom Diakonia är så kallade partnerförsamlingar och integrerar Diakonias verksamhet i sitt internationella arbete.

Hösten 2017 tillträder Georg Andrén, Sveriges ambassadör i Guatemala, som generalsekreterare. Han efterträder Bo Forsberg, som haft posten sedan 1994.



”Det blir en kamp om talangerna och specialisterna”

*Kan Arbetsgivaralliansen bli en motsvarighet till Svenskt Näringsliv?
En starkare röst i politiken?*

*Irene Bratli Lundmark, ordförande för branschen Utbildning och
Folkbildning, tycker att Arbetsgivaralliansen har stor potential att
bredda sin verksamhet.*

Irene Bratli Lundmark tycker att hon har en ganska svag koppling till civilsamhället. Visserligen arbetar hon på en högskola i civilsamhällets regi. Men hon har inte en bakgrund som ideellt aktiv, säger hon, utan är på Ersta Sköndal Bräcke högskola i egenskap av specialist – för att göra den till en bättre arbetsgivare.

I fyra år, varav ett som ordförande, har Irene funnits med i branschkommittén Utbildning och Folkbildning. Den består av tre olika avtalsområden: högskola, folkhögskola och skola/utbildning, och i den senare ingår förskolor, skolor och studieförbund. Nästan alla rörelsedrivna folkhögskolor i Sverige tillhör branschen.

Kommittén arbetar allra mest med kollektivavtalsfrågor. När vi ses har två nya avtal nyligen träffats, ett med Akademikerförbunden och Vision och ett med Kommunal. Irene säger att avtalsfrågorna är stora som små, att de berör lägstalöner för kommunals medlemmar i köken på folkhögskolorna och arbetsrättsliga villkor i stort.

Medlemsorganisationerna jämför sig ständigt med andra på marknaden. Folkhögskolornas lärare har stenkoll på hur gymnasielärarna har det, säger Irene.

Hävdar ni er väl vid sådana jämförelser?

– Det vill och måste vi göra. Om jag talar för vår högskola vill vi ju inte avvika starkt. Sedan kanske vi inte går ut som löneledande.

Inom branschen skolor blir dock löneutvecklingen ett problem. Detta eftersom uppräknigen av statliga bidrag för studieplatser inte sker i samma takt som den avtalsenliga löneutvecklingen. Och på de enklare arbetena utvecklas inte lönebidragen lika fort.

Kommitténs sammansättning har förändrats under senare år, säger Irene. När vi möts saknas exempelvis en representant för skola/utbildning. Folkhögskolorna har – och har haft – flest ledamöter, högskolorna har färre.

När du ser på Arbetsgivaralliansens möjligheter, vad ser du då?

– Fler kommittéer vore möjligt, exempelvis för högskolor. Även om det skulle bli en väldigt liten kommitté skiljer sig ju högskolornas förutsättningar från folkhögskolornas. Och det gäller också i fråga om förväntningar, vad man vill ha ut av Arbetsgivaralliansen. Lönestatistik är

ett exempel. För mig, som arbetar på en högskola, är det kanske inte relevant att jämföra löner för hela branschen Utbildning och Folkbildning. Jag vill veta hur vi står oss mot andra högskolor och universitet.

Står ni er väl?

– Ja, vi har ju samma utbildningspeng. Och sedan några år har vi på Ersta Sköndal Bräcke högskola ett statligt forskningsstöd. Andra mindre enskilda högskolor har inte samma bredd som vi. Vi är den största högskolan i branschen.

Enligt Irene arbetar inte kommittén med ”medlemsragging” bortsett från de informella utbyten som sker inom olika nätverk.

Vilka frågor ser du att styrelsen kommer att ställas oftare inför?

– I största allmänhet vad vi ska syssla med – på vilka sätt vi vill växa och vad som förenar oss som medlemmar. Vi talar redan nu om möjligheter till samgåenden och hur det kan ge oss stordriftsfördelar. Servicebolaget Athene, som ägs gemensamt av oss och KFO, är exempel på hur vi valt att effektivisera våra verksamheter. Skulle vi gå samman helt och hållet skulle vi ta större plats i samhället.

Arbetsgivarfrågorna kommer alltid vara basen, säger Irene. Frågor som ibland kommer upp är om Arbetsgivaralliansen skulle kunna bli en motsvarighet till Svenskt Näringsliv, och då också bli mer politisk.

Att ta plats i samhället, vad kan det handla om?

– Att än offensivare visa varför civilsamhället gör skillnad, att det här finns andra drivkrafter än i affärsdrivna verksamheter.

Är den offentliga debatten om Välfärdsutredningen, där hänvisningar ofta gjordes till idéburna organisationer, ett sådant exempel?

– Det skulle det kunna vara, och samlar i så fall delar av Arbetsgivaralliansen. Då kan man vidga uppdraget till något mer än att svara på remisser. Den utredningen, och den större statliga utredningen om civilsamhället, är exempel på remisser som vårt kansli har besvarat och som styrelsen tyckt till om.

Är det någon fråga inom Arbetsgivaralliansen där det finns en spänning kring den strategiska inriktningen?

– Jag har inte riktigt uppfattat det eftersom jag är ny ledamot. Mitt fokus är än så länge arbetsgivarfrågorna.

Är det något som överraskar dig i rollen som styrelseledamot? Tar vissa ämnen exempelvis mer tid än andra?

– Nej, det är ingenting som tar lång tid, det är mycket effektiva styrelsemöten! skrattar Irene.

Samtalet går vidare in på övergripande trender på arbetsmarknaden. Irene säger att det delvis beror på vilken del av arbetsmarknaden man då avser. I samhället i stort ser hon en ökad uppmärksamhet på frågor om specialisering, digitalisering och robotisering. Men än så länge tycker hon inte att den här typen av trender berör Arbetsgivaralliansen i någon större utsträckning.

Det som inte heller är ett akut problem, men som på sikt lär bli en större fråga handlar enligt Irene om kompetensförsörjning. För medlemmarna i Arbetsgivaralliansen. Och alla andra.

– Det kommer att bli en kamp om talanger och specialister, att rekrytera medarbetare. Det behövs väldigt mycket specialkompetens.

Vad är det exempel på?

– IT är hett, så klart. Men det är inom många områden som arbetsgivare jagar folk. Vi måste alla arbeta med vårt arbetsgivarvarumärke. Här på högskolan, till exempel, har vi en hög snittålder bland lärarna. Och så småningom ska alla ersättas.

Det tar lång tid att göra akademisk karriär. På så vis kanske det är...

– ...naturligt ja! Många stannar länge, långt över pensionsåldern.

Vad är viktigt i arbetet med ett starkt arbetsgivarvarumärke?

– Det finns massor man kan göra! Skapa bra arbetsförhållanden är en viktig bit, så klart. Att erbjuda bra arbetstider, löner och belöning. Det gäller också att få omvärlden, potentiella medarbetare, att uppfatta det vi har att erbjuda.

Hur gör ni det? Ersta Sköndal Bräcke högskola är ju exempelvis inte jättekänd bland allmänheten?

– Jag skulle inte säga att vi själva har gjort ett stort arbete med vårt arbetsgivarvarumärke. Men det är viktigt att göra det. För oss och alla andra. Och oavsett vad vi gör eller inte, så har vi ett varumärke att förhålla oss till.

Mäter ni det på något sätt, hur starkt högskolans varumärke är?

– Nej, det har vi inte gjort.

Så det är egentligen svårt att svara på? Om det är starkt eller inte?

– Ja, det är svårt att svara på, eftersom vi inte har det på prant. Men vi lyckas med bra rekryteringar och vi har ingen stor personalomsättning. Vi har väldigt engagerade medarbetare. Det har vi på prant! Men vi har säkert mycket att göra vad gäller kommunikation och varumärkesfrågor.

Å ena sidan verkar det vara en kamp om talangerna, å andra sidan kanske vi går mot en utveckling där kökspersonal så småningom kanske ersätts av robotar. Vad händer då på arbetsmarknaden?

– Det blir större klyftor, eftersom tröskeln blir högre. Du behöver vara fullt frisk och väldigt kompetent för att lyckas på arbetsmarknaden.

Irene ser att ett ansvar faller på civilsamhället, vars organisationer har stor betydelse för människor som står långt från arbetsmarknaden. Men för en ideell organisation med knappa resurser kan det bli en utmaning att erbjuda plats för personer med ett stort behov av arbetsträning eller vägledning.



Sådana tjänster skulle i så fall behöva finansieras genom offentliga medel?

– Det finns ju redan i dag men räcker kanske inte till. Du har inte råd med en trivselmänniska som går runt och vattnar blommorna. Alla ska göra allt. Men det skulle behövas. Det kanske inte är läkarna eller lärarna som ska utföra administrativa uppgifter till så stor del som de gör i dag.

Arbetslivets professionalisering och effektivisering skapar klyftor i samhället?

– Ja.

I den politiska debatten talas det om ”enklare jobb”. Vad är det – och är det önskvärt för att fler ska komma i arbete?

– Då talar man ofta om det som lägre avlönade jobb. Det finns nackdelar med en sådan utveckling. Men om man ser alla nyanlända som behöver komma in i samhället, så är ju någon form av enklare jobb, som det kommit att kallas, bra. För att lära sig språket, för att lära sig de sociala spelreglerna. Men risken är en lönedumpning – och att människor utnyttjas. Att man använder ersättningen för de enklare jobben till annat och att enskilda personer utför sådana tjänster under längre tid än tänkt. Men det är ju bättre att personer som inte har förutsättningar för svåra jobb, gör enkla – än att de som behövs för att göra svåra och specialiserade jobb gör enkla jobb. Och att då resten stannar utanför och aldrig kommer in på arbetsmarknaden.

Vill civilsamhället i stort göra mer inom det sociala området?

– Jag uppfattar det så, och tror det. Jag kan inte säga säkert, men det ligger i många organisationers uppdrag att bedriva ett socialt arbete. Om det också betyder att vi ska anställa fler, då måste de vi anställer känna arbetsstrygghet. Och då måste vi kunna planera mer långsiktigt och komma bort från ett projekttänkande. Är finansieringen oförutsägbar är det svårt att planera bortom nästa års budget.

En annan trend i samhället, säger Irene, är den psykiska ohälsans utbredning. Vad den beror på, och varför Sverige utmärker sig, är svårt att ge bra svar på. Hon uppfattar att många driver sig själva mycket hårt och eftersträvar perfektion på livets arenor. Ohälsan har med arbetslivet att göra, att det är en stor press att göra karriär i dag. Men Irene tror även att ohälsan hänger samman med våra höga krav på fritiden.

– En mängd faktorer spelar in, och det är nog inte i arbetslivet som vi kan lösa alla. Men arbetslivet behöver bli mer inkluderande än i dag. Även på jobbet måste vi få visa oss svaga.

Hur hanterar Arbetsgivaralliansen den här utvecklingen?

– Det handlar om att ge stöd, visa vad det kan innebära att vara en seriös och tillåtande arbetsgivare. Hjälpa medarbetare att skapa balans.



Irene Bratli Lundmark

Personalspecialist på Ersta Sköndal Bräcke högskola. Ledamot i Arbetsgivaralliansens styrelse, ordförande för branschen Utbildning och Folkbildning.

Född 1970. Uppväxt i Magnor, Norge, och bosatt i Trångsund utanför Stockholm.

Har arbetat som verksamhetsledare och personaladministratör inom Personlig assistens samt som socialsekreterare i kommunal socialtjänst, omvårdnadsarbete vid ålderdomshem/sjukhem i Frälsningsarméns och ett katolskt klosters regi.

Socionomexamen från Stockholms universitet. Kompletterande studier i arbetsrätt, personal och organisation och ledning.

Gör helst en ledig dag: Utomhusaktiviteter med familjen som segla, cykla, åka skidor eller långfärdsskridskor.

Om vi går mot att allt fler har ett antal olika arbets- och uppdragsgivare, hur tror du det påverkar arbetsgivarens ansvar för helheten?

– Det blir ett ökat tryck på att leda sig själv och sätta egna gränser. Att man värdar sig själv. Men det är inte lätt!

Vi rundar av med en reflektion kring Arbetsgivaralliansens utveckling under kommande år. Irene vill påminna om att medlemmarna har olika resurser och därför ibland vitt skilda behov.

– Vi kanske kan ge våra medlemmar ännu mer stöd, något olika beroende på om det är en stor eller liten verksamhet. Är du en mindre förening med någon enstaka anställd så kan du behöva stöd mer hands on än om du är i en stor organisation med en stor personalavdelning. Med fler medlemmar, och genom fler samgåenden, tror jag vi kan få resurser till att bistå på ett ännu bättre sätt än i dag. Potentialen är stor, men det är också viktigt att Arbetsgivaralliansen tydliggör sitt varumärke. Vad får jag som medlem mer tid för tack vare att jag har Arbetsgivaralliansen att tillgå? Det kan vi bättre visa!

"Inom vård och omsorg har vi fullt upp med att överleva"

Många har det ekonomiskt ansträngt. Det säger Sonja Blomberg, personalchef på Frälsningsarmén, om medlemmarna i branschen Vård och Omsorg.

En aktuell problematik handlar om offentliga medel. – Våra ekonomiska villkor är för osäkra. Ena året tilldelas vi pengar för att anställa, andra året rycks de plötsligt undan, förklarar Sonja.

Vi befinner oss på Karla Kafé på Östermalm i Stockholm. Här, på det anrika – glassiga om man så vill – fiket i den ekonomiskt välbärgade stadsdelen kommer vi att prata om ett antal civilsamhällesaktörers bistra ekonomiska villkor. Jag ser mig om och tänker för ett ögonblick att vi nog är de enda gästerna som talar om detta.

I alla fall under denna lunch och dag. För hit, inte långt från Frälsningsarméns högkvarter, kommer Sonja Blomberg ofta tillbaka.

FOKUS PÅ KOLLEKTIVAVTALET

Sonja Blomberg har haft chefsuppdrag i Frälsningsarmén sedan 1980-talet. 2007 kom hon med i Arbetsgivaralliansens bransch Vård och Omsorg och 2012 blev hon kommitténs ordförande.

Sonja är sjuksköterska och frälsningsofficer och har i många år arbetat med personalfrågor och inom institutionsvården. ”Jag har varit med länge”, konstaterar hon på en klingande värmländska, och blir för en stund lite osäker på hur länge hon varit branschordförande inom Arbetsgivaralliansen – ett uppdrag och sammanhang hon trivs mycket bra med.

Vilka branschfrågor är nu särskilt viktiga?

– Vi har precis fått i land ett treårigt kollektivavtal. Det har tagit tid och det känns skönt att det är slutförhandlat. Nu får vi en större arbetsro.

Vad mer?

– Upphandlingsvillkoren. I offentliga upphandlingar räcker vi i ideell sektor inte till och vi förlorar alltför många uppdrag till riskkapitalbolagägda företag. Ett problem på samma tema är att medlemmarna i vår bransch konkurrerar med varandra, det känns inte bra.

Varför då?

– Vi möts och resonerar som kollegor, och rätt som det är vinner den ena aktören över den andra. Det ger inte arbetsro, om man säger så. Ja, det känns jobbigt, det gör det.

Blir det en spänd stämning i kommittén?

– Vi pratade om det sist vi sågs, att det inte är alldeles enkelt när vi å ena sidan ska samarbeta och när vi å andra sidan hör om hur en medlem blir av med ett uppdrag till en annan. Sådana händelser påverkar oss.

Det är höga förväntningar på civilsamhället, inte minst inom välfärdens olika sektorer. Vad är din erfarenhet?

– Vi märkte det som mest under den stora flyktingströmmen. Då förväntades vi starta boenden och på andra sätt ställa upp. Men när politiken och den allmänna opinionen plötsligt ändrades kom betydligt färre kommuner att efterfråga våra insatser. Vi blev då tvungna att göra oss av med anställda och lägga ned mycket av vad vi startat.

– Denna politiska omsvängning blir då också en avgörande förklaring till att så många i vår bransch är i kontakt med Trygghetsrådet. Många vi skapade jobb för är i dag arbetslösa.

Hur resonerar ni om detta?

– Bland branschens medlemmar märks en frustration. Många gjorde stora insatser hösten 2015, och engagemanget en tid därefter var mycket stort. Organisationerna bidrog till ett sammanhang. Men det hjälpte inte. Politiska beslut innebar att förläggningar med mycket korta varsel stängdes ned. Och avvecklingskostnaderna får vi ingen hjälp med.

Civilsamhällets andel av välfärdsmarknaderna är relativt liten, mellan 2–3 procent. Talar ni inom er bransch om huruvida detta är tillräckligt eller inte?

– Nej, vi pratar inte i sådana termer.

Varför inte?

– Därför att vi pratar mer om nuet än framtiden. Det senare har vi inte hunnit, eftersom kollektivavtalet tar vår tid. Visserligen kom vi delvis in på detta under vårt senaste möte, när jag stämde av ämnena för denna intervju. Men det var första gången.

Vad sa ni då?

– Att vi är ganska snälla, att vi ofta ställer upp när den offentliga sektorns företrädare frågar efter oss. Att vi vill väl, eftersom vårt fokus är den enskilda människan.

Samtalet leder plötsligt in på generationsskillnader i synen på arbete och arbetsgivare. Sonja uppfattar att yngre värderar lojalitet väsentligt annorlunda än vad hennes egen generation vanligen gör. När hon själv fick sin första anställning hade hon inte en tanke på att bara vara där ett par år.

– Nu kan jag det här, nu vill jag lära mig något annat. Så säger jättemånga jag möter.

Andra säger att heltidstjänster inte står högst på deras lista, fortsätter Sonja. De trivs bra med att arbeta 50 procent på ett ställe, och 50 på ett annat. Sammantaget, menar hon, präglas arbetsmarknaden av en större flexibilitet och en annan föreställning om lojalitet än tidigare.

Jag frågar om fler omvärldsförändringar och värdeförskjutningar som påverkar aktörer inom vård och omsorg. Sonja svarar snabbt, men återkommer till Lagen om offentlig upphandling.

– Personalgrupper får alltför ofta nya huvudmän och chefer. Och vi idéburna vill ju inte överta personal som inte har med sig det idéburna. Om vi (Frälsningsarmén) skulle prata om vår verksamhetsidé med före detta kommunanställda är det inte självklart att vi tycker lika.

Kan du ta något exempel?

– Vi själva talar ju gärna om våra kristna värderingar. Då kan jag få tillbaka att den typen av samtal inte är ett dugg intressanta. Men det är ju det som är vårt mervärde, svaret vi kanske ska ha på varför vi gör som vi gör. Av sådana anledningar vill vi ha en personalgrupp som är sammansvetsad. Det kan också bli jobbigt för enskilda medarbetare som inte känner att de kan stå bakom vårt syfte med verksamheten.

– Jag kan ju tänka mig att andra organisationer ställs inför liknande situationer. En nykterhetsorganisation exempelvis vill ju anställa personer som förespråkar nykterhet.

Frälsningsarmén deltar själva inte i offentliga upphandlingar, men ser, enligt Sonja, problematiken med dem.

– Ja, utifrån vår ideologi, och önskan om att vår personal ska känna en samhörighet med det vi representerar, är upphandlingsvillkoren djupt problematiska. Vi ser ju att de unga i dag efterfrågar arbetsgivare med en genomtänkt värdegrund, och då känns det trist att inte tillåtas vara tydlig med vad vi står för. Att vi inte på något område kan avvika från de politiska partierna.

Men alla välfärdstjänster upphandlas inte?

– Nej så är det ju. Och det är där vi får ge oss in.

En annan utmaning, menar Sonja, är institutionsvården. Där finns behandlingsassistenter utan högskoleutbildning som gör ett jättebra arbete. Men deras kvalifikationer ifrågasätts när kraven på högskoleutbildning bara ökar.

Att ha god praktisk erfarenhet, men sakna högskolepoäng – det är inget värt i dag, säger Sonja med en viss uppgivenhet i rösten. Hon tycker det är bra med fler högutbildade, men också att människors yrkeserfarenhet måste skattas högt.

Hon nämner de före detta narkomanerna, som förr anställdes i organisationer och som av egen erfarenhet fick visa att det fanns en väg ur missbruket.

För Sonja Blomberg är det självklart. Det måste finnas arbetsuppgifter för människor utan högskoleutbildning. Också i dag. Också i vårt samhälle.

Hon ser det som ett politiskt ansvar att återigen ge plats för de enklare jobben. Att också samhällets utsatta ska få möjlighet till en egen inkomst.

– Tidigare räckte det fint med undersköterskor, men nu förväntas vi anställa behandlingsassistenter med högskolepoäng. Om sådana poäng saknas sätter upphandlare en lägre siffra när de bedömer organisationen. Den trista konsekvensen blir att många idéburna organisationer, som gör ett jättefint arbete, i ökad grad förlorar upphandlingar.

– Jag kan säga till myndigheter att våra behandlingsassistenter är jätteduktiga, varav myndigheterna i sin tur svarar ”tyvärr, ni uppfyller inte kravet vi ställer på er”.

Hur hanterar ni det?

– Det är något vi måste arbeta vidare med. Många organisationer internutbildar. Men i dag, när det råder brist på socionomer, socialpedagoger, boendeassistenter, administratörer, har vi samtidigt svårt att konkurrera. Ofta har de så stora lönekrav...

...att ni inte kan anställa dem?

– Ja.

Så ni har inte den kompetens ni behöver inom en rad välfärdsområden?

– Nej.

Andra utmaningar är de många lönebidragsanställda inom vården och omsorgen. Också i detta avseende känner sig Sonja bakbunden av politiska beslut. När de offentliga medlen rycks undan har organisationerna vanligen inte råd att behålla de lönebidragsanställda.

– Ni får gärna ha dem kvar, men då får ni betala för dem till fullo, är ett budskap vi allt oftare hör från kommunerna.

Vilka organisationer pratar vi om i huvudsak?

– Bräcke diakoni, Stadsmissionen och Hela Människan. De är exempel på organisationer som drabbats hårt av de nedskurna offentliga resurserna och av att regeringen har skrotat det arbetsmarknadspolitiska programmet Fas 3.

Vad ser du mer för utmaningar?

– Det är ju en osäkerhet som jag ser att vara så bunden av politiska beslut och få ekonomisk ersättning för att driva någonting. Vi får inga ersättningar när vi efter politiska beslut tvingas avveckla verksamheten, det faller helt på organisationen i fråga. Alla våra medlemsorganisationer har inte pengar till det här. Hela Människan är ett typexempel, där man också fått mycket pengar från kyrkan. Men när kyrkorna inte tilldelas extra offentliga medel drar de ned på stödet till verksamheter som Hela Människan.

Detta är trender i Sverige, ser du även globala trender som påverkar?

– Inom branschen för vård och omsorg hanterar vi inte den typen av frågor, det är mer på styrelsenivå. Vår branschs viktigaste uppdrag är att få ett kollektivavtal som fungerar. Att säkerställa att vi gör det vi säger vi ska göra.

Digitalisering och automatisering, diskuterar ni sådana trender?

– Det pratar vi om. Och då framför allt utifrån att vi kommer att behöva ett nytt IT-system.

Vilka frågor återkommer ni i styrelsen till?

– Ekonomiska resurser, medlemsrekrytering och värdegrundsfrågor – till exempel inom vilka frågor och ämnen vi kan uttala oss med samtliga medlemmar bakom oss. Våra möjligheter att vara politiska är en återkommande och svår fråga. Vi diskuterar också branschernas förutsättningar, som vår egen branschs upphandlingsproblematik eller folkhögskolornas offentliga bidrag. En gång om året tar vi oss ordentlig tid för omvärldsanalys, vilket i år blir på vår heldagskonferens i oktober. Ytterligare en viktig fråga för oss är samverkan med Trygghetsrådet och hur vi på bästa sätt kan bistå i karriärbyten.

– Inom vård och omsorg – en bransch som inte växer men som är stabil – fokuserar vi på att överleva. Vi har ju inga bidrag, utan måste köpa och sälja allt vi gör. Har en verksamhet inte beläggning, då får vi inte in några pengar. Vi är alla hårt konkurrensutsatta och kan inte alltid hävda oss lönemässigt.



Sonja Blomberg

Personalchef i Frälsningsarmén. Ledamot i Arbetsgivaralliansens styrelse, ordförande för branschen Vård och Omsorg.

Född 1956. Uppväxt i Kristinehamn och bosatt i Stockholm.

Är sjuksköterska och officer i Frälsningsarmén, där hon arbetat sedan 1980-talet och haft chefsuppdrag för flera nationella verksamheter.

Utbildning: Sjuksköterskeutbildning, frälsningsofficer, personaladministratör.

Gör helst en ledig dag: Ute i naturen, handarbete, är gärna tillsammans med familjen.

”Hellre låglönejobb än arbetslös”

Sveriges politiker uppskattar vad trossamfunden gör för välfärden i landet. Det säger Madeleine Hansson, ordförande för Arbetsgivaralliansens bransch Trossamfund och Ekumeniska Organisationer. Samtidigt är hon missnöjd med hur offentlig sektor samverkar med civilsamhället.

– I många kommuner arbetar vi i motvind, säger hon.

Madeleine Hansson har arbetat i näringslivet i 30 år, varav många som administrativ chef. Så en dag, efter fem år på jobbet, lämnade hon investmentbanken Carnegie för Pingströrelsen.

Pingströrelsen var inte obekant. Också därifrån har Madeleine lång erfarenhet, bland annat som medlem i Filadelfia på Rörstrandsgatan i Stockholm – rörelsens största församling och vars byggnad med sin bågformade vita fasad har hög igenkänning bland stadens invånare.

Ändå kan jag inte låta bli att fråga. Skiftet från Carnegie till Pingst, hur var det?

Madeleine Hansson skrattar. Jo, hon har fått frågan förut.

– Under senare år i finansbranschen började jag tänka: är det här jag ska vara framöver? Jag trivdes hur bra som helst men kände någonstans att jag ville ägna mig åt något viktigt på ett djupare plan.

Det blev en kort period på Södertörnkyrkan i Huddinge. Men när frågan ställdes om en ledande roll inom Pingst nappade hon direkt.

– Jag minns det som ganska omvälvande faktiskt, övergången från den privata till den ideella sektorn. Dels med tanke på lönenivån, dels på skillnaden i verksamhet.

Berätta mer!

– Det är ett annat sätt att arbeta inom idéburna verksamheter. Ett exempel är alla våra volontärer, som är en enorm kraft men svårt att kräva för mycket av.

I tre år har hon varit direktor för den svenska Pingströrelsens riksorganisation, Pingst – fria församlingar i samverkan. I sambandet med tillträdet blev hon ledamot i branschkommittén Trossamfund och Ekumeniska Organisationer inom Arbetsgivaralliansen. Där är hon sedan ett halvår ordförande, och när vi ses har hon hunnit med två möten i sin nya roll.

Du är van sammanhanget, men ser nu kanske branschen med en något annorlunda blick?

– Jo, så är det ju. Samtidigt har jag viktiga erfarenheter med mig. Det känns bra.

Branschen Trossamfund och Ekumeniska Organisationer består av kyrkliga samfund och Judiska församlingen i Stockholm. Gemensamt är att många i organisationerna drivs av en kallelse. För de flesta är det inte bara ett jobb, utan ett sätt att leva, säger Madeleine.

Att de anställda ger väldigt mycket av sig själva är inte bara positivt.

– Brinner man för sin sak är det lätt att arbeta alldeles för mycket, det är något vi måste vara uppmärksamma på. Många av våra anställda är ju även ideellt engagerade.

För arbetsgivaren, säger Madeleine, är det viktigt att detta blir hanterbart.

En skillnad från näringslivet är löneläget. Enligt Madeleine vet de flesta att det är så, och många hon själv möter väger in det när de väljer att arbeta med något de känner sig kallade till.

Ibland talas det om en slags värdeförskjutning i synen på lön och pengar. Folk vill göra något gott – men villkoren för att göra det måste vara okej. Vad är din bild?

– Jo, det tror vi. Definitivt. Vi talar om det som en av våra utmaningar och arbetar för att ligga bra till lönemässigt. Och i det perspektivet är det en stor fördel att tillhöra Arbetsgivaralliansen. Här kan vi tillsammans reflektera över vad som är skäligt.

Vad ser du för trender på arbetsmarknaden?

– Att allt fler säger att de vill jobba i vår typ av verksamhet. Det idéburna och att få arbeta för människor i utsatthet är tilltalande. Vi ser också att fler unga söker tjänster. I den yngre generationen verkar pengar inte vara allt.



Många vill arbeta med frågor de brinner för. Göra gott – och förändra världen, helt enkelt.

Har inte de unga alltid velat det?

– Jo, men vi märker ändå en skillnad. Både hos oss i Pingst och i branschen som helhet.

Vilka andra trender ser du?

– Att vi går mot ett arbetsliv där också en enklare typ av arbete växer fram. Vi kommer att behöva nya offentliga initiativ efter nedläggningen av det arbetsmarknadspolitiska programmet Fas 3.

Hur svarar era organisationer mot det?

– Vi har utvecklat en bra organisation för att ta hand om personer i utanförskap. Om vi pratar migration och utanförskap i allmänhet så har vi via våra församlingar och nätverk ett upparbetat system. Vi vill ta hand om de som har det svårast – den rollen har en kyrka i samhället.

Men att anställa, det är väl ändå något annat?

– Jo, men också detta gör vi, till exempel genom våra second-hand butiker – bara inom Pingst har vi ett 60-tal. Och många arbetar i våra församlingar, i cafeterian och med annat slags enklare arbete. Vi kan erbjuda en social samvaro, och en väg vidare i arbetslivet.

När den rödgröna regeringen efter valet 2014 skrotade Fas 3 kom Madeleine i kontakt med många som inte längre hade ett arbete att gå till. Hon välkomnar de politiska initiativ som nu tas för att utveckla något annat.

Regeringens kritik var väl att Fas 3 inte innebar ”riktiga jobb”?

– Ja, och att Fas 3-jobben inte ledde vidare. De flesta blev kvar där. Men frågan är vad som är alternativet. Man kan från det offentliga inte heller vara så blåögd att man tror att civilsamhället med egna medel kan lösa ett stort samhällsproblem. Vi hjälper gärna till, men kommer inte att klara det utan en skäligen ersättning från det offentliga.

Så redan nu har vi i Sverige ett behov av enklare jobb – ett behov du också tror ökar?

– Ja, det tror jag. Lågstalönerna kommer att behöva ses över och politikerna säga att låglönejobb är okej. Det tror jag vi måste acceptera. Hellre ett låglönejobb än att man går arbetslös.

Skulle ni kunna skriva debattartiklar på det temat: Hellre låglönejobb än arbetslös! Eller är det för känsligt?

– Ja, det är känsliga frågor. Vi arbetar jättegärna volontärt och hjälper människor som har det knepigt. Men vi vill jobba underifrån, och inom Pingst har vi varken resurser eller lust att själva ta fajt i medierna. I så fall skulle vi gå samman med våra branschkollegor. Det kanske vi ska göra.

Andra nu viktiga frågor på arbetsmarknaden?

– Många har ju kommit till oss från andra länder, vilket vi ska betrakta som en enorm resurs. Men vi behöver verkligen tänka till. Inte minst ser jag stora möjligheter inom vården och inom skolan – det vill säga inom yrken som blivit krisyrken och där vi i dag skriker efter folk.

Du säger att fler unga söker sig till civilsamhället, och att många vill arbeta med frågor de brinner för. Finns det också annat, till exempel den ökade professionalismen, som gör att civilsamhället framstår attraktivt ur ett arbetstagarperspektiv?

– Ja, det tror jag, även om det ser olika ut, också inom Pingst. Vår biståndsorganisation PMU är väldigt reglerad och möter stora krav från aktörer som Sida och Frivilligorganisationernas Insamlingsråd. Vi har också skolor, vilket även det är en professionaliserad verksamhet, styrd av en rad regelverk. Den kristna vinkeln, om man säger, syns ju inte på samma sätt i den här typen av verksamhet. Vi har en kristen värdegrund, men det finns inga volontärer som påverkar verksamhetens utformning.

Vad ser du för fördelar och risker med civilsamhällets professionalisering?

– Tyvärr tror jag att mer entreprenöriella personer, däribland de som en gång startade våra verksamheter, får allt svårare att passa in. I dag är många av oss alltför uppstyrd och reglerade av myndigheter.

Kan du utveckla?

– Förr var det eldsjälar med en entreprenöriell ådra som startade verksamheter. Så var det med PMU och så var det inom LP-stiftelsens missbruksvård. De såg ett behov, drog i gång en verksamhet och körde därefter på i den stilen. Mer med hjärtat än att man kanske tänkte ekonomiskt alla gånger. Man är entusiast, och sen kör man. I dag skulle inte det fungera. Du måste ha budgetplanering, du måste hantera personalen på rätt

sätt. Det finns en massa krav runt verksamheterna som gör att vi inte kan vara entreprenöriella i den grad vi ibland önskar.

Blir civilsamhällets organisationer mer lika arbetsgivare i näringslivet?

– Jag tror vi försöker att bli det. Utmaningen för oss är att vi inte har samma lönenivåer och att vi ibland inte lyckas locka rätt personer.

Samtidigt säger du att den yngre generationen bryr sig mindre om sin lön?

– Hmm, och det är därför vi ändå ser positivt på utvecklingen. Annars hade det varit ett större problem. I dag ser jag att vi kommer att kunna fortsätta med vår verksamhet.

Också positivt, menar Madeleine, är att landets ledande politiker talar varmt om civilsamhället. Politikerna ser att civilsamhället är en kraft att räkna med. Hon säger att något har skett här, och märker ett annat förhållningssätt från politiken än för bara fem år sedan.

En viktig förklaring, tror hon, är hur civilsamhällets aktörer agerade under slutet av 2015 och början av 2016, en tid då väldigt många sökte sig till Sverige i flykt.

– Politikerna ser vår kompetens och våra resurser. Vi är inte alltid så högljudda, men det finns ett otroligt nätverk i våra trossamfund i Sverige.

När förväntningarna ökar, och civilsamhället professionaliseras, vad händer då med det ideella engagemanget?

– Det kan bli svårare att engagera volontärer. Men då måste vi bli mer tydliga med vilka arenor vi vill röra oss på. Inom frågor om migration är det mycket lätt att hitta volontärer. Många vill arbeta med socialt utanförskap. Så det gäller för oss att hitta våra nischer.

– Vi ser också en slags enfrågeengagemang. Du som individ brinner för en sak, till exempel rättvisemärkta varor, och satsar all din tid på det. Folk går mer helhjärtat in för saker. Och då tycker vi samfund att vissa områden har lättare att locka volontärer, inte minst flyktigarbete och migration.

Madeleine ser stor potential i idéburna-offentliga partnerskap, men säger också att ideella organisationer arbetar i motvind i många kommuner. Hon tror inte att civilsamhället på egen hand investerar i storskaliga välfärdsverksamheter – och ett sjukhus i ett trossamfunds regi vore ”jätteknepigt”. Det är för stora risker och för osäkra pengar.

– De flesta kommuner vill ju dessutom helst se kommunala utförare. Det upplever vi väldigt, väldigt tydligt. Initiativ från civilsamhället är det första en kommun väljer att lägga ned. Det skapar en osäkerhet för oss.

Men ser det inte olika ut i landet? Stockholm är i detta avseende annorlunda än Göteborg?

– Jo, visst, det finns lyckade satsningar. Absolut. Men jag skulle säga att merparten är ett alltför stort risktagande från civilsamhällets sida. Vi känner inte en tillräcklig uppbackning från stat och kommun.

När du samtidigt talar om ett erkännande från politikens sida, handlar det då mer om civilsamhällets förmåga att mobilisera ett ideellt engagemang?

– Jag tror det, och man har ett uttalat förtroende för oss inom trossamfunden och civilsamhället i stort. Men nu är det upp till bevis från regering, riksdag och kommuner. De behöver i handling, inte bara ord, visa att man vill ha med oss som aktörer. Och det i sin tur kräver långsiktiga samverkanslösningar.

Vilka områden tänker du specifikt på?

– På mindre verksamheter inom vård, skola och omsorg. Här skulle vi kunna expandera, och på så vis bidra till ett medmänskligare samhälle. Men då måste vi känna oss trygga med att vi inte är det första som kommunen kan lägga ned. Vi ska känna att vi är en likvärdig aktör.

– I dag känns det som att det offentliga vill ha vår kunskap och våra nätverk, men utan att vilja betala för det. Och då vågar vi inte satsa.

Har ni den kompetens ni behöver?

– Ja, det pratade vi om sist vi sågs i branschkommittén. Vi upplever att vi har rätt personer, stora nätverk och mycket erfarenhet.

Om vi blickar tio år framåt tror Madeleine Hansson att Arbetsgivaralliansen har fler branscher än i dag. I befintliga branscher finns det också goda möjligheter att nå fler arbetsgivare. Marianne säger att styrelsen nu diskuterar hur Arbetsgivaralliansen på bästa sätt ska gå till väga, och om till exempel ett antal personer med särskilt ansvar för medlemsrekrytering bör anställas. Branschen hon själv företräder har också stor potential att växa.

Madeleine anser det önskvärt att Arbetsgivaralliansen går samman med arbetsgivarorganisationer som bedriver ett liknande arbete. Vilka specifika undviker hon att säga, och konstaterar att det är ett känsligt ämne. Civilsamhällets arbetsgivare ska vara fokus. Även om bolag får plats får det inte ”bli för mycket vinstdrivande verksamhet”.

I dag har Arbetsgivaralliansen en marknadsandel på 6–7 procent, och med en ökad andel skulle den bli en starkare röst för civilsamhället, säger hon.

Om tio år, hur stor andel av marknaden har ni då?

– Då har vi 15!



Madeleine Hansson

Direktor för Riksföreningen Pingst – fria församlingar i samverkan. Ledamot i Arbetsgivaralliansens styrelse, ordförande för branschen Trossamfund och Ekumeniska Organisationer.

Ledamot i Nämnden för Statligt Stöd till trossamfunden (SST) och styrelsen för Ekumeniska centret.

Född 1965. Uppväxt i Huddinge och numera bosatt i Stockholm.

Har arbetat på Carnegie Investment Bank, Alfred Berg Fondkommission, ABN AMRO Bank och Volvo.

Utbildning: Samhällsvetenskap med beteendeenriktning, Huddinge Gymnasium. Diplomerad företagsekonom, Företags-ekonomiska institutet. Utbildning i styrelsearbete vid Handelshögskolan i Stockholm.

Gör helst en ledig dag: Tar en härlig MC-tur till ett trevligt café, åker till fritidshuset på Gräsö eller umgås med barn och barnbarn.

"Ju mer proaktiva vi är, desto färre uppsägningar"

Det räcker inte att utbilda sig i unga år och aldrig igen. Som arbetsmarknaden nu utvecklas kommer mångas villkor att förändras, säger Helene Bergstedt, vd för Trygghetsrådet TRS.



I nära fem decennier har Trygghetsrådet TRS stöttat anställda som sägs upp av arbetsbrist. Sedan många år ger TRS även stöd till personer som haft tidsbegränsad anställning. Stödet anpassas efter behov och består av personlig rådgivning och annat stöd som behövs för att få ett nytt arbete, till exempel studiekostnader. TRS kan också under vissa förutsättningar betala en ekonomisk ersättning som komplement till a-kassan.

På senare år har TRS utvidgat omställningsstödet till att även gälla personer som riskerar uppsägning eller sägs upp på grund av ohälsa. TRS hjälper även personer som sägs upp av ohälsa.

– Detta är nytt och tillsammans med vårt förebyggande arbete gör det oss unika på arbetsmarknaden, säger Helene Bergstedt.

En stolthet märks. Över detta och vad TRS gör i form av ett förebyggande arbete.

Ingen ska bli uppsagd på grund av bristande kompetens. Ambitionen är enorm, men likväl målet att ta spjärn mot.

– Vårt förebyggande arbete stärker både verksamheter och medarbetare. Det gör det också lättare att ta sig vidare till

nya anställningar. Och ju mer proaktiva vi är, desto färre uppsägningar, säger Helene.

Vad är möjligheter och svårigheter med att vara en partsneutral aktör på arbetsmarknaden?

Svaret dröjer något och Helene skrattar till så där lite hjärtligt.

Frågan är bra, tycker hon. I stort ser hon bara möjligheter, inte minst bidrar det till en legitimitet för verksamheten. Men visst: det skulle kunna uppstå politiska läsningsar som försvårar TRS arbete. Trygghetsrådets uppdrag är reglerat i det så kallade Omställningsavtalet. Det tecknades ursprungligen 1972 och har sedan utvecklats. Det senaste är från 2017, och Helene kallar avtalet för ”kronan på verket” i den svenska modellen.

– Det finns en stark samsyn kring verksamheten bland arbetsgivar- och arbetstagarparterna. Det finns också ett stort förtroendet för det vi gör. De litar på vårt oberoende. Att vi inte tar ställning i själva tvistefrågan.

STORA FÖRÄNDRINGAR, INTE EN DOMEDAG ATT VÄNTA

Helene ser tre stora trender i samhället: en fortsatt globalisering, en tilltagande digitalisering och en befolkning i

Sverige som lever allt längre. Digitalisering och artificiell intelligens är inte nya fenomen, säger hon. Däremot är de mer uppmärksammade – och i högre takt utmanar de traditionella föreställningar om arbete.

Tidigare har vi kanske inte trott att även mer kvalificerade uppgifter kan utföras av robotar, säger Helene. Men så kan det mycket väl bli – och det ganska snart.

– Läkare, administratörer och redovisningsekonomer kommer kanske inte helt att ersättas. Men både arbetsinnehåll och sättet de arbetar på blir annorlunda, tror Helene.

Hon talar om ett så kallat mellanskikt på marknaden. Behoven av enklare och högspecialiserade tjänster ökar. Men däremellan – på tjänstemannanivå – kommer åtskilliga uppgifter att kunna automatiseras med hjälp av robotar och andra digitala hjälpmedel.

Många fler än brevbärare och bankpersonal lär känna av detta.

– Här, i mellanskiktet, har vi en jätteutmaning. Vi talar ju om en ganska stor del av arbetsmarknaden.

Helene vill inte teckna ett domedagsscenario. Robotar gör än så länge inte kvalificerade analyser och de har inte empatisk förmåga, säger hon. Och att arbetslivets villkor förändras är inget konstigt, så har det varit sedan urminnes tider. Men vi behöver vara medvetna om förutsättningarna, att större omstruktureringar kan ske snabbare än många av oss anat, resonerar hon.

Ett möjligt resultat är en utträngningseffekt. Att högutbildade personer i större utsträckning accepterar mindre kvalificerade uppgifter och på så vis konkurrerar ut de lägre utbildade. Samtidigt innebär digitaliseringen att andra slags yrken och behov uppstår. Det måste vi påminna oss själva om, säger Helene.

Vad anser du nu behöver ske i Sverige givet denna utveckling?

– Det behöver finnas goda förutsättningar för att bygga på sin kompetens och kunna karriärväxla. Och för många kommer det inte att räcka med att utbilda sig i unga år. Vi måste vara beredda på att kontinuerligt uppdatera vår kompetens, och ibland helt och hållet växla spår.

Samtidigt är det en utmaning, fortsätter Helene, att motivera en bredare allmänhet för detta.

INTE EN UTTALAT POLITISK ORGANISATION

Enligt TRS vd behövs nu ännu större medvetenhet kring behovet av kompetensutveckling och ett livslångt lärande. Det är också viktiga teman i den arbetsmarknadsutredning som ska överlämnas till regeringen i början av 2019.

Trygghetsrådet TRS ska inte driva politisk opinionsbildning, betonar Helene. Men på frågan om rådet exempelvis kan argumentera för nya former av utbildningsinsatser

svarar hon ja.

– TRS har inte uppdraget att bilda politisk opinion. Men blir jag inbjuden till arbetsmarknadsutredningen kan jag ju absolut säga att det behövs bättre möjligheter att omskola sig. Det är viktigt att den här typen av frågor inte utreds för länge.

Vi talar om den tudelade arbetsmarknaden. Att arbetsgivare har rekryteringsproblem samtidigt som andra – i en högkonjunktur – upplever det hart när omöjligt att ta sig in.

Det bekymrar TRS vd.

Å ena sidan framträder en kompetensförsörjningsproblematik, å andra sidan en känsla av att tröskeln till arbetsmarknaden blir allt högre.

En annan utmaning hon ser är att antalet arbetsaktiva minskar – samtidigt som antalet äldre ökar.

Vad gör ni konkret för att hantera övergången till ett mer digitaliserat samhälle?

– Vi arbetar systematiskt med att följa förändringar i omvärlden, inte minst inom civilsamhället och kulturområdet. Det sker bland annat genom att ta del av ny forskning och nya utredningar. Vi stöttar också med kompetensutveckling både inom det förebyggande stödet och omställningsstödet.

Ni har skärpt er omvärldsbevakning?

– Ja, vi har identifierat fyra trender, däribland digitaliseringen, som vi förväntar oss att vår personal håller ögonen på – i såväl ett makro- som mikroperspektiv. Detta ger oss underlag för att förbättra vår egen verksamhet och kunna tillgodose nya behov i våra branscher.

Vilka är de andra trenderna?

– Polariseringen på arbetsmarknaden, behovet av vidareutbildning och omskolning under yrkeslivet och professionaliseringen inom civilsamhället och kulturområdet.

Ser du några problem med att civilsamhället professionaliseras?

– Det är viktigt att definiera vad man menar med en ökad professionalisering. Civilsamhället är redan professionellt. Det vi tycker oss se är bland annat att rekryteringen av nya medarbetare har förändrats. Tidigare var det kanske vanligare att rekrytera medarbetare från den egna rörelsen. Det är svårt att säga att detta är ett problem, men det kan föra med sig en del utmaningar som på kort sikt kan innebära en risk för spänningar mellan anställda.

Detta är alltså en utveckling som TRS följer med stort intresse. Ju mer civilsamhället professionaliseras, desto viktigare blir värdegrunds- och ideologifrågor, tror Helene.



Varför då?

- Det som varit givet att man haft med sig – en grundläggande förståelse för vad organisationen vill uppå i samhället – är inte längre lika självklart. Och om en medarbetare inte anammar organisationens värdegrund, ja då kommer det bli svårt att få det att fungera.

Kort och gott, säger hon, blir det fördjupade samtalet viktigt. Om varför organisationen finns och fortsatt bör finnas.

- Man ska inte fastna i historien men inte heller tappa den.

När civilsamhället professionaliseras, blir det då mer likt näringslivet?

- Nej, det tror jag inte. Professionaliseringen behöver inte innebära en förlorad identitet eller att man plötsligt drivs av enbart ekonomiska intressen. Det finns företag i näringslivet med en stark värdegrund, men deras målsättning är ytterst att skapa lönsamma verksamheter. Det är inte civilsamhällets uppdrag.

Om vi möts om fem år, vad har hänt då på arbetsmarknaden?

- Just nu är det högtryck på arbetsmarknaden. Trots det har personer med låg utbildning och icke svenskfödda svårt att få arbete. Om fem år hoppas jag att samhället är bättre integrerat. Men fem år går fort – och de ökade klyftorna är en rejäl samhällsutmaning.

Går vi mer mot enklare jobb?

- Det är en extremt laddad politisk fråga. Jag vet inte riktigt vad jag ska säga och tycker att frågan är svår, inte minst när det gäller vad man menar med enklare jobb. Det är viktigt att människor får in en fot på arbetsmarknaden, samtidigt som arbetsvillkoren ska vara rimliga.

Till sist, när du tittar på Arbetsgivaralliansen, vad ser du då för utmaningar?

- Det är svårt för mig att bedöma, men jag tror att det finns möjligheter att växa organiskt. Arbetsgivaralliansen har en bra värdegrund och är en stark företrädare för civilsamhället, det är viktigt att hålla fast vid.

Vad tänker du om förväntningarna på civilsamhället i dag?

- Att de är stora och komplexa. Men också att civilsamhällets organisationer vanligen är duktiga på att organisera sig och hitta former för att möta de samhällsutmaningar vi står inför.



Helene Bergstedt

VD för Trygghetsrådet TRS sedan 2008.

Född 1968. Uppväxt i Stockholm och bosatt i Bromma.

Utbildning: Jur. Kand.; Master of Laws (LLM), Intellectual Property Law, Stockholms universitet.

Ledarskapsprogram på Handelshögskolan i Stockholm och Ledarinstitutet.

Gör helst en ledig dag: Är ute i Stockholms vackra skärgård.

Trygghetsrådet TRS

är en kollektivavtalstiftelse som bildades 1972 då arbetsmarknadens första omställningsavtal tecknades i Sverige. Parterna i kollektivavtalet har sedan dess ändrats och är sedan mitten av 1990-talet förhandlings- och samverkansrådet PTK, Arbetsgivaralliansen och Svensk Scenkonst.

TRS ger stöd till arbetstagare, arbetsgivare och fackliga förtroendevalda när medarbetare sägs upp på grund av arbetsbrist. Även tidsbegränsat anställda och anställda som riskerar eller sägs upp på grund av ohälsa har möjlighet att få omställningsstöd. TRS erbjuder också stöd till verksamhets- och kompetensutveckling för att skapa livskraftiga organisationer där medarbetarna har rätt och aktuell kompetens.

I Sverige finns cirka 15 trygghetsråd inom olika delar av arbetsmarknaden. TRS är trygghetsrådet för ideell sektor och kulturområdet.



”Sverige lägger för lite resurser på utbildning under yrkeslivet”

Den som argumenterar för enklare jobb är svaret skyldig, anser Unionens ordförande Martin Linder. Vad är det för jobb? Hur låga löner ska det vara? Samtidigt beskriver han en arbetsmarknad i snabb förändring och där många arbetsmoment i nära tid kommer att automatiseras.

Men ingen vet hur många jobb det rör sig om, och det är också så att nya yrken och arbetsuppgifter kommer till, säger Martin Linder.

Martin Linder är skeptisk till säkra svar om det digitala arbetslivets utbredning.

Det har sagts honom att ”hälften av jobben kommer att försvinna”. Andra har varit mer försiktiga och landat på var fjärde.

I själva verket är det ju ingen som riktigt vet, säger han. Däremot kan arbetsmarknaden förändras snabbt när vi börjar förstå vad som kan göras med den nya tekniken. Och där är vi nu.

Han använder uttrycket *den digitala revolutionen*. Om en sådan revolution kan likställas med den industriella tycker han är upp till var och en att bedöma.

Enligt fackförbundet Unionen tyder det på en jämförbar utveckling.

– Arbetsuppgifter kommer att förändras och jobb försvinna. Många, även med avancerade tjänstemannayrken, kommer att behöva byta bransch och arbetsgivare. Det förutsätter i sin tur bättre möjligheter att omskola sig mitt i livet.

Enligt Martin är det redan nu möjligt att automatisera uppgifter som handlar om att analysera, samla in, bearbeta och tillgängliggöra information. Att detta får stora konsekvenser på arbetsmarknaden kan vi vara ganska säkra på. Men det är ju också så, fortsätter han, att nya behov uppstår. Med det i åtanke bör vi hejda oss från dystopiska scenarier.

– I USA har behovet av dataanalytiker ökat med 350 procent på fem år. Och efterfrågan på kompetens att visualisera data steg under samma period med över 2 000 procent.

Samma dag som vi ses skriver han i Dagens Nyheter tillsammans med Tobias Krantz från Svenskt Näringsliv. Budskapet är att det svenska utbildningssystemet nu måste reformeras. Bland annat, anser artikelförfattarna, borde arbetslivserfarenhet kunna tillgodogöras i sökandet av en utbildning.

– I Sverige förväntas man utbilda sig innan man går ut i

arbetslivet – och därefter, med viss vidareutbildning, skörda på denna utbildning under sina yrkesår. Men med den nu snabba digitaliseringen och automatiseringen av arbetsmarknaden kommer breda grupper att behöva ställa om mitt i arbetslivet. Och då behöver vi anpassa det offentliga utbildningssystemet.

Menar du att grundutbildningen på högskolan behöver förkortas? Och att det skulle frigöra resurser för kompetensutveckling i ett senare skede?

– I ett makroperspektiv vill jag påstå att vi i dag lägger för lite resurser och tid på utbildning under yrkeslivet. Mot den bakgrunden vore det inte fel att flytta en del resurser så att fler kan utbilda sig mitt i yrkeslivet utifrån de omställningsbehov som då finns.

Han säger att svenskarna är uppmot 30 år när de lämnar högskolan för arbetslivet. Det är en av de högsta snittåldrarna i världen. Och enligt Martin alltför högt.

När ni och Svenskt Näringsliv tillsammans argumenterar för detta, är det inte många som håller med er? Vilka utmanar ni med er debattartikel?

– Det är faktiskt en väldigt intressant fråga. För egentligen borde det vara en *no-brainer*, något det borde finnas konsensus kring. Mitt svar blir lite spekulativt, men möjligen utmanar vi tanken på högre utbildning som något exklusivt. Från arbetsgivarsidan och från oss finns det i vilket fall en samsyn om att utbildningssystemet och dess gamla institutioner behöver förändras.

Upplever akademins företrädare att ni hotar deras oberoende?

– Det är en debatt vi ofta hamnar i. Men jag ser inte att påtryckningar för ett mer tillgängligt och behovsefterfrågande utbildningssystem måste stå i konflikt med akademins oberoende.

Det handlar om att stimulera ett livslångt lärande. Och det tycks nu många länder tala om.

är en arbetsgivare? Vem är anställd? Var är arbetsplatsen?

– För alla oss som vill ha en reglerad arbetsmarknad med ordning och reda och schyssta villkor för breda grupper så är den snabba utvecklingen av digitala plattformar en jätteutmaning.

It-företaget Uber, som tagit fram en internetbaserad tjänst för samäkning av taxiresor, är exempel på hur lokala marknader förändras via digitala plattformar. Ett annat exempel är när företag lägger ut projekt som individer, var de än befinner sig, kan ansluta till.

– Oavsett hur stort och fort detta utvecklas så är det något vi måste förhålla oss till. Hur skapar vi en reglerad arbetsmarknad när löner och arbetstider i större utsträckning förhandlas på digitala plattformar?

FACKETS NYA UPPGIFT

Historiskt har fackets uppdrag varit att organisera anställda i organisationer. Men numera säger Unionen att det är vidare än så. Fackets uppgift måste vara att organisera alla som utför ett arbete – oavsett i vilka former det sker. I nästan 20 år har Unionen organiserat egenföretagare. Nu är det dags för nästa steg.

– Det här är inte bara en fråga för oss att fundera över, även arbetsgivarsidan måste ställa sig frågan: Hur blir de relevanta när företags- och organisationsstrukturer förändras i hög takt? Vi kan inte göra anspråk på att reglera arbetsmarknaden om vi inte representerar dem som arbetar.

Att finnas till för de många, inte de få. Är det inte så både du och Labour-partiets ledare Jeremy Corbyn säger?

– Jag hade använt uttrycket ”breda grupper” så mycket att jag kände att jag behövde variera mig lite. Och då började jag säga: *vi måste leverera lösningar som är för de många, inte för de få*. Och så på ett facklig möte i London under den brittiska valrörelsen hörde jag Jeremy Corbyn säga precis samma sak, skrattar Martin.

Dessutom, anser Martin, utmanar digitaliseringen traditionella föreställningar om vart vi vänder oss för ny kunskap. Förr, säger han, fanns den bästa kunskapen på högskolor och universitet. Men i dag är också Youtube och andra digitala plattformar arenor för kunskapsutbyten och pedagogiska innovationer.

Martin Linder nämner toppmötet i Davos och tidskriften The Economist. Att allt fler inser det livslånga lärandets betydelse för att lyckas skapa samhällen utan stora klyftor människor emellan.

Det land som blir bäst på omställning kommer att klara sig ganska bra i konkurrensen, säger han.

– Trump och Brexit är priset vi får betala när vi inte håller ihop vårt samhälle. Om breda grupper upplever att andra, men inte de själva, får det ständigt bättre så banar det väg för populistiska krafter. Om vi nu, i den digitala revolutionens tidiga faser, inte lyckas att skapa en inkluderande arbetsmarknad så kommer denna misstro att tillta.

VAD ÄR EN ARBETSGIVARE?

Ett annat perspektiv på den digitala utvecklingen är att det blir möjligt att organisera arbetet på nya sätt. Martin talar om den ökade uppmärksamheten på fenomenen delningsekonomi och plattformsekonomi.

Delningsekonomi, säger han, handlar om hur vi delar resurser på ett effektivare sätt.

– Borrmaskiner är ett exempel vi brukar använda. En borrmaskin används i snitt 12 minuter under sin livslängd. Delningsekonomin förespråkare säger då: Vore det inte bättre att du lånar din grannes borrmaskin än att köpa en själv? Samtidigt tycks allt fler hellre betala för att få borrhningen utförd än att göra det på egen hand. Då är det inte delningsekonomi utan en plattformsekonomi. I stället för att du och jag som grannar delar en borrmaskin, etablerar någon en tjänst i syfte att tjäna pengar.

I digitala plattformar investeras det nu väldigt mycket pengar. Och det, säger Martin, väcker en rad arbetsgivarfrågor. Vad



Den är kraftfull!

– Ja, den är väldigt bra!

Vårt samtal på det snart före detta huvudkontoret i Sundbyberg leder vidare mot andra nu större förändringar på arbetsmarknaden. Martin nämner det faktum att vi lever allt längre, vilket sätter press på pensionssystemet och reser frågor om hur länge vi behöver arbeta. Som i sin tur skapar frågor om vad vi menar med ett hållbart arbetsliv.

Redan i dag är det möjligt för många att arbeta när, var och hur som helst. Men om sådana möjligheter innebär att vi förväntas vara ständigt tillgängliga uppstår snarare en känsla av stress än frihet.

– Med en otydlighet om vad jag förväntas leverera kan det som i grunden är något positivt – att kunna jobba var, när och hur som helst – snarare bli ett ok och bidra till ökad ohälsa, säger Martin.

Unionen tror att det finns goda förutsättningar till ett längre arbetsliv, men vill inte ta ställning i debatten om höjd pensionsålder.

– Den tekniska utvecklingen går väldigt fort men våra mänskliga behov förändras inte så snabbt. Vi har behov av sömn, återhämtning och viloperioder. Därför är det nu viktigt att klargöra vad som krävs för att vi faktiskt ska kunna orka med ett längre arbetsliv.

I den politiska debatten är enklare jobb en het fråga. Hur ser ni på den diskussionen?

– Jag tycker att den som argumenterar väldigt tydligt för enkla jobb är lite grann svaret skyldig vad det handlar om. Vad är det för jobb? Hur låga ska lönerna vara? Hur låga löner är möjliga om vi nu vill skapa ett inkluderande samhälle?

Det ser olika ut inom de cirka 100 kollektivavtal som Unionen tecknar. Men i snitt handlar det om en ingångslön mellan 17 000 och 20 000 kronor, säger Martin. Inte en enda arbetsgivare, fortsätter han, har konkret visat att denna lönenivå skulle hindra dem från att anställa.

– Är det någon som skulle tycka det så får de gärna höra av sig och diskutera det med oss! Inom Unionens områden kan jag ändå inte se att lönenivåerna skulle vara problemet. Däremot säger arbetsgivarna att de har svårt att rekrytera rätt kompetenser.

Viktigt är nu också att de nyanlända får sin kompetens validerad.

– Den viktigaste frågan är inte vad de nyanlända saknar. Viktigast är att fråga vad de har med sig och hur vi använder dessa resurser för att skapa en mer dynamisk arbetsmarknad.

Förväntningarna på civilsamhället tycks öka på arbetsmarknaden. Vad tänker du om det?

– Om civilsamhället får än större ansvar så tror jag det kommer att ställa ytterligare krav på en professionalisering av arbetsgivarrollen. Bra arbetsvillkor och ett professionellt ledarskap är lika viktigt i verksamheter där många brinner för det de gör.

Vad tror du att det innebär för relationerna mellan de anställda och de ideella i verksamheten?

– Jag tror inte att det finns en konflikt att måla upp här, att en professionalisering av arbetsgivarrollen skulle riskera det demokratiska medlemsstyrda engagemanget. Det är bara att se på oss själva. Jag och tusen andra i Unionen arbetar i en ideell organisation. Vi försöker vara en *top of the line* arbetsgivare genom att erbjuda ett professionellt och hållbart arbetsliv. Samtidigt brinner vi alla för den



Martin Linder

Ordförande i fackförbundet Unionen och för Förhandlings- och samverkansrådet PTK. Styrelseledamot i Alecta.

Född 1973. Uppväxt i Hisingen, Göteborg och bosatt i Sollentuna.

Tidigare erfarenheter: Arbetat på Volvo IT. Styrelseuppdrag i Folksam, AFA Försäkring och Volvo Group.

Utbildning: Marknadsekonom, IHM Business School.

Gör helst en ledig dag: Är tillsammans med familjen.



”Vi ska inte ha enkla jobb, vi ska ha riktiga jobb”

Inför valet 2018 är kvaliteten i välfärden den viktigaste frågan, anser Kommunals ordförande Tobias Baudin. Han säger att välfärden har rejäla utmaningar och att statsbidragen till kommuner och landsting nu måste höjas.

Enklare jobb tar han däremot bestämt avstånd från.

På sitt kontor på Hagagatan i Stockholm har Tobias Baudin en tupp. Den är av plast och till den är det möjligt att ge förslag på hur Kommunal ska förbättras. Ett halvår efter att Tobias ställt upp den har över 1000 rekommendationer kommit in.

Förbundsordföranden säger att detta är ett litet tecken på det engagemang som medlemmarna visar. Det är mindre klagomål nu, säger Tobias, och förklarar att fackförbundet börjat återhämta sig från våren 2016. Då hade nästan 10 000 personer sagt upp sitt medlemskap sedan det avslöjats om uppträdanden av en porrstjärna på förbundets egen krog och vidlyftiga representationsnotor på ledningsnivå.

Skandalen – och det mediedrev som följde – resulterade i ordföranden Annelie Nordströms avgång.

Det stora uppdraget att återupprätta medlemmarnas och omvärldens förtroende gick till Tobias Baudin, då vice

ordförande i fackförbundet LO. När vi ses säger han att han har världens bästa jobb.

– Det är ett fantastiskt uppdrag. Jag kan inte tänka mig någonting annat som skulle vara roligare.

Är det en stor skillnad att vara ordförande mot vice ordförande?

– Ja, det är det verkligen. Som ordförande har jag ett övergripande ansvar och är mycket mer påpassad.

Tobias säger att han gör det han brinner för. Kämpar för att medlemmarna ska få högre löner och bättre arbetsvillkor. Att de ska ges en ärlig chans att kunna kombinera arbete och fritid.

En prioriterad fråga är att medlemmarna ska bli många fler. Ju fler som ansluter sig på arbetsplatsen, desto starkare blir Kommunal som fackförening.

Han säger att det är viktigt att lyckas. För det handlar inte bara om Kommunal.

Upplevs inte facket relevant står hela den svenska modellen på spel.

– Om den svenska modellen, som varit så enormt framgångsrik, ska kunna utvecklas, då måste vi i facket ta vårt ansvar och se till att vi har hög organisationsgrad, säger Tobias.

VILL MODERNISERA FACKET

Han påminner om att svensk lagstiftning inte säger något om lägstalöner, ja inte något om löner över huvud taget. Villkoren på arbetsmarknaden förhandlas av dess parter: fackförbunden och arbetsgivarorganisationerna.

De senaste åren har arbetsgivarorganisationerna ökat i organisationsgrad, medan fackförbunden har minskat.

Vilka är de främsta förklaringarna till att ni förlorat medlemmar?

– Huvudförklaringen är att vi inte har förändrat oss i takt med hur arbetslivet har förändrats. Vi måste bli en modernare fackförening och erbjuda ett ännu bättre medlemskap.

Det rejäla tappet, säger han, uppstod när alliansregeringen 2007 chockhöjde avgiften i a-kassan. Då tappade både arbetsförbunden och TCO-förbunden, vilket inte var bra för den svenska modellen, hävdar Tobias.

Alliansregeringen slopade även rätten att göra avdrag för fackföreningsavgiften (vilket regeringen och Vänsterpartiet enats om att återinföra).

Ni har inte repat er från dess?

– Nej, vi har inte repat oss. Tjänstemannaförbunden är på

väg uppåt, men inte arbetarförbunden.

Ett stort problem, förklarar Tobias, är det ökade antalet otrygga anställningar. ”När jag får en heltidsanställning ska jag gå med i facket”, är ett argument förbundsordföranden ofta möter.

– Vill arbetsgivare och politiska partier att vi ska ha låg organisationsgrad, då ska de se till att folk har otrygga jobb. Och tvärtom: vill de att facket ska stärkas, då behövs mer trygga anställningar.

Vad skulle en utveckling där fler har parallella uppdrag och tjänster innebära för er?

– Att det blir svårare att rekrytera medlemmar. Samtidigt måste vi anpassa oss, både till den plattformsekonomi som nu växer fram och till att individer i ökad grad är egenanställda. Även om du har flera jobb ska det räcka att vara med i en fackförening.

Hur anpassar ni er?

– Än så länge är inte detta en stark trend inom Kommunal. Men framöver tror jag att vi behöver erbjuda ett fackligt medlemskap för egenanställda, vare sig det handlar om att de har uppdrag på äldreboenden eller arbetar som bärplockare. Dessa personer arbetar ju, men har inte någon formell arbetsgivare.

Är det en laddad fråga?

– Det är en fråga som vi har högt upp i LO-styrelsen. Flera förbund utforskar detta, men ingen, förutom musikerna, har tagit steget fullt ut.

Enligt Tobias är frågan särskilt aktuell inom byggsektorn. Samtidigt som han ser behovet av en anpassning ser han utmaningar. En sådan är hur facket ska agera när en egenanställd på F-skatt i sin tur anställer.

– Du kan ju inte både vara egenanställd och arbetsgivare. Här uppstår komplikationer för oss som vi nu behöver fundera vidare kring.

Varför blir det problematiskt?

– För vi är en fackförening som företräder personer som har ett anställningsförhållande till någon annan. Är man bara sig själv, det vill säga bara utför jobb åt andra, då borde man också räknas som anställd och vi företräda dem. Men om den personen börjar anställa andra, då blir ju den personen arbetsgivare. Och är då båda med i Kommunal, då förväntas vi driva båda parter frågor. Det ser jag inte att det skulle fungera.

2018 är det val i Sverige. Vad kommer ni att driva i valrörelsen?

– Övergripande så kommer det handla om kvaliteten i välfärden, att den ska stärkas. Vi ser en oroväckande utveckling där människor går ner i arbetstid – eller helt slutar arbeta – för att äldreomsorgen inte håller måttet. Vi vill inte ha en utveckling där man ska behöva köpa privata äldreomsorgsförsäkringar. Vi måste se till att ha en bra välfärd för alla.

Enligt Tobias Baudin behövs rejäla investeringar – och kraftigt höjda statsbidrag till kommuner och landsting. Mycket behöver ske på kort sikt, och på längre sikt behöver Sverige ta höjd för det ökade tryck som de många 40-talisterna medför på vården och omsorgen.

En krävande generation, dessutom?

– Ja, det med! De kommer, med rätta, inte att acceptera den kvalitet som nu är. De kommer att vilja ha en äldreomsorg där de kan duscha, komma ut mycket och äta schysst närproducerad mat. Det är berättigade krav, och då måste Sverige och den svenska modellen kunna leverera det.

En viktig opinionsbildarfråga för Kommunal är rätten till heltid.

– Det är mycket viktigt att det blir en kontinuitet för brukarna, inte minst inom hemtjänsten. De vill inte träffa nya personer varje dag.

I debatten hävdar en del att vård- och omsorgsycket är ett bra inträde till arbetsmarknaden för nya svenskar?

– Det är ett bra inträde. Samtidigt är jobben där inte enkla. Jag skulle själv inte klara av en endaste dag. Jag har inte någon utbildning för det. Mina misstag skulle vara så många att jag skulle ställa till mer än kunna göra nytta.

Men han håller med om att det behövs nya vägar in till välfärdsjobben.

– Vi har tidigare sagt att tre års utbildning är kravet för en undersköterska. Men vi ser också att det kommer att behövas så pass många undersköterskor framöver att de inte kommer att räcka till. Därför säger vi nu att vi vill se vårdbiträden, som utifrån en kortare utbildning (cirka 9 månader) kan arbeta inom äldreomsorgen och sjukvården. Det är vi överens om med vår motpart, Sveriges Kommuner och Landsting.

Tobias säger att det i dag finns 77 000 vårdbiträden i Sverige. Men han är kritisk till att de flesta av dem saknar utbildning för jobbet – och en del har ingen utbildning alls. Så kan det inte vara, menar han.

– Det behövs kortare studier för vårdbiträden, och att de efter en arbetsmarknadsutbildning och en tids arbete kan vidareutbilda sig till undersköterska och specialistundersköterska. De unga vill inte arbeta som vårdbiträden hela livet.

Vad kan ni som fackförbund göra för dem som står utanför arbetsmarknaden? Som upplever att de aldrig ges en ärlig chans att komma in?

– Saknar man utbildning ska man först utbilda sig. Sedan har vi ett stort arbete med det vi kallar extratjänster. Det är en arbetsmarknadspolitisk åtgärd som är riktad mot långtidsarbetslösa och nyanlända i vårt land. Inom en sådan tjänst har du en avtalsenlig lön och handledning på arbetsplatsen. Detta i kombination med en utbildning, till exempel till vårdbiträde, kan leda vidare till andra jobb.

Däremot vill inte Tobias ha några ”hitte-på-jobb”, som att

packa matkassar eller trycka på knappen i hissen.

Är det enkla jobb?

– Det är det som är enkla jobb. Att ha någon som öppnar dörren på mataffären vore att ta Sverige bakåt i tiden. Vi ska ha riktiga jobb som gör att det går att höja lönerna. Det är så vi blir konkurrenskraftiga.

MER TID MED BRUKAREN

Samtalet övergår till andra trender på arbetsmarknaden. Vi talar en stund om utvecklingen mot ett digitaliserat arbetsliv, vilket Tobias ser som en stor möjlighet för Kommunals medlemmar. Han tror att många yrken kan effektiviseras och att det skulle frigöra resurser i omvårdnaden av brukare och patienter.

– Frigör vi resurser så att personalen ges tid att verkligen sitta ned med de äldre, då höjer vi också kvaliteten i välfärden.

Skulle ett äldreboende kunna ersätta en nattanställd med en kamera?

– Absolut. Och det kan mycket väl öka tryggheten för brukaren och dennes anhöriga. Men man ska inte behöva bli filmad om man inte vill. Hur de digitala tjänsterna tillämpas måste få avgöras i samråd med de äldre.

Är du bara optimistisk? En del bedömare menar att ett stort antal yrken försvinner i och med digitaliseringen?

– Jag är inte orolig. Men det är extremt viktigt att vi behåller en hög utbildningsnivå och att vi möjliggör kompetensutveckling på våra arbetsplatser. Det kommer att bli stenhårt, men det har vi i Sverige visat att vi klarat tidigare. Visst, att en undersköterska kan anställas via en app på andra sidan jordklotet skapar utmaningar för oss som fackförbund. Men vi kan inte köra fötterna i jorden och låtsas som att den digitala utvecklingen går att stoppa.

Tobias säger att han är överraskad hur lite som hänt inom välfärden vad gäller tillämpningen av ny teknik. Betydligt

bättre vore ju om vi använde robotdammsugare i hemtjänsten än att en undersköterska med tre års utbildning dammsuger. Du utbildar dig inte till undersköterska för att dammsuga eller hjälpa till vid toalettbesök. Du gör det för att finnas till för de äldre, och det är ju också vad brukarna vill, säger han.

Att mer inte hänt inom välfärden ser han som en resursfråga, inte en regelfråga. Han tror också att många kommer att tvingas ta in välfärdsteknik för att kunna öka produktiviteten i sin verksamhet.

Vilka andra förändringar ser du på arbetsmarknaden framöver?

– Beredskapsjobb har ju blivit ett fullt ord i debatten. Men jag tror de behövs, och att de då måste vara helt eller kraftigt statligt subventionerade. Till exempel skulle äldre från andra länder utan utbildning, en grupp där vi kanske inte ska göra stora utbildningsinsatser, kunna arbeta med att göra våra parkmiljöer finare.

Vad är din syn på den psykiska ohälsan i arbetslivet?

– I våra verksamheter tror jag många har med sig en gnagande känsla från jobbet att de inte kan göra den där extra grejen för Barbro och Pelle. De brinner verkligen för sitt arbete, men i kombination med otrygga anställningar och ett pressat privatliv blir det en stressad tillvaro. Det är inte heller någon slump att de psykosociala sjukskrivningarna ökar just hos kvinnor som jobbar inom välfärden. Det är ett tecken på att det är för slimmad bemanning inom välfärden. Och att det nu är tid för stora satsningar.

Förväntningarna på civilsamhället är höga. Vad tänker du om det?

– Vi behöver lyfta och premiera civilsamhället. Under den stora flyktingvågen såg vi med vilken enorm kraft civilsamhället ställde upp. Vi på Kommunal tycker också att andelen idéburna aktörer i välfärden är för låg. Vi har gjort stora medlemsundersökningar som visar att medlemmarna faktiskt trivs bäst – och har mest inflytande – i ideella organisationer.

En fördel, menar Tobias, är att ideella organisationer varken jagar vinster eller har en strikt kommunbudget att förhålla sig till. En nackdel är att många verksamheter är små, säger han, och påpekar att det då är desto viktigare att vara medlem i en arbetsgivarorganisation.

Vad ser du inom välfärden 10–15 år framåt. Har civilsamhället då en större andel av utförarmarknaden?

– Jag är inte helt säker men tror det. Det pågår ju stora diskussioner i riksdagen om detta. Kan vi få mer ordning och reda och premiera aktörer som verkligen är i välfärden med drivkraften att leverera bra välfärd, då tror jag ideella aktörer har en blomstrande tid framför sig. De skulle kunna växa något alldeles enormt. Och det skulle jag personligen inte ha något emot.



Tobias Baudin

Ordförande i fackförbundet Kommunal, som organiserar cirka 230 yrken och som med en halv miljon medlemmar är Sveriges näst största fackförbund.

Född 1974, uppväxt i Luleå.

Utbildad elektriker och påbyggnadsutbildning inom styr- och reglerteknik.

Tidigare vice ordförande i LO. Fick sitt första fackliga uppdrag som arbetsplatsombud när han arbetade som maskinist på Tekniska förvaltningen i Luleå. Senare olika förtroendeuppdrag inom Kommunal. Vid 29 års ålder blev han ledamot i Kommunals förbundsstyrelse. 2010–2012 var han dess vice ordförande.

Gör helst en ledig dag: En riktigt bra ledig dag hinner jag med att träna, laga en god middag och gärna se en fotbolls- eller hockeymatch, helst live.



”Idrottsrörelsen är världens bästa nätverk”

I tio år var hon Riksidrottsförbundets ordförande – i dag eftertraktad styrelseledamot och rådgivare. På ett trädgårdscafé på Djurgården mötte Karin Mattsson Weijber upp för ett samtal om ideellt ledarskap.

Civilsamhället kan erbjuda det många i dag frågar efter: ett arbete som har stor betydelse för många och som skänker en djupare mening i ens eget liv.

– Jag tycker det är viktigt att vi i civilsamhället orkar stå emot.

Karin Mattsson Weijber talar om förväntningarna på civilsamhället och samverkan med stat och kommun. Aktörer som mottar offentliga medel har ett stort ansvar, säger hon.

Men det betyder inte att civilsamhällets organisationer ska ta på sig allt större beställaruppdrag inom välfärden. Att de borde ta varje tillfälle att ”springa dit projektpengar finns”.

Om denna fråga – sättet aktörer i civilsamhället ingår kontrakt som utförare – behövs nu fördjupade samtal. Det får inte bli så, säger Karin, att den som fördelar pengar avgör vad den ideella organisationen ska prioritera.

Enligt Karin är själva idrottandet den stora samhällsnyttan. Att idrottsrörelsen utvecklar vad den kan bäst – erbjuda idrott till alla som vill i hela Sverige.

– I ideella verksamheter bestämmer inte politiker och kommunanställda. I våra verksamheter är medlemmarna viktigast, på dem faller ansvaret att definiera uppdrag och syfte. Det måste vi värna, och då försäkra oss om att samverkan med det offentliga inte sker på ett sätt som medlemmarna inte vill eller mäktar med.

Vad är exempel på en sådan problematik?

– I en tid när fler människor kommit till Sverige är det bra att idrottsrörelsen både gör mer och tilldelas extra resurser. Genom att organisera idrott skapar vi fantastiska möjligheter till integration. Men det får inte kantra över så att ett partnerskap med det offentliga minskar vår förmåga att utveckla den ordinarie verksamheten.

NYA BEHOV AV DELAKTIGHET

I tio år var Karin Mattsson Weijber ordförande för Riksidrottsbundet. Rollen i den federativa organisationen gav enorma erfarenheter, inte minst i att hantera inbyggda intressekonflikter.

Många vill nu lära av dessa erfarenheter, vilket för Karins del resulterat i en hel del styrelseuppdrag. Exempel på dessa är World Championship Region i Jämtland Härjedalen AB, Ridskolan Strömsholm AB, Prins Carl Philips och Prinsessan Sofias Stiftelse samt Astrid Lindgrens Värld AB, OK Ekonomisk Förening, Svenska

Hockeyligan AB och fastighetsbolaget Wallenstam. Samtalet leder in på relationerna mellan anställda och ideella i civilsamhället. Karin betonar vikten av att ta till vara medlemmarnas idéer, och då bland annat se över de demokratiska strukturerna.

– Det klassiska årsmötet drar inte på samma sätt. Det kan man tycka mycket om, men om årsmötet blir enda kontakten med medlemmarna så skapar man inte den delaktighet som i dag förväntas.

Enligt Karin är många verksamhetsfrågor för komplexa för att få en rättvis behandling på årsmötet.

– För femton år sedan debatterade vi oss fram till en lösning från talarstolen. Det går knappast längre.

Under Karins tid på Riksidrottsförbundet blev ordförandekonferenser ett viktigt steg mot en bättre medlemsdialog.

I dag är utmaningen att förstå och ta tillvara digitaliseringens möjligheter.

– Med hjälp av ny teknik och digitala tjänster kommer vi också kunna utveckla våra fysiska möten. Digitaliseringen är på så vis så mycket mer än en teknikfråga. Om vi använder den för att utveckla våra fysiska möten blir det också en beteendefråga, säger Karin.

Är digitaliseringen ett fenomen som organisationer inte riktigt vet hur de ska hantera?

– Tempot i samhället är oerhört högt i dag medan vi i föreningslivet fortfarande har en viss saktfärdighet. Vissa saker ska ta tid, det ska exempelvis inte vara enkelt att ändra stadgar. Men allt måste inte ta tid!

Vilka blir konsekvenserna av civilsamhällets ökade professionalisering?

– Förr var en förening ganska homogen, det är den inte i dag. Spännvidden ökar.

Sverige toppar många mätningar men utmärker sig negativt i fråga om psykisk ohälsa. Vad beror det på?

– Den ångest och oro som inte är klinisk kan man verkligen fundera över varför den breder ut sig. Jag tror det handlar om 24 timmars-samhället. Teknikutvecklingen går

fortare än hur vi människor utvecklas biologiskt. Vår kropp hänger inte riktigt med. Det ställer krav på att kunna sätta gränser – och det är vi olika bra på.

Utmaningen i vår tid blir att välja bort snarare än välja till?

– Ja, precis. Möjligheterna är oändliga, och det måste vi träna oss på att hantera.

Hur gör vi då?

– Jag tror det handlar mycket om att stärka sin självkänsla. Säg ifrån vad som är bra för mig och vad som inte är det. Och jag tror många föräldrar måste hjälpa sina barn med detta. Det hänger också samman med våra ständiga bekräftelsebehov. Det tror jag framkallar mycket oro, frågor om jag duger och räcker till. Jakten på bekräftelse sliter.

Ser du någon mottrend?

– Jag är inte den bästa trendspanaren, men i mina sociala medier tycker jag att folk bjuder mer på sig själva, att de oftare lägger ut fula porträtt och misslyckade maträtter, skrattar Karin.

Samtalet övergår till civilsamhällets organisationer som arbetsgivare. Om de har den kompetens som behövs för att hantera de många uppdrag de står inför. En stor styrka, säger Karin, är att civilsamhället kan erbjuda det många i dag frågar efter: ett arbete som har stor betydelse för många och som skänker en djupare mening i ens eget liv.

– Det betyder inte att kraven på arbetsgivarna kan sänkas. Lönenivån är lägre många gånger, men man måste vara en professionell arbetsgivare i hur man hanterar medarbetarfrågor, utvecklingssamtal, lönesamtal. I det avseendet kan kraven inte sänkas bara för att många söker sig till civilsamhället med ett brinnande engagemang.

Det är inte alltid så lätt. Inte för en förening med någon enstaka anställd. Och just därför, säger Karin, behövs organisationer som Arbetsgivaralliansen.

– Det är viktigt att ta hjälp. Och jag brukar säga att idrotten är världens bästa nätverk. Du träffar folk inom alla möjliga yrken, från hela landet, alla samhällsklasser. Det innebär att i styrelserna får du tillgång till en väldigt kompetens.

Tycker du att civilsamhället och idrottsrörelsen har ett ansvar för demokratisk skolning?

– Ja, jag tycker det är vårt ansvar inom ramen för vår verksamhet. Och gör vi det bra, då kommer det ut många i samhället som fått en demokratisk skolning. Där har vi verkligen ett ansvar, att driva våra demokratiska processer på ett sätt att vi involverar så många som möjligt. Sedan är det en utmaning. Vi kan inte bära och tvinga folk till våra föreningsmöten. Om det inte kommer folk till våra möten måste vi fråga oss vad vi kan göra bättre.

Är det utifrån ett demokrati-skolningsperspektiv som idrott i förening är viktigt?

– Jag tycker det är jätteviktigt med förutsättningar för det. Och viktigt att det offentliga fortsatt prioriterar stöd i form av ekonomiska resurser och anläggningar. Jag tycker inte man ska säga: jaja – bara folk idrottar. Idrottsrörelsen ska ha ett särskilt stöd – just därför att vi bidrar med andra saker än bara idrott. På oss kan man ha andra förväntningar än på en privat aktör. Det är viktigt att det förblir så.

Det innebär dock inte, säger Karin, att hon inte välkomnar konkurrensen från privata aktörer.

– Jag ser det så här: konkurrensen från privata aktörer är resultatet av en ökad efterfrågan och att nya marknader uppstått. Idrott är fantastiskt och många vill idrotta. Om vi då tappar, då måste vi fråga vad det beror på. Om det i princip kostar lika mycket att idrotta i en förening som i privat regi, då är det ett problem eftersom vi inom idrottsrörelsen har stöd från det offentliga. Det måste kosta mindre i en förening – och man kan inte driva sin verksamhet i föreningen utifrån samma lönsamhetsperspektiv som ett privat företag!

Om ett tennisläger i en tennisförening kostar lika mycket som i en tennisakademi, då bör man verkligen fundera på

om det är rimligt, tycker Karin.

Det stora stödet till idrotten har historiskt berättigats av att alla har kunnat delta, säger hon. Inte i alla idrotter, men i någon. Det måste idrottsrörelsen fortsatt kämpa för.

– Om vi bara skulle ha idrott i privat regi, då kan vi inte ställa krav på att alla kan vara med. Det har inte en privat aktör skyldighet att leva upp till.

Hur ser du på samverkan mellan civilsamhället och näringslivet i dag? Hur de två samhällsfärerna berikar varandra men också på risker som kan uppstå?

– I grunden ser jag väldigt positivt på den ökade samverkan. Jag tänker att det är ett erkännande av den kompetens som finns inom idrottsrörelsen. Jag har märkt att företag som jag kanske inte trott efterfrågar min erfarenhet i styrelsearbetet. Så sådana samarbeten är ett erkännande av vad ledare i vår sektor kan. Samtidigt tror jag det är viktigt att välja samarbetspartners utifrån ömsesidiga behov, så att samarbetet inte slutar i en bra peng till priset av en förlorad legitimitet.

En forskarstudie visade att personer som till vardags arbetar i näringslivet tar med sig kommersiella logiker in i ideella idrottsstyrelser. Vad är din erfarenhet?

– Jag har sett många dåliga exempel på en bristande förståelse för den ideella verksamhetens logiker, men också många gånger när det blivit väldigt bra med nya perspektiv på våra frågor. En duktig ledare är bra på att överföra kunskap från en situation till en annan – och förstå vad den nya situationen kräver. En dålig ledare är ofta dålig också i andra sammanhang och tror att allt ser ut som i denna persons huvudverksamhet. I dessa fall saknas det respekt, lyhördhet och ödmjukhet. Det ser vi också med personer som varit inne i politiken. En del

bidrar med fantastiska erfarenheter, andra drar med sig konflikter och utspelsbeteenden. Det beror väldigt mycket på personen, och när man letar styrelseledamöter bör man lägga lite krut på att ta reda på hur personen ser på sin roll och förmåga att förstå en annan typ av logik. Får man in sådana personer blir det jättebra!

Till sist, är det något du vill skicka med till Arbetsgivaralliansen?

– Att fortsätta jobbet med vad arbetsgivarrollen kräver för stöd. Jag tycker Arbetsgivaralliansen har jättebra förutsättningar, delvis för de är inte alltför stora. De har väldigt många olika medlemmar men ett fokuserat uppdrag. Arbetsgivaralliansen har förutsättningen att vara kvick.

Så du skulle inte i första hand råda Arbetsgivaralliansen att gå samman med fler och på så vis bli större?

– Nej, det skulle jag nog faktiskt inte göra. Jag tror man ska försöka få fler medlemmar och kanske gå ihop med en mindre arbetsgivarorganisation. Men inte gå ihop med någon stor, det tror jag inte.



Karin Mattsson Weijber

Föreläser om ledarskap. Ordförande för Länsförsäkringar Jämtland, World Championships Region 2019 Jämtland/Härjedalen AB, Flyinge AB, Ridskolan Strömsholm AB och Prins Carl Philips och Prinsessan Sofias Stiftelse. Styrelseledamot i bland andra Svenska Hockeyligan AB, Wallenstam AB, Astrid Lindgrens Värld AB och Mellanskog.

Ordförande i Riksidrottsförbundet 2005–2015.

Född 1972. Född och uppväxt i Frösön, utanför Östersund, och har efter nästan 20 år i Stockholm och Sörmland precis flyttat tillbaka.

Utbildning: Personalvetare – fil.kand. i sociologi.

På en ledig dag har jag helst inte alltför mycket planerat, utan vill helst umgås med familj och vänner, rida, ägna mig åt mina två hundar, åka skidor om det är vinter och över huvud taget gärna vara utomhus

”Ingen motsättning mellan ökad professionalisering och ideellt engagemang”

Martin Ärnlöv, direktor för Bräcke diakoni och ordförande i branschorganisationen Famna, efterlyser en pappamånad för idéburna välfärdsaktörer och tycker att Arbetsgivaralliansen borde ägna mer tid åt varumärkesarbete.

Martin Ärnlov säger att det kan framstå naivt, men är själv tämligen säker. Hade civilsamhället varit större hade välfärden varit bättre. I mångt och mycket är det en politisk fråga.

- Det är inte bara upp till oss själva om vi ska bli större. Även politikerna behöver visa det.

Enligt Martin skulle de idéburna aktörerna behöva en slags pappamånad eller miljöbilspremie. Det sa han inte för fem år sedan, men nu allt oftare.

– Många fler skulle kunna arbeta i idéburna välfärdsorganisationer. Inom Sverige skulle det inte handla om en majoritet, och det vet jag inte ens om det är önskvärt. Men säg att 2/3 av välfärden utförs i offentlig regi, 20 procent i privat och 10–15 procent i civilsamhället. Det vore en jättebra mix.

För tio år sedan hade civilsamhället cirka 3 procent av

välfärdsmarknaden. Så är det fortfarande. Ett antal idéburna aktörer, däribland Bräcke diakoni, har vuxit under denna period. Men näringslivets företag växer snabbare.

Martin Ärnlov anser att de offentliga, privata och ideella välfärdsaktörerna kommer med olika drivkrafter och bidrag.

Att välfärden utvecklas till det bättre när offentliga, kommersiella och ideella logiker blandas och utmanar varandra.

- Det offentliga står för rättssäkerheten. De garanterar att det finns en bas och trygghet för alla. De kommersiella gör också mycket bra, inte minst är de vassa entreprenörer och lyckas ofta snabbare än oss effektivisera idéer och driva fram standardiserade metoder. Vi i civilsamhället är den tredje rösten. En röst som inte främst reducerar ett problem till vad som är landstings och kommuners



angelägenhet – eller som först vill veta om det går att göra stordrift av en verksamhet. Vår drivkraft är de enskilda människorna. Vi finns där när individer faller utanför och för att vi ser att vi är efterfrågade.

Skulle fler privata företag i välfärden innebära fler aktörer från civilsamhället?

- Nej, det tror jag inte. Däremot så tror jag att båda sfärerna behövs. Och där Sverige är i dag så tror jag inte att vi får fler idéburna genom att ta bort de privata. Däremot skulle vi kunna ha spelregler som gör att de idéburna får en större plats.

När detta skrivs är vinster i välfärden fortfarande en stor debattfråga. Signaler från regeringen är att idéburna organisationer inte kommer att omfattas av det kommande lagförslaget om begränsningar av vinster i välfärden.

För detta förslag finns det emellertid inte någon riksdagsmajoritet.

Martin Ärnlov återkommer till att en viss stimulans är nödvändig om civilsamhället ska växa inom välfärden. En slags motsvarande miljöbilspremie vore ett incitament till att bjuda in fler idéburna utförare i välfärden. Många i sektorn saknar riskkapital, har försiktiga styrelser och är inte så entreprenöriella som aktörer inom näringslivet. Därför behövs en särskild politik för det civila samhällets aktörer.

Leder professionaliseringen av civilsamhället till en spänning mellan de anställda och de ideella?

- Jag tycker inte att det är en motsättning. Mycket av den frågan har dessutom bleknat bort de senaste 10-15 åren. Vi har blivit duktigare på att dra gränser mellan vad vi gör som anställda och vad vi gör i samarbete med volontärer.

Vilka trender ser du inom vård och omsorg i dag?

– Det är ont om högspecialiserad vårdpersonal, det känner vi av mer och mer. Sjuksköterskor, specialistsjuksköterskor, allmänläkare, socionomer, psykologer utanför storstäderna – inom alla dessa yrken är Sverige i dag i en bristsituation och många inom dessa yrken vill fakturera via eget bolag. Bräcke diakonis arbetsgivarsituation är inte riktigt så akut som den kan vara på andra ställen, vi har fortfarande en trumf på hand i de vi är.

En annan stor fråga är de demografiska utmaningar som Sverige står inför. Stora kullar av vård- och omsorgspersonal kommer att pensioneras de kommande 10–15 åren, påpekar Martin.

– En relaterad utmaning är att ungdomar inte läser vård- och omsorgsprogrammet på gymnasiet. Detta program har en oerhört låg attraktionskraft i dag. På Komvux ser vi däremot ett stort intresse bland nyanlända svenskar. De tror på vad deras yrkesrådgivare säger: nämligen att det kommer att finnas gott om jobb inom de här sektorerna.

Ytterligare viktiga frågor är arbetslivets villkor. Det kan handla om rätten till heltid, lönenivåer, arbetsupplägg, schemaläggning.

– I dessa frågor är fackförbunden mycket engagerade och det finns en politisk laddning kring dem. Det betyder inte att de nu är våra viktigaste frågor, men de bidrar till en debatt om välfärdens villkor som vi på Bräcke diakoni och inom Famna behöver förhålla oss till, säger Martin.

Globala trender som att samhället digitaliseras och robotifieras, hur påverkar det era branscher?

– Det kommer att påverka oss starkt under de närmaste 10–20 åren, och jag tror att det kan innebära att vi lyckas frigöra resurser för annat. Per person på ett äldreboende kostar nattbemanning i dag en miljon kronor. Det betyder att nattbemanningen på ett äldreboende med fyra avdelningar kostar ungefär fyra miljoner kronor om året (eftersom det måste finnas personal på varje avdelning). Samtidigt finns det i dag jättebra kamerasystem – och som inte är integritetskränkande eftersom individerna pixlas. Om du då på ett äldreboende skulle kunna ha två

anställda i stället för fyra, ja då skulle vi kunna frigöra två välfärdsmiljoner till insatser på dagen eller till annan välfärd. I det avseendet kommer digitaliseringen betyda väldigt mycket i vår typ av verksamhet.

I Sverige anser vi dock än så länge att detta är oetiskt. Så är det till exempel inte i Holland, säger Martin.

Han tycker att civilsamhället skulle kunna driva på opinionen här. De idéburna slipper ju det som de vinst-drivande företagen anklagas för, att de främst inrättar en kamera för att kunna öka sin vinst. Sådant misstänks inte de ideella för.

Det märks att ämnet engagerar, och under några minuter ger Martin Ärnlöv många exempel på hur digitaliseringen kan förbättra välfärden. Med ny teknik kan risken för fallolyckor lättare upptäckas, kommunikationen förbättras och patienter smidigare diagnostiseras.

Men digitaliseringens genomslag handlar också om i vilken omfattning vi som samhälle accepterar den. På så vis är digitaliseringen inte bara en fråga om nya tjänster, utan också om våra värderingar. Vill vi använda oss av allt som marknaden erbjuder?

Samtalet leder tillbaka till civilsamhällets professionalisering. Om hur trycket på effektivitet och legitimitet bidragit till en ökad professionalisering.

Är en effektivisering av arbetslivet alltid önskvärd? Och är professionaliseringen bra om det innebär att civilsamhället effektiviserar bort jobbmöjligheter för människor utan högre utbildning?

För Martin är det en fråga om vad organisationer gör av de resurser som effektivisering och professionalisering kan frigöra.

– På ett äldreboende skulle vi med hjälp av en dator kunna se vilka som sover om natten. Om det frigör pengar, då skulle en av de anställda kunna sitta ned hos den person som inte sover och kanske känner stor oro. Det går alltså att säga att vi får till en kvalitetshänsyn.

Han säger att liknande diskussioner förs inom hemtjänsten.

– Det finns brukare som vaknar så fort de hör nyckeln i dörren. Sedan, efter personalens besök, kan de inte somna om. En del vill mycket hellre bli följda via webb-kamera än väckta mitt i natten.

Teknik behöver alltså inte bara innebära ett hastigare och mer effektivt samhälle. Det kan också användas för att göra samhället medmänskligare.

Martin Ärnlöv är samtidigt kritisk till att mer inte händer inom välfärdens verksamheter. Vart och vartannat café har *wifi* säger han. Men för brukare på landets äldreboenden, som vill använda ny teknik i kontakten med sina barn och barnbarn, går det på flera håll knappt att koppla upp sig.

Vad lockar med att arbeta i civilsamhället i dag?

– Jag tycker att vi ligger rätt i tiden. Det finns ett starkt engagemang och folk upplever att vi arbetar med något meningsfullt. Det betyder å andra sidan inte att det finns en slags gränslös lojalitet med idéburna organisationer som arbetsgivare. Vi måste hela tiden lyfta fram och arbeta med våra värderingar.

Det tycks vara höga förväntningar på civilsamhället i dag – inom världspolitiken liksom i välfärden i Sverige. Samtidigt visade migrationsdebatten 2015 att villkoren snabbt kan förändras. Hur svarar ni mot de till synes högre men ibland också snabbt skiftande förväntningar på civilsamhället?

– Det är en spännande fråga. Civilsamhället består ju av många olika sorters organisationer. Som aktör på en marknad måste Bräcke diakoni förhålla sig till de regler som finns. Om vi inte kan förlika oss med det, då får vi ju antingen förändra inifrån, opinionsbilda för en förändring eller sluta med det vi gör. Sedan finns det andra organisationer som är mer debattglada, som är på barrikaden och som säger att det är skamligt hur välfärden utvecklar sig – men som inte driver någon verksamhet själva. Jag tror att det tydligare kommer visa sig att civilsamhällets organisationer har olika roller inom välfärden.

– Men jag tror du har rätt, formuleringar som ”nu måste vi jobba mer med civilsamhället” blir allt vanligare. Men när politiker och andra ser hur små vi är i välfärden så faller ju det på sin egen orimlighet. Jag tror att vi vill och kan göra mer. Men då måste vi ges förutsättningar att bli större.

Om vi sitter här om några år, vad är viktiga saker som har hänt?

– Jag tror, som många andra, att människors förväntningar på att påverka sin vård och omsorg kommer att öka. Det är också så att det kommer bli svårare att hitta system och modeller för att fördela samhällets resurser. Det i sin tur innebär att ökade investeringar av icke-offentliga välfärdsaktörer behövs. Jag tror till exempel att privata och idéburna aktörer kommer att bygga egna äldreboenden i större utsträckning och att digitaliseringen överlag har skapat nya möjligheter.

– En nyckelfråga om civilsamhället ska bli större är att det utformas nya avtal på välfärdsmarknaden. Om vi fortsätter handla upp som i Lagen om offentlig upphandling, då kommer inte idéburen sektor att öka. Jag har nog blivit tuffare i den uppfattningen. För fem år sedan sa jag – vi tar den matchen. Men vi gör inte det.

Skulle Bräcke diakoni och Attendo Care tävla på temat ”måltidskoncept” är det inte alls säkert att Bräcke vinner, säger Martin. Han tycker att Attendo och andra privata företag är vassa på att beskriva vad de vill åstadkomma. Ska verksamheter som Bräcke diakoni kunna hävda sig i en upphandling måste de värderas i sin helhet. I en upphandling värderas till exempel inte huruvida vinsten återinvesteras i verksamheten eller inte. Det skulle uppfattas som otillbörlig konkurrens och missgynna de privata företagen.

I den politiska debatten talas det också om enklare jobb. Hur resonerar du?

– Professionalismen kommer öka i välfärden. Det behövs fler högspecialiserade och fler akademiker. Men det finns också sysslor som inte kräver en mastersexamen från vårdhögskolan. Det är klart att det är så. Om du på ett uthålligt sätt skulle ha annan lönebild på några av dina medarbetare så kan du anställa på ett annat sätt. Och då får du strukturera ditt arbete på ett annat sätt.

Skulle ni välkomna lägre löner för att kunna anställa fler?

- Det är en känslig balansgång och en känslig fråga. Ett kortsiktigt tänk där man inför en incitamentspeng som kommer vara till nästa regeringsskifte, det går inte att ställa om en organisation utifrån det. Men om det vore på det här viset strukturellt sett, att vi kunde plocka in folk på 24 månader så att vi nästan kunde ha råd att ha två anställda i stället för en, då är det klart att det vore en jätteintressant möjlighet för oss att jobba med.

Det är parterna på arbetsmarknaden...

- ... som kan reglera det ja. Men de fackliga organisationerna är inte nödvändigtvis intresserade av det. De vill att deras färdigutbildade sjuksköterskor ska ha rätt till heltid och slippa konstiga schemaläggningar.
- Jag brukar säga så här: Om pengarna räcker till tre heltider på en förskola, blir det då bäst förskola om du har 3.0 tjänster som är där hela dagen, eller blir det bäst om du har 4 där på förmiddagen och 2.2 på eftermiddagen? Många skulle säga att det vore bättre med 4 på förmiddagen. Men att rekrytera en förskollärare som jobbar 4,5 timmar på förmiddagen, det går ju inte eftersom ingen skulle vilja det. Däremot kan du få en arbetslös och nyanländ utan pedagogexamen att ta de jobben. Det är ett jättebra instegsjobb, och alla behöver inte ha en högskoleexamen.

Till sist, vad skulle du vilja skicka med till Arbetsgivaralliansen?

- Att jobba mer proaktivt vad gäller vård- och omsorgsaktörernas och civilsamhällets attraktivitet som arbetsgivare! Jag har större förväntningar på vad arbetsgivarorganisationerna gör i fråga om *employer branding*. Arbetsgivaralliansen borde arbeta aktivt mot gymnasier, universitet och högskolor genom att ta god plats på deras arbetsmarknadsdagar och visa våra organisationers speciella möjligheter. I det avseendet är vi lite för passiva i dag.



Martin Ärnlov

Direktor och vd för stiftelsen Bräcke diakoni.

Styrelseordförande i Famna
– riksorganisationen för idéburen vård och omsorg

Ledamot i styrelsen för Ersta Sköndal Bräcke högskola och IM – Individuell Människohjälp.

Född 1964. Uppväxt i Alingsås och bosatt i Göteborg.

Har tidigare arbetat på SKF och Akzo Nobel.

Utbildning: Civilekonom, Göteborgs universitet.

Gör helst en ledig dag: Kollar på fotboll – barnens matcher eller IFK Göteborgs.

”Akademin får inte bli stelbent”

Med en arbetsmarknad i snabb förnyelse ökar trycket på att komplettera tidigare studier. Per Nilsson, rektor på Ersta Sköndal Bräcke högskola, skissar nu på nya utbildningar för att tillmötesgå behoven.

– Fler kommer att byta yrke mitt i livet. Och det behöver vi skapa de bästa möjligheterna för.

Vi är högst upp i Campus Ersta och pratar om en högskolas uppgift på en krävande arbetsmarknad. Per talar lugnt och eftertänksamt och samtidigt engagerat om högskolan som en resurs för ett livslångt lärande. Blicken är skarp och nyfiken, händerna knäppta. Från andra sidan vattnet hörs ett härligt sorl och ett och annat glädjevrål. Det är en fin dag och många stockholmare lever livet på Gröna Lund.

Denna vy har varit Per Nilssons sedan 2013, året då han var generaldirektören som återigen blev rektor.

Samtalet tar oss till stora samhällsfrågor. Digitaliseringens konsekvenser för välfärden. Möjligheterna att med ny teknik utbilda utanför universitets- och högskolestäder. Sambandet mellan utbildning och yrkeskarriär. Vinstsyftande företags drivkrafter bortom vinsten. Civilsamhällets kommersiella inslag och behov av högskoleutbildade när arbetsvillkoren förändras. Och om hur allt fler vill arbeta med sin favoritsyssla.

– Tidigare fritidsintressen är i dag betydande professioner. Se bara på den marknad som vuxit fram inom sport, media, mode, musik och spel, hur allt fler livnär sig på livsstilsyrken. Vi ser också hur tidigare frivilliga uppdrag, till exempel inom idrotten, numera är betalda.

Förändringar som ställer nya krav på landets lärosäten. Som väcker frågor om vad det innebär att vara anpassningsbar.

– Akademin ska inte vara stelbent. Men saker behöver få ta tid och kunskap tas fram på ett gediget och evidensbaserat sätt. Den kunskap som tas fram på ett erfarenhets- och forskningsbaserat sätt är av annat slag än de personliga uppfattningar som i dag likställs med underbyggd systematisk kunskap. Det är viktigt att säga.

TIDLÖS MED BLICK FÖR DET SAMTIDA

Vi stannar upp kring akademins betydelse. I Ersta Sköndal Bräcke högskola ser Per en plats för bildning och goda samtal. Dialogen med det omgivande samhället kallar han för en högskolas kärnuppgift – en förutsättning för att utveckla utbildning och forskning. Och för att på fler sätt göra världen lite bättre.

Detta är intressant – och skulle kunna förstås i ljuset av att akademien ibland kritiseras för att vara inätvänd.

Medan många institutioner nu pratar samverkan sliter ju forskarna till synes allt hårdare för att få sina vetenskapliga artiklar publicerade. Det tycks inte självklart att då prioritera samtal och produktioner som inte är omedelbart akademiskt meriterande.

Men Per Nilsson återkommer till vikten av att vara aktiv samtalspartner. Ersta Sköndal Bräcke högskola ska vara lyhörd gentemot omvärlden och svara mot arbetsmarknadens förnyelse.

Lika självklart är att värna de tidlösa frågeställningarna.

Vad det kan betyda diskuteras nu i hans eget kollegium. Ett omfattande strategiarbete har iscensatts som inkluderar frågor om tillväxt och utvecklad intern samverkan. Det finns förhoppningar om en expansion – genom nya verksamheter och genom fler studenter inom valda delar av nuvarande utbildningsprogram, till exempel socionom- och kyrkomusikerutbildningarna. Det strategiska samtalet inriktas på åren fram till 2022, en period då även en ny värdegrund ska formuleras.

– I arbetet med högskolans strategi talar vi om att förena de tidlösa livsfrågorna med en blick för vår egen tids mest intressanta forskningsområden. Vi säger också att en god grund är att förstå civilsamhället, dess historia och de förväntningar som i dag uttrycks, för att vara såväl rätt i tiden som i akademisk framkant.

På vilka sätt nu starka globala trender påverkar högskolan håller Per Nilsson för öppet. Ibland upplever han att trender överskattas. Det enda vi säkert vet om framtiden är ju att den inte ser ut som nu, säger han med glimten i ögat.

Mer bestämt förklarar han att en utbildning inte längre behöver innebära ett specifikt yrke eller en given sektors-tillhörighet.

– Många tänker nog att en sjuksköterska arbetar på ett sjukhus. Men så är det faktiskt inte för alla, och även socionomer återfinns i dag inom flera olika sektorer. Detta, att studier hos oss öppnar upp för flera yrken, säger vi ofta till studenterna. En utbildning vid Ersta Sköndal Bräcke högskola leder inte bara till ett specifikt yrke, den leder till många olika.

SPECIALISTER EFTERFRÅGAS

En utbildning vid Ersta Sköndal Bräcke högskola ska ge goda generalistkunskaper och träning i ledarskap, säger rektor Per. Mot den bakgrunden ser han att fler utbildningar behövs, kortare som längre. Detta för att kunna erbjuda fördjupning och specialistkunskaper inom en viss yrkesutövning och för att underlätta en omskolning mitt i karriären.

En förklaring är arbetsgivarnas allt högre krav. På dem som är på väg in men också på dem som varit där ett tag.

– I termer av ett livslångt lärande finns det ett behov av kortare akademiska program, av uppdragsutbildningar som kompletterar grundutbildningar och vidareutbildningar. Vi satsar mycket på det nu, och det ligger nära till hands med vår professionsnära forskning och utbildning.

Vi dröjer oss kvar vid frågorna om arbetslivets villkor och krav som ständigt tycks öka. Per berättar att han allt oftare hör att skolelever eller högskolestudenter saknar tillräckliga kunskaper. De som går ut de första stegen i grundskolan sägs varken kunna läsa eller skriva och när de blir större kan de inte heller någonting. Senare hamnar de på

gymnasiet – där de inte heller lär sig tillräckligt, tycks högskolevärlden hävda. Och är man nyexaminerad tandläkare ”kan man ingenting” jämfört med dem vars utbildning var ungefär hälften så lång.

– Detta är naturligtvis inte sant. Samtidigt är det intressant att arbetsgivare omedelbart tycks se ett behov av att internutbilda nya medarbetare. De menar att det krävs en inskolning, vilket jag tror har att göra med arbetslivets specialisering. Arbetsgivarna verkar alltså i ökad grad vilja rekrytera specialister, men får från lärosätena i huvudsak generalister med god teoretisk grund och utvecklad förmåga till reflektion.

Detta väcker i sin tur frågor om när en sådan specialisering bör ske inom ramen för en högskoleutbildning. Per återkommer till behovet av att komplettera grundutbildningarna med skräddarsydda avancerade studier längre upp i åren. Därtill tror han på en slags enklare utbildning.

– Vi diskuterar vad vi kallar för ett välfärdsbasår. En sådan utbildning skulle kunna riktas mot personer som arbetar som elevassistenter och vårdbiträden och som skulle behöva någon slags grund för vad de gör, men som kanske inte fullt ut behöver en professionsutbildning till sjuksköterska eller socionom. Och att det också kunde bli ett incitament till att låta sig rekryteras till skola, vård och omsorg.

SPÄNNINGEN MELLAN IDEELLT OCH PROFESSIONELLT

Nyligen inrättade Ersta Sköndal Bräcke högskola forskarutbildningsområdet *Människan i välfärdssamhället*. Syftet är att ytterligare stärka kunskaperna om civilsamhällets närvaro och förutsättningar i välfärden, och med en ägarsatsning på 40 miljoner är det en av högskolans största satsningar.

Också nära till hands, och i linje med den utökade forskningen om välfärdssamhället, kan nu vara en utbildning inom ”idéburet företagande”, tror Per Nilsson. Han ser även att

en åldrande befolkning, som lever längre men med ohälsa, kommer att ge nya yrkesbehov att svara mot.

Tror du att något kan förloras om allt fler anställs i civilsamhället utifrån primärt yrkesmässiga kunskaper? Till exempel om en organisation rekryterar ett HR-proffs utan föreningsbakgrund?

– Ja, det tror jag. Det finns risker med professionaliseringen och att det som kännetecknar civilsamhället – där folk brinner så starkt att de ägnar sig åt en fråga inte för att de måste utan för att de vill – förloras i kraft. Å andra sidan kan ju de anställda förstärka vad de ideella krafterna kämpar för, det vill säga bidra till ett genomslag som ”fria amatörer” inte klarar av. Det är upp till varje organisation att bedöma möjligheterna och riskerna med en sådan utveckling.

Per ser att den här typen av frågor, spänningen mellan det ideella och det professionella, blir särskilt tydliga på välfärdsmarknaderna. Problematiken handlar om vad som sker när ideella organisationer tar sig an uppgifter som under många år varit det offentligas ansvar. Blir det då stat, kommun och landsting – snarare än de egna medlemmarna – som får störst inflytande över de prioriteringar som görs?

– Också i detta perspektiv är det viktigt vilka man anställer och vad de har för bakgrund. Är det viktigt att medarbetarna är skolade i organisationens mission och vision – eller har inte det någon betydelse? Det är förstås också viktigt att varje organisation bestämmer vilka uppdrag man är beredd att ta sig an.

Du tror ändå att en sådan problematik kan hanteras?

– Ja, absolut, även om det förstås är en utmaning. Jag tror att varje civilsamhällesorganisation, liksom aktörer i andra samhällssektorer, kontinuerligt behöver fundera över sin vision, mission och verksamhetsidé. Vad den ska fylla för uppgift och hur den får bäst genomslag i det sammanhang den finns.

Mot slutet av intervjun kommer vi in på en annan växande problematik i det svenska samhället: den psykiska ohälsan. Per tycker det är en oroväckande trend.

– Den psykiska ohälsans utbredning – och de skillnader som finns könsmässigt – är både en väldigt illavarslande och svårtolkad utveckling. Å ena sidan lever vi i ett samhälle där möjlighetshorisonten har vidgats. Man kan göra allt man vill och allt är uppnåeligt. Det beskrivs, som horisonter ofta görs, i vackra termer. Den andra

sidan av det myntet är att det är du som individ som har ansvaret för att denna lycklighetsdröm ska uppfyllas. Och kombinationen av att ”allt är möjligt, men det är dig det beror på” är en utgångspunkt som inte direkt borgar för någon psykisk frid. När våra fritidsområden dessutom i högre utsträckning blir yrkesområden – och vi ofta bedöms utifrån utseende och sociala bedrifter – ökar riskerna för ohälsa. Då skulle man kunna stanna där och konstatera att unga i dag har en stor press på sig.

Men?

– Men kvar är ändå frågan: Varför presterar Sverige i en internationell jämförelse så väldigt mycket sämre här än andra länder? Det är ingen lätt fråga att svara på, däremot en fråga jag tror vi behöver komma till rätta med.



Per Nilsson

Rektor för Ersta Sköndal Bräcke högskola.

Född 1958. Uppväxt i Trollhättan och bosatt i Älvsjö.

Professor i pedagogik. Disputerade 1993 med avhandlingen *Fotbollen och moralen – en studie av fyra allsvenska fotbollsföreningar*.

Tidigare generaldirektör för Ungdomsstyrelsen (numera Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, MUCF), rektor för Gymnastik- och Idrottshögskolan i Stockholm och prefekt vid Lärarhögskolan.

Gör helst en ledig dag: Spelar gärna tennis eller åker skidor – helst i Kanada eller St Anton, Österrike.

Om Ersta Sköndal Bräcke högskola

Människors hälsa, välfärd och utsatthet står i fokus på högskolans utbildningar. På grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå utbildar högskolan i vårdvetenskap, socialt arbete, diakoni, teologi, kyrkomusik och psykoterapi. Bedriver även forskning om det civila samhället, palliativ vård och organisations- och arbetslivsetik, utöver den forskning som anknyter till utbildningarna.

Högskolan bildades 1998 genom en sammanslagning och integrering av högskoleutbildningar, forskningsverksamheter och vidareutbildningsprogram vid Ersta diakoni och Stiftelsen Stora Sköndal. 2010 blev även Bräcke diakoni delägare.

Har cirka 1500 studenter på tre campus – Campus Ersta, Campus Sköndal och Campus Bräcke.

Avslutande reflektioner

I denna intervjubok har 13 ledande företrädare i civilsamhället delat sina tankar om de stora trenderna på arbetsmarknaden. I mitt uppdrag ingår inte att utveckla en rikare förståelse av dessa intressanta resonemang. Däremot vill jag mot slutet lyfta fram vanliga teman i intervjuerna och som jag hoppas kan uppmuntra till fortsatta samtal inom Arbetsgivaralliansens medlemsorganisationer.

I studien framkommer att

- För vissa organisationer i civilsamhället har det i högkonjunktursens Sverige blivit svårare att rekrytera den kompetens de behöver. I dag råder det en arbetsbrist på bland annat socionomer, sjuksköterskor och högspecialiserad vårdpersonal.
- Civilsamhället har blivit mer professionellt – och fortsätter att professionaliseras. Detta är positivt eftersom organisationerna breddar sin rekryteringsbas och på så vis blir mer konkurrenskraftiga. Men det gäller att vara observant på hur en sådan utveckling påverkar relationer mellan anställda och ideellt aktiva.
- De intervjuade är optimistiska om framtiden. Civilsamhället må ha svårt att konkurrera om löner och ersättningar men har enligt företrädarna ändå många attraktiva arbetsgivare. Återkommande är att allt fler svenskar vill arbeta med frågor de brinner för – vilket civilsamhället kan erbjuda. Om det i sin tur leder till fler anställda i civilsamhället och nya slags rekryteringar återstår att se.
- Utvecklingen mot ett mer digitaliserat arbetsliv accelererar snabbt. Innehållet i många tjänster kommer att förändras och även sättet vi arbetar på. Det framstår utmanande, och det verkar finnas en osäkerhet om hur civilsamhällets organisationer ska förhålla sig till automatiseringens och robotiseringens framväxt. Talet om den digitala revolutionen blir lätt svepande. De intervjuade är måna om att inte framstå pessimistiska. Digitaliseringen kan bli tuff att hantera på individnivå men skapar på makronivå möjligheter till nya slags yrken och tjänster. De intervjuade tror även att digitaliseringen kan resultera i ökade – och bättre använda – resurser inom välfärdens verksamheter.
- Oro uttrycks över den psykiska ohälsan i samhället. De intervjuade uppfattar att ohälsan ökar, framför allt bland unga och kvinnor. Samtidigt saknar de tydliga svar om varför det är så. Under den tid som specifika mätningar gjorts av psykisk ohälsa tycks en försämring ha skett, men orsakerna är komplicerade och de intervjuade utvecklar inte vilka åtgärder som nu är inom politikens och arbetsgivarnas räckvidd.

- Fackförbunden och Trygghetsrådet betonar vikten av kompetensutveckling och att vi i övergången till ett mer digitalt arbetsliv behöver vara beredda på att om-skola oss och ”karriärväxla”. Det framkommer att mer resurser behöver läggas på utbildning under yrkeslivet. Frågor som då uppstår är vad det betyder i praktiken. Handlar det i huvudsak om gradvisa justeringar eller ska vi som samhälle förbereda oss för en storskalig dramatisk omställning? Ser vi en utveckling på arbetsmarknaden där en stor grupp 50-åringar kommer att behöva utbilda sig för en ny karriär – och att högskolor och universitet redan nu måste ta höjd för detta? Innebär det att pensionsåldern måste höjas?
- De intervjuade ser behov av nya anställningsavtal för att svara mot nya anställningsformer. Frågor ställs om hur både arbetsgivare och fackförbund ska komma uppfattas relevanta när allt fler förväntas arbeta som egenanställda på F-skatt.

Vad sägs då inte i intervjuerna? Intressant är att knappast något sägs om den tid vi lägger på arbete. I någon intervju framkommer att de humanistiska värdena behöver stärkas i arbetslivet, och att stora risker är förknippade med ständiga effektivitetssträvanden. En invändning mot ett sådant resonemang är att det i samhällsdebatten finns en betydande uppmärksamhet på värdegrundsfrågor och ett hållbart arbetsliv. Arbetslinjen må vara en dominerande ideologi, men att de humanistiska inslagen gått förlorade i arbetslivet förefaller det saknas empiriskt stöd för.

Ett återkommande tema i boken är Arbetsgivaralliansens viktiga bidrag för att civilsamhällets organisationer ska utvecklas som arbetsgivare. Enligt de intervjuade har Arbetsgivaralliansen stor potential att växa, vilket kan ske genom att bilda nya branscher och genom att på nya sätt relatera till organisationer som i dag inte är medlemmar i någon arbetsgivarorganisation. En öppen fråga är om, och i så fall hur, Arbetsgivaralliansen ska vara en aktiv opinionsbildare i samhällsdebatten. Öppen är också frågan om ett samgående med en annan arbetsgivarorganisation. Av intervjuerna att döma framstår det som en på sikt välkommen förändring.

Arbetsgivaralliansen

Civilsamhällets arbetsgivarorganisation

Arbetsgivaralliansen är en demokratisk, partipolitiskt, religiöst och idémässigt fristående arbetsgivarorganisation som med branschspecifik kompetens sluter branschanpassade kollektivavtal och ger professionellt arbetsgivarstöd.

En arbetsgivarorganisation med experter i alla frågor som rör relationen arbetsgivare – arbetstagare och med kunskap om våra medlemmars särskilda förutsättningar.

Arbetsgivaralliansen organiserar:

- 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 inom: idrott, intresse och biståndsorganisationer, trossamfund, församlingar och ekumeniska organisationer, vård och omsorg, folkbildning, utbildning och forskning, upplevelseverksamhet samt kultur.

Vår verksamhetsidé

Arbetsgivaralliansen är civilsamhällets fristående arbetsgivarorganisation som sluter branschspecifika kollektivavtal och ger professionellt arbetsgivarstöd baserat på kunskap om det civila samhället.

Info om Arbetsgivaralliansens branscher:

Ideella och Idéburna Organisationer

Vissa organisationer drivs av en önskan att förändra världen, andra arbetar för att ta tillvara medlemmarnas gemensamma intressen. I denna bransch finns en stor variation av medlemmar, till exempel politiska partier, SOS-Barnbyar, Hoppets Stjärna, Svenska Jägareförbundet, nykterhetsrörelsen och Sveriges Förenade Studentkårer.

Antal medlemmar: 450
Antal anställda: 3 800

Idrott

De flesta människor är engagerade i den svenska idrottsrörelsen på ett eller annat sätt, som utövare eller åskådare. Idrott är också Arbetsgivaralliansens största bransch. Här återfinns såväl stora riksorganisationer som mindre idrottsföreningar. Några exempel är Riksidrottsförbundet, Svenska Fotbollförbundet och Friskis & Svettis. Vi är stolta att vara ensamma om att erbjuda avtal för spelarna inom Elitishockeyn och Elitfotbollen med bra försäkringsskydd och tjänstepensioner.

Antal medlemmar: ca 1 300
Antal anställda: ca 9 500

TRIA – social tregrening i arbetslivet

Majoriteten av de medlemmarna bedriver antroposofiskt orienterade verksamheter, främst inom vård och skola. Denna är Arbetsgivaralliansens senaste tillkomna bransch. Bland medlemmarna finns Martinskolan, Stiftelsen Skillebyholm och Föreningen Solåkrabyn.

Antal medlemmar: ca 155
Antal anställda: ca 3 700

Trossamfund och Ekumeniska Organisationer

Medlemmarna tillhör olika trosinriktningar, men gemensamt för dem alla är behovet av stöd i arbetsgivarfrågor. Bland medlemmarna finns Evangeliska Fosterlandsstiftelsen, Judiska församlingar, Equmeniakyrkan, Pingströrelsen, Evangeliska Frikyrkan, Svenska Alliansmissionen, Romersk-katolska kyrkan och Sveriges Kristna Råd.

Antal medlemmer: ca 1 100
Antal anställda: ca 5 300

Upplevelse och Kultur

Med ett unikt branschavtal ser vi till att underlätta vardagen för våra arbetsgivare då mer än karuseller och underhållning ska fungera. Bland medlemmarna finns Cirkus Cirkör, Karlsborgs Fästningsmuseum, Lisebergs-koncernen och Astrid Lindgrens Värld.

Antal medlemmar: 18
Antal anställda: ca 3 400
Branschansvarig rådgivare: Marie Lav

Utbildning och Folkbildning

Nästan alla folkhögskolor, liksom vissa högskolor och friskolor tillhör branschen. De erbjuder ett stort och skiftande kursutbud och har ett likartat behov av stöd i arbetsgivarfrågor. Bland medlemmarna finns Furuboda folkhögskola, Utbildning Nord och Teologiska högskolan Stockholm.

Antal medlemmar: ca 160
Antal anställda: ca 6 100

Vård och Omsorg

Idéburen vård förknippas med denna bransch. Medlemmarna är privata vårdgivare som inte styrs av vinstintressen. Deras verksamheter är allt från behandlingshem av olika slag till äldreomsorg och vård i livets slutskede. Bland medlemmarna finns till exempel Bräcke diakoni, Frälsningsarméns Socialtjänst och Hela Människan.

Antal medlemmar: ca 165
Antal anställda: ca 5 200

Förord

Arbetsgivaralliansens första 25 år – vart är vi och vart är vi på väg?

Denna intervjuserie med personer från våra branschkommittéer, fackliga motparter och några externa betraktare är tänkt som ett underlag vid Arbetsgivaralliansens dag med temat framtidens arbetsmarknad den 17 oktober 2017. Tanken är att vi med alla våra förtroendevalda, som är många, i Sveriges mest demokratiska arbetsgivarorganisation fritt ska få tänka kring vad vår sektors arbetsgivarorganisation ska jobba med i framtiden.

Idén om en intervjubok väcktes tidigt i planeringen av Arbetsgivaralliansens dag. Ansvarig för arbetet med boken är Ellinor Forsberg, kommunikationsansvarig och Lars Pettersson, senior rådgivare. Ansvarig för intervjuer och text är Andreas Linderyd, skribent och forskare vid Ersta Sköndal Bräcke högskola samt verksam vid Ideell Arena. Andreas uppdrag har varit att genom intervjuer få fram synpunkter och förslag att diskutera inför Arbetsgivaralliansens fortsatta utveckling.

Stort tack alla för ett gott arbete!

Resultatet av boken och våra diskussioner kommer att användas i den plan styrelsen tar fram för Arbetsgivaralliansen 2018–2022, vilket också blir första gången vi gemensamt med alla förtroendevalda tittar lite längre fram på vår verksamhet i stället för att arbeta enbart med årliga verksamhetsplaner.

Med gott hopp om givande diskussioner med massor av energi både den 17 oktober 2017 och i kommande möten med våra branschkommittéer samt med Styrelsen för Arbetsgivaralliansen!

Hans-Göran Elo

*Förbundsdirektör Arbetsgivaralliansen
Stockholm september 2017*



Innehållsförteckning

FÖRORD

Hans-Göran Elo
förbundsdirektör, Arbetsgivaralliansen

SID 7 INLEDNING

SID 8 TORSTEN FRIBERG

”Vårt fokus är att bli större”

Intervju med Torsten Friberg,
ordförande i Arbetsgivaralliansen

SID 14 CHATRI WIHMA

*”Professionaliseringen gör oss
till bättre arbetsgivare”*

Intervju med Chatri Wihma,
vice ordförande i Arbetsgivaralliansen

SID 20 ANDERS LARSSON

*”I den moderna föreningen är inte
organisationsformen viktigast”*

Intervju med Anders Larsson,
ordförande i branschen Idrott

SID 28 GUNILLA MELSTED

”Ju proffsigare vi är, desto mer trovärdiga”

Intervju med Gunilla Melsted,
ordförande i branschen Ideella och
idéburna organisationer

SID 34 IRENE BRATLI LUNDMARK

*”Det blir en kamp om talangerna
och specialisterna”*

Intervju med Irene Bratli Lundmark,
ordförande i branschen Utbildning och Folkbildning

SID 40 SONJA BLOMBERG

*”Inom vård och omsorg har vi
fullt upp med att överleva”*

Intervju med Sonja Blomberg,
ordförande i branschen Vård och Omsorg

SID 46 MADELEINE HANSSON

”Hellre låglönejobb än arbetslös”

Intervju med Madeleine Hansson,
ordförande i branschen Trossamfund och
Ekumeniska Organisationer

SID 52 HELENE BERGSTEDT

*”Ju mer proaktiva vi är,
desto färre uppsägningar”*

Intervju med Helene Bergstedt,
VD för Trygghetsrådet TRS

SID 58 MARTIN LINDER

*”Sverige lägger för lite resurser
på utbildning under yrkeslivet”*

Intervju med Martin Linder,
förbundsordförande i fackförbundet Unionen

SID 64 TOBIAS BAUDIN

*”Vi ska inte ha enkla jobb,
vi ska ha riktiga jobb”*

Intervju med Tobias Baudin,
förbundsordförande i fackförbundet Kommunal

SID 70 KARIN MATTSSON WEIJBER

”Idrottsrörelsen är världens bästa nätverk”

Intervju med Karin Mattsson Weijber,
styrelseproffs och föreläsare, tidigare ordförande
i Riksidrottsförbundet

SID 76 MARTIN ÄRNLÖV

*”Ingen motsättning mellan ökad
professionalisering och ideellt engagemang”*

Intervju med Martin Ärnlöv,
direktor för Bräcke diakoni och ordförande
i branschorganisationen Famna

SID 82 PER NILSSON

”Akademin får inte bli stelbent”

Intervju med Per Nilsson,
rektor för Ersta Sköndal Bräcke högskola

SID 88 AVSLUTANDE REFLEKTIONER

TEXTER: ANDREAS LINDERYD



Inledning

I denna bok intervjuas 13 ledare i det civila samhället. Syftet är att visa hur de ser på arbetslivets utveckling och vad de stora trenderna kan betyda för ledarskap och organisering. Exempel på sådana trender är civilsamhällets professionalisering, ett digitaliserat arbetsliv och vad som behöver ske när många arbetsuppgifter automatiseras.

Boken handlar även om Arbetsgivaralliansen. Gör den rätt saker? Bör uppdraget vidgas? Skulle civilsamhällets arbetsgivarfrågor bli mer uppmärksammade om Arbetsgivaralliansen gick samman med en konkurrent? Vad hoppas ledande företrädare på?

Boken skrivs för alla med intresse för ledning och styrning i civilsamhället. I fokus står nämligen allt viktigare frågor i många ideella organisationer: Hur står de sig i konkurrensen? Är de attraktiva arbetsgivare? Vilka lockar de till sig? Vilka skulle de gärna rekrytera? Hur bör de svara upp mot de i dag mycket stora förväntningarna på civilsamhället?

Många är inblandade i ett bokprojekt och jag vill här säga STORT TACK till alla som bidragit. Utan er hade boken inte blivit av.

Andreas Linderyd
Stockholm, september 2017



”Vårt fokus är att bli större”

Torsten Friberg vill att Arbetsgivaralliansen ska växa. För att lyckas behöver mer göras mot arbetsgivare i civilsamhället som i dag inte har någon arbetsgivartillhörighet. Torsten tror också att Arbetsgivaralliansen snart erbjuder fler tjänster och ägnar mer tid åt chefsutbildningar.

Högt upp på Södra Klara kyrkogata säger han att medlemmarnas förväntningar har ökat.

– Jag hoppas vi inte går mot medlemslösa organisationer.

För ett ögonblick ger Torsten Friberg ett något dystert uttryck. Vi har inte träffats tidigare och mitt intryck är att mannen på andra sidan bordet är en utpräglad optimist. Men vissa ämnen i vårt samtal verkar bekymra. Ett handlar om hur vår tids samhällsengagemang uttrycks.

– Unga människor organiserar sig inte. Det är civilsamhällets största utmaning!

Studier visar att runt hälften av svenskarna är ideellt aktiva. Men Torsten upplever att det livslånga ideella åtagandet inte längre verkar locka – eller kanske snarare få plats i ett samhälle där tempot är högt och krav och ambitioner växer. För en person som Torsten, med ledaruppdrag i över 45 år och vars engagemang blivit en livsstil, är det inte alldeles lätt att förhålla sig till.

– Bland de unga är fler nyktra än tidigare, men de engagerar sig inte i IOGT-NTO:s ungdomsförbund. Många är politiskt aktiva, men ointresserade av partipolitiken. Jag hoppas att detta kan ändras men är svaret skyldig.

Torsten Friberg funderar över vad individualiseringen, civilsamhällets professionalisering och nya former för samhällsengagemang kan betyda för demokratins utveckling. För att föreningar ska bestå och därtill växa behövs medlemmar – och uthålliga sådana. Eller, som han formulerar det: Det byggs inga församlingar om folk bara tror på Gud hemma i soffan.

– Många av oss över 50 år tror ju på den organiserade formen. Vi tror, om man har ett intresse för någonting, att man blir starkare om man organiserar sig. Och för egen del har jag aldrig funderat över när jag ska sluta ta mig an uppdrag.

– Vi i civilsamhället behöver bli bättre på att fånga upp folk. Vi 40-talister har också anledning att vara självkritiska, ibland har vi stått i vägen för de yngre. När nu ideella organisationer än mer professionaliseras är det också viktigt att de som anställs förstår att serva medlemmarna. Ideologiskt är det medlemmarna som ska utveckla verksamheten. De kan inte sitta på läktaren och låta andra spela matchen.

Borde en anställd i en ideell organisation vara medlem och ideellt aktiv i den?

– Ja, i en idérelse är det en trovärdighetsfråga. Jag kan inte arbeta i en nykterhetsorganisation och själv inte vara nykterist.

TROR PÅ ETT OSYNLIGT LEDARSKAP

Sedan 1970-talet har Torsten Friberg haft otaliga roller inom den ideella sektorn. På de flesta frågor jag ställer får jag snabba svar, men frågan om hans egen skicklighet och varför han om och om igen fått inflytelserika tjänster och förtroendeuppdrag överläter han till andra att svara på. I stället utvecklar han sin syn på ordförandeuppdraget. Han talar om att vara passionerad för den verksamhet han ytterst ansvarar. Att det i alla organisationer är viktigt att folk känner till ordföranden och att denna förmår att balansera lyhördhet och tydlighet. Torsten tycker inte att en ordförande bör söka rampljuset, den stora scenen ska vara vd:ns eller direktorns. Om en styrelse petar i det operativa blir det inte bra.

– Jag tror på ett ganska osynligt ledarskap. Som ordförande vill jag få folk att synas och skapa harmoni kring sammanträdesbordet. Jag har ju både varit chef och ordförande och kan spelreglerna. Jag skulle aldrig lägga mig i en personalfråga om inte vd önskar det.

Samtalet leder in på ledning och styrning inom den ideella sektorn. Torsten ser inte, vilket en del vill hävda, att ideella styrelser tenderar att vara för mycket operativa och för lite strategiska. Att styrelsemedlemmar i den ideella sektorn ofta har ett stort engagemang för sin verksamhet tycker han är alldeles utmärkt. Och, säger han, inom civilsamhället eftersträvar vi samsyn mellan styrelse och ledning i högre grad än vad näringslivet gör. En vd i näringslivet har ett större ansvar och beslutsmandat än en förbundsdirektör i civilsamhället.

En åsikt han oftare hör är att styrelser i den ideella sektorn inte är professionella.

Men det håller han inte med om.

– Jag tror att man då avser att styrelser borde vara mer kunniga i juridik, personalfrågor, ekonomi och så vidare. Men jag menar att förtroendevalda och anställda i den ideella sektorn är väl så professionella som i andra samhällssektorer. Och det är inte så, vilket jag också får höra, att civilsamhället överlag har mer att lära av näringslivet än omvänt. Som jag ser det är det näringslivet som har jättemycket att lära av den ideella sektorns företrädare.

I fråga om civilsamhällets professionalisering menar han att mycket stora förändringar ägt rum under de senaste decennierna. Förr kunde det räcka med ett engagemang inom IOGT-NTO för att få anställning som ekonom på kansliet. I dag, säger Torsten, kräver de utbildning från universitet och handelshögskolor. Enligt Torsten finns det risker med att driva professionalismen för långt, bland annat för att det skulle kunna skapa ett för stort gap mellan anställda och frivilliga. Men professionaliseringen av sektorn har hittills varit positiv.

Gör högskoleutbildade då organisationen bättre – eller handlar det om legitimitet mot omvärlden?

– Det handlar nog om både och. I många verksamheter är det ju stora ekonomiska värden vi har att hantera. Ta bara nykterhetsrörelsen där de har ett fastighetsbestånd på 2,5–3 miljarder kronor och en lotteriverksamhet som omsätter en halv miljard. Det krävs ju välutbildade personer att sköta det. Den tid då man cyklade runt med en papplåda och sålde lotter, det var en annan tid.

Torsten upplever att ideella organisationer blivit attraktiva som arbetsgivare. Han märker det på chefsnivå, och säger att det blivit lättare att rekrytera kompetenta chefer. I dag är urvalet stort.

– Det gläder mig att många vill göra karriär inom civilsamhället. Visst, ännu lockas inte det stora antalet från Handelshögskolan till vår sektor – och ännu tränas de nog inte tillräckligt för att göra det. Men många unga jag möter ser de mjuka värdena. De vill arbeta för en viktig sak och drivs av annat än hög lön. Jag upplever också att kraven på oss arbetsgivare ökar. I rekryteringssammanhang faller det inte bara på den som söker jobbet att säga vad man är bra på. Folk vill veta vad vi som arbetsgivare kan erbjuda tillbaka. Här har det skett en gigantisk utveckling, faktiskt.

Vilka andra trender ser du på arbetsmarknaden?

– En stor förändring är att folk i högre grad måste vara beredda på att byta karriär. Det innebär i sin tur att man behöver skaffa sig ny kunskap genom kompletterande akademiska studier. Man måste fortbilda sig ganska grundläggande då och då. Det är min absoluta uppfattning.



Men vad är det då för ny kunskap som behövs – och på vilken nivå behöver vi fortbilda oss?

- Det är inte självklart fler och högre examina som behövs. Och jag ser inte att vi i första hand behöver utbilda oss för att bli effektivare. Än viktigare är att vi stärker de humanistiska inslagen. I jakten på effektivisering håller vi på att springa ifrån de humanistiska värdena. Att vi lever i ett samhälle med större klyftor är ett tecken på det. I dag är vårt samhälle att betrakta som ett 2/3 samhälle.

Om du inte ser att vi i första hand behöver ett effektivare arbetsliv, borde civilsamhällets organisationer då opinionsbilda för att vi ska arbeta mindre?

- Det är tudelat när man för den här typen av resonemang. Jag tror inte att vi ska arbeta mindre för att få mer utrymme på vår fritid. För det är också min uppfattning att vi tidsmässigt i Sverige arbetar ganska lite. Vi arbetar 38–40 timmar i veckan, har fler röda dagar och längre semester än andra länder.

Många arbetar samtidigt hårt och är stressade medan andra har svårt att över huvud taget komma in på arbetsmarknaden...

- Ja, det är ett problem. Det offentliga, näringslivet och vi i civilsamhället måste ha ett öppet sinne att ta emot folk som inte har särskilt god utbildning. Men svaret på vad de enkla jobben innebär, det är jättesvårt. För 20 år sedan fanns det på det här kontoret ett antal uppgifter som man antagligen då kallade för de enkla arbetena. Det fanns ett litet tryckeri, det var någon som delade ut posten. Den typen av arbeten finns inte längre.

Vilka frågor är viktigast för Arbetsgivaralliansen just nu?

- En viktig fråga är de avtalade anställningsformerna, som delvis kommer att förändras. Människor kommer i högre grad ha kombinerade anställningar och inom vissa sektorer blir det färre tillsvidareanställda än tidigare. Som arbetsgivare är det viktigt att då och då markera facket betydelse. Vi behöver en motpart, och det kräver att fackförbunden klarar av att locka medlemmar. En annan fråga är den psykiska ohälsan, och inom Trygghetsrådet TRS är vi unika i att vi tar ansvar för de som blir uppsagda på grund av ohälsa.

- På det stora hela tror jag att vårt uppdrag kommer att vidgas. Det beror på att medlemmarna önskar mer av oss, till exempel när det gäller utbildning inom arbetsgivarområdet. Det kan bli så att vi blir mer aktiva vad gäller chefsutbildningar för våra medlemmar. Vi kommer också fortsatt diskutera om det finns effektivitet att uppnå tillsammans med Arbetsgivarföreningen KFO och IDEA – Arbetsgivarförbundet för ideella organisationer.

Genom samarbete eller samgående?

- Ja, det vet man ju aldrig. Ett exempel hittills är Athene Arbetsgivar-service AB, som ägs gemensamt av oss och KFO. Där har vi blivit betydligt mer effektiva till en billigare penning för våra medlemmar.

Blir det fler branscher?

- Vi tar nu in Huvudmannaförbundet, en arbetsgivarförening för antroposofiskt orienterade verksamheter. Vi ser också att det finns arbetsgivare som inte har arbetsgivartillhörighet, och som vi inte riktigt har grepp om. Sannolikt finns det väldigt många, inte minst inom idrotten. Det kan handla om en liten förening som har en vaktmästare anställd eller en kanslist eller så. Det finns också andra sektorer där vi kan växa, bland annat inom universitetsvärlden. Så detta är en uppgift som vi de närmaste åren ska försöka fokusera på, att bli större. Det är inte bara ett självändamål, utan vi tycker att vi ska fånga upp de arbetsgivare som inte har någon tillhörighet alls. Dessutom anser vi oss väldigt professionella inom området.

Är det fokus på civilsamhället – eller sträcker ni också ut en hand till aktörer i näringslivet?

- Arbetsgivaralliansen i dag skulle inte ha ork och resurser för att ge sig in på näringslivets områden. Och vi ska inte göra det, enligt min uppfattning, i alla fall inte just nu. Men visst, det är ett oskrivet blad.

Mot slutet av intervjun tar Torsten Friberg upp frågor av mer opinionsbildande karaktär. Han tycker att politikerna borde ägna civilsamhället ett större intresse, inte bara utifrån ekonomiska förtecken och inte bara ”tre veckor före valet, då det inte är någon hejd på utspelen hur viktigt civilsamhället är”. Han vill också förändra bilden av att civilsamhället skulle leva på bidrag från det offentliga. Det är långt ifrån så, säger han. Civilsamhällets organisationer

skapar oerhörda resurser på egen hand. Samtidigt ser han risker med alltför stora förväntningar på civilsamhället.

- I allt högre grad förväntas vi göra mycket av det som tidigare var kommunernas ansvar.

Men har inte civilsamhällets ledare i någon mån välkomnat och bidragit till en sådan utveckling?

- Jo, men problemet uppstår när det offentliga ger civilsamhället uppdrag – på det offentligas villkor. När det offentliga säger: Ni får bidrag om ni löser det på det här sättet. Civilsamhällets organisationer är inte skapade för att ta emot uppdrag där någon annan redan bestämt vägen fram till målet. Det vill vi göra själva.



Torsten Friberg

Ordförande i Arbetsgivaralliansen sedan 2001 och ledamot i styrelsen sedan 1993.

Vartannat år ordförande i serviceföretaget Athene, som ägs av Arbetsgivaralliansen och KFO. Även ordförande i Trygghetsrådet TRS, nykterhetsrörelsens Våra Gårdar och Studenthemmet Tempus.

Konsult på företaget Resource People.

Född 1947. Uppväxt i Stockholm och bosatt i Järfälla.

Utbildad förvaltningssocionom 1973 vid Socialhögskolan i Göteborg. Chefsutbildning på Handelshögskolan i Stockholm vid 55 års ålder.

Inledde sin karriär på Riksidrottsförbundet 1973–1977. Kom efter en kort period på Skolöverstyrelsen till IOGT-NTO, där han var förbundsdirektör under 27 år. Har varit ordförande i Folkbildningsrådet och vice ordförande i Folkspel och Miljonlotteriet.

Gör gärna en ledig dag: Ute i skog och mark. Mina idrotter har varit fotboll, ishockey, bandy och tennis.



”Professionaliseringen gör oss till bättre arbetsgivare”

Arbetsgivaralliansens medlemmar har mycket gemensamt. Men på styrelsenivå skulle vi behöva bli mer strategiska. Vi har en tendens att fastna i de operativa frågor som förenar oss, säger vice ordförande Chatri Wihma.

– Tänk dig ett Liseberg utan anställda, ett helt digitaliserat och automatiserat Liseberg. Vilken jättetråkig nöjespark!

Chatri Wihma skrattar till. Solen gassar när vi vandrar genom parken. Det är tidig eftermiddag och 15 000 personer har redan kommit hit. Enligt prognosen är ytterligare 8 000 på väg.

Vi går vidare till kontoret intill den södra parkeringen. Kollegorna hejar glatt, och stämningen verkar upprymd.

– Engagerade medarbetare har en avgörande betydelse för att våra gäster ska känna att besöket blir en stark och minnesvärd upplevelse. Blickar vi framåt skulle man inom bara några år kunna tänka sig ett stort antal helautomatiserade attraktioner. Men för oss är det personliga anslaget oerhört viktigt. Vi vill verkligen värna mötet människor emellan, och en del av upplevelsen – inte minst om man av någon anledning känner sig orolig under besöket – är hur man blir peppad och omhändertagen, säger Chatri.

ÖPPET ÅRET RUNT

Nöjesparken Liseberg har ett rikt utbud. Här finns 39 åkattraktioner. Här kan du gå loss på lyckohjul och varva en klassisk korvbricka med veganmat och det trendigt närproducerade. Varje onsdag möts seniorer till elva-dansen och åtskilliga kvällar sjunger alla åldrar med landets stora artister.

Chatri Wihma säger att Liseberg vill vara en plats för alla. Hon tar mig med till ett område där ett antal attraktioner

är kostnadsfria. Hon nämner också att Liseberg i samarbete med staden delar ut 13 000 åkband varje år till familjer som lever på långvarigt försörjningsstöd.

– Detta känns oerhört bra. Baksidan är att vi också får kritik när vi försöker hjälpa dem som inte har råd med våra åkpass. Tragiskt nog blir det en del gläpord.

För många är Liseberg sommarlovets höjdpunkt, andra förknippar det med Halloween och julmys. Men snart pratar vi nog inte om Liseberg i termer av säsonger. 2021, året då Göteborg blir 400 år, ska ett ostindiskt vattenland och ett upplevelsehotell invigas. Med denna park, en investering på nära två miljarder kronor, blir Liseberg öppet året runt. Enligt nöjesparkens ledning är detta nya takbelagda område, beläget vid nöjesparkens södra ingång, ett sätt att attrahera fler besökare och på så vis säkra ekonomin många år framöver.

– Det är också bra för Göteborg. För varje krona som besökarna spenderar på Liseberg spenderas 2,5 kronor utanför parken, säger Chatri.

VILL ARBETA MED ETT STARKT VARUMÄRKE

I fem år har hon varit HR-chef på Liseberg. Hon säger att uppdraget är mångfacetterat, att hon har ansvar för allt ifrån vad medarbetarna har på sig till att deras mänskliga rättigheter respekteras. Hon skrattar igen när jag frågar hur man blir bra på att hantera så vitt skilda frågeställningar, och svarar att det viktigaste är att vara genuint intresserad. Dessutom har hon fått med sig viktiga erfarenheter från Västra Götalandsregionen och Volvo Personvagnar.

I 25 år har Chatri Wihma haft ett personalansvar. Men aldrig trivts så bra som nu.

Vad lockade med Liseberg?

– Jag startade på Volvo, ett företag med otroligt starkt varumärke. När jag sedan kom till Västra Götalandsregionen visste inte 'en jäkel' vad det var för något, trots att över 50 000 arbetade där och att regionen har starka varumärken som Botaniska trädgården, Göteborgsoperan, Film i Väst och Sahlgrenska sjukhuset. Jag saknade att arbeta med ett starkt huvudvarumärke, och varumärket Liseberg är faktiskt starkare än varumärket Göteborg.

– Ett annat argument är att jag återigen ville arbeta i en verksamhet som får lov att tjäna pengar. Det får vi på Liseberg, men utan aktieägare så använder vi det mesta av vinsten till att investera i verksamheten. Det är toppen!

Varför var ett starkt varumärke viktigt?

– Ja, bra fråga. Jag ska inte säga att hela ens identitet är jobbet, för det är det absolut inte. Men man är ju ändå en del av vad varumärket vill symbolisera. Och vill vi förknippas med glädje, omtanke, säkerhet, kvalitet och kreativitet, då säger jag ju också att jag vill representera detta på något sätt. Det tycker jag känns bra.

Liseberg är ett kommunalt bolag och en del av Arbetsgivaralliansen. Hur hänger det ihop?

– Jag tror att det var på Göran Johanssons initiativ, kommunstyrelsens ordförande i Göteborg under många år. Man kan säga att Liseberg finns i gränslandet mellan

men inte heller fullt ut skattefinansierad. Därför kom det att bli Arbetsgivaralliansen som Liseberg anslöt sig till.

I egenskap av personalchef på Liseberg är Chatri Wilma ordförande i Arbetsgivaralliansens branschkommitté Upplevelse och Kultur. Bland medlemmarna finns andra med många medarbetare, som Astrid Lindgrens Värld och Cirkus Cirkör, men också mycket små verksamheter som ZebraDans. I kommittén talar man om det ömsesidiga lärandet. Att inte bara de större organisationerna ska sätta agendan.

– Vi delar våra arbetsrättsliga dilemman. Till exempel hur vi bör agera när avtal och intressentkrav krockar och hur vi kan lyckas konkurrera lönemässigt. Genom våra många säsongsanställda har vi anställningsformer och sysselsättningsgrader som är annorlunda än i många andra organisationer. På Liseberg har vi 400 tillsvidareanställda, i alla yrkeskategorier. Och sedan tar vi in ungefär 2 200 säsongare. Nu är ju säsongen snart hela året här också, men ännu kan vi inte erbjuda 12 månaders anställning.

Som ordförande i en branschkommitté finns du med i Arbetsgivaralliansens styrelse, där du är vice ordförande. Vilka frågor är särskilt viktiga för er?

– När vi diskuterar trender i omvärlden är digitalisering och automatisering givna teman. Här behöver vi vidga våra perspektiv. Vi vet ju alla att detta kan medföra mycket stora förändringar men fastnar lätt i diskussioner om nya appar. En annan viktig fråga är vilka strategiska kompetenser vi behöver. Vad kan vi göra när det till

exempel är svårt att få tag på utbildade kockar och byggprojektledare? Om vi med lön, bonusar, tjänstebilar och hämtning av barn på förskola inte kan hävda oss mot privata företag, vad kan vi då locka med? Ytterligare aktuella frågor är hur vi kan ta tillvara – och själva utbilda – de många människor som under senare år kommit till Sverige och vad vi gör för att hindra den psykiska ohälsan som breder ut sig bland unga. Många unga jag möter i dag är superambitiösa men mår skitdåligt.

Chatri beskriver ett trivsamt styrelseklimat och vill tro att det är högt i tak när ledamöter har avvikande åsikter. En utmaning hon kan se är att bli än bättre vad gäller den strategiska opinionsbildningen i frågor som förenar Arbetsgivaralliansens medlemmar. Det är lätt att känna igen sig i andra medlemmars problembeskrivning, men kan likväl vara svårt att utveckla strategier utifrån de bilder som tecknas. Enligt Chatri får dessutom dagsaktuella operativa frågor väl stor plats i styrelserummet.

– Ja, ibland undviker vi de större strategiska frågor vi borde fördjupa oss i. Kanske borde vi påverka politikerna mer och sannolikt skulle vi ägna mer tid åt att diskutera förändringar i vår omvärld. Det finns en risk att styrelser i civilsamhället blir mer operativa än strategiska, och det är möjligt att vi på styrelsenivå inte lyckas attrahera de mer visionära typerna. Samtidigt är det ju ofta i civilsamhället som större förändringar och idéer i samhället sätts i rullning.

I ett arbetsgivarperspektiv ser Chatri bara fördelar med den professionalisering som civilsamhället under senare decennier gått igenom. I hennes egen bransch har det blivit mer ”ordning och reda” och mindre ”tivoliverksamhet” i många verksamheter. Chatri säger att hon inte har reflekterat över om det skulle vara något större problem med att ideella organisationer inspireras och tar efter styrmodeller från andra samhällssfärer.

– Professionaliseringen gör oss effektivare och därmed till bättre arbetsgivare. Den har behövts. Men när vi rekryterar säsongsarbetare till Liseberg är inte utbildning avgörande. Betydligt viktigare är hur de är som personer och hur de bemöter andra.

Har ideella organisationer blivit mer attraktiva som arbetsgivare?

– Både ja och nej. Ja, för att många tilltalas av kamratskapet och värderingarna. Men jag tror också att många under-skattar civilsamhället, vilken kraft man har att förändra samhället utifrån ett arbete i denna sektor. Å andra sidan hoppas jag att det är något vi kan bidra till att förändra. Också här har Arbetsgivaralliansen en viktig uppgift.



Chatri Wihma

Är HR-chef på Liseberg AB och vice ordförande för Arbetsgivaralliansen. Ordförande för branschkommittén Upplevelse och Kultur.

Uppväxt i Lerum och bor i dag i Kungälv kommun.

Examen i psykologi från Göteborgs universitet och Executive MBA från Handelshögskolan i Göteborg.

Tidigare arbetat som HR-chef på Volvo Personavagnar och chef för personal-service på Västra Götalandsregionen.

Största intresse är hästar, särskilt Frieserhästar. Tränar gärna klassisk dressyr och även Working Equitation (WE) samt Tornerspel.

Åker helst på Liseberg: Gasten och Kaninresan.

Om Liseberg

Invigdes: 1923.

Besökare år 2016: 2,9 miljoner.

Omsättning år 2016: 1 171 mnkr.

Vinst år 2016: 22 miljoner kronor (21 961 tkr).

Liseberg AB är moderbolag i Lisebergskoncernen. Bolaget är, bortsett från två preferensaktier, helägt dotterbolag till Göteborg & Kommunintressent AB – ett bolag som är helägt av Göteborgs Stadshus AB vilket i sin tur är helägt av Göteborgs stad.

”I den moderna föreningen är inte organisationsformen viktigast”

Det är viktigare att enas om vad idrottsrörelsen ska uppnå än om hur den ska organiseras. Det säger Anders Larsson, ordförande i branschen Idrott och sedan 2017 den första heltidsordföranden i Svenska Ishockeyförbundet.

På så vis utmanar han traditionella föreställningar om den ideella föreningen.

Det är en solig eftermiddag, en av de där riktigt varma dagarna på försommaren då många verkar undra varför allt ska ske samtidigt.

Också för Anders Larsson är det intensiva dagar. Tre dagar innan vi ses på börsbolaget Elekta i Stockholm har han fått förnyat förtroende att leda hockey-Sverige. Dessutom slog Ishockeyförbundets årsmöte fast att ordförandeposten ska vara på heltid.

Det historiska beslutet innebär att Anders lämnar som HR-chef på Elekta, ett företag som tillverkar cancer-behandlingsutrustning och där Anders har stortrivts.

– Det ömmar lite i hjärtat, men kroppen och inte minst kalendern är väldigt tacksamma, säger han om uppbrottet.

Var kommer du nu ha ditt kontor?

– Vi ska försöka hitta en bra lösning. Av princip är jag bara på kansliet när jag har inbokade möten. Vi har en generalsekreterare som leder den dagliga verksamheten, och då ska inte ordföranden häcka runt på kansliet. Min roll är att vara ute på fältet.

Du har gedigen erfarenhet av att leda utifrån både kommersiella och ideella logiker. Hur ser du att dessa logiker i dag vävs samman inom civilsamhället?

– Idrottsrörelsen är ideell och idéburen. Men i dag är det bara att konstatera att vår typ av verksamhet också drivs under kommersiella villkor. Om svensk ishockey brukar jag säga att vi är en slags hybrid. Vi har ideella, kommersiella och samhällseliga logiker att hantera, och det ställer höga krav på ledarskap och organisering.

Ibland möter Anders personer som utifrån sina erfarenhet från näringslivet sätter likhetstecken mellan ideellt och oprofessionellt. Men det är ett feltänk, menar Anders. Likväl har Ishockeyförbundet och andra delar av idrottsrörelsen en uppgift att försöka förändra sådana föreställningar.

Samtidigt vore det ensidigt att påstå att idrottsrörelsen är blott och bart en ideell verksamhet.

– Vår bakgrund är den ideella. Men i den moderna föreningen blir inte associationsformen det viktiga, om det är i regi av en förening, ett aktiebolag eller en kommun som idrotten utövas. Själva idén är – och blir – än viktigare. Det är den som man kommer att samlas kring.

Helgen före vår intervju enades Ishockeyförbundet om den strategiska inriktningen fram till 2022, det år då Svenska Ishockeyförbundet firar 100 år.

Anders kallar årsmötesbeslutet för en ”omdefinition av svensk ishockey”.

– Det är medlemsorganisationen, ishockeyrörelsen, som ska besluta om vision och kärnvärden – alltså vad vi ska stå för och varför vi finns till. Men alla som ansluter sig till den idén är en del av svensk ishockey.

Vad är idén?

– Den har vi sammanfattat i en vision och tre kärnvärden. Vår vision är att vara Sveriges mest engagerade idrott, och de värden vi lyfter fram i vår värdegrund är passion, ansvar och kraften att göra saker tillsammans.

Om detta ska kunna uppnås, upprepar Anders, kan ishockeyn inte endast ha ett ideellt, kommersiellt eller samhällseligt fokus. Ishockeyn måste blanda dessa tre för att kunna bli Sveriges mest engagerade idrott.

Anders ser det som mycket spännande att nu söka förstå hur svensk ishockey kan väva samman dessa tre verksamhetslogiker.

Men också utmanande.

Så om Stadium arrangerar sports camps i hockey så är företaget inte en konkurrent utan en del av den svenska ishockeyrörelsen?

– Det är positivt att barn och unga, eller vuxna och pensionärer för den delen, rör på sig – givet att det rimmar med vår idé och att de själva upplever att de står bakom den. På förbundsmötet hade jag supportrarna som exempel, som ju inte alla är medlemmar. Ska vi då säga till dem att de inte är en del av svensk ishockey eftersom de inte är medlemmar? Är det verkligen vettigt? Omvänt finns det supportrar som är medlemmar men betar sig som huliganer. Är de då en del av svensk ishockey? Nej, det är de inte, blir mitt svar.

– Om en aktör är med och bidrar till vad Ishockeyförbundet vill åstadkomma, ska vi då verkligen säga stoppl!, ni är inte en del av oss?

Men är det inte en sådan precision som Riksidrottsförbundet har gjort?

– Ja, men vi skiljer oss från Riksidrottsförbundet.

I det här avseendet vill ni utmana idrottsrörelsen i stort?

– Så skulle man kunna säga, och jag är själv övertygad att det behöver göras. Min drivkraft som ordförande är att samla svensk ishockey.

Anders skulle gärna se att all ishockey i Sverige utövas i föreningar. Men så ser det inte ut, och det måste han som ledare förhålla sig till, hävdar han.

Han nämner Svenska Hockeyligan, Svenska Hockey-allsvenskan, Hockeyettan och Svenska Damhockeyligan – fyra intresseorganisationer varav ingen är medlem i Svenska Ishockeyförbundet.

– De här fyra arbetar ju för att tjäna pengar, att kommersialisera och popularisera sin respektive serie. Men att säga

att dessa fyra inte är en del av svensk ishockey är för mig helt orimligt.

Mer fokus på idén, och mindre på formen. Det är budskapet som Anders Larsson kommer tillbaka till.

Vad säger de andra medlemmarna inom Arbetsgivaralliansen om detta?

– För oss inom idrotten är Arbetsgivaralliansen i första hand en arbetsgivarorganisation. Om själva verksamheten har vi Riksidrottsförbundet (RF) att förhålla oss till. Och den typen av frågor vi nu har pratat om hanteras oftast i RF-miljö.

Samtidigt är det ju också så, säger Anders, att Arbetsgivaralliansen nu ser över om uppdraget ska vidgas. Om den ska ha en bredare inriktning än arbetsgivarfrågor.

Men eftersom idrotten redan är del av en branschorganisation verkar detta inte lika intressant som för andra medlemsorganisationer.

– Riksidrottsförbundet och Arbetsgivaralliansen tillsammans, det är vår motsvarighet till Svenskt Näringsliv, säger Anders.

Finns det inom Riksidrottsförbundet ändå inte en slags oro för en ökad kommersialisering av idrotten?

– Jo, det hör jag ofta.

Hur uppfattas det då när du så tydligt säger att svensk ishockey måste bejaka de kommersiella inslagen i sporten?

– Det finns en del som skruvar på sig. Men samtidigt, det är ju så här våra villkor ser ut.

– Väljer man Riksidrottsförbundets ansats, att så tydligt slå fast att föreningsformen är basen och ta sin utgångspunkt

i organisationen snarare än i själva idén, då väcker det frågor om det är stadgar och årsmöte eller våra idéer och det vi tror på som förenar oss i den framtida föreningen. När dessa samtal är klara är det inte säkert att Svenska Ishockeyförbundet och Riksidrottsförbundet (som vi ju är en del av) landar olika.

Enligt Anders är det ett vägval som står på spel. Om idrottsrörelsen vill vara inkluderande eller inte.

Det som aldrig får tummas på, säger han också, är den demokratiska strukturen. Det är föreningen som bestämmer verksamhetsidé och värdegrund och vilka företrädarna ska vara.

– Det är ovillkorligt. Men om andra vill ansluta sig till det kan vi inte säga nej bara för att de är organiserade på ett annat sätt. Det vore konstigt att lämna dem på perrongen när tåget går.

Hur kommer er nya strategi på kort sikt att märkas?

– När jag blev ordförande 2015 var jag oerhört mån om att få till en god förankring om vad vi menar med svensk hockey. Jag är en tävlingsmänniska och brukar säga att målet är viktigare än resan. Men i det här fallet säger jag nog tvärtom. Det har varit oerhört viktigt med alla de samtal som förts runt om i landet. Det här ska vi fortsätta med, att samla svensk ishockey och skapa en gemensam bild av vad vi vill uppnå.

Berätta om branschkommitténs viktigaste frågor just nu!

– Ett stort antal medlemmar har få anställda och många förtroendevalda. Det innebär att vi pratar mycket om ledarskapets villkor och arbetets tider. På utöversidan har vi kollektivavtal för högsta ishockeyserien och högsta fotbollsserien. Det blir andra logiker och andra typer av samtal när vi diskuterar utöversidan. En viktig uppgift är att få fackförbunden att förstå idrottens särskilda

förutsättningar och särart på arbetsmarknaden. Om jag spelar fotboll på hög nivå, hur fungerar det då med semesterersättning och föräldraledighet. För mig som gillar både HR och idrott är det här oerhört kul att gräva djupare i.

En fråga som däremot bekymrar är det hot och våld som förekommer på idrottens olika arenor. Mot klubbdirektörer, tränare, domare och sportchefer.

Arbetsgivaralliansen har bildat en arbetsmiljökommitté med uppgift att särskilt fokusera på denna problematik. Anders säger att våldet inom idrotten är en fråga som branschen har högt på sin agenda.

Är det mest inom fotboll och ishockey?

– Ja, men det förekommer i andra idrotter också.

Matchfixning är ett annat aktuellt ämne i idrotts-Sverige, och enligt Anders ett fenomen som oftare förekommer i lägre än högre divisioner. I de lägre divisionerna är det i huvudsak ideella spelare, och då blir det inte en strikt arbetsgivarfråga. Fenomenet matchfixning blir då mer en fråga för Riksidrottsförbundet än för Arbetsgivaralliansen.

– Som ordförande i kommittén försöker jag vara noga med att vi håller oss till arbetsgivarfrågorna, så det inte sväller ut och vi för mycket kommer in på Riksidrottsförbundets frågor.

Tar idrottens frågor stort utrymme i Arbetsgivaralliansens styrelse?

– I styrelsen blir det mest den allmänna förvaltningen, alltså övergripande frågor. Jag skulle nog säga att idrotten får hyggligt stort utrymme där. Det finns nog fler skäl: 1) att det är den största branschen, 2) flera personer, därav ordföranden, gillar idrott. Det är helt klart så att våra olika branscher får olika utrymme, så är det.

Enligt Anders är det ett trivsamt styrelseklimat. Stämningen

är bra, liksom relationerna mellan styrelse och ledning.

Det är sällan några större avvikande röster.

Vilka trender ser du på arbetsmarknaden i stort?

– Vi är mitt uppe i en stor teknikomställning. Det är viktigt att vara medveten om detta och klargöra vad vi behöver för kompetenser. Det är inget hot att vi kommer att kunna automatisera saker, allt från att parkera bilen till att medlemsregistret sköter sig självt. Det är en möjlighet som skapar förutsättningar för oss att använda resurserna på ett smartare sätt.

– Tänk bara om vi på Arbetsgivaralliansens kansli skulle kunna anställa en person för att arbeta med medlemsstöd, i stället för att den personen arbetar med mer administrativa uppgifter.

Eller utvecklingen i sig kanske inte skapar möjligheter. Det är upp till en själv att det blir så, resonerar Anders.

Är digitaliseringen något ni har högt på dagordningen – inom Ishockeyförbundet och Arbetsgivaralliansen?

– Den finns på dagordningen, men jag skulle inte vilja säga att det är högt upp. Det är liksom utmaningen i den här typen av organisationer. Alla som är där är så befästa av idén och verksamheten. I ett aktiebolag är pengarna målet och verksamheten medlet – och tvärtom i vår verksamhet. Just därför tenderar verksamhetsfrågorna att hamna högst på agendan medan mer business administration, eller vad man ska säga, hamnar lite längre ner. Till exempel frågor kring effektivisering och digitalisering.

Anders använder en triangel som metafor. Det gäller att inte måla in sig i ett hörn. Att inte bara vara i föreningslokalen i sitt tänkande. Det gäller att vara mitt i triangeln, eller om man så vill – kunna spela på flera planer samtidigt.

Ser du några risker med civilsamhällets professionalisering? Med att ta in till exempel kommunikatörer, HR-personer och jurister som inte har en ideell förankring?

– Idén är oerhört viktig att vårda. Att vi anställer folk som verkligen förstår detta och inte befinner sig långt ut i triangelns ena hörn. Min uppgift som ordförande i hockeyn är att ta tillvara medlemmarnas intresse. Att fråga vad de vill.

Det är inte konstigare, säger han, än att Elekta måste ha koll på vad företagets kunder vill.

Finns det i en ideell verksamhet ändå gränser för hur mycket man lyssnar in andras önskemål? Till skillnad från ett kommersiellt sammanhang, där kundernas behov blir viktigast? Om världen utvecklas i en riktning ni inte kan stå för, går det då att hänvisa till att medlemmarna vill detta?

– Jo. Som ordförande har jag ju själv en hel del idéer och kan måla upp framtidsscenarier. Jag har också goda förutsättningar att påverka. Men det är medlemmarna som bestämmer. Det är ungefär som när man har en folkomröstning. Folket har alltid rätt.

Ett förbunds riktning ska inte stakas ut i en liten krets styrelsemedlemmar eller på ett kansli.

Men hypotetiskt: om 7–8 spelare vore Sverigedemokrater och bara vill ha en viss typ av spelare i laget, finns det då inte gränser för hur ni i ledningen lyssnar in medlemmarnas önskemål?

– I ishockeyn är kompassen satt. Sådana medlemmar som inte ställer upp på våra kärnvärden ska inte vara med på vår resa. Men det är klart, skulle en väldigt bred majoritet vilja ändra, då krävs det stadgeändringar och 2/3 majoritet. Om föreningen skulle utvecklas till något annat, då blir det upp till var och en att fundera på om detta är något man kan stå för. Jag kan inte resonera på något annat sätt än att summan av medlemmarna alltid har rätt. Det betyder inte att varje medlem alltid har det.

En annan viktig trend, menar Anders, är den ökade uppmärksamheten på vad ett hållbart arbetsliv innebär. Att arbeta med socialt ansvar är nästan ett måste i dag om du vill upplevas som en seriös organisation. CSR och hållbarhet har blivit en förtroendefråga, säger han.

– Idéerna blir viktigare. Kolla bara på den kommersiella sidan, där CSR-arbetet (hållbarhetsfrågor), att förknippas med något mer än att bara tjäna pengar, blir viktigare. Att vi på Elekta utformar en verksamhet för att rädda liv, det gör att många är intresserade av att arbeta för oss. Folk känner en stolthet. Det är också det civilsamhället är bra på.

Det finns en attraktion för sakfrågan?

– Ja. Och det är en trend i hela samhället – och som vi kommer att ha nytta av.

I alla åldrar – eller främst yngre?

– Bra fråga, jag träffar många yngre som säger detta, därmed inte sagt att det också gäller äldre.

Har inte ungdomar alltid varit idealister?

– Jo lite kanske, skrattar Anders.

Om lönen däremot är viktigast i valet av arbetsgivare tror Anders att det kan vara svårt för civilsamhällets aktörer att konkurrera.

Du måste också trivas i en folkrörelsemiljö, med att det inte på samma sätt är möjligt att peka med hela handen. Saker och ting måste förankras, säger Anders.

Tror du att också högskolor och universitet kommer att ge mer uppmärksamhet åt civilsamhället framöver?

– Vi ser ju redan hur många fler anställda det blir inom idrotten, vilket ökar efterfrågan på Sports Management-utbildningar inom högskolan. Inom Arbetsgivaralliansen har vi tillsammans med Trygghetsrådet TRS erbjudit en så kallad *executive-utbildning* i samarbete med IFL vid Handelshögskolan. Detta kommer mer och mer, vi är på väg bort mot den tid då den duktiga aktiva spelaren också blev kanslichef. Denna professionalisering av ideella verksamheter är jättebra.

Om fem år, vad har hänt då kring det vi nu talar om? 2022, när ni summerar er strategiplan?

– I samhällelig mening hoppas jag på de goda krafterna. Vi blir otroligt starka när vi drar åt samma håll men också tillåter olikheter. Så hoppas jag också vi kan arbeta inom ishockeyn. Sedan att vi vinner en massa guld?

Vilken klubb hejar du själv på?

– Min moderklubb är Brynäs – och där är jag ständig medlem!



Anders Larsson

Ordförande i Svenska Ishockeyförbundet.

Ledamot i Arbetsgivaralliansens styrelse och ordförande för branschen Idrott.

Ledamot i Sveriges Olympiska Kommitté (SOK).

Född 1977. Uppväxt i Gävle och bosatt i Stockholm.

Har tidigare arbetat på Elekta, Reebok-CMM Hockey och Stora Enso.

Utbildning: Civilingenjör i industriell ekonomi, Kungliga tekniska högskolan.

Gör helst en ledig dag: Njuter av naturen och stillheten i stugan i Dalarna.



”Ju proffsigare vi är, desto mer trovärdiga”

Gunilla Melsted, HR-chef på Diakonia, ser goda möjligheter till ett större Arbetsgivaralliansen. Inte minst om den på nya sätt bistår medlemmar med verksamhet i flera länder.

Enligt Gunilla arbetar internationella biståndsorganisationer i arbetsrättsliga gråzoner.

På det lilla bordet står två kaffe och en ask färska jordgubbar. Det är snart sommar, solen värmer rummet och på torget nedanför fönstret passar folk på att vaccinera sig mot fästing. Här, i expansiva Alvik i Bromma, har två trossamfund, Sveriges Kristna Råd och några andra organisationer med kyrklig anknytning sin hemvist. Bland dessa är Diakonia, där Gunilla Melsted varit personalchef i 17 år och där hon och många andra tycks stortrivas.

– På Diakonia har vi en genomsnittlig anställningstid på elva år. Det är väldigt högt och ett gott betyg för oss.

Vad gör vanligen era anställda efter sin tid på Diakonia?

– De går till Regeringskansliet, Sida, Rädda Barnen och Röda Korset. Men det bästa är att de ofta kommer tillbaka med nya kompetenser – precis som Georg, vår nya generalsekreterare säger Gunilla entusiastiskt.

VILL SE NYA BRANSCHER

Sedan sex år är hon ordförande för Arbetsgivaralliansens bransch Ideella och idéburna organisationer. Det är en stor bransch. Bland medlemmarna finns ”en väldans bredd” och aktörer som Centerpartiet, Hoppets stjärna, Kriminellas revansch i samhället (KRIS), Sveriges Förenade Studentkårer. Många verksamheter är små med bara ett fåtal anställda.

Gunilla gläds även åt detta uppdrag, och under hennes tid som branschordförande och styrelseledamot har Arbetsgivaralliansen vuxit.

Men namnet på den bransch hon leder, och uttrycken ideella och idéburna, är möjligen inte träffande.

– Det är kanske dags för ett namnbyte, för ordet ideell blir ju fel i sammanhanget. På Diakonia är vi noga att skilja på arbetstagare och uppdragstagare, alltså mellan våra anställda respektive våra ombud och aktivister som engagerar sig på ideell basis. Och vad vi menar med idéburna behöver nog också bli tydligare, det inser jag ju mer vi pratar nu. Detta måste vi diskutera vidare!

Det är ofta Arbetsgivaralliansens medlemmar utan given branschtillhörighet som hamnar i denna vida kategori ideella och idéburna, enligt Gunilla. Hon säger att många medlemmar har bytt bransch under senare år. Till exempel Svensk Scenkonst, som fick ett bättre och mer anpassat avtal i branschen Upplevelse och Kultur.

Framöver tror hon på fler branscher.

– Ja, absolut! Det skulle ge fler medlemmar bättre avtal.

Ett specifikt avtal för bistandsorganisationer tror hon skulle locka fler av dem till Arbetsgivaralliansen.

Utöver Diakonia tillhör Kristna Freds och Individuell Människohjälp Arbetsgivaralliansen. Gunilla ser gärna även Kvinna till Kvinna, Forum Syd, Rädda Barnen, We Effect, Plan International och FN-förbundet.

En annan kategori är de politiska partierna. Också för dem vore det positivt med en egen bransch.

– Behoven är så olika bland de medlemmar som ingår i vårt branschavtal. Eftersom många inte är globala vill de inte heller ägna alltför mycket tid åt internationella problematiker. Inom bistånd blir vi därför inte starka nog i de fackliga förhandlingarna.

Gunilla refererar till trossamfunden. Där har ett stort antal tillkommit sedan de fick ett branschanpassat avtal.

– Vi behöver gå vidare med detta nu. Klargöra vad vår bransch efterfrågar och i ett större perspektiv undersöka behoven av separata branschavtal. Fler branscher skulle kunna bli en styrka för Arbetsgivaralliansen, en jättestyrka.

I samtalet kommer vi tillbaka till bistandsbranschen, och Gunilla tar själv upp att det möjligen framstår som ett egenintresse. Men i hennes nätverk är arbetsgivarfrågor ständigt aktuella, och hon tror att Arbetsgivaralliansen kan växa genom att utveckla verksamheten utanför Sverige.

Enligt Gunilla arbetar internationella bistandsorganisationer i arbetsrättsliga gråzoner.

– Ibland är detta så invecklat för mindre ideella bistandsorganisationer att vi riskerar att ”hitta på” våra egna regler.

Självklart, säger Gunilla, är detta ett dilemma.

– Vi behöver mer hjälp att tolka andra länders lagstiftning. Inte minst när våra anställda råkar ut för saker.

Som vad?

– På ett av Diakonias kontor i Irak blev personalen utsatt för hot och våld av en anställd. Situationen var så allvarlig att jag åkte dit och avskedade personen i fråga

– men utan att läsa på irakisk lagstiftning. Enligt den är det inte möjligt att avskeda om inte personen är dömd till fängelse. Och det blev en ganska hotfull situation för mig som arbetsgivare. Kommer jag att bli straffad i Irak för att jag brutit mot landets lagar? Nu gick det bra, men i en sådan situation, och även innan avskedandet, hade jag gärna haft ännu mer stöd av Arbetsgivaralliansen.

Utanför Sverige gäller inga svenska kollektivavtal. Också detta, anser Gunilla, är ett argument för Arbetsgivaralliansen att utveckla sin verksamhet. Att på nya sätt bistå bortom Sveriges gränser.

– Ja, många skulle verkligen bli glada om Arbetsgivaralliansen börjar arbeta med arbetsrättsliga frågor i ett internationellt perspektiv.

AVSTÅR FRÅN ATT ANSTÄLLA

Jag frågar om andra möjligheter och vad som just nu prioriteras. Gunilla berättar om en enkät som medlemmarna i hennes bransch besvarat. Syftet var att få ett bättre underlag i diskussionerna om en arbetsmarknad i snabb förändring.

– Tydligt är behovet av en ny anställningsform och att vi måste kunna projekthantera. I dag finns ingen anställningsform som heter projekthantering och du kan bara tidsbegränsa en anställd i 24 månader. Vi vill införa en specifik anställningsform för den ideella sektorn och som behöver svara mot en viss typ av finansiering, till exempel när vi på Diakonia får ett stöd av Sida under tre år. Enligt arbetsrätten får vi inte ersätta en anställd med en konsult om vi har behov av en sådan anställning.

– Tyvärr kan det bli så att vi inte anställer över huvud taget. Att vi avstår inför längre projekt för att det blir för krångligt.

Vilka andra behov och trender ser du?

– Arbetsmarknadens parter påverkar mindre än tidigare utbud och efterfrågan. Och folk tar inte vilka jobb som helst. Jag tror fler kan komma att kombinera anställning med uppdrag i egen firma. Många säger att de vill göra något som känns meningsfullt, det märker jag verkligen på Diakonia. Denna trend kan locka fler till att arbeta i civilsamhället, vilket ju är mycket spännande.

Är inte antalet anställda i civilsamhället ändå relativt få?

– Jo, så är det. Men jag möter fler och fler som vill arbeta för den sak de brinner för.

Upplever du att arbetsgivare i civilsamhället, och specifikt den bransch du själv företräder, erbjuder attraktiva villkor?

– Ja, det tror jag, i ökad utsträckning. Civilsamhället blir mer professionellt och på så vis mer attraktivt för arbetstagare. Men visst är det en utmaning för mindre organisationer med ett fåtal anställda. De är inte självklart duktiga på arbetsrättsliga frågor och har kanske inte resurser att tillmötesgå ökade förväntningar.

Vilka för- och nackdelar ser du med civilsamhällets professionalisering?

– Min bedömning är att vi måste bli ännu mer professionella. Konkurrensen är tuff, inte minst i fråga om finansiering, och vi förväntas visa att gåvor och annan finansiering går dit de ska samt att de faktiskt bidrar till förändring. Detta är i grunden något bra och stärker vår legitimitet.

På vilket sätt?

– Att våra intressenter uppfattar oss som kompetenta – och inte bara ”ideella”. Ju mer professionella vi är, desto mer trovärdiga framstår vi.

Ser du några risker med en sådan utveckling?

– Ja, mindre arbetsgivare kan slås ut som en konsekvens av ökade krav från EU, svenska staten och enskilda givare. Det finns aktörer som inte förmår att hantera kraven som ställs och rekrytera personerna som behövs. Allt oftare behövs en spetskompetens och en universitetsexamen för att kunna svara mot våra egna och andra aktörers förväntningar.

Påverkas relationen mellan anställda och frivilligt aktiva av denna professionalisering?

– Ja, det gör den. Du får en ökad spänning, ett slags A-lag och B-lag. Det ena laget är professionellt och har bra betalt för vad de gör. Det andra är de som drivs av saken och vill vara engagerade på ideell basis.

Hur hanterar ni det?

- Vi får jobba med det. Men det är en fråga jag inte riktigt har svar på, delvis för att vi på Diakonia inte har egna medlemmar.
- Men visst skulle det vara fruktansvärt om professionaliseringen innebär ett förlorat ideellt engagemang. Jag brukar säga så här: Diakonia har 300 anställda men också 300 aktivister som på ideell basis jobbar med att driva våra frågor. Det vore förskräckligt om vi blir så krävande att vi tappar denna ideella mobilisering. De allra flesta vi rekryterar har dessutom en bakgrund som aktivister.

Gunilla vill se Arbetsgivaralliansen fortsätta att utveckla ledarskapsprogram. Hon nämner programmet Fokus, som arrangeras av Ideell Arena och som tagits fram i samarbete med Trygghetsrådet. Hon ser även att mer kan göras för att skapa bättre villkor för ideellt engagerade. Ett exempel är försäkringar för volontärer och styrelseledamöter som Arbetsgivaralliansen erbjuder och som ingår i medlemsavgiften.

- Ledamöter i ideella styrelser tänker inte alltid på de ekonomiska risker som rollen medför. Det har vi jobbat med i Arbetsgivaralliansen. Kanske nästa steg är att vi startar en bransch för de förtroendevalda. Jag tror att de många gånger hamnar i kläm.

Hur då?

- Jo, i att de mer ramlar in i ett arbete än utför ett specifikt uppdrag av lust. Gränsdragningarna mellan avlönat och oavlönat arbete kan ibland vara väldigt svåra. Åtminstone i mindre organisationer.

På vilka andra sätt tror du civilsamhället kan locka fler arbetstagare?

- Om vi vill det så behövs det bra anställningsavtal. Det har vi i dag, men de kan så klart utvecklas.

Intervjun går mot sitt slut och vi stannar upp för att summera. Gunilla upprepar behovet att se bortom Sverige och funderar då om Arbetsgivaralliansen kan göra mer för organisationer med verksamhet i många länder. Hon välkomnar en fortsatt professionalisering av den ideella sektorn, tror på att anställa välutbildade HR-chefer och att det med ett större antal kommunikatörer skulle kunna bli ”mindre krångligt att förklara allt bra som sker i civilsamhället.” På vilka sätt Arbetsgivaralliansen bör vara opinionsbildare och svara på remisser är frågor hon vet debatteras men där hon själv inte har en tydlig åsikt. Klar är hon däremot över om ett framtida samgående mellan Arbetsgivaralliansen och IDEA.

- Det vore jättebra. Går vi samman skulle vi åstadkomma ännu bättre avtal.



Gunilla Melsted

Styrelseledamot i Arbetsgivaralliansen. Ordförande för branschen Ideella och idéburna organisationer. HR-chef på biståndsorganisationen Diakonia.

Född 1959. Uppväxt i Västervik och bosatt i Stockholm.

Utbildad vid Företagsekonomiska institutet.

Kom till Diakonia år 2000. Tidigare butikschef och distriktschef på Myrorna, Frälsningsarmén.

Gör helst en ledig dag: Drejar, skulpterar och samlar in mördarsniglar från min blomrabatt, som jag sedan släpper ut i skogen.

Om Diakonia

Arbetar för en varaktig förändring för de mest utsatta i världen. Centrala frågor är mänskliga rättigheter, demokratisering, jämställdhet, ekonomisk och social rättvisa, konflikt och rättvisa. Ekuomenia-kyrkan och Svenska Alliansmissionen är Diakonias huvudmän. Några av de cirka 1 000 församlingarna bakom Diakonia är så kallade partnerförsamlingar och integrerar Diakonias verksamhet i sitt internationella arbete.

Hösten 2017 tillträder Georg Andrén, Sveriges ambassadör i Guatemala, som generalsekreterare. Han efterträder Bo Forsberg, som haft posten sedan 1994.



”Det blir en kamp om talangerna och specialisterna”

*Kan Arbetsgivaralliansen bli en motsvarighet till Svenskt Näringsliv?
En starkare röst i politiken?*

*Irene Bratli Lundmark, ordförande för branschen Utbildning och
Folkbildning, tycker att Arbetsgivaralliansen har stor potential att
bredda sin verksamhet.*

Irene Bratli Lundmark tycker att hon har en ganska svag koppling till civilsamhället. Visserligen arbetar hon på en högskola i civilsamhällets regi. Men hon har inte en bakgrund som ideellt aktiv, säger hon, utan är på Ersta Sköndal Bräcke högskola i egenskap av specialist – för att göra den till en bättre arbetsgivare.

I fyra år, varav ett som ordförande, har Irene funnits med i branschkommittén Utbildning och Folkbildning. Den består av tre olika avtalsområden: högskola, folkhögskola och skola/utbildning, och i den senare ingår förskolor, skolor och studieförbund. Nästan alla rörelsedrivna folkhögskolor i Sverige tillhör branschen.

Kommittén arbetar allra mest med kollektivavtalsfrågor. När vi ses har två nya avtal nyligen träffats, ett med Akademikerförbunden och Vision och ett med Kommunal. Irene säger att avtalsfrågorna är stora som små, att de berör lägstalöner för kommunals medlemmar i köken på folkhögskolorna och arbetsrättsliga villkor i stort.

Medlemsorganisationerna jämför sig ständigt med andra på marknaden. Folkhögskolornas lärare har stenkoll på hur gymnasielärarna har det, säger Irene.

Hävdar ni er väl vid sådana jämförelser?

– Det vill och måste vi göra. Om jag talar för vår högskola vill vi ju inte avvika starkt. Sedan kanske vi inte går ut som löneledande.

Inom branschen skolor blir dock löneutvecklingen ett problem. Detta eftersom uppräknigen av statliga bidrag för studieplatser inte sker i samma takt som den avtalsenliga löneutvecklingen. Och på de enklare arbetena utvecklas inte lönebidragen lika fort.

Kommitténs sammansättning har förändrats under senare år, säger Irene. När vi möts saknas exempelvis en representant för skola/utbildning. Folkhögskolorna har – och har haft – flest ledamöter, högskolorna har färre.

När du ser på Arbetsgivaralliansens möjligheter, vad ser du då?

– Fler kommittéer vore möjligt, exempelvis för högskolor. Även om det skulle bli en väldigt liten kommitté skiljer sig ju högskolornas förutsättningar från folkhögskolornas. Och det gäller också i fråga om förväntningar, vad man vill ha ut av Arbetsgivaralliansen. Lönestatistik är

ett exempel. För mig, som arbetar på en högskola, är det kanske inte relevant att jämföra löner för hela branschen Utbildning och Folkbildning. Jag vill veta hur vi står oss mot andra högskolor och universitet.

Står ni er väl?

– Ja, vi har ju samma utbildningspeng. Och sedan några år har vi på Ersta Sköndal Bräcke högskola ett statligt forskningsstöd. Andra mindre enskilda högskolor har inte samma bredd som vi. Vi är den största högskolan i branschen.

Enligt Irene arbetar inte kommittén med ”medlemsragging” bortsett från de informella utbyten som sker inom olika nätverk.

Vilka frågor ser du att styrelsen kommer att ställas oftare inför?

– I största allmänhet vad vi ska syssla med – på vilka sätt vi vill växa och vad som förenar oss som medlemmar. Vi talar redan nu om möjligheter till samgåenden och hur det kan ge oss stordriftsfördelar. Servicebolaget Athene, som ägs gemensamt av oss och KFO, är exempel på hur vi valt att effektivisera våra verksamheter. Skulle vi gå samman helt och hållet skulle vi ta större plats i samhället.

Arbetsgivarfrågorna kommer alltid vara basen, säger Irene. Frågor som ibland kommer upp är om Arbetsgivaralliansen skulle kunna bli en motsvarighet till Svenskt Näringsliv, och då också bli mer politisk.

Att ta plats i samhället, vad kan det handla om?

– Att än offensivare visa varför civilsamhället gör skillnad, att det här finns andra drivkrafter än i affärsdrivna verksamheter.

Är den offentliga debatten om Valfärdsutredningen, där hänvisningar ofta gjordes till idéburna organisationer, ett sådant exempel?

– Det skulle det kunna vara, och samlar i så fall delar av Arbetsgivaralliansen. Då kan man vidga uppdraget till något mer än att svara på remisser. Den utredningen, och den större statliga utredningen om civilsamhället, är exempel på remisser som vårt kansli har besvarat och som styrelsen tyckt till om.

Är det någon fråga inom Arbetsgivaralliansen där det finns en spänning kring den strategiska inriktningen?

– Jag har inte riktigt uppfattat det eftersom jag är ny ledamot. Mitt fokus är än så länge arbetsgivarfrågorna.

Är det något som överraskar dig i rollen som styrelseledamot? Tar vissa ämnen exempelvis mer tid än andra?

– Nej, det är ingenting som tar lång tid, det är mycket effektiva styrelsemöten! skrattar Irene.

Samtalet går vidare in på övergripande trender på arbetsmarknaden. Irene säger att det delvis beror på vilken del av arbetsmarknaden man då avser. I samhället i stort ser hon en ökad uppmärksamhet på frågor om specialisering, digitalisering och robotisering. Men än så länge tycker hon inte att den här typen av trender berör Arbetsgivaralliansen i någon större utsträckning.

Det som inte heller är ett akut problem, men som på sikt lär bli en större fråga handlar enligt Irene om kompetensförsörjning. För medlemmarna i Arbetsgivaralliansen. Och alla andra.

– Det kommer att bli en kamp om talanger och specialister, att rekrytera medarbetare. Det behövs väldigt mycket specialkompetens.

Vad är det exempel på?

– IT är hett, så klart. Men det är inom många områden som arbetsgivare jagar folk. Vi måste alla arbeta med vårt arbetsgivarvarumärke. Här på högskolan, till exempel, har vi en hög snittålder bland lärarna. Och så småningom ska alla ersättas.

Det tar lång tid att göra akademisk karriär. På så vis kanske det är...

– ...naturligt ja! Många stannar länge, långt över pensionsåldern.

Vad är viktigt i arbetet med ett starkt arbetsgivarvarumärke?

– Det finns massor man kan göra! Skapa bra arbetsförhållanden är en viktig bit, så klart. Att erbjuda bra arbetstider, löner och belöning. Det gäller också att få omvärlden, potentiella medarbetare, att uppfatta det vi har att erbjuda.

Hur gör ni det? Ersta Sköndal Bräcke högskola är ju exempelvis inte jättekänd bland allmänheten?

– Jag skulle inte säga att vi själva har gjort ett stort arbete med vårt arbetsgivarvarumärke. Men det är viktigt att göra det. För oss och alla andra. Och oavsett vad vi gör eller inte, så har vi ett varumärke att förhålla oss till.

Mäter ni det på något sätt, hur starkt högskolans varumärke är?

– Nej, det har vi inte gjort.

Så det är egentligen svårt att svara på? Om det är starkt eller inte?

– Ja, det är svårt att svara på, eftersom vi inte har det på prant. Men vi lyckas med bra rekryteringar och vi har ingen stor personalomsättning. Vi har väldigt engagerade medarbetare. Det har vi på prant! Men vi har säkert mycket att göra vad gäller kommunikation och varumärkesfrågor.

Å ena sidan verkar det vara en kamp om talangerna, å andra sidan kanske vi går mot en utveckling där kökspersonal så småningom kanske ersätts av robotar. Vad händer då på arbetsmarknaden?

– Det blir större klyftor, eftersom tröskeln blir högre. Du behöver vara fullt frisk och väldigt kompetent för att lyckas på arbetsmarknaden.

Irene ser att ett ansvar faller på civilsamhället, vars organisationer har stor betydelse för människor som står långt från arbetsmarknaden. Men för en ideell organisation med knappa resurser kan det bli en utmaning att erbjuda plats för personer med ett stort behov av arbetsträning eller vägledning.



Sådana tjänster skulle i så fall behöva finansieras genom offentliga medel?

– Det finns ju redan i dag men räcker kanske inte till. Du har inte råd med en trivselmänniska som går runt och vattnar blommorna. Alla ska göra allt. Men det skulle behövas. Det kanske inte är läkarna eller lärarna som ska utföra administrativa uppgifter till så stor del som de gör i dag.

Arbetslivets professionalisering och effektivisering skapar klyftor i samhället?

– Ja.

I den politiska debatten talas det om ”enklare jobb”. Vad är det – och är det önskvärt för att fler ska komma i arbete?

– Då talar man ofta om det som lägre avlönade jobb. Det finns nackdelar med en sådan utveckling. Men om man ser alla nyanlända som behöver komma in i samhället, så är ju någon form av enklare jobb, som det kommit att kallas, bra. För att lära sig språket, för att lära sig de sociala spelreglerna. Men risken är en lönedumpning – och att människor utnyttjas. Att man använder ersättningen för de enklare jobben till annat och att enskilda personer utför sådana tjänster under längre tid än tänkt. Men det är ju bättre att personer som inte har förutsättningar för svåra jobb, gör enkla – än att de som behövs för att göra svåra och specialiserade jobb gör enkla jobb. Och att då resten stannar utanför och aldrig kommer in på arbetsmarknaden.

Vill civilsamhället i stort göra mer inom det sociala området?

– Jag uppfattar det så, och tror det. Jag kan inte säga säkert, men det ligger i många organisationers uppdrag att bedriva ett socialt arbete. Om det också betyder att vi ska anställa fler, då måste de vi anställer känna arbetsstrygghet. Och då måste vi kunna planera mer långsiktigt och komma bort från ett projekttänkande. Är finansieringen oförutsägbar är det svårt att planera bortom nästa års budget.

En annan trend i samhället, säger Irene, är den psykiska ohälsans utbredning. Vad den beror på, och varför Sverige utmärker sig, är svårt att ge bra svar på. Hon uppfattar att många driver sig själva mycket hårt och eftersträvar perfektion på livets arenor. Ohälsan har med arbetslivet att göra, att det är en stor press att göra karriär i dag. Men Irene tror även att ohälsan hänger samman med våra höga krav på fritiden.

– En mängd faktorer spelar in, och det är nog inte i arbetslivet som vi kan lösa alla. Men arbetslivet behöver bli mer inkluderande än i dag. Även på jobbet måste vi få visa oss svaga.

Hur hanterar Arbetsgivaralliansen den här utvecklingen?

– Det handlar om att ge stöd, visa vad det kan innebära att vara en seriös och tillåtande arbetsgivare. Hjälpa medarbetare att skapa balans.



Irene Bratli Lundmark

Personalspecialist på Ersta Sköndal Bräcke högskola. Ledamot i Arbetsgivaralliansens styrelse, ordförande för branschen Utbildning och Folkbildning.

Född 1970. Uppväxt i Magnor, Norge, och bosatt i Trångsund utanför Stockholm.

Har arbetat som verksamhetsledare och personaladministratör inom Personlig assistens samt som socialsekreterare i kommunal socialtjänst, omvårdnadsarbete vid ålderdomshem/sjukhem i Frälsningsarméns och ett katolskt klosters regi.

Socionomexamen från Stockholms universitet. Kompletterande studier i arbetsrätt, personal och organisation och ledning.

Gör helst en ledig dag: Utomhusaktiviteter med familjen som segla, cykla, åka skidor eller långfärdsskridskor.

Om vi går mot att allt fler har ett antal olika arbets- och uppdragsgivare, hur tror du det påverkar arbetsgivarens ansvar för helheten?

– Det blir ett ökat tryck på att leda sig själv och sätta egna gränser. Att man vårdar sig själv. Men det är inte lätt!

Vi rundar av med en reflektion kring Arbetsgivaralliansens utveckling under kommande år. Irene vill påminna om att medlemmarna har olika resurser och därför ibland vitt skilda behov.

– Vi kanske kan ge våra medlemmar ännu mer stöd, något olika beroende på om det är en stor eller liten verksamhet. Är du en mindre förening med någon enstaka anställd så kan du behöva stöd mer hands on än om du är i en stor organisation med en stor personalavdelning. Med fler medlemmar, och genom fler samgåenden, tror jag vi kan få resurser till att bistå på ett ännu bättre sätt än i dag. Potentialen är stor, men det är också viktigt att Arbetsgivaralliansen tydliggör sitt varumärke. Vad får jag som medlem mer tid för tack vare att jag har Arbetsgivaralliansen att tillgå? Det kan vi bättre visa!

"Inom vård och omsorg har vi fullt upp med att överleva"

Många har det ekonomiskt ansträngt. Det säger Sonja Blomberg, personalchef på Frälsningsarmén, om medlemmarna i branschen Vård och Omsorg.

En aktuell problematik handlar om offentliga medel. – Våra ekonomiska villkor är för osäkra. Ena året tilldelas vi pengar för att anställa, andra året rycks de plötsligt undan, förklarar Sonja.

Vi befinner oss på Karla Kafé på Östermalm i Stockholm. Här, på det anrika – glassiga om man så vill – fiket i den ekonomiskt välbärgade stadsdelen kommer vi att prata om ett antal civilsamhällesaktörers bistra ekonomiska villkor. Jag ser mig om och tänker för ett ögonblick att vi nog är de enda gästerna som talar om detta.

I alla fall under denna lunch och dag. För hit, inte långt från Frälsningsarméns högkvarter, kommer Sonja Blomberg ofta tillbaka.

FOKUS PÅ KOLLEKTIVAVTALET

Sonja Blomberg har haft chefsuppdrag i Frälsningsarmén sedan 1980-talet. 2007 kom hon med i Arbetsgivaralliansens bransch Vård och Omsorg och 2012 blev hon kommitténs ordförande.

Sonja är sjuksköterska och frälsningsofficer och har i många år arbetat med personalfrågor och inom institutionsvården. ”Jag har varit med länge”, konstaterar hon på en klingande värmländska, och blir för en stund lite osäker på hur länge hon varit branschordförande inom Arbetsgivaralliansen – ett uppdrag och sammanhang hon trivs mycket bra med.

Vilka branschfrågor är nu särskilt viktiga?

– Vi har precis fått i land ett treårigt kollektivavtal. Det har tagit tid och det känns skönt att det är slutförhandlat. Nu får vi en större arbetsro.

Vad mer?

– Upphandlingsvillkoren. I offentliga upphandlingar räcker vi i ideell sektor inte till och vi förlorar alltför många uppdrag till riskkapitalbolagägda företag. Ett problem på samma tema är att medlemmarna i vår bransch konkurrerar med varandra, det känns inte bra.

Varför då?

– Vi möts och resonerar som kollegor, och rätt som det är vinner den ena aktören över den andra. Det ger inte arbetsro, om man säger så. Ja, det känns jobbigt, det gör det.

Blir det en spänd stämning i kommittén?

– Vi pratade om det sist vi sågs, att det inte är alldeles enkelt när vi å ena sidan ska samarbeta och när vi å andra sidan hör om hur en medlem blir av med ett uppdrag till en annan. Sådana händelser påverkar oss.

Det är höga förväntningar på civilsamhället, inte minst inom välfärdens olika sektorer. Vad är din erfarenhet?

– Vi märkte det som mest under den stora flyktingströmmen. Då förväntades vi starta boenden och på andra sätt ställa upp. Men när politiken och den allmänna opinionen plötsligt ändrades kom betydligt färre kommuner att efterfråga våra insatser. Vi blev då tvungna att göra oss av med anställda och lägga ned mycket av vad vi startat.

– Denna politiska omsvängning blir då också en avgörande förklaring till att så många i vår bransch är i kontakt med Trygghetsrådet. Många vi skapade jobb för är i dag arbetslösa.

Hur resonerar ni om detta?

– Bland branschens medlemmar märks en frustration. Många gjorde stora insatser hösten 2015, och engagemanget en tid därefter var mycket stort. Organisationerna bidrog till ett sammanhang. Men det hjälpte inte. Politiska beslut innebar att förläggningar med mycket korta varsel stängdes ned. Och avvecklingskostnaderna får vi ingen hjälp med.

Civilsamhällets andel av välfärdsmarknaderna är relativt liten, mellan 2–3 procent. Talar ni inom er bransch om huruvida detta är tillräckligt eller inte?

– Nej, vi pratar inte i sådana termer.

Varför inte?

– Därför att vi pratar mer om nuet än framtiden. Det senare har vi inte hunnit, eftersom kollektivavtalet tar vår tid. Visserligen kom vi delvis in på detta under vårt senaste möte, när jag stämde av ämnena för denna intervju. Men det var första gången.

Vad sa ni då?

– Att vi är ganska snälla, att vi ofta ställer upp när den offentliga sektorns företrädare frågar efter oss. Att vi vill väl, eftersom vårt fokus är den enskilda människan.

Samtalet leder plötsligt in på generationsskillnader i synen på arbete och arbetsgivare. Sonja uppfattar att yngre värderar lojalitet väsentligt annorlunda än vad hennes egen generation vanligen gör. När hon själv fick sin första anställning hade hon inte en tanke på att bara vara där ett par år.

– Nu kan jag det här, nu vill jag lära mig något annat. Så säger jättemånga jag möter.

Andra säger att heltidstjänster inte står högst på deras lista, fortsätter Sonja. De trivs bra med att arbeta 50 procent på ett ställe, och 50 på ett annat. Sammantaget, menar hon, präglas arbetsmarknaden av en större flexibilitet och en annan föreställning om lojalitet än tidigare.

Jag frågar om fler omvärldsförändringar och värdeförskjutningar som påverkar aktörer inom vård och omsorg. Sonja svarar snabbt, men återkommer till Lagen om offentlig upphandling.

– Personalgrupper får alltför ofta nya huvudmän och chefer. Och vi idéburna vill ju inte överta personal som inte har med sig det idéburna. Om vi (Frälsningsarmén) skulle prata om vår verksamhetsidé med före detta kommunanställda är det inte självklart att vi tycker lika.

Kan du ta något exempel?

– Vi själva talar ju gärna om våra kristna värderingar. Då kan jag få tillbaka att den typen av samtal inte är ett dugg intressanta. Men det är ju det som är vårt mervärde, svaret vi kanske ska ha på varför vi gör som vi gör. Av sådana anledningar vill vi ha en personalgrupp som är sammansvetsad. Det kan också bli jobbigt för enskilda medarbetare som inte känner att de kan stå bakom vårt syfte med verksamheten.

– Jag kan ju tänka mig att andra organisationer ställs inför liknande situationer. En nykterhetsorganisation exempelvis vill ju anställa personer som förespråkar nykterhet.

Frälsningsarmén deltar själva inte i offentliga upphandlingar, men ser, enligt Sonja, problematiken med dem.

– Ja, utifrån vår ideologi, och önskan om att vår personal ska känna en samhörighet med det vi representerar, är upphandlingsvillkoren djupt problematiska. Vi ser ju att de unga i dag efterfrågar arbetsgivare med en genomtänkt värdegrund, och då känns det trist att inte tillåtas vara tydlig med vad vi står för. Att vi inte på något område kan avvika från de politiska partierna.

Men alla välfärdstjänster upphandlas inte?

– Nej så är det ju. Och det är där vi får ge oss in.

En annan utmaning, menar Sonja, är institutionsvården. Där finns behandlingsassistenter utan högskoleutbildning som gör ett jättebra arbete. Men deras kvalifikationer ifrågasätts när kraven på högskoleutbildning bara ökar.

Att ha god praktisk erfarenhet, men sakna högskolepoäng – det är inget värt i dag, säger Sonja med en viss uppgivenhet i rösten. Hon tycker det är bra med fler högutbildade, men också att människors yrkeserfarenhet måste skattas högt.

Hon nämner de före detta narkomanerna, som förr anställdes i organisationer och som av egen erfarenhet fick visa att det fanns en väg ur missbruket.

För Sonja Blomberg är det självklart. Det måste finnas arbetsuppgifter för människor utan högskoleutbildning. Också i dag. Också i vårt samhälle.

Hon ser det som ett politiskt ansvar att återigen ge plats för de enklare jobben. Att också samhällets utsatta ska få möjlighet till en egen inkomst.

– Tidigare räckte det fint med undersköterskor, men nu förväntas vi anställa behandlingsassistenter med högskolepoäng. Om sådana poäng saknas sätter upphandlare en lägre siffra när de bedömer organisationen. Den trista konsekvensen blir att många idéburna organisationer, som gör ett jättefint arbete, i ökad grad förlorar upphandlingar.

– Jag kan säga till myndigheter att våra behandlingsassistenter är jätteduktiga, varav myndigheterna i sin tur svarar ”tyvärr, ni uppfyller inte kravet vi ställer på er”.

Hur hanterar ni det?

– Det är något vi måste arbeta vidare med. Många organisationer internutbildar. Men i dag, när det råder brist på socionomer, socialpedagoger, boendeassistenter, administratörer, har vi samtidigt svårt att konkurrera. Ofta har de så stora lönekrav...

...att ni inte kan anställa dem?

– Ja.

Så ni har inte den kompetens ni behöver inom en rad välfärdsområden?

– Nej.

Andra utmaningar är de många lönebidragsanställda inom vården och omsorgen. Också i detta avseende känner sig Sonja bakbunden av politiska beslut. När de offentliga medlen rycks undan har organisationerna vanligen inte råd att behålla de lönebidragsanställda.

– Ni får gärna ha dem kvar, men då får ni betala för dem till fullo, är ett budskap vi allt oftare hör från kommunerna.

Vilka organisationer pratar vi om i huvudsak?

– Bräcke diakoni, Stadsmissionen och Hela Människan. De är exempel på organisationer som drabbats hårt av de nedskurna offentliga resurserna och av att regeringen har skrotat det arbetsmarknadspolitiska programmet Fas 3.

Vad ser du mer för utmaningar?

– Det är ju en osäkerhet som jag ser att vara så bunden av politiska beslut och få ekonomisk ersättning för att driva någonting. Vi får inga ersättningar när vi efter politiska beslut tvingas avveckla verksamheten, det faller helt på organisationen i fråga. Alla våra medlemsorganisationer har inte pengar till det här. Hela Människan är ett typexempel, där man också fått mycket pengar från kyrkan. Men när kyrkorna inte tilldelas extra offentliga medel drar de ned på stödet till verksamheter som Hela Människan.

Detta är trender i Sverige, ser du även globala trender som påverkar?

– Inom branschen för vård och omsorg hanterar vi inte den typen av frågor, det är mer på styrelsenivå. Vår branschs viktigaste uppdrag är att få ett kollektivavtal som fungerar. Att säkerställa att vi gör det vi säger vi ska göra.

Digitalisering och automatisering, diskuterar ni sådana trender?

– Det pratar vi om. Och då framför allt utifrån att vi kommer att behöva ett nytt IT-system.

Vilka frågor återkommer ni i styrelsen till?

– Ekonomiska resurser, medlemsrekrytering och värdegrundsfrågor – till exempel inom vilka frågor och ämnen vi kan uttala oss med samtliga medlemmar bakom oss. Våra möjligheter att vara politiska är en återkommande och svår fråga. Vi diskuterar också branschernas förutsättningar, som vår egen branschs upphandlingsproblematik eller folkhögskolornas offentliga bidrag. En gång om året tar vi oss ordentlig tid för omvärldsanalys, vilket i år blir på vår heldagskonferens i oktober. Ytterligare en viktig fråga för oss är samverkan med Trygghetsrådet och hur vi på bästa sätt kan bistå i karriärbyten.

– Inom vård och omsorg – en bransch som inte växer men som är stabil – fokuserar vi på att överleva. Vi har ju inga bidrag, utan måste köpa och sälja allt vi gör. Har en verksamhet inte beläggning, då får vi inte in några pengar. Vi är alla hårt konkurrensutsatta och kan inte alltid hävda oss lönemässigt.



Sonja Blomberg

Personalchef i Frälsningsarmén. Ledamot i Arbetsgivaralliansens styrelse, ordförande för branschen Vård och Omsorg.

Född 1956. Uppväxt i Kristinehamn och bosatt i Stockholm.

Är sjuksköterska och officer i Frälsningsarmén, där hon arbetat sedan 1980-talet och haft chefsuppdrag för flera nationella verksamheter.

Utbildning: Sjuksköterskeutbildning, frälsningsofficer, personaladministratör.

Gör helst en ledig dag: Ute i naturen, handarbete, är gärna tillsammans med familjen.

”Hellre låglönejobb än arbetslös”

Sveriges politiker uppskattar vad trossamfunden gör för välfärden i landet. Det säger Madeleine Hansson, ordförande för Arbetsgivaralliansens bransch Trossamfund och Ekumeniska Organisationer. Samtidigt är hon missnöjd med hur offentlig sektor samverkar med civilsamhället.

– I många kommuner arbetar vi i motvind, säger hon.

Madeleine Hansson har arbetat i näringslivet i 30 år, varav många som administrativ chef. Så en dag, efter fem år på jobbet, lämnade hon investmentbanken Carnegie för Pingströrelsen.

Pingströrelsen var inte obekant. Också därifrån har Madeleine lång erfarenhet, bland annat som medlem i Filadelfia på Rörstrandsgatan i Stockholm – rörelsens största församling och vars byggnad med sin bågformade vita fasad har hög igenkänning bland stadens invånare.

Ändå kan jag inte låta bli att fråga. Skiftet från Carnegie till Pingst, hur var det?

Madeleine Hansson skrattar. Jo, hon har fått frågan förut.

– Under senare år i finansbranschen började jag tänka: är det här jag ska vara framöver? Jag trivdes hur bra som helst men kände någonstans att jag ville ägna mig åt något viktigt på ett djupare plan.

Det blev en kort period på Södertörnkyrkan i Huddinge. Men när frågan ställdes om en ledande roll inom Pingst nappade hon direkt.

– Jag minns det som ganska omvälvande faktiskt, övergången från den privata till den ideella sektorn. Dels med tanke på lönenivån, dels på skillnaden i verksamhet.

Berätta mer!

– Det är ett annat sätt att arbeta inom idéburna verksamheter. Ett exempel är alla våra volontärer, som är en enorm kraft men svårt att kräva för mycket av.

I tre år har hon varit direktor för den svenska Pingströrelsens riksorganisation, Pingst – fria församlingar i samverkan. I sambandet med tillträdet blev hon ledamot i branschkommittén Trossamfund och Ekumeniska Organisationer inom Arbetsgivaralliansen. Där är hon sedan ett halvår ordförande, och när vi ses har hon hunnit med två möten i sin nya roll.

Du är van sammanhanget, men ser nu kanske branschen med en något annorlunda blick?

– Jo, så är det ju. Samtidigt har jag viktiga erfarenheter med mig. Det känns bra.

Branschen Trossamfund och Ekumeniska Organisationer består av kyrkliga samfund och Judiska församlingen i Stockholm. Gemensamt är att många i organisationerna drivs av en kallelse. För de flesta är det inte bara ett jobb, utan ett sätt att leva, säger Madeleine.

Att de anställda ger väldigt mycket av sig själva är inte bara positivt.

– Brinner man för sin sak är det lätt att arbeta alldeles för mycket, det är något vi måste vara uppmärksamma på. Många av våra anställda är ju även ideellt engagerade.

För arbetsgivaren, säger Madeleine, är det viktigt att detta blir hanterbart.

En skillnad från näringslivet är löneläget. Enligt Madeleine vet de flesta att det är så, och många hon själv möter väger in det när de väljer att arbeta med något de känner sig kallade till.

Ibland talas det om en slags värdeförskjutning i synen på lön och pengar. Folk vill göra något gott – men villkoren för att göra det måste vara okej. Vad är din bild?

– Jo, det tror vi. Definitivt. Vi talar om det som en av våra utmaningar och arbetar för att ligga bra till lönemässigt. Och i det perspektivet är det en stor fördel att tillhöra Arbetsgivaralliansen. Här kan vi tillsammans reflektera över vad som är skäligt.

Vad ser du för trender på arbetsmarknaden?

– Att allt fler säger att de vill jobba i vår typ av verksamhet. Det idéburna och att få arbeta för människor i utsatthet är tilltalande. Vi ser också att fler unga söker tjänster. I den yngre generationen verkar pengar inte vara allt.



Många vill arbeta med frågor de brinner för. Göra gott – och förändra världen, helt enkelt.

Har inte de unga alltid velat det?

– Jo, men vi märker ändå en skillnad. Både hos oss i Pingst och i branschen som helhet.

Vilka andra trender ser du?

– Att vi går mot ett arbetsliv där också en enklare typ av arbete växer fram. Vi kommer att behöva nya offentliga initiativ efter nedläggningen av det arbetsmarknadspolitiska programmet Fas 3.

Hur svarar era organisationer mot det?

– Vi har utvecklat en bra organisation för att ta hand om personer i utanförskap. Om vi pratar migration och utanförskap i allmänhet så har vi via våra församlingar och nätverk ett upparbetat system. Vi vill ta hand om de som har det svårast – den rollen har en kyrka i samhället.

Men att anställa, det är väl ändå något annat?

– Jo, men också detta gör vi, till exempel genom våra second-hand butiker – bara inom Pingst har vi ett 60-tal. Och många arbetar i våra församlingar, i cafeterian och med annat slags enklare arbete. Vi kan erbjuda en social samvaro, och en väg vidare i arbetslivet.

När den rödgröna regeringen efter valet 2014 skrotade Fas 3 kom Madeleine i kontakt med många som inte längre hade ett arbete att gå till. Hon välkomnar de politiska initiativ som nu tas för att utveckla något annat.

Regeringens kritik var väl att Fas 3 inte innebar ”riktiga jobb”?

– Ja, och att Fas 3-jobben inte ledde vidare. De flesta blev kvar där. Men frågan är vad som är alternativet. Man kan från det offentliga inte heller vara så blåögd att man tror att civilsamhället med egna medel kan lösa ett stort samhällsproblem. Vi hjälper gärna till, men kommer inte att klara det utan en skäligen ersättning från det offentliga.

Så redan nu har vi i Sverige ett behov av enklare jobb – ett behov du också tror ökar?

– Ja, det tror jag. Lågstalönerna kommer att behöva ses över och politikerna säga att låglönejobb är okej. Det tror jag vi måste acceptera. Hellre ett låglönejobb än att man går arbetslös.

Skulle ni kunna skriva debattartiklar på det temat: Hellre låglönejobb än arbetslös! Eller är det för känsligt?

– Ja, det är känsliga frågor. Vi arbetar jättegärna volontärt och hjälper människor som har det knepigt. Men vi vill jobba underifrån, och inom Pingst har vi varken resurser eller lust att själva ta fajt i medierna. I så fall skulle vi gå samman med våra branschkollegor. Det kanske vi ska göra.

Andra nu viktiga frågor på arbetsmarknaden?

– Många har ju kommit till oss från andra länder, vilket vi ska betrakta som en enorm resurs. Men vi behöver verkligen tänka till. Inte minst ser jag stora möjligheter inom vården och inom skolan – det vill säga inom yrken som blivit krisyrken och där vi i dag skriker efter folk.

Du säger att fler unga söker sig till civilsamhället, och att många vill arbeta med frågor de brinner för. Finns det också annat, till exempel den ökade professionalismen, som gör att civilsamhället framstår attraktivt ur ett arbetstagarperspektiv?

– Ja, det tror jag, även om det ser olika ut, också inom Pingst. Vår biståndsorganisation PMU är väldigt reglerad och möter stora krav från aktörer som Sida och Frivilligorganisationernas Insamlingsråd. Vi har också skolor, vilket även det är en professionaliserad verksamhet, styrd av en rad regelverk. Den kristna vinkeln, om man säger, syns ju inte på samma sätt i den här typen av verksamhet. Vi har en kristen värdegrund, men det finns inga volontärer som påverkar verksamhetens utformning.

Vad ser du för fördelar och risker med civilsamhällets professionalisering?

– Tyvärr tror jag att mer entreprenöriella personer, däribland de som en gång startade våra verksamheter, får allt svårare att passa in. I dag är många av oss alltför uppstyrd och reglerade av myndigheter.

Kan du utveckla?

– Förr var det eldsjälar med en entreprenöriell ådra som startade verksamheter. Så var det med PMU och så var det inom LP-stiftelsens missbruksvård. De såg ett behov, drog i gång en verksamhet och körde därefter på i den stilen. Mer med hjärtat än att man kanske tänkte ekonomiskt alla gånger. Man är entusiast, och sen kör man. I dag skulle inte det fungera. Du måste ha budgetplanering, du måste hantera personalen på rätt

sätt. Det finns en massa krav runt verksamheterna som gör att vi inte kan vara entreprenöriella i den grad vi ibland önskar.

Blir civilsamhällets organisationer mer lika arbetsgivare i näringslivet?

– Jag tror vi försöker att bli det. Utmaningen för oss är att vi inte har samma lönenivåer och att vi ibland inte lyckas locka rätt personer.

Samtidigt säger du att den yngre generationen bryr sig mindre om sin lön?

– Hmm, och det är därför vi ändå ser positivt på utvecklingen. Annars hade det varit ett större problem. I dag ser jag att vi kommer att kunna fortsätta med vår verksamhet.

Också positivt, menar Madeleine, är att landets ledande politiker talar varmt om civilsamhället. Politikerna ser att civilsamhället är en kraft att räkna med. Hon säger att något har skett här, och märker ett annat förhållningssätt från politiken än för bara fem år sedan.

En viktig förklaring, tror hon, är hur civilsamhällets aktörer agerade under slutet av 2015 och början av 2016, en tid då väldigt många sökte sig till Sverige i flykt.

– Politikerna ser vår kompetens och våra resurser. Vi är inte alltid så högljudda, men det finns ett otroligt nätverk i våra trossamfund i Sverige.

När förväntningarna ökar, och civilsamhället professionaliseras, vad händer då med det ideella engagemanget?

– Det kan bli svårare att engagera volontärer. Men då måste vi bli mer tydliga med vilka arenor vi vill röra oss på. Inom frågor om migration är det mycket lätt att hitta volontärer. Många vill arbeta med socialt utanförskap. Så det gäller för oss att hitta våra nischer.

– Vi ser också en slags enfrågeengagemang. Du som individ brinner för en sak, till exempel rättvisemärkta varor, och satsar all din tid på det. Folk går mer helhjärtat in för saker. Och då tycker vi samfund att vissa områden har lättare att locka volontärer, inte minst flyktigarbete och migration.

Madeleine ser stor potential i idéburna-offentliga partnerskap, men säger också att ideella organisationer arbetar i motvind i många kommuner. Hon tror inte att civilsamhället på egen hand investerar i storskaliga välfärdsverksamheter – och ett sjukhus i ett trossamfunds regi vore ”jättekneipigt”. Det är för stora risker och för osäkra pengar.

– De flesta kommuner vill ju dessutom helst se kommunala utförare. Det upplever vi väldigt, väldigt tydligt. Initiativ från civilsamhället är det första en kommun väljer att lägga ned. Det skapar en osäkerhet för oss.

Men ser det inte olika ut i landet? Stockholm är i detta avseende annorlunda än Göteborg?

– Jo, visst, det finns lyckade satsningar. Absolut. Men jag skulle säga att merparten är ett alltför stort risktagande från civilsamhällets sida. Vi känner inte en tillräcklig uppbackning från stat och kommun.

När du samtidigt talar om ett erkännande från politikens sida, handlar det då mer om civilsamhällets förmåga att mobilisera ett ideellt engagemang?

– Jag tror det, och man har ett uttalat förtroende för oss inom trossamfunden och civilsamhället i stort. Men nu är det upp till bevis från regering, riksdag och kommuner. De behöver i handling, inte bara ord, visa att man vill ha med oss som aktörer. Och det i sin tur kräver långsiktiga samverkanslösningar.

Vilka områden tänker du specifikt på?

– På mindre verksamheter inom vård, skola och omsorg. Här skulle vi kunna expandera, och på så vis bidra till ett medmänskligare samhälle. Men då måste vi känna oss trygga med att vi inte är det första som kommunen kan lägga ned. Vi ska känna att vi är en likvärdig aktör.

– I dag känns det som att det offentliga vill ha vår kunskap och våra nätverk, men utan att vilja betala för det. Och då vågar vi inte satsa.

Har ni den kompetens ni behöver?

– Ja, det pratade vi om sist vi sågs i branschkommittén. Vi upplever att vi har rätt personer, stora nätverk och mycket erfarenhet.

Om vi blickar tio år framåt tror Madeleine Hansson att Arbetsgivaralliansen har fler branscher än i dag. I befintliga branscher finns det också goda möjligheter att nå fler arbetsgivare. Marianne säger att styrelsen nu diskuterar hur Arbetsgivaralliansen på bästa sätt ska gå till väga, och om till exempel ett antal personer med särskilt ansvar för medlemsrekrytering bör anställas. Branschen hon själv företräder har också stor potential att växa.

Madeleine anser det önskvärt att Arbetsgivaralliansen går samman med arbetsgivarorganisationer som bedriver ett liknande arbete. Vilka specifika undviker hon att säga, och konstaterar att det är ett känsligt ämne. Civilsamhällets arbetsgivare ska vara fokus. Även om bolag får plats får det inte ”bli för mycket vinstdrivande verksamhet”.

I dag har Arbetsgivaralliansen en marknadsandel på 6–7 procent, och med en ökad andel skulle den bli en starkare röst för civilsamhället, säger hon.

Om tio år, hur stor andel av marknaden har ni då?

– Då har vi 15!



Madeleine Hansson

Direktor för Riksföreningen Pingst – fria församlingar i samverkan. Ledamot i Arbetsgivaralliansens styrelse, ordförande för branschen Trossamfund och Ekumeniska Organisationer.

Ledamot i Nämnden för Statligt Stöd till trossamfunden (SST) och styrelsen för Ekumeniska centret.

Född 1965. Uppväxt i Huddinge och numera bosatt i Stockholm.

Har arbetat på Carnegie Investment Bank, Alfred Berg Fondkommission, ABN AMRO Bank och Volvo.

Utbildning: Samhällsvetenskap med beteendeenriktning, Huddinge Gymnasium. Diplomerad företagsekonom, Företags-ekonomiska institutet. Utbildning i styrelsearbete vid Handelshögskolan i Stockholm.

Gör helst en ledig dag: Tar en härlig MC-tur till ett trevligt café, åker till fritidshuset på Gräsö eller umgås med barn och barnbarn.

”Ju mer proaktiva vi är, desto färre uppsägningar”

Det räcker inte att utbilda sig i unga år och aldrig igen. Som arbetsmarknaden nu utvecklas kommer mångas villkor att förändras, säger Helene Bergstedt, vd för Trygghetsrådet TRS.



I nära fem decennier har Trygghetsrådet TRS stöttat anställda som sägs upp av arbetsbrist. Sedan många år ger TRS även stöd till personer som haft tidsbegränsad anställning. Stödet anpassas efter behov och består av personlig rådgivning och annat stöd som behövs för att få ett nytt arbete, till exempel studiekostnader. TRS kan också under vissa förutsättningar betala en ekonomisk ersättning som komplement till a-kassan.

På senare år har TRS utvidgat omställningsstödet till att även gälla personer som riskerar uppsägning eller sägs upp på grund av ohälsa. TRS hjälper även personer som sägs upp av ohälsa.

– Detta är nytt och tillsammans med vårt förebyggande arbete gör det oss unika på arbetsmarknaden, säger Helene Bergstedt.

En stolthet märks. Över detta och vad TRS gör i form av ett förebyggande arbete.

Ingen ska bli uppsagd på grund av bristande kompetens. Ambitionen är enorm, men likväl målet att ta spjärn mot.

– Vårt förebyggande arbete stärker både verksamheter och medarbetare. Det gör det också lättare att ta sig vidare till

nya anställningar. Och ju mer proaktiva vi är, desto färre uppsägningar, säger Helene.

Vad är möjligheter och svårigheter med att vara en partsneutral aktör på arbetsmarknaden?

Svaret dröjer något och Helene skrattar till så där lite hjärtligt.

Frågan är bra, tycker hon. I stort ser hon bara möjligheter, inte minst bidrar det till en legitimitet för verksamheten. Men visst: det skulle kunna uppstå politiska läsningsar som försvårar TRS arbete. Trygghetsrådets uppdrag är reglerat i det så kallade Omställningsavtalet. Det tecknades ursprungligen 1972 och har sedan utvecklats. Det senaste är från 2017, och Helene kallar avtalet för ”kronan på verket” i den svenska modellen.

– Det finns en stark samsyn kring verksamheten bland arbetsgivar- och arbetstagarparterna. Det finns också ett stort förtroendet för det vi gör. De litar på vårt oberoende. Att vi inte tar ställning i själva tvistefrågan.

STORA FÖRÄNDRINGAR, INTE EN DOMEDAG ATT VÄNTA

Helene ser tre stora trender i samhället: en fortsatt globalisering, en tilltagande digitalisering och en befolkning i

Sverige som lever allt längre. Digitalisering och artificiell intelligens är inte nya fenomen, säger hon. Däremot är de mer uppmärksammade – och i högre takt utmanar de traditionella föreställningar om arbete.

Tidigare har vi kanske inte trott att även mer kvalificerade uppgifter kan utföras av robotar, säger Helene. Men så kan det mycket väl bli – och det ganska snart.

– Läkare, administratörer och redovisningsekonomer kommer kanske inte helt att ersättas. Men både arbetsinnehåll och sättet de arbetar på blir annorlunda, tror Helene.

Hon talar om ett så kallat mellanskikt på marknaden. Behoven av enklare och högspecialiserade tjänster ökar. Men däremellan – på tjänstemannanivå – kommer åtskilliga uppgifter att kunna automatiseras med hjälp av robotar och andra digitala hjälpmedel.

Många fler än brevbärare och bankpersonal lär känna av detta.

– Här, i mellanskiktet, har vi en jätteutmaning. Vi talar ju om en ganska stor del av arbetsmarknaden.

Helene vill inte teckna ett domedagsscenario. Robotar gör än så länge inte kvalificerade analyser och de har inte empatisk förmåga, säger hon. Och att arbetslivets villkor förändras är inget konstigt, så har det varit sedan urminnes tider. Men vi behöver vara medvetna om förutsättningarna, att större omstruktureringar kan ske snabbare än många av oss anat, resonerar hon.

Ett möjligt resultat är en utträngningseffekt. Att högutbildade personer i större utsträckning accepterar mindre kvalificerade uppgifter och på så vis konkurrerar ut de lägre utbildade. Samtidigt innebär digitaliseringen att andra slags yrken och behov uppstår. Det måste vi påminna oss själva om, säger Helene.

Vad anser du nu behöver ske i Sverige givet denna utveckling?

– Det behöver finnas goda förutsättningar för att bygga på sin kompetens och kunna karriärväxla. Och för många kommer det inte att räcka med att utbilda sig i unga år. Vi måste vara beredda på att kontinuerligt uppdatera vår kompetens, och ibland helt och hållet växla spår.

Samtidigt är det en utmaning, fortsätter Helene, att motivera en bredare allmänhet för detta.

INTE EN UTTALAT POLITISK ORGANISATION

Enligt TRS vd behövs nu ännu större medvetenhet kring behovet av kompetensutveckling och ett livslångt lärande. Det är också viktiga teman i den arbetsmarknadsutredning som ska överlämnas till regeringen i början av 2019.

Trygghetsrådet TRS ska inte driva politisk opinionsbildning, betonar Helene. Men på frågan om rådet exempelvis kan argumentera för nya former av utbildningsinsatser

svarar hon ja.

– TRS har inte uppdraget att bilda politisk opinion. Men blir jag inbjuden till arbetsmarknadsutredningen kan jag ju absolut säga att det behövs bättre möjligheter att omskola sig. Det är viktigt att den här typen av frågor inte utreds för länge.

Vi talar om den tudelade arbetsmarknaden. Att arbetsgivare har rekryteringsproblem samtidigt som andra – i en högkonjunktur – upplever det hart när omöjligt att ta sig in.

Det bekymrar TRS vd.

Å ena sidan framträder en kompetensförsörjningsproblematik, å andra sidan en känsla av att tröskeln till arbetsmarknaden blir allt högre.

En annan utmaning hon ser är att antalet arbetsaktiva minskar – samtidigt som antalet äldre ökar.

Vad gör ni konkret för att hantera övergången till ett mer digitaliserat samhälle?

– Vi arbetar systematiskt med att följa förändringar i omvärlden, inte minst inom civilsamhället och kulturområdet. Det sker bland annat genom att ta del av ny forskning och nya utredningar. Vi stöttar också med kompetensutveckling både inom det förebyggande stödet och omställningsstödet.

Ni har skärpt er omvärldsbevakning?

– Ja, vi har identifierat fyra trender, däribland digitaliseringen, som vi förväntar oss att vår personal håller ögonen på – i såväl ett makro- som mikroperspektiv. Detta ger oss underlag för att förbättra vår egen verksamhet och kunna tillgodose nya behov i våra branscher.

Vilka är de andra trenderna?

– Polariseringen på arbetsmarknaden, behovet av vidareutbildning och omskolning under yrkeslivet och professionaliseringen inom civilsamhället och kulturområdet.

Ser du några problem med att civilsamhället professionaliseras?

– Det är viktigt att definiera vad man menar med en ökad professionalisering. Civilsamhället är redan professionellt. Det vi tycker oss se är bland annat att rekryteringen av nya medarbetare har förändrats. Tidigare var det kanske vanligare att rekrytera medarbetare från den egna rörelsen. Det är svårt att säga att detta är ett problem, men det kan föra med sig en del utmaningar som på kort sikt kan innebära en risk för spänningar mellan anställda.

Detta är alltså en utveckling som TRS följer med stort intresse. Ju mer civilsamhället professionaliseras, desto viktigare blir värdegrunds- och ideologifrågor, tror Helene.



Varför då?

- Det som varit givet att man haft med sig – en grundläggande förståelse för vad organisationen vill uppå i samhället – är inte längre lika självklart. Och om en medarbetare inte anammar organisationens värdegrund, ja då kommer det bli svårt att få det att fungera.

Kort och gott, säger hon, blir det fördjupade samtalet viktigt. Om varför organisationen finns och fortsatt bör finnas.

- Man ska inte fastna i historien men inte heller tappa den.

När civilsamhället professionaliseras, blir det då mer likt näringslivet?

- Nej, det tror jag inte. Professionaliseringen behöver inte innebära en förlorad identitet eller att man plötsligt drivs av enbart ekonomiska intressen. Det finns företag i näringslivet med en stark värdegrund, men deras målsättning är ytterst att skapa lönsamma verksamheter. Det är inte civilsamhällets uppdrag.

Om vi möts om fem år, vad har hänt då på arbetsmarknaden?

- Just nu är det högtryck på arbetsmarknaden. Trots det har personer med låg utbildning och icke svenskfödda svårt att få arbete. Om fem år hoppas jag att samhället är bättre integrerat. Men fem år går fort – och de ökade klyftorna är en rejäl samhällsutmaning.

Går vi mer mot enklare jobb?

- Det är en extremt laddad politisk fråga. Jag vet inte riktigt vad jag ska säga och tycker att frågan är svår, inte minst när det gäller vad man menar med enklare jobb. Det är viktigt att människor får in en fot på arbetsmarknaden, samtidigt som arbetsvillkoren ska vara rimliga.

Till sist, när du tittar på Arbetsgivaralliansen, vad ser du då för utmaningar?

- Det är svårt för mig att bedöma, men jag tror att det finns möjligheter att växa organiskt. Arbetsgivaralliansen har en bra värdegrund och är en stark företrädare för civilsamhället, det är viktigt att hålla fast vid.

Vad tänker du om förväntningarna på civilsamhället i dag?

- Att de är stora och komplexa. Men också att civilsamhällets organisationer vanligen är duktiga på att organisera sig och hitta former för att möta de samhällsutmaningar vi står inför.



Helene Bergstedt

VD för Trygghetsrådet TRS sedan 2008.

Född 1968. Uppväxt i Stockholm och bosatt i Bromma.

Utbildning: Jur. Kand.; Master of Laws (LLM), Intellectual Property Law, Stockholms universitet.

Ledarskapsprogram på Handelshögskolan i Stockholm och Ledarinstitutet.

Gör helst en ledig dag: Är ute i Stockholms vackra skärgård.

Trygghetsrådet TRS

är en kollektivavtalstiftelse som bildades 1972 då arbetsmarknadens första omställningsavtal tecknades i Sverige. Parterna i kollektivavtalet har sedan dess ändrats och är sedan mitten av 1990-talet förhandlings- och samverkansrådet PTK, Arbetsgivaralliansen och Svensk Scenkonst.

TRS ger stöd till arbetstagare, arbetsgivare och fackliga förtroendevalda när medarbetare sägs upp på grund av arbetsbrist. Även tidsbegränsat anställda och anställda som riskerar eller sägs upp på grund av ohälsa har möjlighet att få omställningsstöd. TRS erbjuder också stöd till verksamhets- och kompetensutveckling för att skapa livskraftiga organisationer där medarbetarna har rätt och aktuell kompetens.

I Sverige finns cirka 15 trygghetsråd inom olika delar av arbetsmarknaden. TRS är trygghetsrådet för ideell sektor och kulturområdet.



”Sverige lägger för lite resurser på utbildning under yrkeslivet”

Den som argumenterar för enklare jobb är svaret skyldig, anser Unionens ordförande Martin Linder. Vad är det för jobb? Hur låga löner ska det vara? Samtidigt beskriver han en arbetsmarknad i snabb förändring och där många arbetsmoment i nära tid kommer att automatiseras.

Men ingen vet hur många jobb det rör sig om, och det är också så att nya yrken och arbetsuppgifter kommer till, säger Martin Linder.

Martin Linder är skeptisk till säkra svar om det digitala arbetslivets utbredning.

Det har sagts honom att ”hälften av jobben kommer att försvinna”. Andra har varit mer försiktiga och landat på var fjärde.

I själva verket är det ju ingen som riktigt vet, säger han. Däremot kan arbetsmarknaden förändras snabbt när vi börjar förstå vad som kan göras med den nya tekniken. Och där är vi nu.

Han använder uttrycket *den digitala revolutionen*. Om en sådan revolution kan likställas med den industriella tycker han är upp till var och en att bedöma.

Enligt fackförbundet Unionen tyder det på en jämförbar utveckling.

– Arbetsuppgifter kommer att förändras och jobb försvinna. Många, även med avancerade tjänstemannayrken, kommer att behöva byta bransch och arbetsgivare. Det förutsätter i sin tur bättre möjligheter att omskola sig mitt i livet.

Enligt Martin är det redan nu möjligt att automatisera uppgifter som handlar om att analysera, samla in, bearbeta och tillgängliggöra information. Att detta får stora konsekvenser på arbetsmarknaden kan vi vara ganska säkra på. Men det är ju också så, fortsätter han, att nya behov uppstår. Med det i åtanke bör vi hejda oss från dystopiska scenarier.

– I USA har behovet av dataanalytiker ökat med 350 procent på fem år. Och efterfrågan på kompetens att visualisera data steg under samma period med över 2 000 procent.

Samma dag som vi ses skriver han i Dagens Nyheter tillsammans med Tobias Krantz från Svenskt Näringsliv. Budskapet är att det svenska utbildningssystemet nu måste reformeras. Bland annat, anser artikelförfattarna, borde arbetslivserfarenhet kunna tillgodogöras i sökandet av en utbildning.

– I Sverige förväntas man utbilda sig innan man går ut i

arbetslivet – och därefter, med viss vidareutbildning, skörda på denna utbildning under sina yrkesår. Men med den nu snabba digitaliseringen och automatiseringen av arbetsmarknaden kommer breda grupper att behöva ställa om mitt i arbetslivet. Och då behöver vi anpassa det offentliga utbildningssystemet.

Menar du att grundutbildningen på högskolan behöver förkortas? Och att det skulle frigöra resurser för kompetensutveckling i ett senare skede?

– I ett makroperspektiv vill jag påstå att vi i dag lägger för lite resurser och tid på utbildning under yrkeslivet. Mot den bakgrunden vore det inte fel att flytta en del resurser så att fler kan utbilda sig mitt i yrkeslivet utifrån de omställningsbehov som då finns.

Han säger att svenskarna är uppmot 30 år när de lämnar högskolan för arbetslivet. Det är en av de högsta snittåldrarna i världen. Och enligt Martin alltför högt.

När ni och Svenskt Näringsliv tillsammans argumenterar för detta, är det inte många som håller med er? Vilka utmanar ni med er debattartikel?

– Det är faktiskt en väldigt intressant fråga. För egentligen borde det vara en *no-brainer*, något det borde finnas konsensus kring. Mitt svar blir lite spekulativt, men möjligen utmanar vi tanken på högre utbildning som något exklusivt. Från arbetsgivarsidan och från oss finns det i vilket fall en samsyn om att utbildningssystemet och dess gamla institutioner behöver förändras.

Upplever akademins företrädare att ni hotar deras oberoende?

– Det är en debatt vi ofta hamnar i. Men jag ser inte att påtryckningar för ett mer tillgängligt och behovsefterfrågande utbildningssystem måste stå i konflikt med akademins oberoende.

Det handlar om att stimulera ett livslångt lärande. Och det tycks nu många länder tala om.

Dessutom, anser Martin, utmanar digitaliseringen traditionella föreställningar om vart vi vänder oss för ny kunskap. Förr, säger han, fanns den bästa kunskapen på högskolor och universitet. Men i dag är också Youtube och andra digitala plattformar arenor för kunskapsutbyten och pedagogiska innovationer.

Martin Linder nämner toppmötet i Davos och tidskriften The Economist. Att allt fler inser det livslånga lärandets betydelse för att lyckas skapa samhällen utan stora klyftor människor emellan.

Det land som blir bäst på omställning kommer att klara sig ganska bra i konkurrensen, säger han.

– Trump och Brexit är priset vi får betala när vi inte håller ihop vårt samhälle. Om breda grupper upplever att andra, men inte de själva, får det ständigt bättre så banar det väg för populistiska krafter. Om vi nu, i den digitala revolutionens tidiga faser, inte lyckas att skapa en inkluderande arbetsmarknad så kommer denna misstro att tillta.

VAD ÄR EN ARBETSGIVARE?

Ett annat perspektiv på den digitala utvecklingen är att det blir möjligt att organisera arbetet på nya sätt. Martin talar om den ökade uppmärksamheten på fenomenen delningsekonomi och plattformsekonomi.

Delningsekonomi, säger han, handlar om hur vi delar resurser på ett effektivare sätt.

– Borrmaskiner är ett exempel vi brukar använda. En borrmaskin används i snitt 12 minuter under sin livslängd. Delningsekonomin förespråkare säger då: Vore det inte bättre att du lånar din grannes borrmaskin än att köpa en själv? Samtidigt tycks allt fler hellre betala för att få borrhningen utförd än att göra det på egen hand. Då är det inte delningsekonomi utan en plattformsekonomi. I stället för att du och jag som grannar delar en borrmaskin, etablerar någon en tjänst i syfte att tjäna pengar.

I digitala plattformar investeras det nu väldigt mycket pengar. Och det, säger Martin, väcker en rad arbetsgivarfrågor. Vad

är en arbetsgivare? Vem är anställd? Var är arbetsplatsen?

– För alla oss som vill ha en reglerad arbetsmarknad med ordning och reda och schyssta villkor för breda grupper så är den snabba utvecklingen av digitala plattformar en jätteutmaning.

It-företaget Uber, som tagit fram en internetbaserad tjänst för samäkning av taxiresor, är exempel på hur lokala marknader förändras via digitala plattformar. Ett annat exempel är när företag lägger ut projekt som individer, var de än befinner sig, kan ansluta till.

– Oavsett hur stort och fort detta utvecklas så är det något vi måste förhålla oss till. Hur skapar vi en reglerad arbetsmarknad när löner och arbetstider i större utsträckning förhandlas på digitala plattformar?

FACKETS NYA UPPGIFT

Historiskt har fackets uppdrag varit att organisera anställda i organisationer. Men numera säger Unionen att det är vidare än så. Fackets uppgift måste vara att organisera alla som utför ett arbete – oavsett i vilka former det sker. I nästan 20 år har Unionen organiserat egenföretagare. Nu är det dags för nästa steg.

– Det här är inte bara en fråga för oss att fundera över, även arbetsgivarsidan måste ställa sig frågan: Hur blir de relevanta när företags- och organisationsstrukturer förändras i hög takt? Vi kan inte göra anspråk på att reglera arbetsmarknaden om vi inte representerar dem som arbetar.

Att finnas till för de många, inte de få. Är det inte så både du och Labour-partiets ledare Jeremy Corbyn säger?

– Jag hade använt uttrycket ”breda grupper” så mycket att jag kände att jag behövde variera mig lite. Och då började jag säga: *vi måste leverera lösningar som är för de många, inte för de få*. Och så på ett facklig möte i London under den brittiska valrörelsen hörde jag Jeremy Corbyn säga precis samma sak, skrattar Martin.



Den är kraftfull!

– Ja, den är väldigt bra!

Vårt samtal på det snart före detta huvudkontoret i Sundbyberg leder vidare mot andra nu större förändringar på arbetsmarknaden. Martin nämner det faktum att vi lever allt längre, vilket sätter press på pensionssystemet och reser frågor om hur länge vi behöver arbeta. Som i sin tur skapar frågor om vad vi menar med ett hållbart arbetsliv.

Redan i dag är det möjligt för många att arbeta när, var och hur som helst. Men om sådana möjligheter innebär att vi förväntas vara ständigt tillgängliga uppstår snarare en känsla av stress än frihet.

– Med en otydlighet om vad jag förväntas leverera kan det som i grunden är något positivt – att kunna jobba var, när och hur som helst – snarare bli ett ok och bidra till ökad ohälsa, säger Martin.

Unionen tror att det finns goda förutsättningar till ett längre arbetsliv, men vill inte ta ställning i debatten om höjd pensionsålder.

– Den tekniska utvecklingen går väldigt fort men våra mänskliga behov förändras inte så snabbt. Vi har behov av sömn, återhämtning och viloperioder. Därför är det nu viktigt att klargöra vad som krävs för att vi faktiskt ska kunna orka med ett längre arbetsliv.

I den politiska debatten är enklare jobb en het fråga. Hur ser ni på den diskussionen?

– Jag tycker att den som argumenterar väldigt tydligt för enkla jobb är lite grann svaret skyldig vad det handlar om. Vad är det för jobb? Hur låga ska lönerna vara? Hur låga löner är möjliga om vi nu vill skapa ett inkluderande samhälle?

Det ser olika ut inom de cirka 100 kollektivavtal som Unionen tecknar. Men i snitt handlar det om en ingångslön mellan 17 000 och 20 000 kronor, säger Martin. Inte en enda arbetsgivare, fortsätter han, har konkret visat att denna lönenivå skulle hindra dem från att anställa.

– Är det någon som skulle tycka det så får de gärna höra av sig och diskutera det med oss! Inom Unionens områden kan jag ändå inte se att lönenivåerna skulle vara problemet. Däremot säger arbetsgivarna att de har svårt att rekrytera rätt kompetenser.

Viktigt är nu också att de nyanlända får sin kompetens validerad.

– Den viktigaste frågan är inte vad de nyanlända saknar. Viktigast är att fråga vad de har med sig och hur vi använder dessa resurser för att skapa en mer dynamisk arbetsmarknad.

Förväntningarna på civilsamhället tycks öka på arbetsmarknaden. Vad tänker du om det?

– Om civilsamhället får än större ansvar så tror jag det kommer att ställa ytterligare krav på en professionalisering av arbetsgivarrollen. Bra arbetsvillkor och ett professionellt ledarskap är lika viktigt i verksamheter där många brinner för det de gör.

Vad tror du att det innebär för relationerna mellan de anställda och de ideella i verksamheten?

– Jag tror inte att det finns en konflikt att måla upp här, att en professionalisering av arbetsgivarrollen skulle riskera det demokratiska medlemsstyrda engagemanget. Det är bara att se på oss själva. Jag och tusen andra i Unionen arbetar i en ideell organisation. Vi försöker vara en *top of the line* arbetsgivare genom att erbjuda ett professionellt och hållbart arbetsliv. Samtidigt brinner vi alla för den



Martin Linder

Ordförande i fackförbundet Unionen och för Förhandlings- och samverkansrådet PTK. Styrelseledamot i Alecta.

Född 1973. Uppväxt i Hisingen, Göteborg och bosatt i Sollentuna.

Tidigare erfarenheter: Arbetat på Volvo IT. Styrelseuppdrag i Folksam, AFA Försäkring och Volvo Group.

Utbildning: Marknadsekonom, IHM Business School.

Gör helst en ledig dag: Är tillsammans med familjen.



”Vi ska inte ha enkla jobb, vi ska ha riktiga jobb”

Inför valet 2018 är kvaliteten i välfärden den viktigaste frågan, anser Kommunals ordförande Tobias Baudin. Han säger att välfärden har rejäla utmaningar och att statsbidragen till kommuner och landsting nu måste höjas.

Enklare jobb tar han däremot bestämt avstånd från.

På sitt kontor på Hagagatan i Stockholm har Tobias Baudin en tupp. Den är av plast och till den är det möjligt att ge förslag på hur Kommunal ska förbättras. Ett halvår efter att Tobias ställt upp den har över 1000 rekommendationer kommit in.

Förbundsordföranden säger att detta är ett litet tecken på det engagemang som medlemmarna visar. Det är mindre klagomål nu, säger Tobias, och förklarar att fackförbundet börjat återhämta sig från våren 2016. Då hade nästan 10 000 personer sagt upp sitt medlemskap sedan det avslöjats om uppträdanden av en porrstjärna på förbundets egen krog och vidlyftiga representationsnotor på ledningsnivå.

Skandalen – och det mediedrev som följde – resulterade i ordföranden Annelie Nordströms avgång.

Det stora uppdraget att återupprätta medlemmarnas och omvärldens förtroende gick till Tobias Baudin, då vice

ordförande i fackförbundet LO. När vi ses säger han att han har världens bästa jobb.

– Det är ett fantastiskt uppdrag. Jag kan inte tänka mig någonting annat som skulle vara roligare.

Är det en stor skillnad att vara ordförande mot vice ordförande?

– Ja, det är det verkligen. Som ordförande har jag ett övergripande ansvar och är mycket mer påpassad.

Tobias säger att han gör det han brinner för. Kämpar för att medlemmarna ska få högre löner och bättre arbetsvillkor. Att de ska ges en ärlig chans att kunna kombinera arbete och fritid.

En prioriterad fråga är att medlemmarna ska bli många fler. Ju fler som ansluter sig på arbetsplatsen, desto starkare blir Kommunal som fackförening.

Han säger att det är viktigt att lyckas. För det handlar inte bara om Kommunal.

Upplevs inte facket relevant står hela den svenska modellen på spel.

– Om den svenska modellen, som varit så enormt framgångsrik, ska kunna utvecklas, då måste vi i facket ta vårt ansvar och se till att vi har hög organisationsgrad, säger Tobias.

VILL MODERNISERA FACKET

Han påminner om att svensk lagstiftning inte säger något om lägstalöner, ja inte något om löner över huvud taget. Villkoren på arbetsmarknaden förhandlas av dess parter: fackförbunden och arbetsgivarorganisationerna.

De senaste åren har arbetsgivarorganisationerna ökat i organisationsgrad, medan fackförbunden har minskat.

Vilka är de främsta förklaringarna till att ni förlorat medlemmar?

– Huvudförklaringen är att vi inte har förändrat oss i takt med hur arbetslivet har förändrats. Vi måste bli en modernare fackförening och erbjuda ett ännu bättre medlemskap.

Det rejäla tappet, säger han, uppstod när alliansregeringen 2007 chockhöjde avgiften i a-kassan. Då tappade både arbetsförbunden och TCO-förbunden, vilket inte var bra för den svenska modellen, hävdar Tobias.

Alliansregeringen slopade även rätten att göra avdrag för fackföreningsavgiften (vilket regeringen och Vänsterpartiet enats om att återinföra).

Ni har inte repat er från dess?

– Nej, vi har inte repat oss. Tjänstemannaförbunden är på

väg uppåt, men inte arbetarförbunden.

Ett stort problem, förklarar Tobias, är det ökade antalet otrygga anställningar. ”När jag får en heltidsanställning ska jag gå med i facket”, är ett argument förbundsordföranden ofta möter.

– Vill arbetsgivare och politiska partier att vi ska ha låg organisationsgrad, då ska de se till att folk har otrygga jobb. Och tvärtom: vill de att facket ska stärkas, då behövs mer trygga anställningar.

Vad skulle en utveckling där fler har parallella uppdrag och tjänster innebära för er?

– Att det blir svårare att rekrytera medlemmar. Samtidigt måste vi anpassa oss, både till den plattformsekonomi som nu växer fram och till att individer i ökad grad är egenanställda. Även om du har flera jobb ska det räcka att vara med i en fackförening.

Hur anpassar ni er?

– Än så länge är inte detta en stark trend inom Kommunal. Men framöver tror jag att vi behöver erbjuda ett fackligt medlemskap för egenanställda, vare sig det handlar om att de har uppdrag på äldreboenden eller arbetar som bärplockare. Dessa personer arbetar ju, men har inte någon formell arbetsgivare.

Är det en laddad fråga?

– Det är en fråga som vi har högt upp i LO-styrelsen. Flera förbund utforskar detta, men ingen, förutom musikerna, har tagit steget fullt ut.

Enligt Tobias är frågan särskilt aktuell inom byggsektorn. Samtidigt som han ser behovet av en anpassning ser han utmaningar. En sådan är hur facket ska agera när en egenanställd på F-skatt i sin tur anställer.

– Du kan ju inte både vara egenanställd och arbetsgivare. Här uppstår komplikationer för oss som vi nu behöver fundera vidare kring.

Varför blir det problematiskt?

– För vi är en fackförening som företräder personer som har ett anställningsförhållande till någon annan. Är man bara sig själv, det vill säga bara utför jobb åt andra, då borde man också räknas som anställd och vi företräda dem. Men om den personen börjar anställa andra, då blir ju den personen arbetsgivare. Och är då båda med i Kommunal, då förväntas vi driva båda parter frågor. Det ser jag inte att det skulle fungera.

2018 är det val i Sverige. Vad kommer ni att driva i valrörelsen?

– Övergripande så kommer det handla om kvaliteten i välfärden, att den ska stärkas. Vi ser en oroväckande utveckling där människor går ner i arbetstid – eller helt slutar arbeta – för att äldreomsorgen inte håller måttet. Vi vill inte ha en utveckling där man ska behöva köpa privata äldreomsorgsförsäkringar. Vi måste se till att ha en bra välfärd för alla.

Enligt Tobias Baudin behövs rejäla investeringar – och kraftigt höjda statsbidrag till kommuner och landsting. Mycket behöver ske på kort sikt, och på längre sikt behöver Sverige ta höjd för det ökade tryck som de många 40-talisterna medför på vården och omsorgen.

En krävande generation, dessutom?

– Ja, det med! De kommer, med rätta, inte att acceptera den kvalitet som nu är. De kommer att vilja ha en äldreomsorg där de kan duscha, komma ut mycket och äta schysst närproducerad mat. Det är berättigade krav, och då måste Sverige och den svenska modellen kunna leverera det.

En viktig opinionsbildarfråga för Kommunal är rätten till heltid.

– Det är mycket viktigt att det blir en kontinuitet för brukarna, inte minst inom hemtjänsten. De vill inte träffa nya personer varje dag.

I debatten hävdar en del att vård- och omsorgsycket är ett bra inträde till arbetsmarknaden för nya svenskar?

– Det är ett bra inträde. Samtidigt är jobben där inte enkla. Jag skulle själv inte klara av en endaste dag. Jag har inte någon utbildning för det. Mina misstag skulle vara så många att jag skulle ställa till mer än kunna göra nytta.

Men han håller med om att det behövs nya vägar in till välfärdsjobben.

– Vi har tidigare sagt att tre års utbildning är kravet för en undersköterska. Men vi ser också att det kommer att behövas så pass många undersköterskor framöver att de inte kommer att räcka till. Därför säger vi nu att vi vill se vårdbiträden, som utifrån en kortare utbildning (cirka 9 månader) kan arbeta inom äldreomsorgen och sjukvården. Det är vi överens om med vår motpart, Sveriges Kommuner och Landsting.

Tobias säger att det i dag finns 77 000 vårdbiträden i Sverige. Men han är kritisk till att de flesta av dem saknar utbildning för jobbet – och en del har ingen utbildning alls. Så kan det inte vara, menar han.

– Det behövs kortare studier för vårdbiträden, och att de efter en arbetsmarknadsutbildning och en tids arbete kan vidareutbilda sig till undersköterska och specialistundersköterska. De unga vill inte arbeta som vårdbiträden hela livet.

Vad kan ni som fackförbund göra för dem som står utanför arbetsmarknaden? Som upplever att de aldrig ges en ärlig chans att komma in?

– Saknar man utbildning ska man först utbilda sig. Sedan har vi ett stort arbete med det vi kallar extratjänster. Det är en arbetsmarknadspolitisk åtgärd som är riktad mot långtidsarbetslösa och nyanlända i vårt land. Inom en sådan tjänst har du en avtalsenlig lön och handledning på arbetsplatsen. Detta i kombination med en utbildning, till exempel till vårdbiträde, kan leda vidare till andra jobb.

Däremot vill inte Tobias ha några ”hitte-på-jobb”, som att

packa matkassar eller trycka på knappen i hissen.

Är det enkla jobb?

– Det är det som är enkla jobb. Att ha någon som öppnar dörren på mataffären vore att ta Sverige bakåt i tiden. Vi ska ha riktiga jobb som gör att det går att höja lönerna. Det är så vi blir konkurrenskraftiga.

MER TID MED BRUKAREN

Samtalet övergår till andra trender på arbetsmarknaden. Vi talar en stund om utvecklingen mot ett digitaliserat arbetsliv, vilket Tobias ser som en stor möjlighet för Kommunals medlemmar. Han tror att många yrken kan effektiviseras och att det skulle frigöra resurser i omvårdnaden av brukare och patienter.

– Frigör vi resurser så att personalen ges tid att verkligen sitta ned med de äldre, då höjer vi också kvaliteten i välfärden.

Skulle ett äldreboende kunna ersätta en nattanställd med en kamera?

– Absolut. Och det kan mycket väl öka tryggheten för brukaren och dennes anhöriga. Men man ska inte behöva bli filmad om man inte vill. Hur de digitala tjänsterna tillämpas måste få avgöras i samråd med de äldre.

Är du bara optimistisk? En del bedömare menar att ett stort antal yrken försvinner i och med digitaliseringen?

– Jag är inte orolig. Men det är extremt viktigt att vi behåller en hög utbildningsnivå och att vi möjliggör kompetensutveckling på våra arbetsplatser. Det kommer att bli stenhårt, men det har vi i Sverige visat att vi klarat tidigare. Visst, att en undersköterska kan anställas via en app på andra sidan jordklotet skapar utmaningar för oss som fackförbund. Men vi kan inte köra fötterna i jorden och låtsas som att den digitala utvecklingen går att stoppa.

Tobias säger att han är överraskad hur lite som hänt inom välfärden vad gäller tillämpningen av ny teknik. Betydligt

bättre vore ju om vi använde robotdammsugare i hemtjänsten än att en undersköterska med tre års utbildning dammsuger. Du utbildar dig inte till undersköterska för att dammsuga eller hjälpa till vid toalettbesök. Du gör det för att finnas till för de äldre, och det är ju också vad brukarna vill, säger han.

Att mer inte hänt inom välfärden ser han som en resursfråga, inte en regelfråga. Han tror också att många kommer att tvingas ta in välfärdsteknik för att kunna öka produktiviteten i sin verksamhet.

Vilka andra förändringar ser du på arbetsmarknaden framöver?

– Beredskapsjobb har ju blivit ett fullt ord i debatten. Men jag tror de behövs, och att de då måste vara helt eller kraftigt statligt subventionerade. Till exempel skulle äldre från andra länder utan utbildning, en grupp där vi kanske inte ska göra stora utbildningsinsatser, kunna arbeta med att göra våra parkmiljöer finare.

Vad är din syn på den psykiska ohälsan i arbetslivet?

– I våra verksamheter tror jag många har med sig en gnagande känsla från jobbet att de inte kan göra den där extra grejen för Barbro och Pelle. De brinner verkligen för sitt arbete, men i kombination med otrygga anställningar och ett pressat privatliv blir det en stressad tillvaro. Det är inte heller någon slump att de psykosociala sjukskrivningarna ökar just hos kvinnor som jobbar inom välfärden. Det är ett tecken på att det är för slimmad bemanning inom välfärden. Och att det nu är tid för stora satsningar.

Förväntningarna på civilsamhället är höga. Vad tänker du om det?

– Vi behöver lyfta och premiera civilsamhället. Under den stora flyktingvågen såg vi med vilken enorm kraft civilsamhället ställde upp. Vi på Kommunal tycker också att andelen idéburna aktörer i välfärden är för låg. Vi har gjort stora medlemsundersökningar som visar att medlemmarna faktiskt trivs bäst – och har mest inflytande – i ideella organisationer.

En fördel, menar Tobias, är att ideella organisationer varken jagar vinster eller har en strikt kommunbudget att förhålla sig till. En nackdel är att många verksamheter är små, säger han, och påpekar att det då är desto viktigare att vara medlem i en arbetsgivarorganisation.

Vad ser du inom välfärden 10–15 år framåt. Har civilsamhället då en större andel av utförarmarknaden?

– Jag är inte helt säker men tror det. Det pågår ju stora diskussioner i riksdagen om detta. Kan vi få mer ordning och reda och premiera aktörer som verkligen är i välfärden med drivkraften att leverera bra välfärd, då tror jag ideella aktörer har en blomstrande tid framför sig. De skulle kunna växa något alldeles enormt. Och det skulle jag personligen inte ha något emot.



Tobias Baudin

Ordförande i fackförbundet Kommunal, som organiserar cirka 230 yrken och som med en halv miljon medlemmar är Sveriges näst största fackförbund.

Född 1974, uppväxt i Luleå.

Utbildad elektriker och påbyggnadsutbildning inom styr- och reglerteknik.

Tidigare vice ordförande i LO. Fick sitt första fackliga uppdrag som arbetsplatsombud när han arbetade som maskinist på Tekniska förvaltningen i Luleå. Senare olika förtroendeuppdrag inom Kommunal. Vid 29 års ålder blev han ledamot i Kommunals förbundsstyrelse. 2010–2012 var han dess vice ordförande.

Gör helst en ledig dag: En riktigt bra ledig dag hinner jag med att träna, laga en god middag och gärna se en fotbolls- eller hockeymatch, helst live.



”Idrottsrörelsen är världens bästa nätverk”

I tio år var hon Riksidrottsförbundets ordförande – i dag eftertraktad styrelseledamot och rådgivare. På ett trädgårdscafé på Djurgården mötte Karin Mattsson Weijber upp för ett samtal om ideellt ledarskap.

Civilsamhället kan erbjuda det många i dag frågar efter: ett arbete som har stor betydelse för många och som skänker en djupare mening i ens eget liv.

– Jag tycker det är viktigt att vi i civilsamhället orkar stå emot.

Karin Mattsson Weijber talar om förväntningarna på civilsamhället och samverkan med stat och kommun. Aktörer som mottar offentliga medel har ett stort ansvar, säger hon.

Men det betyder inte att civilsamhällets organisationer ska ta på sig allt större beställaruppdrag inom välfärden. Att de borde ta varje tillfälle att ”springa dit projektpengar finns”.

Om denna fråga – sättet aktörer i civilsamhället ingår kontrakt som utförare – behövs nu fördjupade samtal. Det får inte bli så, säger Karin, att den som fördelar pengar avgör vad den ideella organisationen ska prioritera.

Enligt Karin är själva idrottandet den stora samhällsnyttan. Att idrottsrörelsen utvecklar vad den kan bäst – erbjuda idrott till alla som vill i hela Sverige.

– I ideella verksamheter bestämmer inte politiker och kommunanställda. I våra verksamheter är medlemmarna viktigast, på dem faller ansvaret att definiera uppdrag och syfte. Det måste vi värna, och då försäkra oss om att samverkan med det offentliga inte sker på ett sätt som medlemmarna inte vill eller mäktar med.

Vad är exempel på en sådan problematik?

– I en tid när fler människor kommit till Sverige är det bra att idrottsrörelsen både gör mer och tilldelas extra resurser. Genom att organisera idrott skapar vi fantastiska möjligheter till integration. Men det får inte kantra över så att ett partnerskap med det offentliga minskar vår förmåga att utveckla den ordinarie verksamheten.

NYA BEHOV AV DELAKTIGHET

I tio år var Karin Mattsson Weijber ordförande för Riksidrottsbundet. Rollen i den federativa organisationen gav enorma erfarenheter, inte minst i att hantera inbyggda intressekonflikter.

Många vill nu lära av dessa erfarenheter, vilket för Karins del resulterat i en hel del styrelseuppdrag. Exempel på dessa är World Championship Region i Jämtland Härjedalen AB, Ridskolan Strömsholm AB, Prins Carl Philips och Prinsessan Sofias Stiftelse samt Astrid Lindgrens Värld AB, OK Ekonomisk Förening, Svenska

Hockeyligan AB och fastighetsbolaget Wallenstam. Samtalet leder in på relationerna mellan anställda och ideella i civilsamhället. Karin betonar vikten av att ta till vara medlemmarnas idéer, och då bland annat se över de demokratiska strukturerna.

– Det klassiska årsmötet drar inte på samma sätt. Det kan man tycka mycket om, men om årsmötet blir enda kontakten med medlemmarna så skapar man inte den delaktighet som i dag förväntas.

Enligt Karin är många verksamhetsfrågor för komplexa för att få en rättvis behandling på årsmötet.

– För femton år sedan debatterade vi oss fram till en lösning från talarstolen. Det går knappast längre.

Under Karins tid på Riksidrottsförbundet blev ordförandekonferenser ett viktigt steg mot en bättre medlemsdialog.

I dag är utmaningen att förstå och ta tillvara digitaliseringens möjligheter.

– Med hjälp av ny teknik och digitala tjänster kommer vi också kunna utveckla våra fysiska möten. Digitaliseringen är på så vis så mycket mer än en teknikfråga. Om vi använder den för att utveckla våra fysiska möten blir det också en beteendefråga, säger Karin.

Är digitaliseringen ett fenomen som organisationer inte riktigt vet hur de ska hantera?

– Tempot i samhället är oerhört högt i dag medan vi i föreningslivet fortfarande har en viss saktfärdighet. Vissa saker ska ta tid, det ska exempelvis inte vara enkelt att ändra stadgar. Men allt måste inte ta tid!

Vilka blir konsekvenserna av civilsamhällets ökade professionalisering?

– Förr var en förening ganska homogen, det är den inte i dag. Spännvidden ökar.

Sverige toppar många mätningar men utmärker sig negativt i fråga om psykisk ohälsa. Vad beror det på?

– Den ångest och oro som inte är klinisk kan man verkligen fundera över varför den breder ut sig. Jag tror det handlar om 24 timmars-samhället. Teknikutvecklingen går

fortare än hur vi människor utvecklas biologiskt. Vår kropp hänger inte riktigt med. Det ställer krav på att kunna sätta gränser – och det är vi olika bra på.

Utmaningen i vår tid blir att välja bort snarare än välja till?

– Ja, precis. Möjligheterna är oändliga, och det måste vi träna oss på att hantera.

Hur gör vi då?

– Jag tror det handlar mycket om att stärka sin självkänsla. Säg ifrån vad som är bra för mig och vad som inte är det. Och jag tror många föräldrar måste hjälpa sina barn med detta. Det hänger också samman med våra ständiga bekräftelsebehov. Det tror jag framkallar mycket oro, frågor om jag duger och räcker till. Jakten på bekräftelse sliter.

Ser du någon mottrend?

– Jag är inte den bästa trendspanaren, men i mina sociala medier tycker jag att folk bjuder mer på sig själva, att de oftare lägger ut fula porträtt och misslyckade maträtter, skrattar Karin.

Samtalet övergår till civilsamhällets organisationer som arbetsgivare. Om de har den kompetens som behövs för att hantera de många uppdrag de står inför. En stor styrka, säger Karin, är att civilsamhället kan erbjuda det många i dag frågar efter: ett arbete som har stor betydelse för många och som skänker en djupare mening i ens eget liv.

– Det betyder inte att kraven på arbetsgivarna kan sänkas. Lönenivån är lägre många gånger, men man måste vara en professionell arbetsgivare i hur man hanterar medarbetarfrågor, utvecklingssamtal, lönesamtal. I det avseendet kan kraven inte sänkas bara för att många söker sig till civilsamhället med ett brinnande engagemang.

Det är inte alltid så lätt. Inte för en förening med någon enstaka anställd. Och just därför, säger Karin, behövs organisationer som Arbetsgivaralliansen.

– Det är viktigt att ta hjälp. Och jag brukar säga att idrotten är världens bästa nätverk. Du träffar folk inom alla möjliga yrken, från hela landet, alla samhällsklasser. Det innebär att i styrelserna får du tillgång till en väldigt kompetens.

Tycker du att civilsamhället och idrottsrörelsen har ett ansvar för demokratisk skolning?

– Ja, jag tycker det är vårt ansvar inom ramen för vår verksamhet. Och gör vi det bra, då kommer det ut många i samhället som fått en demokratisk skolning. Där har vi verkligen ett ansvar, att driva våra demokratiska processer på ett sätt att vi involverar så många som möjligt. Sedan är det en utmaning. Vi kan inte bära och tvinga folk till våra föreningsmöten. Om det inte kommer folk till våra möten måste vi fråga oss vad vi kan göra bättre.

Är det utifrån ett demokrati-skolningsperspektiv som idrott i förening är viktigt?

– Jag tycker det är jätteviktigt med förutsättningar för det. Och viktigt att det offentliga fortsatt prioriterar stöd i form av ekonomiska resurser och anläggningar. Jag tycker inte man ska säga: jaja – bara folk idrottar. Idrottsrörelsen ska ha ett särskilt stöd – just därför att vi bidrar med andra saker än bara idrott. På oss kan man ha andra förväntningar än på en privat aktör. Det är viktigt att det förblir så.

Det innebär dock inte, säger Karin, att hon inte välkomnar konkurrensen från privata aktörer.

– Jag ser det så här: konkurrensen från privata aktörer är resultatet av en ökad efterfrågan och att nya marknader uppstått. Idrott är fantastiskt och många vill idrotta. Om vi då tappar, då måste vi fråga vad det beror på. Om det i princip kostar lika mycket att idrotta i en förening som i privat regi, då är det ett problem eftersom vi inom idrottsrörelsen har stöd från det offentliga. Det måste kosta mindre i en förening – och man kan inte driva sin verksamhet i föreningen utifrån samma lönsamhetsperspektiv som ett privat företag!

Om ett tennisläger i en tennisförening kostar lika mycket som i en tennisakademi, då bör man verkligen fundera på

om det är rimligt, tycker Karin.

Det stora stödet till idrotten har historiskt berättigats av att alla har kunnat delta, säger hon. Inte i alla idrotter, men i någon. Det måste idrottsrörelsen fortsatt kämpa för.

– Om vi bara skulle ha idrott i privat regi, då kan vi inte ställa krav på att alla kan vara med. Det har inte en privat aktör skyldighet att leva upp till.

Hur ser du på samverkan mellan civilsamhället och näringslivet i dag? Hur de två samhällsfärerna berikar varandra men också på risker som kan uppstå?

– I grunden ser jag väldigt positivt på den ökade samverkan. Jag tänker att det är ett erkännande av den kompetens som finns inom idrottsrörelsen. Jag har märkt att företag som jag kanske inte trott efterfrågar min erfarenhet i styrelsearbetet. Så sådana samarbeten är ett erkännande av vad ledare i vår sektor kan. Samtidigt tror jag det är viktigt att välja samarbetspartners utifrån ömsesidiga behov, så att samarbetet inte slutar i en bra peng till priset av en förlorad legitimitet.

En forskarstudie visade att personer som till vardags arbetar i näringslivet tar med sig kommersiella logiker in i ideella idrottsstyrelser. Vad är din erfarenhet?

– Jag har sett många dåliga exempel på en bristande förståelse för den ideella verksamhetens logiker, men också många gånger när det blivit väldigt bra med nya perspektiv på våra frågor. En duktig ledare är bra på att överföra kunskap från en situation till en annan – och förstå vad den nya situationen kräver. En dålig ledare är ofta dålig också i andra sammanhang och tror att allt ser ut som i denna persons huvudverksamhet. I dessa fall saknas det respekt, lyhördhet och ödmjukhet. Det ser vi också med personer som varit inne i politiken. En del

bidrar med fantastiska erfarenheter, andra drar med sig konflikter och utspelsbeteenden. Det beror väldigt mycket på personen, och när man letar styrelseledamöter bör man lägga lite krut på att ta reda på hur personen ser på sin roll och förmåga att förstå en annan typ av logik. Får man in sådana personer blir det jättebra!

Till sist, är det något du vill skicka med till Arbetsgivaralliansen?

– Att fortsätta jobbet med vad arbetsgivarrollen kräver för stöd. Jag tycker Arbetsgivaralliansen har jättebra förutsättningar, delvis för de är inte alltför stora. De har väldigt många olika medlemmar men ett fokuserat uppdrag. Arbetsgivaralliansen har förutsättningen att vara kvick.

Så du skulle inte i första hand råda Arbetsgivaralliansen att gå samman med fler och på så vis bli större?

– Nej, det skulle jag nog faktiskt inte göra. Jag tror man ska försöka få fler medlemmar och kanske gå ihop med en mindre arbetsgivarorganisation. Men inte gå ihop med någon stor, det tror jag inte.



Karin Mattsson Weijber

Föreläser om ledarskap. Ordförande för Länsförsäkringar Jämtland, World Championships Region 2019 Jämtland/Härjedalen AB, Flyinge AB, Ridskolan Strömsholm AB och Prins Carl Philips och Prinsessan Sofias Stiftelse. Styrelseledamot i bland andra Svenska Hockeyligan AB, Wallenstam AB, Astrid Lindgrens Värld AB och Mellanskog.

Ordförande i Riksidrottsförbundet 2005–2015.

Född 1972. Född och uppväxt i Frösön, utanför Östersund, och har efter nästan 20 år i Stockholm och Sörmland precis flyttat tillbaka.

Utbildning: Personalvetare – fil.kand. i sociologi.

På en ledig dag har jag helst inte alltför mycket planerat, utan vill helst umgås med familj och vänner, rida, ägna mig åt mina två hundar, åka skidor om det är vinter och över huvud taget gärna vara utomhus

”Ingen motsättning mellan ökad professionalisering och ideellt engagemang”

Martin Ärnlöv, direktor för Bräcke diakoni och ordförande i branschorganisationen Famna, efterlyser en pappamånad för idéburna välfärdsaktörer och tycker att Arbetsgivaralliansen borde ägna mer tid åt varumärkesarbete.

Martin Ärnlov säger att det kan framstå naivt, men är själv tämligen säker. Hade civilsamhället varit större hade välfärden varit bättre. I mångt och mycket är det en politisk fråga.

- Det är inte bara upp till oss själva om vi ska bli större. Även politikerna behöver visa det.

Enligt Martin skulle de idéburna aktörerna behöva en slags pappamånad eller miljöbilspremie. Det sa han inte för fem år sedan, men nu allt oftare.

– Många fler skulle kunna arbeta i idéburna välfärdsorganisationer. Inom Sverige skulle det inte handla om en majoritet, och det vet jag inte ens om det är önskvärt. Men säg att 2/3 av välfärden utförs i offentlig regi, 20 procent i privat och 10–15 procent i civilsamhället. Det vore en jättebra mix.

För tio år sedan hade civilsamhället cirka 3 procent av

välfärdsmarknaden. Så är det fortfarande. Ett antal idéburna aktörer, däribland Bräcke diakoni, har vuxit under denna period. Men näringslivets företag växer snabbare.

Martin Ärnlov anser att de offentliga, privata och ideella välfärdsaktörerna kommer med olika drivkrafter och bidrag.

Att välfärden utvecklas till det bättre när offentliga, kommersiella och ideella logiker blandas och utmanar varandra.

- Det offentliga står för rättssäkerheten. De garanterar att det finns en bas och trygghet för alla. De kommersiella gör också mycket bra, inte minst är de vassa entreprenörer och lyckas ofta snabbare än oss effektivisera idéer och driva fram standardiserade metoder. Vi i civilsamhället är den tredje rösten. En röst som inte främst reducerar ett problem till vad som är landstings och kommuners



angelägenhet – eller som först vill veta om det går att göra stordrift av en verksamhet. Vår drivkraft är de enskilda människorna. Vi finns där när individer faller utanför och för att vi ser att vi är efterfrågade.

Skulle fler privata företag i välfärden innebära fler aktörer från civilsamhället?

- Nej, det tror jag inte. Däremot så tror jag att båda sfärerna behövs. Och där Sverige är i dag så tror jag inte att vi får fler idéburna genom att ta bort de privata. Däremot skulle vi kunna ha spelregler som gör att de idéburna får en större plats.

När detta skrivs är vinster i välfärden fortfarande en stor debattfråga. Signaler från regeringen är att idéburna organisationer inte kommer att omfattas av det kommande lagförslaget om begränsningar av vinster i välfärden.

För detta förslag finns det emellertid inte någon riksdagsmajoritet.

Martin Ärnlov återkommer till att en viss stimulans är nödvändig om civilsamhället ska växa inom välfärden. En slags motsvarande miljöbilspremie vore ett incitament till att bjuda in fler idéburna utförare i välfärden. Många i sektorn saknar riskkapital, har försiktiga styrelser och är inte så entreprenöriella som aktörer inom näringslivet. Därför behövs en särskild politik för det civila samhällets aktörer.

Leder professionaliseringen av civilsamhället till en spänning mellan de anställda och de ideella?

- Jag tycker inte att det är en motsättning. Mycket av den frågan har dessutom bleknat bort de senaste 10-15 åren. Vi har blivit duktigare på att dra gränser mellan vad vi gör som anställda och vad vi gör i samarbete med volontärer.

Vilka trender ser du inom vård och omsorg i dag?

– Det är ont om högspecialiserad vårdpersonal, det känner vi av mer och mer. Sjuksköterskor, specialistsjuksköterskor, allmänläkare, socionomer, psykologer utanför storstäderna – inom alla dessa yrken är Sverige i dag i en bristsituation och många inom dessa yrken vill fakturera via eget bolag. Bräcke diakonis arbetsgivarsituation är inte riktigt så akut som den kan vara på andra ställen, vi har fortfarande en trumf på hand i de vi är.

En annan stor fråga är de demografiska utmaningar som Sverige står inför. Stora kullar av vård- och omsorgspersonal kommer att pensioneras de kommande 10–15 åren, påpekar Martin.

– En relaterad utmaning är att ungdomar inte läser vård- och omsorgsprogrammet på gymnasiet. Detta program har en oerhört låg attraktionskraft i dag. På Komvux ser vi däremot ett stort intresse bland nyanlända svenskar. De tror på vad deras yrkesrådgivare säger: nämligen att det kommer att finnas gott om jobb inom de här sektorerna.

Ytterligare viktiga frågor är arbetslivets villkor. Det kan handla om rätten till heltid, lönenivåer, arbetsupplägg, schemaläggning.

– I dessa frågor är fackförbunden mycket engagerade och det finns en politisk laddning kring dem. Det betyder inte att de nu är våra viktigaste frågor, men de bidrar till en debatt om välfärdens villkor som vi på Bräcke diakoni och inom Famna behöver förhålla oss till, säger Martin.

Globala trender som att samhället digitaliseras och robotifieras, hur påverkar det era branscher?

– Det kommer att påverka oss starkt under de närmaste 10–20 åren, och jag tror att det kan innebära att vi lyckas frigöra resurser för annat. Per person på ett äldreboende kostar nattbemanning i dag en miljon kronor. Det betyder att nattbemanningen på ett äldreboende med fyra avdelningar kostar ungefär fyra miljoner kronor om året (eftersom det måste finnas personal på varje avdelning). Samtidigt finns det i dag jättebra kamerasystem – och som inte är integritetskränkande eftersom individerna pixlas. Om du då på ett äldreboende skulle kunna ha två

anställda i stället för fyra, ja då skulle vi kunna frigöra två välfärdsmiljoner till insatser på dagen eller till annan välfärd. I det avseendet kommer digitaliseringen betyda väldigt mycket i vår typ av verksamhet.

I Sverige anser vi dock än så länge att detta är oetiskt. Så är det till exempel inte i Holland, säger Martin.

Han tycker att civilsamhället skulle kunna driva på opinionen här. De idéburna slipper ju det som de vinst-drivande företagen anklagas för, att de främst inrättar en kamera för att kunna öka sin vinst. Sådant misstänks inte de ideella för.

Det märks att ämnet engagerar, och under några minuter ger Martin Ärnlöv många exempel på hur digitaliseringen kan förbättra välfärden. Med ny teknik kan risken för fallolyckor lättare upptäckas, kommunikationen förbättras och patienter smidigare diagnostiseras.

Men digitaliseringens genomslag handlar också om i vilken omfattning vi som samhälle accepterar den. På så vis är digitaliseringen inte bara en fråga om nya tjänster, utan också om våra värderingar. Vill vi använda oss av allt som marknaden erbjuder?

Samtalet leder tillbaka till civilsamhällets professionalisering. Om hur trycket på effektivitet och legitimitet bidragit till en ökad professionalisering.

Är en effektivisering av arbetslivet alltid önskvärd? Och är professionaliseringen bra om det innebär att civilsamhället effektiviserar bort jobbmöjligheter för människor utan högre utbildning?

För Martin är det en fråga om vad organisationer gör av de resurser som effektivisering och professionalisering kan frigöra.

– På ett äldreboende skulle vi med hjälp av en dator kunna se vilka som sover om natten. Om det frigör pengar, då skulle en av de anställda kunna sitta ned hos den person som inte sover och kanske känner stor oro. Det går alltså att säga att vi får till en kvalitetshänsyn.

Han säger att liknande diskussioner förs inom hemtjänsten.

– Det finns brukare som vaknar så fort de hör nyckeln i dörren. Sedan, efter personalens besök, kan de inte somna om. En del vill mycket hellre bli följda via webb-kamera än väckta mitt i natten.

Teknik behöver alltså inte bara innebära ett hastigare och mer effektivt samhälle. Det kan också användas för att göra samhället medmänskligare.

Martin Ärnlöv är samtidigt kritisk till att mer inte händer inom välfärdens verksamheter. Vart och vartannat café har *wifi* säger han. Men för brukare på landets äldreboenden, som vill använda ny teknik i kontakten med sina barn och barnbarn, går det på flera håll knappt att koppla upp sig.

Vad lockar med att arbeta i civilsamhället i dag?

– Jag tycker att vi ligger rätt i tiden. Det finns ett starkt engagemang och folk upplever att vi arbetar med något meningsfullt. Det betyder å andra sidan inte att det finns en slags gränslös lojalitet med idéburna organisationer som arbetsgivare. Vi måste hela tiden lyfta fram och arbeta med våra värderingar.

Det tycks vara höga förväntningar på civilsamhället i dag – inom världspolitiken liksom i välfärden i Sverige. Samtidigt visade migrationsdebatten 2015 att villkoren snabbt kan förändras. Hur svarar ni mot de till synes högre men ibland också snabbt skiftande förväntningar på civilsamhället?

– Det är en spännande fråga. Civilsamhället består ju av många olika sorters organisationer. Som aktör på en marknad måste Bräcke diakoni förhålla sig till de regler som finns. Om vi inte kan förlika oss med det, då får vi ju antingen förändra inifrån, opinionsbilda för en förändring eller sluta med det vi gör. Sedan finns det andra organisationer som är mer debattglada, som är på barrikaden och som säger att det är skamligt hur välfärden utvecklar sig – men som inte driver någon verksamhet själva. Jag tror att det tydligare kommer visa sig att civilsamhällets organisationer har olika roller inom välfärden.

– Men jag tror du har rätt, formuleringar som ”nu måste vi jobba mer med civilsamhället” blir allt vanligare. Men när politiker och andra ser hur små vi är i välfärden så faller ju det på sin egen orimlighet. Jag tror att vi vill och kan göra mer. Men då måste vi ges förutsättningar att bli större.

Om vi sitter här om några år, vad är viktiga saker som har hänt?

– Jag tror, som många andra, att människors förväntningar på att påverka sin vård och omsorg kommer att öka. Det är också så att det kommer bli svårare att hitta system och modeller för att fördela samhällets resurser. Det i sin tur innebär att ökade investeringar av icke-offentliga välfärdsaktörer behövs. Jag tror till exempel att privata och idéburna aktörer kommer att bygga egna äldreboenden i större utsträckning och att digitaliseringen överlag har skapat nya möjligheter.

– En nyckelfråga om civilsamhället ska bli större är att det utformas nya avtal på välfärdsmarknaden. Om vi fortsätter handla upp som i Lagen om offentlig upphandling, då kommer inte idéburen sektor att öka. Jag har nog blivit tuffare i den uppfattningen. För fem år sedan sa jag – vi tar den matchen. Men vi gör inte det.

Skulle Bräcke diakoni och Attendo Care tävla på temat ”måltidskoncept” är det inte alls säkert att Bräcke vinner, säger Martin. Han tycker att Attendo och andra privata företag är vassa på att beskriva vad de vill åstadkomma. Ska verksamheter som Bräcke diakoni kunna hävda sig i en upphandling måste de värderas i sin helhet. I en upphandling värderas till exempel inte huruvida vinsten återinvesteras i verksamheten eller inte. Det skulle uppfattas som otillbörlig konkurrens och missgynna de privata företagen.

I den politiska debatten talas det också om enklare jobb. Hur resonerar du?

– Professionalismen kommer öka i välfärden. Det behövs fler högspecialiserade och fler akademiker. Men det finns också sysslor som inte kräver en mastersexamen från vårdhögskolan. Det är klart att det är så. Om du på ett uthålligt sätt skulle ha annan lönebild på några av dina medarbetare så kan du anställa på ett annat sätt. Och då får du strukturera ditt arbete på ett annat sätt.

Skulle ni välkomna lägre löner för att kunna anställa fler?

- Det är en känslig balansgång och en känslig fråga. Ett kortsiktigt tänk där man inför en incitamentspeng som kommer vara till nästa regeringsskifte, det går inte att ställa om en organisation utifrån det. Men om det vore på det här viset strukturellt sett, att vi kunde plocka in folk på 24 månader så att vi nästan kunde ha råd att ha två anställda i stället för en, då är det klart att det vore en jätteintressant möjlighet för oss att jobba med.

Det är parterna på arbetsmarknaden...

- ... som kan reglera det ja. Men de fackliga organisationerna är inte nödvändigtvis intresserade av det. De vill att deras färdigutbildade sjuksköterskor ska ha rätt till heltid och slippa konstiga schemaläggningar.
- Jag brukar säga så här: Om pengarna räcker till tre heltider på en förskola, blir det då bäst förskola om du har 3.0 tjänster som är där hela dagen, eller blir det bäst om du har 4 där på förmiddagen och 2.2 på eftermiddagen? Många skulle säga att det vore bättre med 4 på förmiddagen. Men att rekrytera en förskollärare som jobbar 4,5 timmar på förmiddagen, det går ju inte eftersom ingen skulle vilja det. Däremot kan du få en arbetslös och nyanländ utan pedagogexamen att ta de jobben. Det är ett jättebra instegsjobb, och alla behöver inte ha en högskoleexamen.

Till sist, vad skulle du vilja skicka med till Arbetsgivaralliansen?

- Att jobba mer proaktivt vad gäller vård- och omsorgsaktörernas och civilsamhällets attraktivitet som arbetsgivare! Jag har större förväntningar på vad arbetsgivarorganisationerna gör i fråga om *employer branding*. Arbetsgivaralliansen borde arbeta aktivt mot gymnasier, universitet och högskolor genom att ta god plats på deras arbetsmarknadsdagar och visa våra organisationers speciella möjligheter. I det avseendet är vi lite för passiva i dag.



Martin Ärnlöv

Direktor och vd för stiftelsen Bräcke diakoni.

Styrelseordförande i Famna
– riksorganisationen för idéburen vård och omsorg

Ledamot i styrelsen för Ersta Sköndal Bräcke högskola och IM – Individuell Människohjälp.

Född 1964. Uppväxt i Alingsås och bosatt i Göteborg.

Har tidigare arbetat på SKF och Akzo Nobel.

Utbildning: Civilekonom, Göteborgs universitet.

Gör helst en ledig dag: Kollar på fotboll – barnens matcher eller IFK Göteborgs.

”Akademin får inte bli stelbent”

Med en arbetsmarknad i snabb förnyelse ökar trycket på att komplettera tidigare studier. Per Nilsson, rektor på Ersta Sköndal Bräcke högskola, skissar nu på nya utbildningar för att tillmötesgå behoven.

– Fler kommer att byta yrke mitt i livet. Och det behöver vi skapa de bästa möjligheterna för.

Vi är högst upp i Campus Ersta och pratar om en högskolas uppgift på en krävande arbetsmarknad. Per talar lugnt och eftertänksamt och samtidigt engagerat om högskolan som en resurs för ett livslångt lärande. Blicken är skarp och nyfiken, händerna knäppta. Från andra sidan vattnet hörs ett härligt sorl och ett och annat glädjevrål. Det är en fin dag och många stockholmare lever livet på Gröna Lund.

Denna vy har varit Per Nilssons sedan 2013, året då han var generaldirektören som återigen blev rektor.

Samtalet tar oss till stora samhällsfrågor. Digitaliseringens konsekvenser för välfärden. Möjligheterna att med ny teknik utbilda utanför universitets- och högskolestäder. Sambandet mellan utbildning och yrkeskarriär. Vinstsyftande företags drivkrafter bortom vinsten. Civilsamhällets kommersiella inslag och behov av högskoleutbildade när arbetsvillkoren förändras. Och om hur allt fler vill arbeta med sin favoritsyssla.

– Tidigare fritidsintressen är i dag betydande professioner. Se bara på den marknad som vuxit fram inom sport, media, mode, musik och spel, hur allt fler livnär sig på livsstilsyrken. Vi ser också hur tidigare frivilliga uppdrag, till exempel inom idrotten, numera är betalda.

Förändringar som ställer nya krav på landets lärosäten. Som väcker frågor om vad det innebär att vara anpassningsbar.

– Akademin ska inte vara stelbent. Men saker behöver få ta tid och kunskap tas fram på ett gediget och evidensbaserat sätt. Den kunskap som tas fram på ett erfarenhets- och forskningsbaserat sätt är av annat slag än de personliga uppfattningar som i dag likställs med underbyggd systematisk kunskap. Det är viktigt att säga.

TIDLÖS MED BLICK FÖR DET SAMTIDA

Vi stannar upp kring akademins betydelse. I Ersta Sköndal Bräcke högskola ser Per en plats för bildning och goda samtal. Dialogen med det omgivande samhället kallar han för en högskolas kärnuppgift – en förutsättning för att utveckla utbildning och forskning. Och för att på fler sätt göra världen lite bättre.

Detta är intressant – och skulle kunna förstås i ljuset av att akademien ibland kritiseras för att vara inätvänd.

Medan många institutioner nu pratar samverkan sliter ju forskarna till synes allt hårdare för att få sina vetenskapliga artiklar publicerade. Det tycks inte självklart att då prioritera samtal och produktioner som inte är omedelbart akademiskt meriterande.

Men Per Nilsson återkommer till vikten av att vara aktiv samtalspartner. Ersta Sköndal Bräcke högskola ska vara lyhörd gentemot omvärlden och svara mot arbetsmarknadens förnyelse.

Lika självklart är att värna de tidlösa frågeställningarna.

Vad det kan betyda diskuteras nu i hans eget kollegium. Ett omfattande strategiarbete har iscensatts som inkluderar frågor om tillväxt och utvecklad intern samverkan. Det finns förhoppningar om en expansion – genom nya verksamheter och genom fler studenter inom valda delar av nuvarande utbildningsprogram, till exempel socionom- och kyrkomusikerutbildningarna. Det strategiska samtalet inriktas på åren fram till 2022, en period då även en ny värdegrund ska formuleras.

– I arbetet med högskolans strategi talar vi om att förena de tidlösa livsfrågorna med en blick för vår egen tids mest intressanta forskningsområden. Vi säger också att en god grund är att förstå civilsamhället, dess historia och de förväntningar som i dag uttrycks, för att vara såväl rätt i tiden som i akademisk framkant.

På vilka sätt nu starka globala trender påverkar högskolan håller Per Nilsson för öppet. Ibland upplever han att trender överskattas. Det enda vi säkert vet om framtiden är ju att den inte ser ut som nu, säger han med glimten i ögat.

Mer bestämt förklarar han att en utbildning inte längre behöver innebära ett specifikt yrke eller en given sektors-tillhörighet.

– Många tänker nog att en sjuksköterska arbetar på ett sjukhus. Men så är det faktiskt inte för alla, och även socionomer återfinns i dag inom flera olika sektorer. Detta, att studier hos oss öppnar upp för flera yrken, säger vi ofta till studenterna. En utbildning vid Ersta Sköndal Bräcke högskola leder inte bara till ett specifikt yrke, den leder till många olika.

SPECIALISTER EFTERFRÅGAS

En utbildning vid Ersta Sköndal Bräcke högskola ska ge goda generalistkunskaper och träning i ledarskap, säger rektor Per. Mot den bakgrunden ser han att fler utbildningar behövs, kortare som längre. Detta för att kunna erbjuda fördjupning och specialistkunskaper inom en viss yrkesutövning och för att underlätta en omskolning mitt i karriären.

En förklaring är arbetsgivarnas allt högre krav. På dem som är på väg in men också på dem som varit där ett tag.

– I termer av ett livslångt lärande finns det ett behov av kortare akademiska program, av uppdragsutbildningar som kompletterar grundutbildningar och vidareutbildningar. Vi satsar mycket på det nu, och det ligger nära till hands med vår professionsnära forskning och utbildning.

Vi dröjer oss kvar vid frågorna om arbetslivets villkor och krav som ständigt tycks öka. Per berättar att han allt oftare hör att skolelever eller högskolestudenter saknar tillräckliga kunskaper. De som går ut de första stegen i grundskolan sägs varken kunna läsa eller skriva och när de blir större kan de inte heller någonting. Senare hamnar de på

gymnasiet – där de inte heller lär sig tillräckligt, tycks högskolevärlden hävda. Och är man nyexaminerad tandläkare ”kan man ingenting” jämfört med dem vars utbildning var ungefär hälften så lång.

– Detta är naturligtvis inte sant. Samtidigt är det intressant att arbetsgivare omedelbart tycks se ett behov av att internutbilda nya medarbetare. De menar att det krävs en inskolning, vilket jag tror har att göra med arbetslivets specialisering. Arbetsgivarna verkar alltså i ökad grad vilja rekrytera specialister, men får från lärosätena i huvudsak generalister med god teoretisk grund och utvecklad förmåga till reflektion.

Detta väcker i sin tur frågor om när en sådan specialisering bör ske inom ramen för en högskoleutbildning. Per återkommer till behovet av att komplettera grundutbildningarna med skräddarsydda avancerade studier längre upp i åren. Därtill tror han på en slags enklare utbildning.

– Vi diskuterar vad vi kallar för ett välfärdsbasår. En sådan utbildning skulle kunna riktas mot personer som arbetar som elevassistenter och vårdbiträden och som skulle behöva någon slags grund för vad de gör, men som kanske inte fullt ut behöver en professionsutbildning till sjuksköterska eller socionom. Och att det också kunde bli ett incitament till att låta sig rekryteras till skola, vård och omsorg.

SPÄNNINGEN MELLAN IDEELLT OCH PROFESSIONELLT

Nyligen inrättade Ersta Sköndal Bräcke högskola forskarutbildningsområdet *Människan i välfärdssamhället*. Syftet är att ytterligare stärka kunskaperna om civilsamhällets närvaro och förutsättningar i välfärden, och med en ägarsatsning på 40 miljoner är det en av högskolans största satsningar.

Också nära till hands, och i linje med den utökade forskningen om välfärdssamhället, kan nu vara en utbildning inom ”idéburet företagande”, tror Per Nilsson. Han ser även att

en åldrande befolkning, som lever längre men med ohälsa, kommer att ge nya yrkesbehov att svara mot.

Tror du att något kan förloras om allt fler anställs i civilsamhället utifrån primärt yrkesmässiga kunskaper? Till exempel om en organisation rekryterar ett HR-proffs utan föreningsbakgrund?

– Ja, det tror jag. Det finns risker med professionaliseringen och att det som kännetecknar civilsamhället – där folk brinner så starkt att de ägnar sig åt en fråga inte för att de måste utan för att de vill – förloras i kraft. Å andra sidan kan ju de anställda förstärka vad de ideella krafterna kämpar för, det vill säga bidra till ett genomslag som ”fria amatörer” inte klarar av. Det är upp till varje organisation att bedöma möjligheterna och riskerna med en sådan utveckling.

Per ser att den här typen av frågor, spänningen mellan det ideella och det professionella, blir särskilt tydliga på välfärdsmarknaderna. Problematiken handlar om vad som sker när ideella organisationer tar sig an uppgifter som under många år varit det offentligas ansvar. Blir det då stat, kommun och landsting – snarare än de egna medlemmarna – som får störst inflytande över de prioriteringar som görs?

– Också i detta perspektiv är det viktigt vilka man anställer och vad de har för bakgrund. Är det viktigt att medarbetarna är skolade i organisationens mission och vision – eller har inte det någon betydelse? Det är förstås också viktigt att varje organisation bestämmer vilka uppdrag man är beredd att ta sig an.

Du tror ändå att en sådan problematik kan hanteras?

– Ja, absolut, även om det förstås är en utmaning. Jag tror att varje civilsamhällesorganisation, liksom aktörer i andra samhällssektorer, kontinuerligt behöver fundera över sin vision, mission och verksamhetsidé. Vad den ska fylla för uppgift och hur den får bäst genomslag i det sammanhang den finns.

Mot slutet av intervjun kommer vi in på en annan växande problematik i det svenska samhället: den psykiska ohälsan. Per tycker det är en oroväckande trend.

– Den psykiska ohälsans utbredning – och de skillnader som finns könsmässigt – är både en väldigt illavarslande och svårtolkad utveckling. Å ena sidan lever vi i ett samhälle där möjlighetshorisonten har vidgats. Man kan göra allt man vill och allt är uppnåeligt. Det beskrivs, som horisonter ofta görs, i vackra termer. Den andra

sidan av det myntet är att det är du som individ som har ansvaret för att denna lycklighetsdröm ska uppfyllas. Och kombinationen av att ”allt är möjligt, men det är dig det beror på” är en utgångspunkt som inte direkt borgar för någon psykisk frid. När våra fritidsområden dessutom i högre utsträckning blir yrkesområden – och vi ofta bedöms utifrån utseende och sociala bedrifter – ökar riskerna för ohälsa. Då skulle man kunna stanna där och konstatera att unga i dag har en stor press på sig.

Men?

– Men kvar är ändå frågan: Varför presterar Sverige i en internationell jämförelse så väldigt mycket sämre här än andra länder? Det är ingen lätt fråga att svara på, däremot en fråga jag tror vi behöver komma till rätta med.



Per Nilsson

Rektor för Ersta Sköndal Bräcke högskola.

Född 1958. Uppväxt i Trollhättan och bosatt i Älvsjö.

Professor i pedagogik. Disputerade 1993 med avhandlingen *Fotbollen och moralen – en studie av fyra allsvenska fotbollsföreningar*.

Tidigare generaldirektör för Ungdomsstyrelsen (numera Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, MUCF), rektor för Gymnastik- och Idrottshögskolan i Stockholm och prefekt vid Lärarhögskolan.

Gör helst en ledig dag: Spelar gärna tennis eller åker skidor – helst i Kanada eller St Anton, Österrike.

Om Ersta Sköndal Bräcke högskola

Människors hälsa, välfärd och utsatthet står i fokus på högskolans utbildningar. På grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå utbildar högskolan i vårdvetenskap, socialt arbete, diakoni, teologi, kyrkomusik och psykoterapi. Bedriver även forskning om det civila samhället, palliativ vård och organisations- och arbetslivsetik, utöver den forskning som anknyter till utbildningarna.

Högskolan bildades 1998 genom en sammanslagning och integrering av högskoleutbildningar, forskningsverksamheter och vidareutbildningsprogram vid Ersta diakoni och Stiftelsen Stora Sköndal. 2010 blev även Bräcke diakoni delägare.

Har cirka 1500 studenter på tre campus – Campus Ersta, Campus Sköndal och Campus Bräcke.

Avslutande reflektioner

I denna intervjubok har 13 ledande företrädare i civilsamhället delat sina tankar om de stora trenderna på arbetsmarknaden. I mitt uppdrag ingår inte att utveckla en rikare förståelse av dessa intressanta resonemang. Däremot vill jag mot slutet lyfta fram vanliga teman i intervjuerna och som jag hoppas kan uppmuntra till fortsatta samtal inom Arbetsgivaralliansens medlemsorganisationer.

I studien framkommer att

- För vissa organisationer i civilsamhället har det i högkonjunktursens Sverige blivit svårare att rekrytera den kompetens de behöver. I dag råder det en arbetsbrist på bland annat socionomer, sjuksköterskor och högspecialiserad vårdpersonal.
- Civilsamhället har blivit mer professionellt – och fortsätter att professionaliseras. Detta är positivt eftersom organisationerna breddar sin rekryteringsbas och på så vis blir mer konkurrenskraftiga. Men det gäller att vara observant på hur en sådan utveckling påverkar relationer mellan anställda och ideellt aktiva.
- De intervjuade är optimistiska om framtiden. Civilsamhället må ha svårt att konkurrera om löner och ersättningar men har enligt företrädarna ändå många attraktiva arbetsgivare. Återkommande är att allt fler svenskar vill arbeta med frågor de brinner för – vilket civilsamhället kan erbjuda. Om det i sin tur leder till fler anställda i civilsamhället och nya slags rekryteringar återstår att se.
- Utvecklingen mot ett mer digitaliserat arbetsliv accelererar snabbt. Innehållet i många tjänster kommer att förändras och även sättet vi arbetar på. Det framstår utmanande, och det verkar finnas en osäkerhet om hur civilsamhällets organisationer ska förhålla sig till automatiseringens och robotiseringens framväxt. Talet om den digitala revolutionen blir lätt svepande. De intervjuade är måna om att inte framstå pessimistiska. Digitaliseringen kan bli tuff att hantera på individnivå men skapar på makronivå möjligheter till nya slags yrken och tjänster. De intervjuade tror även att digitaliseringen kan resultera i ökade – och bättre använda – resurser inom välfärdens verksamheter.
- Oro uttrycks över den psykiska ohälsan i samhället. De intervjuade uppfattar att ohälsan ökar, framför allt bland unga och kvinnor. Samtidigt saknar de tydliga svar om varför det är så. Under den tid som specifika mätningar gjorts av psykisk ohälsa tycks en försämring ha skett, men orsakerna är komplicerade och de intervjuade utvecklar inte vilka åtgärder som nu är inom politikens och arbetsgivarnas räckvidd.

- Fackförbunden och Trygghetsrådet betonar vikten av kompetensutveckling och att vi i övergången till ett mer digitalt arbetsliv behöver vara beredda på att om-skola oss och ”karriärväxla”. Det framkommer att mer resurser behöver läggas på utbildning under yrkeslivet. Frågor som då uppstår är vad det betyder i praktiken. Handlar det i huvudsak om gradvisa justeringar eller ska vi som samhälle förbereda oss för en storskalig dramatisk omställning? Ser vi en utveckling på arbetsmarknaden där en stor grupp 50-åringar kommer att behöva utbilda sig för en ny karriär – och att högskolor och universitet redan nu måste ta höjd för detta? Innebär det att pensionsåldern måste höjas?
- De intervjuade ser behov av nya anställningsavtal för att svara mot nya anställningsformer. Frågor ställs om hur både arbetsgivare och fackförbund ska komma uppfattas relevanta när allt fler förväntas arbeta som egenanställda på F-skatt.

Vad sägs då inte i intervjuerna? Intressant är att knappast något sägs om den tid vi lägger på arbete. I någon intervju framkommer att de humanistiska värdena behöver stärkas i arbetslivet, och att stora risker är förknippade med ständiga effektivitetssträvanden. En invändning mot ett sådant resonemang är att det i samhällsdebatten finns en betydande uppmärksamhet på värdegrundsfrågor och ett hållbart arbetsliv. Arbetslinjen må vara en dominerande ideologi, men att de humanistiska inslagen gått förlorade i arbetslivet förefaller det saknas empiriskt stöd för.

Ett återkommande tema i boken är Arbetsgivaralliansens viktiga bidrag för att civilsamhällets organisationer ska utvecklas som arbetsgivare. Enligt de intervjuade har Arbetsgivaralliansen stor potential att växa, vilket kan ske genom att bilda nya branscher och genom att på nya sätt relatera till organisationer som i dag inte är medlemmar i någon arbetsgivarorganisation. En öppen fråga är om, och i så fall hur, Arbetsgivaralliansen ska vara en aktiv opinionsbildare i samhällsdebatten. Öppen är också frågan om ett samgående med en annan arbetsgivarorganisation. Av intervjuerna att döma framstår det som en på sikt välkommen förändring.

Arbetsgivaralliansen

Civilsamhällets arbetsgivarorganisation

Arbetsgivaralliansen är en demokratisk, partipolitiskt, religiöst och idémässigt fristående arbetsgivarorganisation som med branschspecifik kompetens sluter branschanpassade kollektivavtal och ger professionellt arbetsgivarstöd.

En arbetsgivarorganisation med experter i alla frågor som rör relationen arbetsgivare – arbetstagare och med kunskap om våra medlemmars särskilda förutsättningar.

Arbetsgivaralliansen organiserar:

- 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 inom: idrott, intresse och biståndsorganisationer, trossamfund, församlingar och ekumeniska organisationer, vård och omsorg, folkbildning, utbildning och forskning, upplevelseverksamhet samt kultur.

Vår verksamhetsidé

Arbetsgivaralliansen är civilsamhällets fristående arbetsgivarorganisation som sluter branschspecifika kollektivavtal och ger professionellt arbetsgivarstöd baserat på kunskap om det civila samhället.

Info om Arbetsgivaralliansens branscher:

Ideella och Idéburna Organisationer

Vissa organisationer drivs av en önskan att förändra världen, andra arbetar för att ta tillvara medlemmarnas gemensamma intressen. I denna bransch finns en stor variation av medlemmar, till exempel politiska partier, SOS-Barnbyar, Hoppets Stjärna, Svenska Jägareförbundet, nykterhetsrörelsen och Sveriges Förenade Studentkårer.

Antal medlemmar: 450
Antal anställda: 3 800

Idrott

De flesta människor är engagerade i den svenska idrottsrörelsen på ett eller annat sätt, som utövare eller åskådare. Idrott är också Arbetsgivaralliansens största bransch. Här återfinns såväl stora riksorganisationer som mindre idrottsföreningar. Några exempel är Riksidrottsförbundet, Svenska Fotbollförbundet och Friskis & Svettis. Vi är stolta att vara ensamma om att erbjuda avtal för spelarna inom Elitishockeyn och Elitfotbollen med bra försäkringsskydd och tjänstepensioner.

Antal medlemmar: ca 1 300
Antal anställda: ca 9 500

TRIA – social tregrening i arbetslivet

Majoriteten av de medlemmarna bedriver antroposofiskt orienterade verksamheter, främst inom vård och skola. Denna är Arbetsgivaralliansens senaste tillkomna bransch. Bland medlemmarna finns Martinskolan, Stiftelsen Skillebyholm och Föreningen Solåkrabyn.

Antal medlemmar: ca 155
Antal anställda: ca 3 700

Trossamfund och Ekumeniska Organisationer

Medlemmarna tillhör olika trosinriktningar, men gemensamt för dem alla är behovet av stöd i arbetsgivarfrågor. Bland medlemmarna finns Evangeliska Fosterlandsstiftelsen, Judiska församlingar, Equmeniakyrkan, Pingströrelsen, Evangeliska Frikyrkan, Svenska Alliansmissionen, Romersk-katolska kyrkan och Sveriges Kristna Råd.

Antal medlemmer: ca 1 100
Antal anställda: ca 5 300

Upplevelse och Kultur

Med ett unikt branschavtal ser vi till att underlätta vardagen för våra arbetsgivare då mer än karuseller och underhållning ska fungera. Bland medlemmarna finns Cirkus Cirkör, Karlsborgs Fästningsmuseum, Lisebergs-koncernen och Astrid Lindgrens Värld.

Antal medlemmar: 18
Antal anställda: ca 3 400
Branschansvarig rådgivare: Marie Lav

Utbildning och Folkbildning

Nästan alla folkhögskolor, liksom vissa högskolor och friskolor tillhör branschen. De erbjuder ett stort och skiftande kursutbud och har ett likartat behov av stöd i arbetsgivarfrågor. Bland medlemmarna finns Furuboda folkhögskola, Utbildning Nord och Teologiska högskolan Stockholm.

Antal medlemmar: ca 160
Antal anställda: ca 6 100

Vård och Omsorg

Idéburen vård förknippas med denna bransch. Medlemmarna är privata vårdgivare som inte styrs av vinstintressen. Deras verksamheter är allt från behandlingshem av olika slag till äldreomsorg och vård i livets slutskede. Bland medlemmarna finns till exempel Bräcke diakoni, Frälsningsarméns Socialtjänst och Hela Människan.

Antal medlemmar: ca 165
Antal anställda: ca 5 200

