

Organisations- utredning 2025

Slutrapport

Innehåll

1 Inledning	2
2 Organisationsutredning 2025	6
3 Medlemsnytta	9
4 Arbetsplatsorganisationen	10
5 Förtroendevalda och anställda	18
5.1 Kongressen	20
5.2 Verksamhetsplaneringen	21
5.3 Forum för endast förtroendevalda	21
5.4 Opinionsbildning/föra Handels talan	22
6 Försteombudsmännens roll	23
7 Allfunktionärsrollen	24
7.1 Specialisering	25
8 Verksamhets-assistenternas roll	27
9 Digitaliseringens möjligheter – och begränsningar	28
10 Förbundets indelning i avdelningar	30
11 Ett Handels	45
11.1 Antal organisationsnummer	46
11.2 Rollfördelning	50
11.3 Intranät	53
11.4 Resursfördelning	53
12 Förbundskontoret	57
12.1 Förankring anställda på förbundskontoret	57
12.2 Samarbete mellan funktionsgrupper på förbundskontoret	57
12.3 Förbundskontorets organisatoriska struktur	59
13 Nyckeltal	68
13.1 Verksamhetsassistenter	68
13.2 Ombudsmän	69
Appendix	73
Bilaga 1	73
Bilaga 2	83

1 *Inledning*

Handelsanställdas förbund verkar i en föränderlig värld. Därför måste även Handelsanställdas förbund förändras. Den fackliga idén – att de som säljer sin arbetskraft har allt att vinna på att sluta sig samman och förhandla kollektivt med sina arbetsgivare – är lika giltig i dag som när Handels bildades 1906. Men sättet att förverkliga den måste ständigt utvecklas. Handels ska fortsätta att göra skillnad, för medlemmarnas väl och ve såväl som för samhällsutvecklingen. Med en uppdaterad omvärldsanalys och organisatoriska anpassningar finns alla möjligheter att inte bara upprätthålla utan också öka den fackliga styrkan.

1960 tillsatte förbundsstyrelsen en kommitté som skulle utreda Handels organisationsformer – alltså inte helt olik den styrgrupp som här lägger fram sin rapport. Förbundet hade då 260 avdelningar, där den minsta hade tio medlemmar och den största drygt 17 000 medlemmar. Kongressen 1961 beslutade om det som kom att kallas storavdelningsreformen – mellan 1962 och 1966 slogs avdelningar ihop så att 260 avdelningar blev 39. Var och en av dem inrättade en expedition med administrativ personal och minst en, av förbundet anställd, ombudsman. Avdelningarna skulle ha fackklubbar eller fackombud på arbetsplatserna.

Redan 1966 års kongress beslutade om en ytterligare satsning på att bilda klubbar, i första hand firmaklubbar och i andra hand bransch- eller ortsklubbar. På bara ett par år ökade antalet klubbar från knappt 400 till 1 300, varav ungefär 900 var firmaklubbar. Detta kom väl till pass när flera arbetsrättsliga reformer som gav den lokala fackliga företrädaren en central roll genomfördes under 1970-talet.

I många hänseenden har Handels än i dag samma organisationsmodell. Avdelningarna, som genom ytterligare sammanslagningar minskat till ett antal av 19, är fortfarande egna juridiska personer med en egen demokratisk organisation. Avdelningarna, som är geografiskt indelade, inrättar fortfarande klubbar inom sina respektive områden, där firmaklubben är den form som eftersträvas.

Några viktiga förändringar har dock skett. Genom allfunktionärsreformen 1995 togs specialiserade ombudsmannatjänster på avdelningarna bort. Alla lokalombudsmän skulle nu arbeta med förhandlingar, arbetsmiljö och vad vi kan kalla facklig verksamhet – värvning, organisering, fackliga studier, med mera.

2005 centraliserades en stor del av förbundets administration, genom inrättandet av administrativa kontoret i Eskilstuna. På avdelningarna tillkom en ny funktion som verksamhetsassistent. Dessa är, titeln till trots, alls inga assistenter, utan i stor utsträckning bärare av det vi ovan kallat facklig verksamhet. Där administratörerna tillbringat en stor del av sin arbetstid bakom ett skrivbord möter

verksamhetsassistenterna medlemmar, förtroendevalda och potentiella medlemmar på arbetsplatser, på medlemsmöten och i fackliga utbildningar.

Under 2000-talet har en rad förändringar i arbetssätt som kan summeras under rubriken *ett Handels* skett. När medlemsutvecklingen efter en lång tids långsamt sjunkande trend tog ett drastiskt språng nedåt på grund av den borgerliga regeringens attack på a-kassan 2006 blev behovet av förbundsgemensamma prioriteringar akut. Nya arbetssätt behövde utprövas och noggrant utvärderas, för att sedan tillämpas i hela landet. Även trender i hur arbetsgivare organiserar sin verksamhet, som precisionsbemanningen med vidhängande problem med underbemanning och otrygga anställningar, krävde samordnade angreppssätt.

För att klara arbetsbördan med ökat ansvar för verksamhetsutveckling, samordning och uppföljning tillfördes nya tjänster till förbundskontoret. Även ett ökat fokus på kommunikation och påverkan har resulterat i nya tjänster på förbundskontoret.

Avdelningarna har i dag ett flertal måltal som de ska utgå från i sin verksamhetsplanering och sedan rapportera på. Måltalen är beslutade av förbundsstyrelsen och har sitt ursprung i kongressbeslut. Då förbundskontoret arbetar med implementering och uppföljning av måltalen kan det ibland uppfattas som att det är förbundskontoret som ålägger avdelningarna att arbeta utifrån måltalen.

Lokalombudsmännen är, precis som efter storavdelningsreformen, förbundsanställda. Avdelningarna anställer därutöver egen personal. Stommen av denna personal utgörs av verksamhetsassistenter. Därutöver kan man anställa på projekt eller ta in förtroendevalda på ersättning för förlorad arbetsförtjänst. Förr fanns ett nyckeltal för hur många medlemmar det skulle gå på en verksamhetsassistent. I förhållande till detta nyckeltal överanställer många avdelningar verksamhetsassistenter, för att klara sina måltal. De ekonomiska möjligheterna att göra så beror till stor del på storleken på respektive avdelnings egna kapital, vilken varierar mycket.

Den fackliga rådgivningen centraliserades 2012 genom införandet av Handels Direkt, där även medlemsadministrationen ingår. Den tid som frigjordes på avdelningarna ägnades till stor del åt medlemsvärvning. Under några år utmärkte sig också Handels inom LO-familjen med sin positiva medlemsutveckling.

Denna har dock vänt. Den negativa medlemsutvecklingen är kanske den viktigaste trend som påverkar Handels i dag. Denna är inte unik för Handels; den kan rent av sägas vara något svagare för Handels än för LO-förbunden i stort. Mellan 2006 och 2022 har organisationsgraden bland arbetare i handeln sjunkit

från 64 procent till 51 procent. Under samma tid har organisationsgraden bland arbetare i stort sjunkit från 77 procent till 59 procent.¹

Handels både värvar för få nya medlemmar och förlorar för många medlemmar. Det senare kan inte enbart förklaras av att de lämnar branschen.

En annan trend som omfattar hela arbetsmarknaden är att andelen arbetsplatser med facklig organisation sjunker.² Handels har i dag drygt 1 000 klubbar, varav 775 (31 oktober 2023) är firmaklubbar. Totalt har 37 procent av Handels medlemmar firmaklubb eller fackombud på sin arbetsplats. Men dessa är koncentrerade till de stora arbetsplatserna, där många medlemmar jobbar. Om man i stället utgår från arbetsplatserna (med minst en medlem) inom Handels område så finns firmaklubb eller fackombud endast på sju procent av dessa. Därutöver finns Handelsombud på 15 procent av arbetsplatserna. De senare har dock inget förhandlingsmandat.

Det betyder att andelen arbetsplatser där partsmodellen fungerar på det sätt som är utgångspunkten i medbestämmandelagen (MBL) – att anställda som valts till fackliga företrädare av sina arbetskamrater förhandlar med sin arbetsgivare – sjunkit avsevärt över tid. Många Handels- och fackombud känner sig ensamma i sitt uppdrag och är till stor del beroende av ombudsman. Även många klubbar är långt ifrån självgående.

En strukturell orsak till detta är att arbetsplatserna blivit mindre. I kombination med att bemanningen slimmats har förutsättningarna för facklig organisering på arbetsplatsen försvårats. Det är helt enkelt svårare att bilda en klubb på en arbetsplats med få fast anställda, som sällan har möjlighet att prata ostört med varandra. En stor del av dessa små arbetsplatser tillhör dock stora företag. Vi ska återkomma till vilka möjligheter detta skapar för facklig organisering.

Redan 1906 anställdes Handels förtroendevalde kassör som förbundets expeditör, en titel som senare ändrades till förtroendeman. 1917 och kommande år utökades förbundsexpeditionen med ytterligare anställda.³ Alltsedan dess utför anställd personal arbetsuppgifter som de förtroendevalda inte kan utföra på sina arbetsplatser. Men personalen – ombudsmän, verksamhetsassistenter, rådgivare, med flera – kompenserar också för den svaga fackliga närvaron på arbetsplatserna. Dessa ska vara en resurs för medlemmar och förtroendevalda,

¹ Anders Kjellberg (2023). *Den svenska modellen ur ett nordiskt perspektiv: Facklig anslutning och nytt huvudavtal*. Arena Idé.

² Anders Kjellberg (2021). *Vad är facklig styrka? Arbetsplatsfacket centralt i den svenska partsmodellen*. Stockholm: Futurion.

³ Jonny Hjelm (2006). *Hundra år med Handels*. Stockholm: Handelsanställdas förbund.

ge hjälp till självhjälp, lösa problem men på ett sådant sätt att de berörda medlemmarna blir bättre rustade att nästa gång lösa dem själva.

Svenska fackförbund har många gånger kritiserats för att i alltför stor utsträckning ha blivit serviceorganisationer i stället för kamporganisationer. Med det avses att för litet fokus ägnas åt kollektiva maktförhållanden och för mycket åt att, på individuell basis, erbjuda medlemmarna tjänster som försäkringar, rabatter och förmåner. Denna fråga kan inte isoleras från en övergripande samhällstrend och framväxten av vad som kallats kundsamhället. Människor är vana att adresseras som kunder, som betalar för en vara eller tjänst och sedan kan ställa krav på att leveransen ska leva upp till deras förväntningar. Även medlemsbegreppet urholkas då kundklubbar som inte inbegriper något annat än att man samlar poäng, får vissa rabatter och överöses med digital reklam marknadsförs som *medlemskap*. Att navigera i detta landskap, och i lagom utsträckning erbjuda motstånd mot dessa tendenser men samtidigt svara upp mot människors förväntningar, är en svår balansgång.

Kombinationen av få välfungerande klubbar, många små arbetsplatser med – i bästa fall – ett ensamt ombud, och många anställda i förbundet och avdelningarna påverkar relationerna inom förbundet. Anställda har ofta större möjlighet att sätta sig in i fackliga knäckfrågor än medlemmar och förtroendevalda. För förtroendevalda kan också en anställning i avdelning eller förbund upplevas som ett attraktivt sätt att få ägna sig åt frågor man brinner för, under hållbara villkor. Det uppdrag som ofta framhålls som det viktigaste – det som förtroendevald på den egna arbetsplatsen – tenderar på så sätt att få för liten tyngd.

Ytterligare en trend som påverkar Handels är den snabba digitaliseringen. Den öppnar möjligheter att mötas trots stora geografiska avstånd, söka och sammanställa information på ett effektivt sätt och rikta budskap till olika målgrupper. Den digitala tekniken möjliggör också insamling av data och utvärdering av vilka beteenden olika ageranden från förbundet resulterar i.

2 Organisationsutredning 2025

Handels kongress 2021 beslutade att "förbundets organisation, verksamhet och arbetssätt [skulle] ses över i en särskild utredning för att säkerställa att resurserna används på bästa sätt". Förbundsstyrelsen antog ett direktiv och utsåg en styrgrupp.

I den projektstyrningsmodell Handels tillämpar – PPS – utgår man från ett effektmål, som beskriver det framtida tillstånd projektet ska bidra till att förverkliga. Organisationsutredning 2025 har arbetat utifrån följande effektmål:

- *Handels resurser används i möjligaste mån till de övergripande målen att bli många (värvning) och starka (organisering).*
- *Handels agerar enhetligt och på ett sätt som skapar likvärdighet i medlemskapet.*
- *Det finns mellan Handels lokala och centrala organisatoriska led en stor förståelse för varandras verksamhet, som upprätthålls över tid.*

Med utgångspunkt i projektdirektivet och effektmålet formulerades ett projektmål:

Projektets mål är att, i anslutning till en gedigen utredning, presentera förslag på organisationsförändringar som ska i) styra resurser till värvning och organisering, ii) lägga grunden för ett enhetligt agerande som skapar likvärdighet i medlemskapet iii) möjliggöra en ökad förståelse för varandras verksamhet mellan olika led i förbundets organisation, och iv) stimulera till ett ökat lokalt engagemang bland förtroendevalda. Utredningen ska svara på frågan om Handelsanställdas förbund är organiserat på slagkraftigt och resurseffektivt sätt, samt ge grundade förslag till förändringar om så behövs.

Samtliga delar av utredningen (leveransobjekten) ska:

- *särskilt se till medlemmarnas perspektiv och de behov medlemmarna har, men även belysa förtroendevaldas och anställdas roll och behov,*
- *eftersträva att stimulera till ökat lokalt engagemang hos förtroendevalda,*
- *förhålla sig till tidigare historiska avgörande organisationsutredningar och förändringar i förbundet – i den mån dessa har relevans för de vägval förbundet står inför i dag – genom att analysera hur dessa fallit ut, och*

- *analysera hur digitaliseringens möjligheter kan tas till vara för att uppnå effektmålen.*

Styrgruppen hade ursprungligen följande sammansättning:

Madeleine Harby Samuelsson	Kanslichef (ordförande/projektägare)
David Eklind Kloo	Utredare (huvudsekreterare/projektledare)
Tommie Hägg	Förbundsstyrelsen
Melinda Hedström	Förbundsstyrelsen
Ellinor Johansson	Förbundsstyrelsen
Cristina Vasilie	Förbundsrådet
Åsa Kratz	Förbundsrådet
Mats Panther	Förbundsrådet
Tim Björklund	Förbundsrådet
Jimmy Ekman	Försteombudsman
Jane Larzon	Verksamhetsassistent
Veronika Alneborn Ödmark	HOF-klubben
Jens Lindström	HOF-klubben
Christer Högberg	AFO-klubben förbundskontoret
Stina Josefsson	Chef avtal och förhandling (adjungerad)
Britta Lepp	Ekonomichef (adjungerad)
Karin Lindehoff	Chef medlems- och organiseringsenheten (adjungerad)

Under projektets gång blev Cristina Vasilie ledamot av förbundsstyrelsen. Christer Högberg kunde under perioder inte delta i arbetet. Han ersattes då av Jeanette Dahlgren. När Magnus Möller utsågs till chef för förhandlings- och organiseringsenheten adjungerades han till styrgruppen. Karin Lindehoff fick under projektets gång en ny tjänst, som chef för enheten för medlemskontakt och verksamhetsstrategiskt arbete. Hon fortsatte fungera som adjungerad i styrgruppen, men kunde under en period inte delta i arbetet. Stina Josefsson lämnade styrgruppens arbete under den sista fasen, då hon utöver sitt ordinarie

uppdrag hoppade in som tillförordnad chef för facklig verksamhet på förbundskontoret.

Styrgruppen organiserade sitt arbete som tre delutredningar. Det inbördes beroendet mellan dessa var dock stort. Slutsatserna presenteras därför som en rapport.

Ambitionen har varit att lyssna in brett i förbundet, för att ta del av olika perspektiv på de frågor som behandlats i utredningen. Ett flertal enkäter har genomförts, otaliga intervjuer inom och utanför förbundet, sju referensgrupper inrättades. För vissa delar har externa aktörer anlåtats för att ta fram underlag. Frågor har lyfts till diskussion i förbundsstyrelsen. Styrgruppen har mötts för workshops där frågor diskuterats med utgångspunkt i de underlag som samlats in.

I denna rapport sammanställs styrgruppens analyser och slutsatser. I särskilda rutor beskrivs hur styrgruppen anser att organisationen borde se ut.

3 Medlemsnytta

Handels är en *sammanslutning av arbetstagare*, vars uppgift är att *tillvarata medlemmarnas intressen* och verka för en *demokratisering av samhället*. Detta framgår av stadgarnas första paragraf.

§ 1 FÖRBUNDETS UPPGIFT

Organisationsområde

Moment 1 Handelsanställdas förbund är en sammanslutning av alla arbetstagare i Sverige inom handeln och med handeln närbesläktade områden, som enligt Landsorganisationens (LO) organisationsplan ska tillhöra förbundet.

Uppgift

Moment 2 Förbundets uppgift är:

att tillvarata medlemmarnas intressen på arbetsmarknaden, inom näringslivet samt verka för en samhällsutveckling på grundval av politisk, social och ekonomisk demokrati.

Detta ska vara vägledande för all Handels verksamhet: bidrar detta till medlemsnyttan? Stärker det vår sammanslutning? Tillvaratar det medlemmarnas intressen? Bidrar det till ett mer demokratiskt samhälle?

Dessa tre komponenter är likställda och ska förstärka varandra.

Sammanslutningen av arbetstagare – alltså att arbetstagare blir medlemmar, organiserar sig på sin arbetsplats och förblir medlemmar – ska resultera i att de får det bättre på jobbet och att samhället blir mer demokratiskt. Och kampen för bättre villkor och fördjupad demokrati ska föras på ett sådant sätt att arbetstagare får hopp om att de kan påverka sin vardag och sitt samhälle just genom att gå samman.

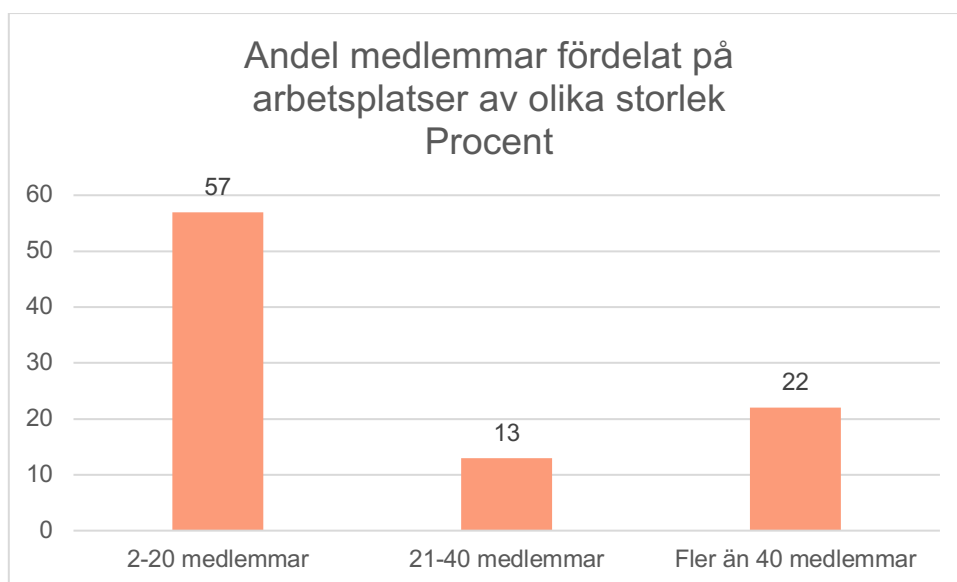
Detta har därför också varit vägledande för organisationsutredning 2025. Styrgruppen startade upp sitt arbete med en workshop om vad Handels behöver kunna erbjuda varje medlem, vad Handels behöver kunna erbjuda varje förtroendevald och vad avdelningarna behöver för att fullgöra sitt uppdrag. Referensgruppsmötena inleddes med en påminnelse om vikten av att ha medlemmen i fokus.

4 Arbetsplats- organisationen

En av Handels mest centrala strategiska utmaningar är att stärka arbetsplatsorganisationen. En välfungerande arbetsplatsorganisation är en nyckel till att åstadkomma de förändringar på arbetsplatserna som Handels eftersträvar. En välfungerande arbetsplatsorganisation fyller också en medlemsvärvande funktion.

En stor del av Handels medlemmar jobbar på små arbetsplatser. 57 procent av Handels medlemmar (som finns på arbetsplatser) arbetar på arbetsställen med 2–20 medlemmar. 13 procent på arbetsställen med 21–40 medlemmar, och 22 procent på arbetsställen med fler än 40 medlemmar.

Statistiken i detta avsnitt är från november 2023.

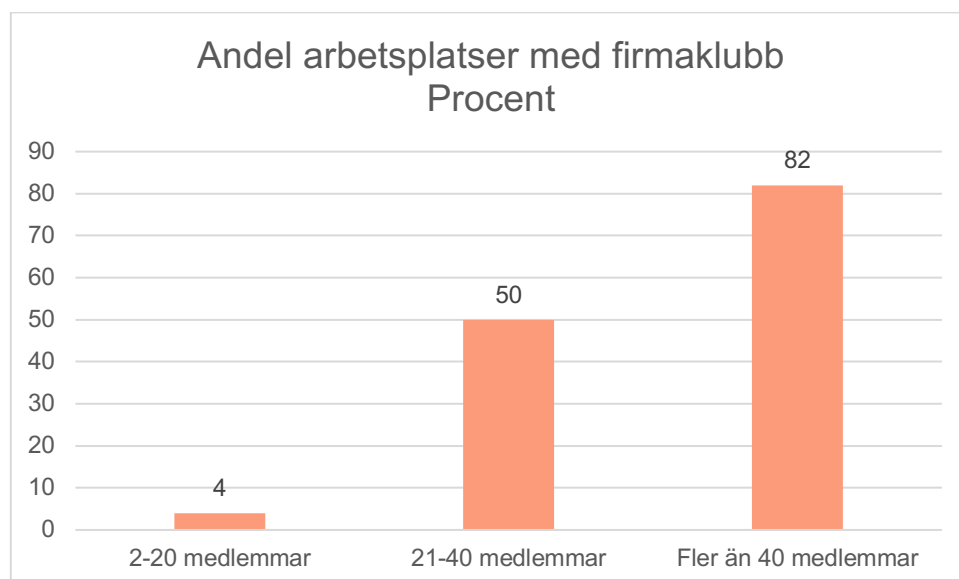


Åtta av tio arbetsplatser med fler än 40 medlemmar har firmaklubb. Bland arbetsplatser med fler än 150 medlemmar har samtliga firmaklubb.

37 procent av arbetsplatserna med fler än 40 medlemmar finns inom lager- och e-handelsverksamhet. Av arbetsplatserna med fler än 150 medlemmar är 82 procent lager- och e-handelsarbetsplatser.

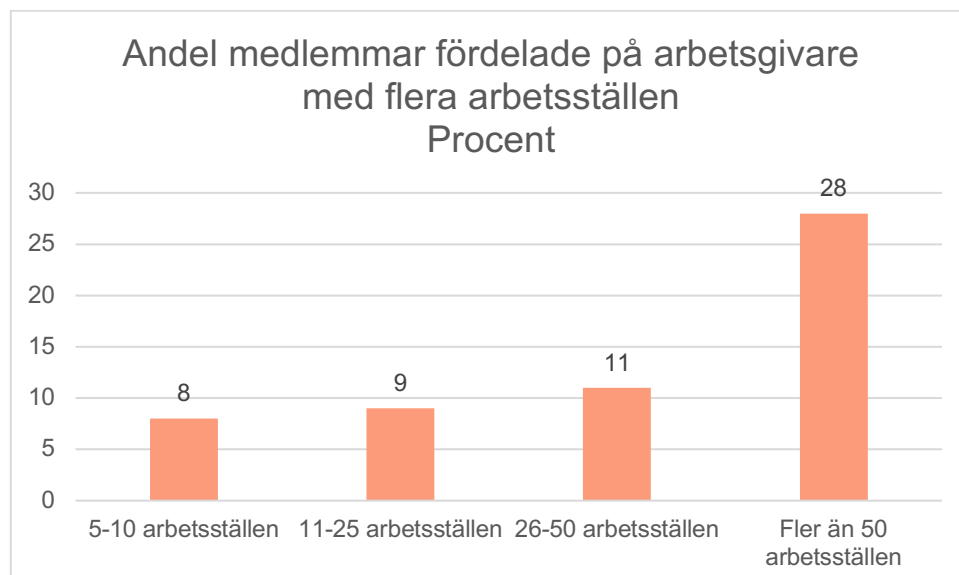
Bland arbetsplatserna som har mellan 21 och 40 medlemmar har hälften firmaklubb. 55 procent har någon form av arbetsplatsorganisation – firmaklubb eller fackombud. I den här kategorin, arbetsställen med mellan 21 och 40 medlemmar, återfinns de allra flesta – 80 procent – inom detaljhandelsområdet.

På de minsta arbetsplatserna, med 2–20 medlemmar, har inte ens var tjugonde firmaklubb. Om man räknar in fackombuden ser det något bättre, men långtifrån bra, ut – 7 procent har firmaklubb eller fackombud. Även här dominerar butiker – 73 procent tillhör detaljhandelsområdet.



En stor del av Handels medlemmar är anställda av företag som har flera arbetsställen; nästan hälften av företagen har fler än tio arbetsställen.

Tre av tio medlemmar arbetar i företag med fler än 50 arbetsställen, en av tio i företag med 26 till 50 arbetsställen, en av tio i företag med elva till 25 arbetsställen, och en av tio i företag med fem till tio arbetsställen.



Bland medlemmar som arbetar på små arbetsplatser är det än vanligare att tillhöra stora kedjeföretag. 37 procent av medlemmarna på arbetsplatser med 2–20

medlemmar tillhör företag med 50 eller fler arbetsställen. Som nämnts ovan finns 73 procent av arbetsplatserna i denna storleksordning på detaljhandelsområdet.

Sammantaget arbetar en stor del av Handels medlemmar på små arbetsplatser inom stora företag. Firmaklubb, som är den typ av arbetsplatsorganisation som Handels företrar, förekommer av naturliga skäl i störst utsträckning på stora arbetsplatser. På små arbetsplatser, som till stor del återfinns på butiksområdet, saknas ofta arbetsplatsorganisation helt.

Enligt Handels stadgar utövas den lokala verksamheten av avdelningar. Dessa är geografiskt indelade. Alla medlemmar har sitt medlemskap i förbundet, men tillhör på basis av arbetsplatsens förläggning en avdelning. Avdelningen delas i sin tur in i klubbar. Där firmaklubb ej finns utgör avdelningen lokal facklig organisation.

I några företag finns ett medbestämmandeavtal (MBA) och en centralfacklig grupp (CFG): 13 företag som går på butiksavtal, två som har både butiks- och lager-/e-handelsavtal, två som bara har lager-e-handelsavtal samt två tjänstemannaorganisationer. CFG har mandat att förhandla vissa företagsövergripande frågor. Inom CFG fördelas ofta ett regionalt ansvar. På så sätt etableras ett kontaktnät mellan de enskilda arbetsplatserna och CFG. När det fungerar som bäst blir förtroendevalda de främsta fackliga företrädarna inom sitt företag, trots att det kan finnas enskilda arbetsplatser utan förtroendevalda och där avdelningen således fungerar som lokal facklig organisation. Medlemmar och förtroendevalda på arbetsplatserna upplever sig som del av en facklig gemenskap inom företaget, där man kan stödja varandra.

Men för de kedjeföretag som saknar CFG utgår den fackliga strukturen mer från hur Handels organisation ser ut än hur företagets struktur ser ut. Den fackliga gemenskapen finns, utöver på den enskilda arbetsplatsen, i avdelningen. Erfarenhetsutbyte och nätverksbyggande sker mellan förtroendevalda inom olika företag. Att det kanske finns engagerade förtroendevalda inom det egna företaget, men i grannavdelningen sett till Handels organisation, dras inte nytta av.

Sommaren 2024 gjordes en enkät bland fackombud och företrädare med uppdrag i klubbstyrelser i 16 butiksföretag. Inget av dem hade CFG, i samtliga fanns fackombud eller firmaklubb på minst fem arbetsställen.

Sammantaget svarade 201 av 601 tillfrågade. På 123 av 197 arbetsplatser svarade minst en person.

Av svaren framgår att de förtroendevalda på arbetsplatserna sällan har kontakt med förtroendevalda på andra arbetsplatser inom samma företag.



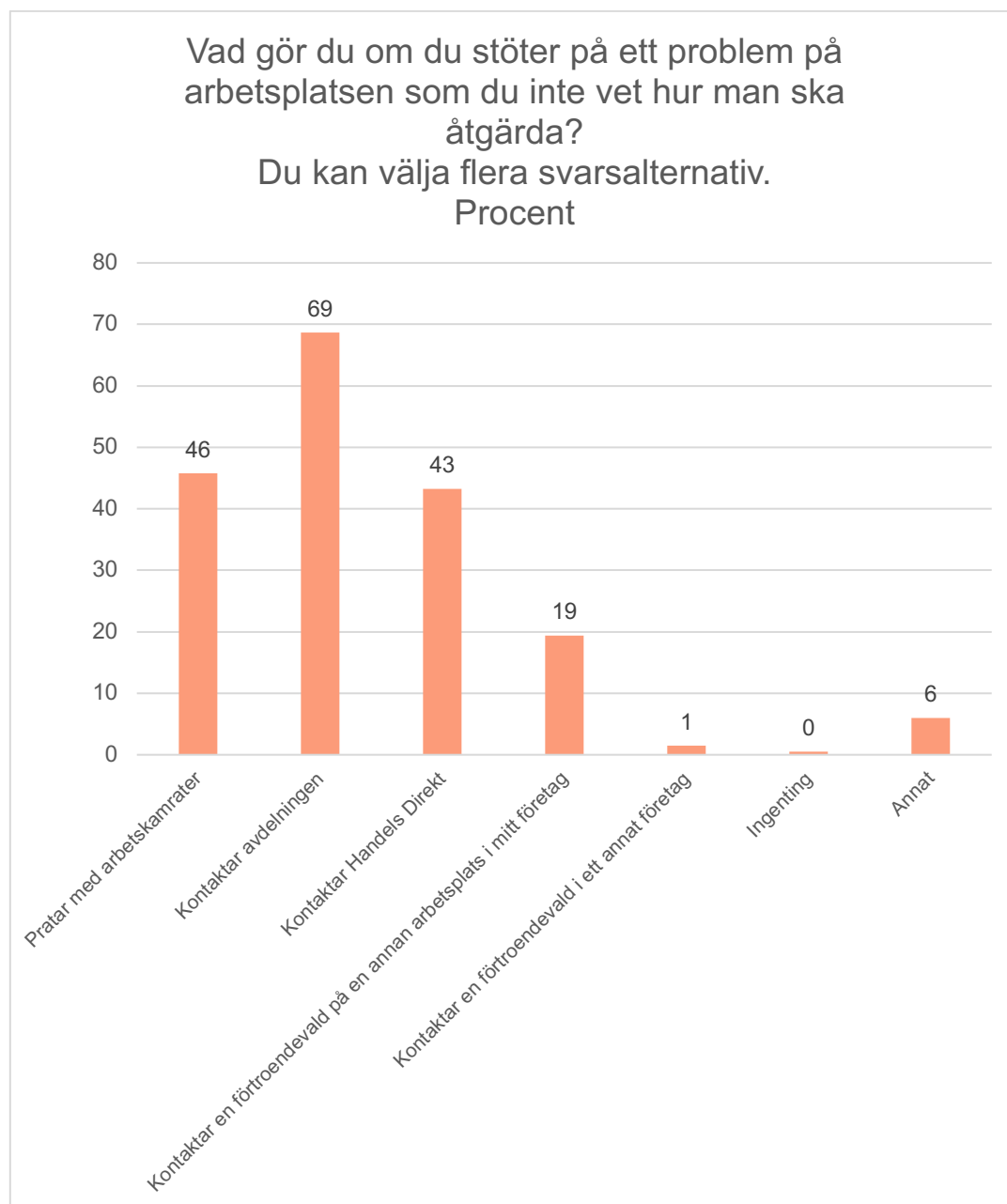
En tredjedel har aldrig träffat en förtroendevald från en annan arbetsplats i företaget. Ytterligare en fjärdedel gör det mer sällan än en gång om året.

Föga förvånande anser de allra flesta att detta är för sällan.



Två tredjedelar vill ha mer kontakt med förtroendevalda på andra arbetsplatser i det egna företaget. Nästan hälften av dessa vill ha *mycket* mer kontakt.

Som en konsekvens av detta är det ovanligt att man vänder sig till förtroendevalda på andra arbetsplatser i det egna företaget när man stöter på fackliga problem som man inte vet hur man ska hantera.



Endast var femte gör det. Det är betydligt vanligare att man vänder sig till Handels anställda personal, på avdelningen eller Handels Direkt.

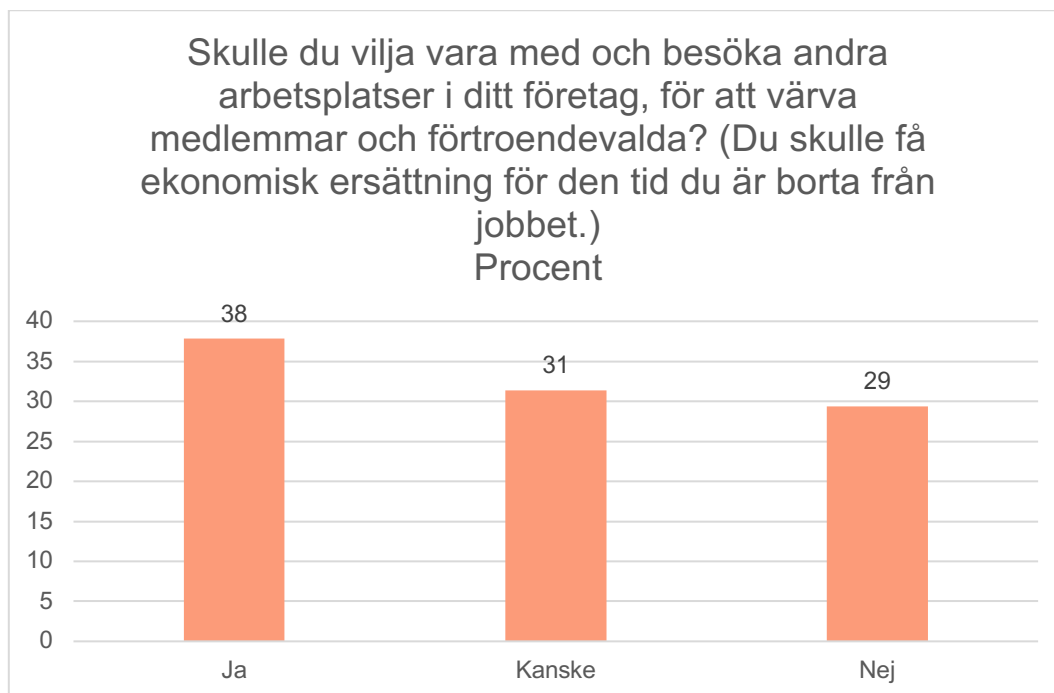
Sammanfattningsvis finns det många förtroendevalda på butikssidan som jobbar i företag med många arbetsställen men har mycket begränsad kontakt med andra förtroendevalda i företaget. De kan diskutera fackliga frågor med sina arbetskamrater, men när de behöver bolla med någon mer lämnar frågan förtroendemannaledet och Handels anställda personal kopplas in. De vill ha mer kontakt med andra förtroendevalda i företaget.

Det finns alltså ett behov av fackliga nätverk inom företagen, för erfarenhetsutbyte och ömsesidigt stöd. Men är någon beredd att själv engagera sig för att få sådana nätverk att fungera? Det korta svaret är, baserat på enkäten, ja.



Fler än hälften av de svarande uppger mycket tydligt att de skulle vilja engagera sig i ett sådant nätverk. Ytterligare en tredjedel svarar att de kanske skulle vilja det. Det är – bland dem som svarat på enkäten – 115 personer som svarar ja och 67 som svarar kanske. På de 123 arbetsplatser där någon svarat på enkäten finns det i 91 fall minst en som svarar ja och i ytterligare 26 fall minst en som svarar kanske. Man får förmoda att det finns ytterligare personer som skulle vara beredda att engagera sig bland dem som inte svarat. Alla dessa måste ses som en stor och viktig resurs för Handels.

Att inte bara ingå i ett nätverk utan också besöka andra arbetsplatser för att värva medlemmar eller inspirera andra att engagera sig som förtroendevalda är ett större åtagande, som kan upplevas som mer utmanande. Trots detta är det många som är beredda att göra även detta.



Fyra av tio skulle vilja göra sådana besök på andra arbetsplatser. Och ytterligare tre av tio skulle kanske vilja det. Det är 76 som svarar ja och 63 som svarar kanske. På 61 av de 123 arbetsplatserna där någon svarar på enkäten finns minst en som vill vara med och besöka andra arbetsplatser, och på ytterligare 37 arbetsplatser finns minst en som kanske vill det.

Om man utgår från de förtroendevalda som finns, vilka behov de ser och vilka insatser de är beredda att göra så finns det alltså starka skäl – och relativt goda förutsättningar – att inom kedjeföretag organisera fackliga nätverk för erfarenhetsutbyte och ömsesidigt stöd i fackliga frågor, och för att värva medlemmar och engagera nya förtroendevalda på arbetsplatser i företaget som saknar lokal facklig organisation.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att Handels fackliga organisation i större utsträckning bör anpassas efter varje företags egna organisatoriska struktur. Detta för att kunna omsätta det fackliga engagemang som finns i ett företag till största möjliga fackliga styrka. Ambitionen måste vara att det i så många företag som möjligt är förtroendevalda som utgör de "tyngsta" fackliga företrädarna.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att ett pilotprojekt ska inledas på ett kedjeföretag. Projektet ska syfta till:

Fackliga företrädare på arbetsplatserna – särskilt fackombud och Handelsombud – ska i större utsträckning känna att de är en del av en facklig gemenskap, som skänker stöd och trygghet när så behövs.

Fackligt förtroendevalda ska vara Handels främsta experter på företaget de arbetar i, och de som det är naturligt att vända sig till med fackliga frågor som rör företaget.

Arbetsplatser som saknar lokal facklig organisation ska inrätta sådan. Potentiella medlemmar ska bli medlemmar.

Medlemmar ska få en stärkt facklig identitet/känsla av facklig tillhörighet, som möjliggör ett samordnat fackligt agerande på arbetsplatsen.

5 **Förtroendevalda och anställda**

Handels är en sammanslutning av arbetstagare. Dessa utser bland sig förtroendevalda företrädare, både på arbetsplatserna och inom organisationen. Tidigt i Handels historia kompletterades dock dessa med anställd personal. Den anställda personalen utför dels sådant som de förtroendevalda inte ska utföra. Det finns till exempel i dagsläget ingen opinion för att förbundet borde ha förtroendevalda som IT-chef, controller eller grafisk formgivare.

Den anställda personalen kompenserar också för att arbetsplatsorganisationen inte är så utbyggd och välfungerande som man önskar. På många arbetsplatser saknas en förtroendemannaorganisation som självständigt kan hantera alla lokala förhandlingar. Då behöver Handels ombudsmän träda in, både för medlemmarnas skull och för att hålla upp värdet av kollektivavtalet. Detsamma gäller den lokala medlemsvärvningen.

Exakt var gränsen går mellan sådant som i idealfallet borde göras av förtroendevalda och sådant som även i idealfallet borde göras av anställda finns det olika uppfattningar om.

Handelsbranschen utmärks av att många arbetsplatser är små. Personalomsättningen är hög. Bemanningen är ofta slimmad och många jobbar få timmar med oregelbundna arbetstider. Under dessa omständigheter är det svårt att etablera en självgående facklig arbetsplatsorganisation.

Ambitionen är att Handels lokalombudsmän och verksamhetsassistenter ska arbeta coachande gentemot de förtroendevalda. Men på grund av branschens struktur måste såväl förhandlingar som arbete med medlemsutveckling – åtgärder för att värva och behålla medlemmar, samt för att organisera arbetsplatser – i stor utsträckning göras av anställda. Förbund som har bättre förutsättningar att ha självgående klubbar kan ha färre anställda per medlem. Hos Unionen går det drygt 650 yrkesverksamma medlemmar på en anställd, hos IF Metall 500 och hos Fastighets drygt 400. I Handels behöver de anställda per medlem, i en jämförelse, vara ganska många. I dagsläget går det ungefär 350 yrkesverksamma medlemmar på en anställd. Detta påverkar balansen i relationerna mellan anställda och förtroendevalda.

De anställda är en stor resurs i Handels arbete. Inte bara som utförare, utan också som idébärare. De anställda i Handels har ett stort engagemang för

förbundet och tar ofta egna initiativ i syfte att stärka organisationen och förbättra för medlemmarna.

Många gånger samarbetar förtroendevalda och anställda utifrån ett gemensamt mål. Båda grupperna har att förverkliga kongressens beslut. Men i grunden finns en ansvarsfördelning. De förtroendevalda har fått ett förtroende direkt från medlemmarna. De kan också ställas till svars inför medlemmarna. Förbundets funktionärer bär ett förtroende från medlemmarna i det att de utses av förbundsstyrelsen, vilket regleras i stadgarna. De omfattas dock av lagens anställningsskydd och löper inte den risk att inte bli omvalda som förtroendevalda gör. Övriga anställda har sedvanliga anställningar.

För att upprätthålla den demokratiska styrningen i Handels är det viktigt att beslutsfattandet utgår från medlemmarna och deras valda företrädare. De anställda arbetar på uppdrag av medlemmarna och de förtroendevalda, även i de fall deras uppdrag inbegriper att tillse att förtroendevalda utför sitt uppdrag på de sätt som bestämts. De förtroendevalda kan också ta hjälp av de anställda i sitt beslutsfattande, genom att begära underlag, rådfråga eller på annat sätt involvera dem i processen, men det ska då ske på de förtroendevaldas initiativ.

Exakt var gränsen går mellan de beslut som ska ägas av förtroendevalda respektive anställda går inte att säga. En ständigt levande diskussion om detta krävs. Men riktmärket är att de förtroendevalda ansvarar för förbundets strategiska inriktning och de anställda för implementerandet av dessa beslut. (I arbetsplatsorganisationen står dock de förtroendevalda för både den strategiska inriktningen och implementeringen av densamma.)

De anställda ägnar hela sin arbetstid åt Handels verksamhet. De förtroendevalda ägnar, med några undantag, en mindre del av sin arbetstid åt Handels verksamhet. I gengäld har de förtroendevalda förstahandskunskap om hur det är att arbeta i någon av förbundets branscher.

Att de anställda ofta kan ägna mer tid åt Handels verksamhet gör att de riskerar att få ett övertag i forum där såväl anställda som förtroendevalda medverkar. Dessutom har anställda ofta fler år i förbundet bakom sig än de förtroendevalda, vilket riskerar att ytterligare förstärka denna tendens. Här är det viktigt att ha rollfördelningen klar för sig. I vissa situationer kan denna behöva tydliggöras genom olika organisatoriska arrangemang.

Relationen mellan förtroendevalda och anställda kompliceras ytterligare av att vissa förtroendevalda har arbetsgivaransvaret – förbundsstyrelsen i förhållande till de förbundsanställda och avdelningsstyrelserna i förhållande till de

avdelningsanställda. De anställda står på så sätt i en beroendeställning till de förtroendevalda. Även detta är skäl att ha en tydlig rollfördelning.

5.1 *Kongressen*

Som anställd i Handels, på en avdelning eller i förbundet, har man stora möjligheter att påverka förbundets verksamhet. Det är helt i sin ordning, de anställda har god insyn i såväl medlemmarnas verklighet som förbundets verksamhet. De förtroendevalda har därför all anledning att lyssna in de anställda inför beslut som ska fattas.

Det är dock viktigt att det i grunden finns en tydlig ansvarsfördelning avseende vilka som fattar beslut om förbundets strategiska inriktning. De anställda arbetar på uppdrag av de förtroendevalda, som bär medlemmarnas förtroende.

Kongressen är förbundets högsta beslutande organ. Där fattas de mest grundläggande besluten om förbundets strategiska inriktning och prioriteringar. Där är det också allra viktigast att rollfördelningen är tydlig.

Om anställda kan vara med och besluta om förbundets strategiska inriktning och prioriteringar blir rollfördelningen inte tydlig. Dessutom riskerar balansen i en kongressdelegation att bli skev om något eller några av ombuden är anställda, i linje med vad som nämnts ovan om att anställda kan få ett övertag gentemot förtroendevalda.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det är angeläget att de anställda i Handels kan följa kongressen. Detta kräver både att man har tid och teknisk möjlighet till det. Styrgruppen anser vidare att de anställda i Handels inte ska delta i beslutsfattandet om den verksamhet de sedan ska vara med och verkställa.

Kongressen beslutar om den övergripande strategiska inriktningen för Handels verksamhet. Genom att göra prioriteringar ger kongressen förbundsstyrelsen ett tydligt uppdrag. Detta stärker kongressens demokratiska funktion som förbundets högsta beslutande organ. Det kan vara frestande att ge alla viktiga frågor högsta prioritet, men det är detsamma som att inte prioritera någon fråga. I praktiken lämnar kongressen då till förbundsstyrelsen att själv prioritera.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att kongressen bör ge förbundsstyrelsen ett tydligt uppdrag, med skarpa prioriteringar. Detta bör vägleda förbundsstyrelsens förslag till kongressen, likväl som delegationernas förberedelser inför kongressen.

5.2 Verksamhetsplaneringen

Förutsatt att den beslutar om tydliga prioriteringar blir kongressen det naturliga första steget i förbundets verksamhetsplanering. För att omsätta dessa prioriteringar i verksamhet krävs dock ett antal beslut med stigande grad av detaljrikedom. Tidigt i verksamhetsplaneringsprocessen hålls en ledningskonferens där avdelningarnas arbetsutskott (AU: ordförande, vice ordförande samt försteombudsmannen) medverkar och diskuterar mål, nyckeltal och aktiviteter. Avdelningarna – såväl chefen som de förtroendevalda i AU – får på så sätt möjlighet att tidigt påverka inriktningen.

5.3 Forum för endast förtroendevalda

Som redan nämnts finns en risk att förtroendevalda hamnar i skymundan av anställda i forum där båda grupperna deltar. Det kan därför finnas anledning för förtroendevalda att ibland träffas utan att anställda finns med.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att förtroendevalda i förbundet bör ha en ständigt levande diskussion om den demokratiska styrningen av förbundet och rollfördelningen mellan förtroendevalda och anställda.

För att fullfölja sitt ansvar för förbundets strategiska inriktning behöver de förtroendevalda ha goda möjligheter att kommunicera med varandra. Försteombudsmannen har det övergripande ansvaret för hur avdelningen ska arbeta för att nå sina mål. Därför är det naturligt att vända sig till försteombudsmannen med frågor om detta. Försteombudsmannen ska också stå upp för och känna till bakgrunden till förbundsstyrelsens beslut.

Beslut om förbundets strategiska inriktning är dock förtroendevalda ansvariga för. Det finns därför situationer där det är önskvärt att förtroendevalda på arbetsplatserna kan föra en direkt dialog med företrädare för avdelningsstyrelsen,

och situationer där det är önskvärt att förtroendevalda i avdelningsstyrelserna kan föra en direkt dialog med företrädare för förbundsstyrelsen. Inte minst borgar det för ett bättre beslutsfattande om de som står inför att fatta ett beslut först får möjlighet att ta del av synpunkter från andra förtroendevalda.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att man bör arbeta för att det ska vara naturligt för förtroendevalda i olika avdelningar eller på förbunds nivå att kontakta varandra. En förutsättning för detta är att de har möjlighet att träffas ibland.

5.4 *Opinionsbildning/föra Handels talan*

I Handels beslutar förtroendevalda om förbundets politiska inriktning. När man ska presentera denna för omvärlden är det dock relativt ofta anställda i Handels som för förbundets talan. Detta skapar otydlighet i vilka som ansvarar för den politiska inriktningen.

Att en förtroendevald, som själv jobbar i någon av Handels branscher, uttalar sig om hur medlemmarnas levnadsvillkor ser ut och vilka förändringar förbundet arbetar för ger ofta en högre trovärdighet än om en anställd i förbundet framför samma sak. Denna tendens har förstärkts sedan högerpopulistiska rörelser börjat utmåla fackföreningsrörelsen som en del av ett etablissemang som inte står på vanligt folks sida.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att Handels i frågor som inte rör specifika ärenden eller viss typ av krishantering i normalfallet bör företrädas i offentligheten av förtroendevalda.

6 Försteombudsmännens roll

Försteombudsmännen är chefer på sina respektive avdelningar. I en avdelning – Stockholm – har försteombudsmannen gruppchefer under sig.

Försteombudsmannen är just ombudsman. Hen har gått ombudsmanna-utbildningen och har mandat att förhandla.

I normalfallet har försteombudsmannen, precis som lokalombudsmännen, ansvar för ett antal arbetsplatser. I ett fåtal avdelningar har man i stället organiserat arbetet så att försteombudsmannen inte har något eget förhandlingsområde. Hen kan likväl hoppa in och förhandla vid behov.

Utöver att ha ansvar för arbetsplatser agerar försteombudsmannen arbetsledare (åt förbundsanställda såväl som avdelningsanställda). Hen sköter personalärenden som rekryteringar, utvecklingssamtal och rehabärenden. Försteombudsmannen har ett övergripande ansvar för verksamhetsutveckling och även för avdelningens budget och uppföljning av ekonomin. Därutöver ingår försteombudsmannen i avdelningsstyrelsen och dess arbetsutskott.

Detta innebär sammantaget att det finns mycket som konkurrerar med försteombudsmannens åtaganden som ledare för de anställda på avdelningen. Det är svårt att vara en bra chef under de förutsättningarna.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det är önskvärt att försteombudsmännen, för att kunna koncentrera sig på sitt ledaruppdrag, inte ska ha ansvar för egna arbetsplatser. Styrgruppen anser dock att detta, åtminstone för de minsta avdelningarna, kräver att avdelningarna blir färre och (i det flesta fall) större.

7 Allfunktionärsrollen

1995 genomfördes en reform där samtliga lokalombudsmän blev allfunktionärer. Sedan dess har deras tjänster stått på tre ben:

- Förhandling
- Arbetsmiljö
- Facklig verksamhet: värvning, organisering, fackliga studier, med mera

I samband med att administrativa kontoret i Eskilstuna inrättades 2005 infördes även funktionen verksamhetsassistent. Dessa fick ett stort ansvar för facklig verksamhet, som alltså även ingår i lokalombudsmännens uppdrag. Hur detta arbete fördelats ser olika ut på olika avdelningar. I vissa avdelningar arbetar ombudsmän och verksamhetsassistenter tillsammans med den fackliga verksamheten. I andra avdelningar ligger tyngdpunkten för ombudsmännen tydligt på förhandlingar och arbetsmiljö.

Handels linje är inte att förhandlande ombudsmän ska lösa problem åt medlemmar. De ska i stället assistera medlemmarna i att bygga en facklig styrka som gör att de på sikt kan lösa sina problem genom lokal facklig organisering på arbetsplatsen. Den fackliga verksamheten är således integrerad i förbundets förhandlingsstrategier.

Samtliga lokalombudsmän är även regionala skyddsombud (RSO). Varje lokalombudsman genererar i dagsläget ett antal planerade RSO-besök till avdelningens måltal. Det finns en risk att dessa kommer i konflikt med lokalombudsmännens ansvar i förhandlingsärenden, då tidsfrister ofta styr arbetet med de senare.

Även förhandlingar och personärenden rymmer ofta en arbetsmiljödimension. Genom att lokalombudsmännen också har såväl RSO:s kompetens som befogenheter kan de ställa krav på arbetsgivaren att analysera, och vidta åtgärder mot, risker i arbetsmiljön. Förhandlingsarbetet hade blivit mer tungrott – och förhandlingsresultaten sämre – om man separerat RSO-rollen från förhandlarrollen.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att lokalombudsmännen även fortsatt ska vara allfunktionärer. Ombudsmännen ska inte reduceras till förhandlingsmaskiner. Detta förutsätter dock att det i praktiken finns utrymme att arbeta med alla de tre benen i allfunktionärsrollen, annars blir det endast ett stressmoment.

7.1 *Specialisering*

För att ta tillvara lokalombudsmännens kompetens och upprätthålla stimulansen i arbetet skulle det vara möjligt att – inom ramen för allfunktionärsrollen – ge ett utrymme för seniora ombudsmän att åta sig ett specialansvar. I en sådan roll skulle de kunna utgöra en grupp tillsammans med ansvarig central förhandlare på förbundskontoret, och ha ett ansvar att följa utvecklingen inom sitt område och utveckla proaktiva strategier.

Ett område som skulle kunna bli föremål för specialisering är centrala förhandlingar. Handels är det enda LO-förbund som låter lokalombudsmän ta centrala förhandlingar (bortsett från principiellt viktiga sådana, då förbundskontoret kopplas in). Det har flera fördelar – kompetens utvecklas lokalt, ombudsmännen på förbundskontoret behöver inte resa land och rike runt för att förhandla. Men det är angeläget att något nytt tillförs när en förhandling går från den lokala nivån till den centrala. En ny ombudsman ska ta över förhandlingsansvaret (inte endast det formella ansvaret).

I dag måste man ha varit ombudsman i tre år för att få ta centrala förhandlingar. Möjligen kan detta begränsas ytterligare och knytas till en specialisering för lokalombudsmän. Ett mindre antal ombudsmän skulle då till exempel kunna ha ett regionalt ansvar för centrala förhandlingar inom sitt specialområde.

Ett annat område där förbundet behöver ha specialkompetens är arbetsmiljöområdet. Alla lokalombudsmän är regionala skyddsombud. Möjligheterna att fullgöra denna roll på ett bra sätt förbättras om det finns en expertfunktion som man kan vända sig till. En sådan finns på förbundskontoret. Men den kan även finnas lokalt, på avdelningen. Det är avgörande att förbundet inte endast genomför sina planerade RSO-besök, utan också vidtar åtgärder avseende de brister som uppdagas.

All form av specialisering inom ramen för allfunktionärsrollen är lättare att möjliggöra i större avdelningar. Med en större personalgrupp kan man fördela ansvarsuppgifter utan att det dagliga, löpande arbetet blir lidande.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det vore av godo om det fanns möjlighet för lokalombudsmän att, inom ramen för allfunktionärsrollen, specialisera sig.

8 *Verksamhets- assistenternas roll*

Verksamhetsassistenterna är oumbärliga för Handels lokala verksamhet. Detta gäller inte minst den kärnverksamhet som består i värvning och organisering. De kan ha vissa administrativa arbetsuppgifter – inklusive hanteringen av yttranden till Arbetsförmedlingen och Migrationsverket – men är till övervägande del medlemsnära.

Verksamhetsassistenter anställs av avdelningarna och arbetsleds av försteombudsmännen. Rollen är definierad för hela förbundet. Arbetsätt kan behöva anpassas lokalt, det viktiga är att man levererar på avdelningens mål.

Under 2023 har en uppdatering av verksamhetsassistenternas funktionsbeskrivning gjorts. Från och med 2024 kommer en förbundsgemensam introduktion att genomföras för nyanställda verksamhetsassistenter.

Under arbetet med organisationsutredning 2025 har frågan om verksamhetsassistenternas titel lyfts. Vissa finner den problematisk, då ordet "assistent" kan tolkas som att man är assistent åt någon som bär ett tyngre ansvar. I själva verket arbetar verksamhetsassistenter självständigt och tar ett stort ansvar för helt centrala delar av förbundets verksamhet. I en avdelning har man börjat använda ordet "verksamhetsutvecklare" om avdelningens verksamhetsassistenter.

Även avseende verksamhetsassistenternas arbete så skulle det vara lättare att organisera arbetet utifrån vars och ens styrkor i avdelningar med en större personalgrupp.

9 *Digitaliseringens möjligheter – och begränsningar*

Vi befinner oss mitt i en snabb digital utveckling. Denna har redan påverkat Handels arbete, såväl positivt som negativt. Vissa utbildningar hålls nu digitalt. Vissa möten med förbundsstyrelsen likaså. Anställda i förbund och avdelningar kan mötas mer frekvent när man kan ha videomöten. Många förändringar som gjordes under pandemin har kommit för att stanna.

Även inom många avdelningar finns stora geografiska avstånd. Där kan digitala möten underlätta för alla att delta. Det skiljer sig dock mycket åt i vilken utsträckning man har till exempel digitala avdelningsstyrelsemöten. För att ett digitalt möte ska bli bra behöver man lära sig vad man ska tänka på. Här kan förbundet ta ett större ansvar i att sprida kunskaper och erfarenheter mellan avdelningar.

I dag kan man relativt enkelt bjuda in till exempel alla förtroendevalda på ett område eller alla nyblivna medlemmar till ett digitalt möte. Där kan förbundsledningen eller ansvariga ombudsmän på förbundskontoret framföra ett budskap direkt till deltagarna. På samma sätt skulle förtroendevalda i ett företags CFG enkelt kunna bjuda in medlemmar till dialog. Denna möjlighet tas till viss del till vara i dag, men skulle kunna göra det än mer.

Även på en specifik arbetsplats kan kommunikation mellan medlemmar och förtroendevalda underlättas med hjälp av digitala verktyg.

Samtidigt måste man minnas att förmedlandet av den fackliga idén många gånger förutsätter möten mellan människor. Sådan kan under vissa omständigheter uppstå i digitala forum, men det går ofta bättre vid fysiska möten. Det är därför viktigt att fundera noga på vilket format som är det bästa för ett specifikt möte.

I vissa fall kan förhandlingsarbetet effektiviseras genom att förhandlingar tas digitalt. Dock är medlemskontakt en central del av lokalombudsmännens uppdrag. Därför är det ofta att föredra att ta förhandlingen på arbetsplatsen. Det blir ett naturligt tillfälle till dialog med medlemmar, vilket förbättrar förhandlingsresultatet. Dialog och återkoppling bidrar också till att fler ser medlemskapets värde. Därutöver kan man i anslutning till förhandling värva nya medlemmar.

Den digitala tekniken möjliggör att på ett mer effektivt sätt än tidigare följa upp vilka effekter olika insatser får. Detta sätt att arbeta och utveckla verksamheten kallas datadrivet. Redan i dag utvärderas noga effekterna av förbundets annonsering i digitala medier. Men en stor potential finns att arbeta mer datadrivet.

Artificiell intelligens förmår i dag att snabbt läsa av stora mängder information. Den kan också föreslå möjliga sätt att kommunicera ett budskap. Användning av artificiell intelligens kan därför bidra till att effektivisera arbetet i vissa delar av Handels verksamhet, som vissa typer av medlemskontakter och kommunikation.

Handels kommer behöva ta fram riktlinjer och policys för hur man ska använda digitala verktyg. Man kommer också behöva säkerställa att man har relevant kompetens på det digitala området i förbundet.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att Handels ska följa med i den tekniska utvecklingen och använda digital teknik där den kan underlätta, tillgängliggöra och effektivisera den fackliga verksamheten.

10 *Förbundets indelning i avdelningar*

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 har, i dialog med många inom förbundet, analyserat hur dagens avdelningsindelning ser ut och huruvida det finns skäl att ändra den. Avdelningarna är alltså egna juridiska personer, med egen demokratisk organisation, egen ekonomi och egen verksamhetsplan. Avdelningarna fungerar vidare som en enhet i Handels arbetsorganisation, med en försteombudsman och en personalgrupp (bestående av avdelnings- såväl som förbundsanställda).

Hur Handels kontor är fördelade över landet är en annan fråga än hur avdelningarna är indelade. En avdelning kan ha flera kontor. Om hela förbundet var organiserat som en juridisk person så skulle det ytterst vara förbundsstyrelsens ansvar att det fanns kontor där så behövs. I dag är det upp till varje avdelning att organisera – och bekosta – de kontor man behöver för att kunna arbeta medlemsnära.

Olika faktorer har påverkat var kontoren kommit att förläggas. Det är inte givet att alla kontor i dag finns där det är mest ändamålsenligt.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att avdelningarna ska utvärdera huruvida de har sina kontor på de platser där det är mest ändamålsenligt.

Resonemangen nedan handlar *inte* om var Handels bör ha kontor. Hur avdelningarna bör se ut är en annan fråga än var kontoren bör vara placerade. Medlemmarna finns där de finns, oavsett hur Handels avdelningar delas in. Om det i dag finns underlag för att hålla en kurs eller organisera lokala uppsökerier så gör det det även med en förändrad avdelningsindelning.

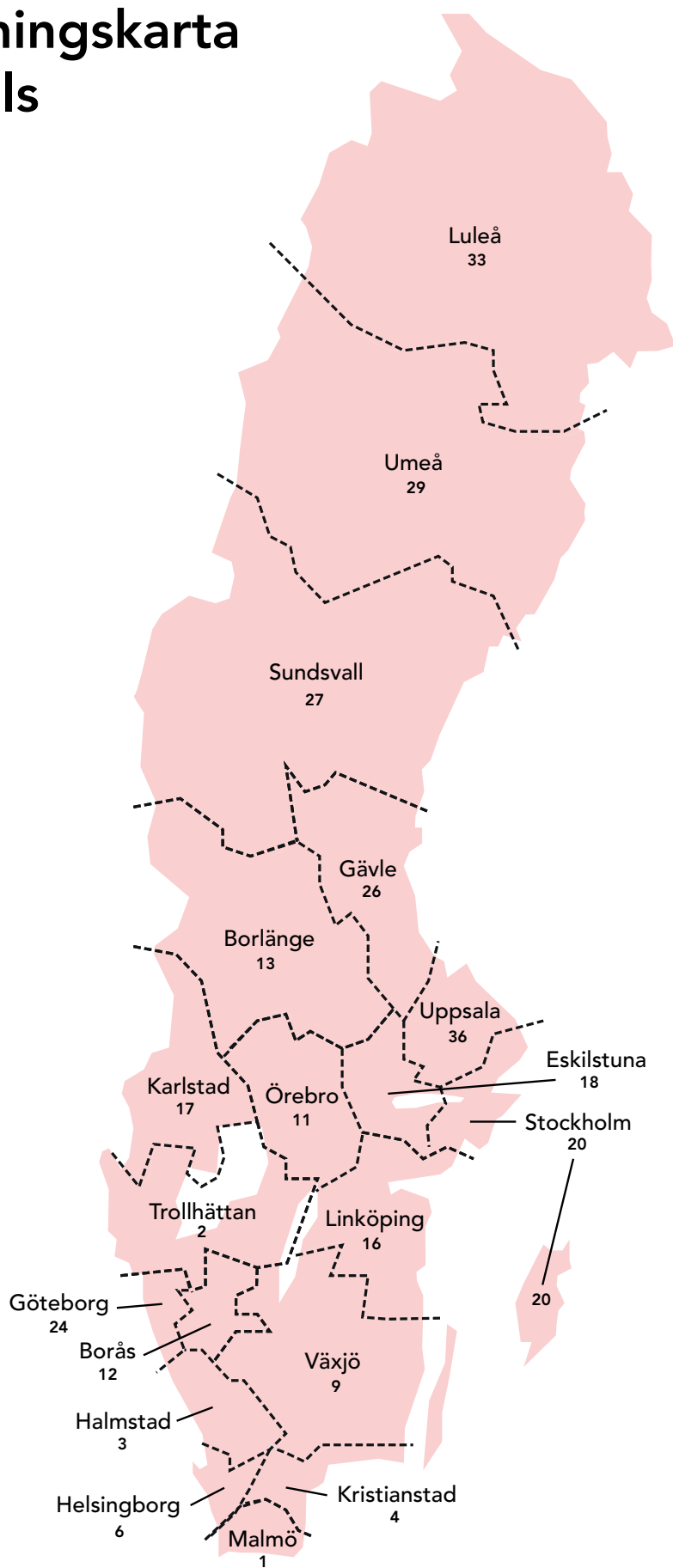
Här kan det förvirra att Handels avdelningar har namn efter en ort. Men, för att ta ett konkret exempel, när avdelning 31 Växjö och avdelning 9 Jönköping blev avdelning 9 Växjö så kom inte medlemmarna i Jönköping längre från facket. Facket ska i första hand finnas på arbetsplatsen. Och när Handels personal ska besöka arbetsplatser gör man det fortfarande med utgångspunkt från ett kontor i Jönköping.

Som redan nämnts så minskades antalet avdelningar i Handels drastiskt under 1960-talet, från 260 till 39. Sedan dess har ett flertal sammanslagningar skett. I dag finns 19 avdelningar.

Dessa 19 avdelningar ser mycket olika ut. Detta framgår av såväl tabellen som kartan nedan.

Avdelningarnas medlemsantal, avrundat till närmsta hundratal				
	Medlemmar totalt	Andel av medlemmar totalt, procent	Yrkesaktiva medlemmar	Andel av yrkesaktiva medlemmar, procent
1 Malmö	12100	8	9900	8,1
2 Trollhättan	8600	5,7	7200	5,9
3 Halmstad	5000	3,3	4200	3,4
4 Kristianstad	4900	3,2	3800	3,1
6 Helsingborg	7300	4,8	6300	5,1
9 Växjö	10100	6,6	8300	6,7
11 Örebro	5100	3,3	4100	3,3
12 Borås	4000	2,6	3300	2,7
13 Borlänge	4400	2,9	3500	2,8
16 Linköping	9100	6	7200	5,9
17 Karlstad	5000	3,3	3900	3,2
18 Eskilstuna	7600	5	6200	5
20 Stockholm	30400	20	24900	20,2
24 Göteborg	12900	8,5	10300	8,4
26 Gävle	4400	2,9	3400	2,8
27 Sundsvall	6100	4	4700	3,8
29 Umeå	4300	2,8	3400	2,8
33 Luleå	4500	3	3300	2,7
36 Uppsala	6100	4,1	5100	4,1
	151600		122900	

Avdelningskarta Handels



- Avdelning 27, 29 och 33 är stora, sett till geografin. Sett till medlemsantal tillhör dock avdelning 29 och 33 de minsta. Även avdelning 27 har relativt få medlemmar. Detta beror på Sveriges demografi, Norrland är avsevärt mer glesbefolkat än södra Sverige.
- Avdelning 20 är mycket stor. Långt mer än dubbelt så stor som den näst största avdelningen, sett till medlemsantal. Även detta beror på Sveriges demografi: Stockholm är den klart största staden i Sverige. Men som kartan visar så rymmer avdelning 20 också mer än Stockholms sammanhängande tätortsbebyggelse.
- Räknat i antal medlemmar är det stora skillnader mellan avdelningarna. Den största har 7,5 gånger så många medlemmar som den minsta. Och även om man tar bort avdelning 20 ur jämförelsen så är skillnaderna stora: avdelning 24 är drygt tre gånger så stor som grannavdelningen, avdelning 12. Den minsta avdelningen har endast hälften så många medlemmar som man hade haft om man delat förbundet i 19 lika stora avdelningar.
- Det är stora skillnader i storlek mellan avdelningarna söder om Mälardalen, även om man bortser från de två storstadsavdelningarna 1 och 24. Avdelningarna 2, 9 och 16 är stora, på grund av historiska sammanslagningar. Avdelningarna 3, 4 och 12 är små. Detta beror inte på demografien, utan på hur Handels valt att dela in sina avdelningar.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det är nödvändigt att ta ett helhetsgrepp om hur avdelningsindelningen ska se ut. Avdelningarna bör ha så lika förutsättningar som möjligt. Det kan inte åstadkommas genom enskilda sammanslagningar.

I intervjuer, referensgruppsmöten, ledningskonferens, förbundsstyrelse och styrgruppsmöten har diskussioner förts om för- och nackdelar med en förändring som skulle innebära att de flesta avdelningarna blev större, och att det totala antalet avdelningar blev färre.

Bland fördelarna kan följande nämnas:

- Med fler medlemmarna får avdelningarna ett större underlag varur man kan rekrytera förtroendevalda. I många avdelningar är det i dagsläget så att man måste anstränga sig för att få in tillräckligt med nomineringar till avdelningsstyrelsen, snarare än att det är konkurrens om platserna. Demokratin gynnas ofta av att man har flera kandidater att välja mellan.

- Med fler medlemmar får avdelningarna en större ekonomisk stabilitet. Det är avgörande att avdelningarna har en sådan storlek att den största arbetsplatsen i avdelningen kan lägga ner sin verksamhet utan att hela avdelningen kommer i gungning. Med färre årsmöten, färre styrelsemöten, färre personalkonferenser, färre bokslut och revisioner på totalen i förbundet sparas ekonomiska resurser.
- Större personalgrupper är mindre sårbara och mer flexibla. Det är lättare att hantera att någon är frånvarande eller behöver avlastning om man är fler som kan dela på arbetsuppgifterna. Man kan ha någon som är backup när man ska genomföra till exempel en utbildning eller en konferens.
- Med större personalgrupper kan man också fördela förbundets ansvarsområden så att ingen får fler uppdrag än hen kan genomföra på ett bra sätt. Återigen minskar sårbarheten: om man är till exempel sju ombudsmän i stället för tre eller fyra (hur många verksamhetsassistenter man har är upp till varje avdelning) gör det inte lika stor skillnad om någon är borta för att arbeta med sitt ansvarsområde.
- Med större personalgrupper skulle försteombudsmännen inte behöva ha egna förhandlingsområden, utan koncentrera sig på sitt ledarskap. Som redan nämnts skulle detta få positiva effekter.
- Med större personalgrupper skulle man kunna ha en ställföreträdande försteombudsman i varje avdelning. Dessa träder in som chef när försteombudsmannen är borta. Men även annars kan försteombudsmannen och dennes ställföreträdare diskutera personal- och arbetsledningsfrågor med varandra. Det skulle göra försteombudsmännen mindre ensamma.

Följande nackdelar kan nämnas:

- Med större avdelningar blir de geografiska avstånden längre. Detta innebär – särskilt i de delar av landet där avstånden skulle bli mycket stora – en utmaning när förtroendevalda, till exempel avdelningsstyrelsen, ska mötas. Det innebär också utmaningar för organiseringen av personalens arbete: antingen blir det långt att åka från kontoret till arbetsplatserna, eller så behöver man ha flera kontor i samma avdelning, vilket kan innebära svårigheter att hålla ihop personalgruppen.
- Mer fler medlemmar i en avdelning men oförändrat eller bara något utökat antal avdelningsstyrelseledamöter blir det färre som bestämmer över fler. Förtroendevalda som kandiderar till avdelningsstyrelsen blir inte nödvändigtvis valda.

- Med färre avdelningar blir det på totalen i hela förbundet färre som har ett avdelningsstyrelseuppdrag. Det riskerar leda till att färre förtroendevalda har ett perspektiv som omfattar mer än den egna arbetsplatsen. Det innebär i sin tur att färre förbereds för att komma i fråga för förbundsuppdrag.

I resonemang har det också lyfts möjligheter att hantera dessa nackdelar. Redan i dag finns avdelningar – som inte tillhör de allra största geografiskt – som har två fysiska styrelsemöten per år, och resten digitalt. Det finns också avdelningar som har flera kontor och får det att fungera bra. Flera avdelningar borde därför kunna bli större utan att de geografiska avstånden ställer till problem.

Om de flesta avdelningarna skulle bli större så skulle ändå ingen komma i närheten av avdelning 20:s storlek. Antagligen skulle flera avdelningar bli ungefär lika stora som avdelning 1 och 24 är i dag. Ingen har framfört att dessa avdelningar skulle ha ett demokratiskt underskott på grund av att för få bestämmer över för många.

Det har också lyfts fram att det finns andra sätt att vara med och påverka avdelningens inriktning än att sitta i avdelningsstyrelsen. Handels är en folkrörelse. Det främsta sättet att vara med och bidra är genom att engagera sig i verksamheten. Den mest centrala verksamheten är den som bedrivs på den egna arbetsplatsen. För att öka Handels fackliga styrka är det avgörande att fler engagerar sig mer i att bygga upp sin arbetsplatsorganisation.

Utöver det fackliga arbetet på den egna arbetsplatsen finns många sätt att engagera sig i avdelningens verksamhet. Förtroendevalda fyller en viktig funktion i till exempel handledarlag och uppsökarlag. Det finns lokala ungdomskommittéer, påverkansgrupper, med mera.

Kort sagt: fackligt engagemang består inte främst i att sitta i en styrelse och fatta formella beslut. En förändring som innebär att färre på totalen fungerar som avdelningsstyrelseledamöter kan öppna upp för fler förtroendevalda att komma till sin rätt, utifrån intresse och fallenhet. Genom att verka i avdelningen är man med och påverkar nog så mycket som genom ett styrelseuppdrag.

Att det blir färre som har ett avdelningsstyrelseuppdrag om antalet avdelningar blir färre är ovedersägligt. Men det betyder inte nödvändigtvis att färre får ett Handelsperspektiv (snarare än den egna arbetsplatsens perspektiv). Med ökad konkurrens om avdelningsstyrelseplatserna kan man också förvänta sig att avdelningsstyrelseledamöterna ska arbeta gentemot övriga förtroendevalda i avdelningen, och hjälpa dessa att se saker ur hela avdelningens – och förbundets – perspektiv.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att fördelarna med att många avdelningar skulle bli större, och det totala antalet färre, överväger. Nackdelarna kan till stor del hanteras. Den ekonomiska stabiliteten förbättras och arbetsorganisationen blir mer hållbar och flexibel. Den demokratiska styrningen kan stärkas när högre konkurrens om avdelningsstyrelseplatserna gör att var och en i större utsträckning engagerar sig på det sätt där hen har mest att bidra med. Styrgruppen anser därför att man ska besluta att minska antalet avdelningar.

Givet hur befolkningen och handelsarbetsplatserna är fördelade över landet är det oundvikligt att Handels har en stor avdelning i Stockholm. Det går inte att dela Stockholm mitt itu, det skulle bli avsevärt mindre effektivt.

Dock inbegriper avdelning 20 i dag orter som inte hör till den sammanhängande tätortsbebyggelse som omfattar Stockholm och ett antal kranskommuner. Österut och ner mot Nynäshamn kan, av geografiska skäl, ingen annan avdelning komma ifråga. Det finns dock orter som ligger nära gränsen till dagens avdelning 36, 18, 16 och 9, där man kan utreda vilka orter som borde tillhöra samma avdelning som Stockholm och vilka som inte borde det. Var det är mest naturligt att dra gränsen måste utredas vidare.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det vore önskvärt att det som i dag är avdelning 20 minskar i storlek. Detta för att minska storleksskillnaden mellan avdelningarna. Det är inte önskvärt att så många som 20 procent av medlemmarna tillhör en och samma avdelning. Styrgruppen anser dock att man inte ska dela avdelning 20 mitt itu. Avdelningen kommer därför även framgent att vara den klart största i Handels.

Om man minskar storleken på avdelning 20 något och sedan delar in övriga landet i nio avdelningar – så att man totalt får tio avdelningar – så blir den genomsnittliga storleken på dessa nio avdelningar ungefär 14 000 medlemmar, varav ungefär 11 000 yrkesverksamma. De nio avdelningarna skulle då i genomsnitt ha 9 procent vardera av förbundets medlemmar. Det skulle, med dagens nyckeltal, ge nio ombudsmän.

Om man i stället delar in övriga landet i elva avdelningar – så att man totalt får tolv avdelningar – så blir den genomsnittliga storleken på dessa elva avdelningar

ungefär 11 000 medlemmar, varav ungefär 9 000 yrkesverksamma. De elva avdelningarna skulle då i genomsnitt ha 7,5 procent vardera av förbundets medlemmar. Det skulle, med dagens nyckeltal, ge sju ombudsmän.

Med sju till nio ombudsmän – plus verksamhetsassistenter, som avdelningarna själva anställer – blir personalgrupperna så pass stora att arbetet kan organiseras på ett mer hållbart sätt, med förbättrad arbetsmiljö som följd.

Och tio till tolv avdelningar betyder alltså inte tio till tolv kontor. Var Handels ska ha kontor, som fungerar som arbetsplatser för den egna personalen, är en annan fråga än hur avdelningarna ska delas in.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att Handels ska ha mellan tio och tolv avdelningar.

Givet hur befolkningen – och framför allt de handelsanställda – är fördelade över landet krävs olika stora geografiska ytor för att uppnå x antal medlemmar. Om man i norr ska uppnå de fördelar som avdelningar med fler medlemmar, större ekonomi och större personalgrupp för med sig så blir de geografiska avstånden mycket stora. Om man i stället siktar på att ha någorlunda jämnstora avdelningar avseende geografin så förblir skillnaderna mellan avdelningarnas medlemsantal mycket stora (även om de kan bli mindre mellan avdelningar i södra Sverige).

Här behöver man göra ett vägval. Ska avdelningarna vara ungefär lika stora till medlemsantalet eller till geografin? Då skälen som anförts för att minska antalet avdelningar främst är att avdelningar med fler medlemmar (och därmed större ekonomi och större personalgrupp) har bättre förutsättningar ter det sig rimligt att som utgångspunkt ha just medlemsantalet som det riktmärke man förhåller sig till. Huruvida de nordligaste avdelningarna bör ha lika många medlemmar som de sydligare, eller om de för att få en hanterbar geografisk yta behöver ha något färre medlemmar, behöver dock utredas närmare.

Om man väljer att ha lika många medlemmar i de nordligaste avdelningarna som i avdelningarna i söder så kan det kräva särskilda organisatoriska lösningar. Kanske behöver personal fördelas mellan olika kontor på ett annat sätt än i dag. Kanske behövs, precis som i avdelning 20, gruppchefer som ansvarar för den dagliga arbetsledningen.

Hur stora de nordligaste avdelningarna ska vara – hur man ska väga fördelarna av en avdelning med fler medlemmar, större ekonomi och större personalgrupp

mot fördelarna av begränsade geografiska avstånd – måste processas fram tillsammans med de som berörs av det.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att utgångspunkten bör vara att alla avdelningar utom den som inbegriper Stockholm bör ha ungefär lika många medlemmar. Undantag kan behöva göras för de nordligaste avdelningarna. Om dessa å andra sidan får lika många medlemmar som de sydliga avdelningarna så kan det kräva särskilda organisatoriska lösningar i norr.

Att avdelningarna, bortsett från den som inbegriper Stockholm och eventuellt de nordligaste, bör ha ungefär lika många medlemmar kan dock inte ensamt styra avdelningsindelningen. Man måste också förhålla sig till hur kommunikationerna ser ut mellan olika orter, var länsgränserna går, hur LO-distrikten är indelade, med mera.

Därutöver behöver man ta hänsyn till arbetsplatsstrukturen, och skapa avdelningar med en hållbar balans mellan olika avtalsområden och arbetsplatser av olika storlek.

Det har redan lyfts att vissa orter kanske egentligen skulle höra bättre hemma i en annan avdelning än den de tillhör i dag.

Att genomföra den här föreslagna förändringen enbart genom att slå ihop befintliga avdelningar ter sig svårt.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att man behöver hålla öppet för att inte endast slå ihop befintliga avdelningar utan också rita om avdelningsgränser.

Stadgans § 22 Moment 1 slår fast att "Inom visst geografiskt eller på andra grunder avdelat område bildas avdelning efter förbundsrådets beslut".

När förbundet delas in i avdelningar måste man ha ett helhetsperspektiv men samtidigt beakta varje avdelningsgräns för sig. De som är verksamma där har en unik kunskap om vad som fungerar i praktiken. Därför är kongressen inte det forum där man ska diskutera en detaljerad avdelningsindelning. Inte heller är en övergripande styrgrupp, som den för organisationsutredning 2025, lämpad att ensam ta fram ett sådant förslag.

Erfarenheter från tidigare avdelningssammanslagningar visar att dessa har betydligt bättre förutsättningar att bli framgångsrika om man har tid till att lära känna varandra och komma överens om hur man ska arbeta i den nya avdelningen innan man fattar beslutet om en förändrad avdelningsindelning. Denna tid tillgängliggörs om kongressen först fattar ett övergripande inriktningsbeslut och den exakta avdelningsindelningen sedan arbetas fram i dialog med de berörda, för att sedan beslutas av ett förbundsråd under kongressperioden.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att kongressen 2025 ska besluta att antalet avdelningar ska bli färre och att man ska eftersträva att alla avdelningar utom den som inbegriper Stockholm och eventuellt de nordligaste har ungefär lika många medlemmar. Styrgruppen anser vidare att kongressen ska besluta att antalet avdelningar ska vara mellan tio och tolv. Slutligen anser styrgruppen att kongressen ska besluta att ett slutgiltigt beslut om avdelningsindelningen ska fattas av förbundsrådet senast 2027, och verkställas skyndsamt.

Stora organisationsförändringar är i sig resurskrävande. Det kan därför vara svårt att hitta det rätta tillfället att genomföra dem. Den löpande verksamheten behöver alltid prioriteras. I just detta fall behöver så stora resurser som möjligt koncentreras till att värva fler medlemmar, behålla medlemmar och bygga arbetsplatsorganisation.

Flera av skälen som här anförts för att minska antalet avdelningar går ut på att större avdelningar är mer stabila och resurseffektiva. Även om en förändrad avdelningsindelning på kort sikt kan konkurrera med insatser för att värva, behålla och organisera så kan en sådan i förlängningen tvärtom frigöra resurser till just detta.

Priset för att skjuta en organisationsförändring på framtiden kan därför bli högre än att genomföra den snarast, trots att nuläget inte tycks idealiskt.

Ett antal avdelningar har i dag en ohållbar ekonomisk situation, där de tvingas sälja av värdepapper för att finansiera sin löpande verksamhet. De måste snarast komma till en situation där de kan bära sina egna kostnader. Större avdelningar, där en mindre andel av kostnaderna läggs på overhead-kostnader, är ett sätt att åstadkomma det.

Ett antal avdelningar har också i dag svårt att leverera på sina verksamhetsmål. Även detta är skäl att genomföra organisatoriska förändringar, som gör dem bättre rustade att bedriva en effektiv verksamhet, så snart det är möjligt.

Därutöver är det angeläget att få till stånd förändringar som lägger grunden för en bättre arbetsmiljö för personalen i avdelningarna.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att de beslut som här föreslås inte ska skjutas på framtiden. Det tar ett antal år att planera, förbereda och genomföra en ny avdelningsindelning. Att inte fatta beslut på kongressen 2025 innebär att ytterligare år adderas innan förändringen kan bli verklighet. Då riskerar Handels att i ett senare skede behöva fatta beslut med kniven mot strupen.

Handels avdelningar namnges i dag på ett dubbelt sätt: dels med ett nummer, dels med ett Ortsnamn. Detta var ett naturligt sätt att namnge avdelningarna när de var 260 till antalet. Så snart avdelningarna kom att omfatta ett större område än sätesorten kan man dock ifrågasätta hur adekvat namnet är. Känns det logiskt för någon som bor och verkar i Norrköping att vara med i Handels avdelning 16 Linköping, eller för någon som jobbar i Örnköldsvik att tillhöra Handels avdelning 27 Sundsvall? I Sörmland och Västmanland var, fram till början av 2024, medlemmar i Eskilstuna med i avdelning 18 Västerås. Därefter blev det, i samband med att kontoret flyttades, tvärtom: nu är medlemmar i Västerås med i avdelning 18 Eskilstuna.

För den som kommer ny till Handels – och än mer för den som står utanför och försöker förstå förbundets organisation – torde detta te sig tämligen förvirrande.

Och numreringen gör inte det hela mindre förvirrande.

Om avdelningarna, som här föreslås, blir större kan detta sätt att namnge avdelningarna bidra till en ökad känsla av avstånd till facket. Om man tidigare tillhört en avdelning med namn efter en ort tre mil bort och nu plötsligt kommer att tillhöra en avdelning som fått sitt namn från en stad som ligger tre gånger så långt bort så är det naturligt att tänka att facket kommit längre bort. Men med Handels Direkt är det alltid lika lätt att kontakta Handels. Och om Handels kontor är oförändrade – eller till och med blir fler – så är det lika lätt som tidigare för personalen att åka ut och besöka arbetsplatsen.

Flera andra fackförbund – och andra folkrörelser – har avdelningsnamn som bättre beskriver det område de omfattar. Som exempel kan nämnas Livs fem verksamhetsregioner: Norr, Mitt, Öst, Väst och Syd.

Att byta sätt att namnge avdelningarna i samband med att avdelningsindelningen förändras är ett sätt att markera att de nya avdelningarna är just nya, snarare än justeringar eller sammanslagningar av de gamla.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det förbundsrådsmöte som beslutar om en ny avdelningsindelning även ska besluta om ett nytt sätt att namnge dessa, som gör det lättare att förstå vilket område varje avdelning omfattar.

I Handels stadgar regleras hur ombud till kongressen (§ 20 Moment 4) respektive förbundsrådet (§ 15 Moment 2) fördelas mellan avdelningarna. I båda fallen finns en mekanism som gynnar mindre avdelningar, genom att de får fler ombud än de hade fått vid en rent proportionell fördelning. De första 4 000 medlemmarna genererar åtta kongressombud (av 250) respektive en förbundsrådsledamot (av 45). Därefter fördelas mandatet proportionellt.

Ombudsfordelningen till nästa kongress, efter 2025, avgörs av hur stadgarna är formulerade när klubban faller på kongressen 2025. Om man vill att ombuden till nästa kongress, efter 2025, ska fördelas annorlunda med anledning av att avdelningsindelningen – enligt det här framlagda förslaget – förändras så behöver stadgarna alltså ändras på kongressen 2025.

Om de minsta nya avdelningarna blir avsevärt större än de minsta avdelningarna är i dag så är det inte relevant att ha en brytpunkt vid 4 000 medlemmar.

Om kongressombuden hade fördelats rent proportionellt hade, med dagens avdelningsindelning, de sju minsta avdelningarna behövt gå samman för att få lika många ombud som den största avdelningen. Med det här föreliggande förslaget skulle (möjligen med undantag för de nordligaste avdelningarna) de tre – eller kanske till och med två – minsta avdelningarna tillsammans ha lika många medlemmar som den största. Man kan därför tycka att behovet av omfördelning av ombud blir mindre med en ny avdelningsindelning.

Med dagens ordning sker en omfördelning där de flesta avdelningar "delar med sig" av ombud till de mindre avdelningarna. Mest från den största avdelningen, näst mest från den näst största avdelningen, och så vidare. Detta ger legitimitet till omfördelningssystemet. Om alla avdelningar utom den som inbegriper

Stockholm blir ungefär lika stora så finns inte längre en trappa på detta sätt. Då sker omfördelningen endast från den största avdelningen till alla andra. Det kan vara svårare att finna legitimitet för en sådan ordning.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att stadgarnas § 15 Moment 2 samt § 20 Moment 4, givet att kongressen 2025 beslutar om de förändringar i avdelningsindelningen som här föreslås, ska ändras och anpassas till den nya avdelningsindelningen. Huruvida den nya ordningen ska innebära en kompenserande mekanism, till fördel för de minsta avdelningarna, ska utredas i särskild ordning av stadgekommittén.

I många situationer gagnas medlemsnyttan av att flera avdelningar samarbetar med varandra. Det finns grannavdelningar som förlägger sina kurser till samma dagar, så att man ska kunna hålla kursen även om det inte blir tillräckligt många deltagare för att båda avdelningarna ska kunna göra det var för sig. Det förekommer att medlemmar som bor och/eller arbetar i utkanten av avdelningens område kan gå på kurs i grannavdelningen i stället. Andra avdelningar har ett ännu mer utvecklat studiesamarbete, med gemensamma kurser och gemensamma handledare.

I flera fall samordnar sig avdelningar kring nomineringar till LO-distrikt, ABF-styrelse, regionlistor, med mera. Inför Handels kongresser sker förberedelserna till stor del regionalt.

Det förekommer att duktiga uppsökare, med till exempel specialiserad språkkompetens, hjälper andra avdelningar än den egna.

Kedjeföretag har ofta en regional struktur som inte överensstämmer med Handels avdelningsindelning. Även där krävs ett långtgående samarbete avdelningar emellan.

Behoven av samarbeten över avdelningsgränserna skiljer sig åt från plats till plats och – inte minst – från fråga till fråga. I en fråga är det naturligt för avdelningarna A och B att samarbeta, i en annan fråga behöver avdelningarna A och C samordna sig. Att formalisera en regionindelning riskerar därför att bli alltför stelbent.

Med färre avdelningar minskar antalet tillfällen då det är naturligt att utse en företrädare för varje region i olika förbundssammanhang. I stället kan oftare varje avdelning delta med en egen företrädare. Detta minskar ytterligare behovet av en formaliserad regionindelning.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att avdelningarna ska samarbeta med varandra där det gagnar medlemsnyttan.

I dag finns, vid sidan av verkställande utskottet, vars ledamöter är heltidsanställda av Handels, nio kongressvalda ledamöter (samt en personalrepresentant) i förbundsstyrelsen. Detta regleras i stadgarnas § 14 Moment 2. Med 19 avdelningar innebär det att i princip hälften av avdelningarna har en förbundsstyrelseledamot, och hälften inte.

Om Handels i stället, som här föreslås, skulle ha tio till tolv avdelningar så skulle det innebära att alla avdelningar utom en, två eller tre hade en förbundsstyrelseledamot – förutsatt att stadgarna inte ändras. Det skulle i en sådan situation vara betydligt svårare att acceptera att ingen från ens egen avdelning valdes till förbundsstyrelsen.

Att lämna stadgarna oförändrade samtidigt som avdelningsantalet minskas till tio till tolv är därför svårt. Då finns två huvudsakliga alternativ: minska antalet ledamöter i förbundsstyrelsen (så att det inte blir så avvikande att stå utanför styrelsen) eller vik en plats i förbundsstyrelsen åt varje avdelning.

Fördelarna med att varje avdelning har en plats i förbundsstyrelsen är att känslan av delaktighet i förbundets styrning ökar. Förhoppningsvis känner alla förbundsstyrelseledamöter också ett ansvar för att deras avdelning ska göra sin del för att förverkliga förbundsstyrelsens beslut.

Nackdelen med att varje avdelning har en plats i förbundsstyrelsen är att styrelsen riskerar att fungera som ett representantskap, där det anses legitimt att delta i beslutsfattandet med inställningen "hur påverkar det här *min* avdelning?" Om antalet förbundsstyrelseledamöter i stället är färre än antalet avdelningar så blir det tydligt att de alla måste ta ansvar för hela förbundet, inte bara sin egen avdelning.

I utredningen har också perspektivet lyfts att behovet av förbundsrådet minskar om alla avdelningar är företrädna i styrelsen. Dock är majoritetsförhållandena andra i förbundsrådet, där avdelningarna har ombud i förhållande till sin storlek, jämfört med i förbundsstyrelsen, där varje ledamot har en röst.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att stadgekommittén bör utreda huruvida förbundsstyrelsens sammansättning bör ändras som en konsekvens av att antalet avdelningar, som här föreslås, minskar. I den utredningen bör även förbundsrådets funktion inkluderas.

Styrgruppen anser vidare att det även fortsatt är angeläget att valet till förbundsstyrelsen, oavsett hur många ledamöter denna har, bereds i särskild ordning. Detta för att man ska kunna få en bra balans avseende inte endast avdelningstillhörighet utan även sådant som kollektivavtalsområden, ålder och kön. Styrgruppen anser med andra ord *inte* att varje avdelningsordförande per automatik borde ha en plats i förbundsstyrelsen.

11 *Ett Handels*

Alla medlemmar i Handels har sitt medlemskap direkt i förbundet. Förbundet är dock indelat i 19 lokalavdelningar. Varje medlem hör till en avdelning grundat på var hans arbetsplats är belägen geografiskt.

Kongressens och förbundsstyrelsens beslut omfattar hela förbundet. Därutöver har varje avdelning en egen demokratisk organisation med årsmöte och styrelse.

Avdelningarna är egna juridiska personer. Det innebär att de har sin egen ekonomi.

De anställda i Handels har två olika arbetsgivare. Alla som arbetar på förbundskontoret och alla förste- och lokalombudsmän är anställda av förbundet. Verksamhetsassistenter och annan avdelningspersonal är anställda av respektive avdelning.

De anställda i Handels är placerade antingen på förbundskontoret eller någon av de 19 lokalavdelningarna. Förbundskontoret ligger i Stockholm men har en filial i Eskilstuna. Personalgrupperna på avdelningarna har två olika arbetsgivare – förbundet för ombudsmännen, avdelningen för övriga.

Att det uppstår spänningar mellan den centrala nivån och den lokala nivån i en organisation av det här slaget är förmodligen oundvikligt. Man skulle till och med kunna argumentera för att en sådan spänning, rätt hanterad, kan bidra till att vitalisera den interna demokratin. Den riskerar dock också att dränera organisationen på energi.

I arbetet med utredningen har framkommit att vissa upplever att avståndet mellan förbundskontor och avdelningar är alltför stort. Det finns exempel på misstro och bristande förståelse för varandras roller. Det förekommer att såväl beslutsefterlevnad som resurseffektivitet ifrågasätts.

Den största delen av den medlemsnära verksamheten sker i avdelningarna. Förbundskontoret har en stödande och samordnande samt, i vissa fall, avlastande roll.

Förbundskontorets arbete kan fylla fyra funktioner:

- Det kan i sig vara medlemsnära. Exempel på detta är fackliga rådgivningen och medlemservice.
- Det kan stödja avdelningarnas medlemsnära verksamhet, genom samordning, utvärdering och metodutveckling. Här ryms sådant som ansvar

för arbetssätt för hur avdelningarna ska arbeta med olika typer av förhandlingsfrågor, medlemsutveckling och fackliga studier.

- Det kan avlasta avdelningarna, så att de kan koncentrera sig på det medlemsnära arbetet. Exempel på detta är IT och lön- och ekonomihantering, som avdelningarna inte behöver sköta själva.
- Det kan bidra till att förverkliga förbundets mål genom insatser som endast sker på nationell nivå. Här ryms förhandling av kollektivavtal, handels.se, ledningsstöd, med mera.

11.1 Antal organisationsnummer

Många organisationer – fackliga och andra organisationer – har, i likhet med Handels, en lokal eller regional nivå samt en nationell nivå. Hur dessa organiseras, och hur de förhåller sig till varandra, skiljer sig åt från organisation till organisation. När man studerar hur andra organisationer är uppbyggda ser man att frågan är betydligt mer komplex än huruvida hela organisationen ska vara en juridisk person eller om de lokala enheterna ska ha egna organisationsnummer. Det finns en rad organisatoriska dimensioner som kan kombineras på olika sätt. Varje organisation är på så sätt mer eller mindre unik i sin uppbyggnad.

Den första skiljelinjen mellan olika organisationer är just huruvida de lokala eller regionala leden är egna juridiska personer eller ej. Det finns fackförbund där varje klubb har ett eget organisationsnummer. I andra förbund finns bara ett organisationsnummer, som omfattar hela förbundet. Handels tillhör de förbund där lokalavdelningarna är egna juridiska personer. Det finns med andra ord i dagsläget 20 organisationsnummer för Handels – ett för förbundet och ett för var och en av de 19 avdelningarna.

Detta betyder dock inte att Handels utgörs av 20 fristående organisationer. Det finns andra organisationer där lokala föreningar gått ihop och bildat en riksförening, som ansvarar för vissa arbetsuppgifter. I Handels fall är kongressen styrande för hela förbundet. Avdelningarna beslutar om sin verksamhet inom de ramar kongressen beslutat om.

I vissa fackförbund har den enskilde medlemmen sitt medlemskap i fackklubben. I andra fackförbund är man medlem i avdelningen. Dessa alternativ förutsätter att de organisationsleden är egna juridiska personer. I Handels, och flera andra förbund, är man alltså medlem i förbundet. Förbundet delas sedan in i

avdelningar, och avdelningarna i klubbar. Medlemmarna hänförs till avdelningar och klubbar baserat på var de arbetar.

Tidigare hade Handels avdelningar friheten att själva – inom bestämda ramar – sätta sin medlemsavgift. Detta förde med sig att det inte fanns ett bestämt svar på frågan om vad det kostade att vara medlem, givet en viss inkomst. Numera gäller en och samma avgiftstabell för hela förbundet.

Förbundet tar in medlemsavgifterna. Dessa fördelas sedan till avdelningarna enligt två mekanismer. Dels anställer förbundet lokalombudsmän, som fördelas på avdelningarna baserat på deras medlemsantal (mer om fördelningsnyckeln nedan). Dels tilldelas avdelningarna ekonomiska medel i proportion till antalet medlemmar i de olika avgiftsklasserna.

Avdelningarnas påverkan på intäkterna är alltså begränsade. Dock har avdelningarna även eget kapital. Storleken på detta varierar mycket.

Utgifterna har avdelningarna däremot påverkan på. De betalar sin egen lokalhyra, de anställer personal (utöver ombudsmännen), de bekostar verksamhet. Vissa aktiviteter berättigar till stimulansbidrag från förbundet.

Förutsättningarna för facklig verksamhet skiljer sig åt i landet. I vissa avdelningar tillkommer arbetsplatser, i andra minskar antalet arbetsplatser. I vissa avdelningar finns många stora arbetsplatser, i andra dominerar små arbetsplatser. I vissa avdelningar finns flera arbetsplatser tillhörande kedjeföretag som prioriteras i förbundets verksamhet, i andra avdelningar är dessa få.

I dag tilldelas avdelningarna alltså resurser i relation till sin storlek. Ansvaret för måltal fördelas vanligen på samma sätt. Avdelningarnas möjlighet att utöver de medel de tilldelas använda det egna kapitalet till att finansiera verksamheten varierar mellan avdelningarna. Detta är en naturlig följd av att varje avdelning är en egen juridisk person.

Vilka satsningar avdelningarna gör får dock konsekvenser för hela förbundet – ytterst i form av medlemsutveckling och möjliga konfliktarbetsplatser. Avdelningar kan hamna i situationer där de tvingas välja mellan att satsa för förbundets bästa eller avvakta för att säkra den egna ekonomin. Trots att det i förbundet i dess helhet finns tillräckliga resurser för att satsa.

Om förbundet med dess avdelningar varit en juridisk person hade det varit möjligt att i större utsträckning styra resurser till de avdelningar där de bäst behövs. I dag placeras ombudsmän i avdelningarna på grundval av medlemsantalet. Ekonomiska medel fördelas mellan avdelningarna baserat på antalet medlemmar i de olika avgiftsklasserna. Sedan är det upp till avdelningen att genomföra den

verksamhet som krävs för att nå förbundets mål. Om hela förbundet hade varit en juridisk person hade man kunnat vända på det: om en avdelning inte bidrar med sin del till förbundets mål måste man se över arbetssätten. Om man trots en sådan översyn inte når önskat resultat är det förbundets ansvar att besluta huruvida resurser ska omfördelas. Så fungerar det redan i dag mellan olika enheter på förbundskontoret.

På så sätt skulle inte en avdelning som till exempel drabbas av hyreshöjningar, har särskilt svåra förutsättningar med medlemsvärningen eller måste ha flera bemannade kontor behöva ta hela smällen själv.

Om förbundet med dess avdelningar varit en juridisk person hade fler faktorer än avdelningarnas storlek kunnat vägas in när man fördelade ansvaret för måltal. I stället för att utgå från en abstrakt princip om rättvisa förhållanden mellan avdelningarna, där var och en ansvarar för sin del, hade man kunnat utgå från förbundets mål och delat solidariskt på ansvaret. Avdelningarna hade i större utsträckning kunnat hjälpa varandra när så behövs, genom att verksamhetsassistenterna i grunden arbetat för förbundet och inte endast en specifik avdelning. Det hade stimulerat alla till att tänka på förbundets bästa, snarare än att den egna avdelningen ska fokusera på sitt eget resultat.

Dagens ordning med olika organisationsnummer innebär att Handels agerar som 20 olika arbetsgivare. I kombination med att lokalombudsmännen är förbundsanställda innebär det att personalgrupperna på avdelningarna har två olika arbetsgivare. De flesta förefaller anse att detta fungerar bra. Men villkoren kan skilja sig åt mellan de avdelningsanställda.

Det är angeläget att man kan anpassa den lokala verksamheten efter de lokala förutsättningarna. Olika saker fungerar på olika ställen. I vissa avdelningar finns många förtroendevalda som vill delta i avdelningsaktiviteter, i andra inte. Därför kan inte all verksamhet stöpas i en form.

Dock bör en viss enhetlighet finnas. Det behöver till exempel finnas en gemensam utgångspunkt i fråga om vad det innebär att arbeta som verksamhetsassistent. I dag finns en förbundsgemensam befattningsbeskrivning men verksamhetsassistenternas roll förefaller ändå variera ganska mycket.

Visionen om *ett Handels* är vägledande för organisationsutredning 2025. I dag är förbundet på sätt och vis ett Handels, på sätt och vis 20 Handels. Genom rutiner för hur man ska arbeta med olika frågor upprätthålls en likvärdighet i medlemskapet, men vad medlemmen får ut av sitt fackliga medlemskap påverkas i viss mån av vilken avdelning hen är medlem i. Oavsett om förbundet organiseras som

en eller flera juridiska personer är det, för att nå framgång, avgörande att agera som ett förbund där man kraftsamlar och prioriterar tillsammans.

Om förbundet organiserades som en juridisk person skulle det inte förändra behovet av lokala kontor ute i landet.

Om förbundet organiserades som en juridisk person skulle det heller inte förändra försteombudsmännens ansvar och mandat att leda och fördela arbetet. Det som skulle förändras är att verksamhetsassistenterna skulle få förbundet som arbetsgivare. Rent formellt skulle det ske som ett övertagande av verksamhet (6 b § LAS). Villkoren är skyddade i ett år vid ett sådant övertagande. Därefter skulle någon form av harmonisering av villkoren sannolikt ske.

I dag varierar antalet verksamhetsassistenter per medlem mellan avdelningarna. Det beror både på att avdelningarna har olika ekonomiska tillgångar och på att de gjort olika vägval avseende i vilken utsträckning man tar in förtroendevalda på ersättning för förlorad arbetsförtjänst (vilket i sin tur kan bero på såväl olika strategiska avvägningar som olika tillgång till förtroendevalda som kan och vill ta sådana uppdrag). Det är sannolikt att dessa variationer skulle bli mindre om man gick över till ett organisationsnummer. Även det totala antalet verksamhetsassistenter skulle kunna påverkas.

Förbundsstyrelsen ansvarar för att kongressens beslut förverkligas.

Förbundsstyrelsen förfogar dock inte över alla de resurser som krävs för detta. Om kongressbeslut inte skulle genomföras på grund av att någon avdelning inte har tillräckliga resurser på det så skulle ansvarsutkrävandet bli otydligt, då det är förbundsstyrelsen – inte avdelningsstyrelserna – som svarar inför kongressen.

Även om avdelningarna inte skulle vara egna juridiska personer, och de formellt inte skulle äga sin egen ekonomi, skulle de kunna ha en demokratisk struktur med årsmöte och styrelse. Detta förekommer i andra förbund som är organiserade kring ett organisationsnummer. Man kan organisera det på olika sätt, men centralt skulle vara att lokala förtroendevalda har en roll i att säkerställa att verksamheten anpassas efter lokala behov och förutsättningar. Redan i dag begränsas avdelningarnas mandat av kongressbeslut (som avdelningarna varit delaktiga i att fatta).

Beslutsvägarna upplevs av många som korta med dagens ordning. Man kan dock, om man skulle gå över till ett organisationsnummer, skapa möjligheter att flytta och i vissa fall tillskjuta resurser utan att frågan kräver beslut av förbundsstyrelsen. Det kan till exempel åstadkommas genom en övrigt-post i den budget försteombudsmännens chef förfogar över.

Många i förbundet har visat ett starkt motstånd mot att gå över till ett organisationsnummer. Många försteombudsmän är avvisande till idén, ännu fler verksamhetsassistenter. Det finns en oro att möjligheterna att anpassa verksamheten efter lokala förutsättningar skulle påverkas negativt. Rädslan för långa beslutsvägar har redan nämnts. Många verksamhetsassistenter föredrar också att ha avdelningen som arbetsgivare. Många upplever att avdelningarna är snabbare på att anställa fler verksamhetsassistenter när arbetsmiljön hotas av för stor arbetsbörda än förbundet är avseende ombudsmännen.

Under arbetet med organisationsutredning 2025 har en bristande tillit inom förbundet synliggjorts. Detta har främst kommit i dagen i anslutning till frågan om hur många organisationsnummer Handels ska ha. Utredningen har misstänkts för att inte vara beredd att förutsättningslöst lyssna in olika röster i förbundet.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det långsiktigt bästa för Handels vore att gå över till ett organisationsnummer för hela förbundet. Det skulle stärka förutsättningarna att agera som ett Handels, samt möjliggöra förbundsgemensamma prioriteringar av hur resurser ska användas, vilket skulle bidra till att öka likvärdigheten i medlemskapet. Ansvarutkrävandet skulle bli tydligare om förbundsstyrelsen förfogade över de resurser som krävs för att förverkliga de av kongressen fattade besluten. Styrgruppen anser att det är viktigt att Handels har en lokal närvaro ute i landet och att försteombudsmännen har mandat att leda och fördela arbetet utifrån de lokala förutsättningarna. Styrgruppen anser vidare att stödet i avdelningarna för att gå över till ett organisationsnummer i dagsläget är för svagt för att man ska kunna rekommendera förbundsstyrelsen att lägga ett sådant förslag. Initiativet till en sådan förändring måste ytterst väckas av avdelningar som anser att det skulle gynna deras – och hela förbundets – förutsättningar att bedriva en effektiv och slagkraftig verksamhet.

11.2 ***Rollfördelning***

Som tidigare nämnts kan förbundskontorets verksamhet fylla fyra olika funktioner.

- Verksamhet som bidrar till avdelningarnas medlemsnära verksamhet genom samordning, utvärdering och metodutveckling, som

medlemsutvecklingsverksamheten, fackliga studier och samordning kring olika kollektivavtal eller kedjeföretag

- Medlemsnära verksamhet, som fackliga rådgivningen och medlemservice, arbete med centralfackliga grupper (CFG) och kommunikation riktad direkt till medlemmar och/eller förtroendevalda
- Verksamhet som avlastar avdelningarna, så att de kan koncentrera sig på det medlemsnära arbetet, som IT och lön- och ekonomihantering
- Verksamhet som bidrar till att förverkliga förbundets mål genom insatser som endast sker på nationell nivå, som förhandling av kollektivavtal, handels.se, ledningsstöd, med mera

Ibland kan en specifik verksamhet fylla flera av dessa funktioner.

I alla dessa fyra funktioner ska förbundskontorets arbete harmoniera med övriga förbundets arbete. Men i den första funktionen är relationen till avdelningarna särskilt direkt. Här följer därför en fördjupning i just den verksamhet på förbundskontoret som syftar till att bidra till avdelningarnas medlemsnära verksamhet.

Handels 19 avdelningar har alla samma uppdrag. Lokalombudsmännen och verksamhetsassistenterna har vanligen en relativt god överblick över all verksamhet som bedrivs i avdelningen. Ansvar för olika arbetsuppgifter fördelas mellan medarbetarna på avdelningen, men i grund och botten finns ett delat ansvar.

Förbundskontoret har delvis ett annat uppdrag. Och eftersom det endast finns ett förbundskontor skiljer det sig på sätt och vis från övriga organisationen. På förbundskontoret arbetar specialister, som har ett helikopterperspektiv på sina egna respektive verksamhetsområden – då man står i kontakt med samtliga avdelningar – men samtidigt har begränsad insyn i andra verksamhetsområden. Förbundskontoret tenderar också att arbeta mer ”i stuprör” än önskvärt. Mer om det nedan.

Specialistfunktionerna på förbundskontoret är en tillgång för hela förbundet. De kan sammanställa avdelningarnas erfarenheter och utvärdera vilka metoder som fungerar bäst. De kan lyssna in avdelningarnas behov och tillse att de får det stöd de behöver. Och de kan vara en resurs när förbundsstyrelsen eller ledningsgruppen vill få en sammantagen lägesbild av en verksamhetsgren inom förbundet.

Att personer på förbundskontoret som bara ansvarar för sina egna områden kommunicerar med personer på avdelningarna som är engagerade i mer eller

mindre alla verksamhetsgrenar kan dock även försvåra samarbetet. Många upplever att förbundskontoret ofta brister i intern samordning.

Styrningen av Handels utgår från kongressen. Förbundsstyrelsen styr verksamheten utifrån kongressens beslut. Såväl försteombudsmännen som olika funktioner på förbundskontoret ansvarar för att de av förbundsstyrelsen satta målen ska förverkligas. Detta kräver att de ansvariga på förbundskontorets roll gentemot försteombudsmännen är mycket tydlig.

Förbundskontoret ansvarar också för att underlätta för avdelningarna då de utför sin verksamhet. Det är ibland effektivare att en sak görs på ett sätt på ett ställe, och sedan sprids i organisationen, än att det görs på 19 olika sätt på 19 olika ställen. Detta uppdrag för förbundskontoret kräver en nära dialog med avdelningarna, så den ansvarige på förbundskontoret kan uppfatta vad avdelningarna behöver. Det kräver vidare tydliga arbetsgångar på förbundskontoret, så att den ansvarige vet hur hen ska ta frågan vidare och, vid behov, få ett beslut.

Effektivitet är dock inte allt. Det finns tillfällen då medlemsnära uppgifter bäst utförs lokalt, även om man då sammantaget lägger ner fler arbetstimmar. Om resultatet på så sätt blir bättre kan det vara motiverat.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det fackliga arbetet ute på arbetsplatserna – oavsett om det handlar om förhandlingar och arbetsmiljö eller värvning och organisering – måste prioriteras. Ibland underlättas avdelningarnas medlemsnära arbete genom att andra arbetsuppgifter centraliseras. Visst medlemsnära arbete bedrivs också direkt från förbundskontoret. Därtill kan avdelningarnas medlemsnära arbete effektiviseras av att viss samordning och metodutveckling sker centralt. Och så finns arbetsuppgifter som bidrar till att förverkliga förbundets mål och som endast utförs på nationell nivå. Styrgruppen anser därför sammanfattningsvis att resurser som läggs på förbundskontoret alltid måste utvärderas i ljuset av vad de bidrar med, utifrån dessa kriterier. Frågan måste ställas kritiskt: hade motsvarande resurser gjort större nytta om de lagts direkt på medlemsnära verksamhet i avdelningarna? Medlemmen och medlemsnyttan ska alltid stå i fokus.

11.3 *Intranät*

Ett återkommande problem i Handels är att arbetssätt och riktlinjer som tagits fram inte blir kända i förbundet. Det kan rent av få till följd att vissa irriterar sig över att de ansvariga på förbundskontoret – såvitt de vet – inte tagit fram ett underlag, samtidigt som de ansvariga på förbundskontoret irriterar sig över att ingen använder det underlag de tagit fram. För att få detta att fungera bättre måste intranätet – Handelsplatsen – fungera och användas på ett effektivt sätt. Det är också angeläget att kommunikationen mellan förbunds kontor och avdelningar sker på fler sätt än genom Handelsplatsen, särskilt när nya underlag tagits fram.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det är nödvändigt för Handels att ha ett intranät som fungerar och används på ett effektivt sätt. Det är också nödvändigt att det finns naturliga kontaktytor mellan avdelningar och förbunds kontor, där man kan diskutera vilka underlag som redan finns och vilka som borde tas fram.

I januari 2024 antog förbundsstyrelsen en ny kommunikationspolicy för förbundet. Där framgår vilka som har vilket ansvar för Handelsplatsen. En redaktionsgrupp bestående av funktioner från såväl avdelningar som förbunds kontor möts regelbundet för att hålla Handelsplatsen uppdaterad, identifiera behov av utveckling och se till att intranätet möter upp mot de behov som anställda på Handels har. Under 2024 inleds också ett arbete för att arbeta fram ytterligare riktlinjer för internkommunikation.

11.4 *Resursfördelning*

Ett sätt att synliggöra hur Handels resurser fördelas är att utgå från budgeten. I skissen nedan används siffror från budgeten för 2024. Av förbundets intäkter på 622 miljoner kronor går 174 miljoner direkt till avdelningarna. Dessa pengar fördelas utifrån hur många medlemmar avdelningarna har i respektive avgiftsklass.

Då återstår 448 miljoner kronor.

281 miljoner kronor används till vad som kan kallas kärnverksamhet. Närmare 81 miljoner av dessa används till att avlöna lokalombudsmän och regionala skyddsombud, som placeras i avdelningarna. Här ryms också centraliserad medlemsnära verksamhet som medlemservice och fackliga rådgivningen.

Arbetsrättsärenden och insatser från LO-TCO Rättsskydd får också betraktas som medlemsnära, medan avtalsförhandlingarna tillhör kategorin insatser som endast genomförs på central nivå – kollektivavtalen är ju nationella – men medlemsnyttan är uppenbar.

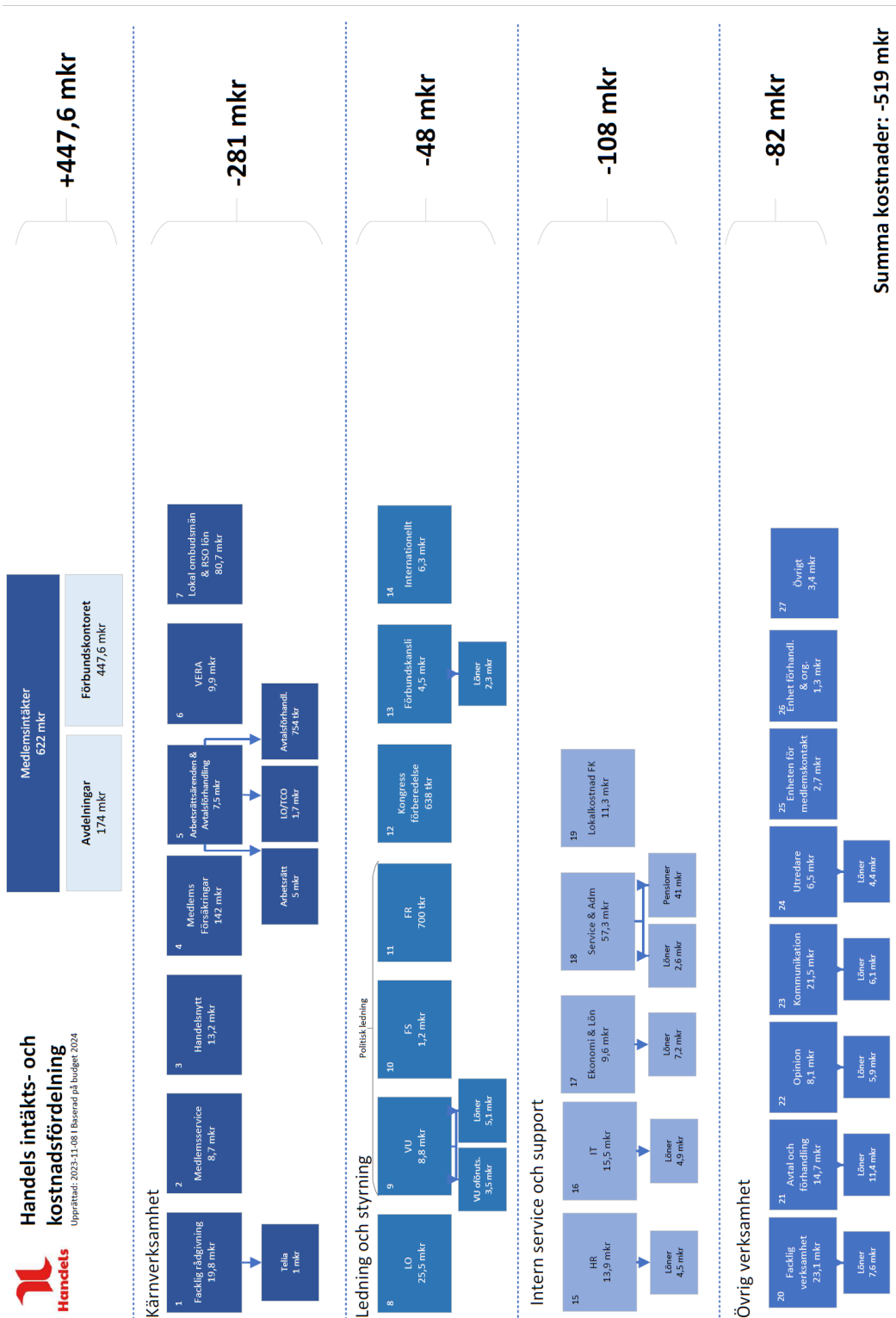
Till kärnverksamheten räknas här också medlemssystemet VERA, som är en förutsättning för att upprätthålla förbundet. Även kostnader för Handelsnytt och medlemsförsäkringar återfinns här.

48 miljoner kronor används till sådant som kan kallas ledning och styrning. Där ryms de demokratiska organen förbundsråd, förbundsstyrelse och verkställande utskott (inklusive den budgetpost som verkställande utskottet förfogar över för att kunna göra satsningar under innevarande budgetår, "VU:s oförutsedda") och även förberedelser för kongressen. Förbundskansliet arbetar till stor del med den demokratiska strukturen för förbundet. Därutöver tillkommer medlemsavgiften till LO samt internationell verksamhet, som inbegriper såväl medlemsavgiften till globala facket UNI som fackliga utvecklingsprojekt.

108 miljoner kronor används till intern service och support. Merparten av detta är verksamhet av den typ som avlastar avdelningarna, så att de kan koncentrera sig på det medlemsnära arbetet. HR, IT, ekonomi och lön, service och administration samt lokalkostnaderna för förbundskontoret återfinns här. Utöver löner för HR-gruppen innehåller HR-budgeten flera utbildningar (inklusive chefsutbildning), trivselaktiviteter, hälsofrämjande insatser med mera. IT-budgeten innehåller, utöver löner för IT-gruppen, kostnader för externa leverantörer, leasing, licenser, med mera.

82 miljoner kronor används till övrig verksamhet. Detta inbegriper både verksamhet som bidrar till avdelningarnas medlemsnära verksamhet genom samordning, utvärdering och metodutveckling och verksamhet som bidrar till att förverkliga förbundets mål genom insatser som endast sker på nationell nivå.

Facklig verksamhets budget innehåller, utöver löner till gruppens anställda, studieverksamheten, ungdomsverksamheten, stipendier, studiesystemet Lime, Europaparlamentsvalet, kampanjer, olika forum, med mera. De stora posterna i kommunikationsgruppens budget är, förutom löner, digital marknadsföring och webb. Avtal och förhandling, opinionsgruppen och utredargruppen använder merparten av sin respektive budget till löner. Här finns också övergripande kostnader för enheten för medlemskontakt och verksamhetsstrategiskt arbete samt förhandlings- och organiseringsenheten. Därutöver finns en övrigt-post, där merparten utgörs av kostnader för ringresursen.



Frågan om hur resurser fördelas mellan den centrala och den lokala nivån, mellan kärnverksamhet och stödfunktioner, mellan medlemsnära verksamhet (och stöd till medlemsnära verksamhet) och insatser som gagnar medlemmarna på ett mer indirekt sätt är alltid relevant. Som mest aktuell blir den i den årliga budgetprocessen. Där ses fasta kostnader, som kostnader för system och externa leverantörer och lokalkostnader, över för att tillförsäkra att man inte

betalar mer än nödvändigt. Kostnader måste stå i proportion till den nytta de gör för verksamheten.

I budgetprocessen skärskådas också hur resurser fördelas dels mellan medlemsnära verksamhet och stöd till medlemsnära verksamhet, dels mellan å ena sidan medlemsnära verksamhet och stöd till medlemsnära verksamhet och å andra sidan verksamhet som bidrar till att förverkliga förbundets mål genom insatser som endast sker på nationell nivå.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att när resurser läggs på något annat än medlemsnära verksamhet så måste skälen till detta presenteras på ett transparent och tydligt sätt för intresserade medlemmar och förtroendevalda. Stödfunktioner måste utvärderas löpande, så att de är prisvärda och ändamålsenliga. Verksamhet som bidrar till att förverkliga förbundets mål genom insatser som endast sker på nationell nivå måste utformas på ett sådant sätt att de stimulerar och förstärker den medlemsnära verksamheten.

12 *Förbundskontoret*

Handels förbunds kontor fyller en viktig funktion för hela förbundet. Därför är det angeläget att analysera huruvida förbundskontorets organisation, verksamhet och arbetssätt lägger grunden för att förbundets resurser ska användas på bästa sätt.

12.1 *Förankring anställda på förbundskontoret*

Det är i avdelningarna – och klubbarna – som merparten av den medlemsnära verksamheten äger rum. Förbundskontoret ska understödja och underlätta denna. Detta kräver en god kännedom om förutsättningarna i avdelningarna.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det är angeläget att alla anställda på förbundskontoret har god kännedom om och förståelse för verksamheten på avdelningarna, samt hur läget är ute på arbetsplatserna. Anställda på förbundskontoret och avdelningarna behöver också ha upparbetade kontakter med varandra så att det är naturligt att, vid behov, prata med varandra. Styrgruppen anser att samtliga som anställs på förbundskontoret utan att tidigare ha arbetat i en avdelning som en del av sin introduktion ska gå vid sidan om på en avdelning under några dagar. Styrgruppen anser vidare att majoriteten av de anställda på förbundskontoret varje år ska delta i verksamhet – planerad verksamhet som har ett tydligt syfte – i någon avdelning, och att anställda på förbundskontoret som har till uppgift att vara med och planera verksamhet som utförs i avdelningarna varje år ska besöka någon avdelning för att delta i den verksamheten.

12.2 *Samarbete mellan funktionsgrupper på förbundskontoret*

En stor del av arbetet på förbundskontoret inbegriper flera olika funktionsgrupper. Ibland är även avdelningarna involverade, andra gånger har avdelningarna att förhålla sig till resultatet av det arbetet.

Här finns anledning att ställa sig frågan om man arbetar på ett sådant sätt att man får ut största möjliga nytta ur de resurser man satsar.

När arbetet bedrivs i projektform används ofta en projektstyrningsmodell som heter PPS-modellen. Där finns en tydlig struktur med beställare, projektägare, projektledare och styrgrupp. Uppdraget definieras i ett direktiv och omsätts i verksamhet genom en projektplan. Det är på så sätt tydligt vad som ska göras, vem som ansvarar för att det blir gjort, vem den rapporterar till och vilka som ansvarar för att de nödvändiga resurserna finns att tillgå.

Projekt definieras av att de är tidsbegränsade. PPS-modellen används dock inte i alla tidsbegränsade samarbeten.

Dessutom är en stor del av arbetet på förbundskontoret löpande, och inbegriper flera grupper. Här finns inte, på samma sätt som vid projekt, en fastslagen struktur som man följer. Det finns ingen rutin för hur uppdraget formuleras. Det är ofta otydligt vem arbetsgruppen är ansvarig inför. Ingen har det uttalade ansvaret för att processen går framåt, utan var och en deltar som representant för sin funktionsgrupp. Det är oklart vem man ska vända sig till om man kör fast eller behöver ytterligare resurser.

Ett resultat av denna otydlighet är att man arbetar alltför mycket i stuprör, där varje grupp eller – i bästa fall – enhet sköter sitt. Gemensamma prioriteringar, som är vägledande för vad alla grupper ska göra, saknas ofta.

Verksamhetsplaneringen görs också i stor utsträckning grupp- eller enhetsvis, särskilt för den del av verksamheten som inte inbegriper hela förbundet.

Detta är inte bara ett problem för förbundskontoret. Många gånger arbetar dessa grupper med frågor som har sitt ursprung i ett behov hos avdelningarna. Och resultatet av arbetet berör avdelningarna. Ibland ingår representanter för avdelningar även i arbetsgruppen.

Att få till bättre arbetsformer, med tydligare uppdrag och rollfördelningar, på förbundskontoret skulle därför även gagna avdelningarna.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att förbundskontoret i samarbeten som inbegriper flera funktionsgrupper ska arbeta på sådant sätt att det är tydligt vilket uppdraget är, vem man rapporterar till, vem som ansvarar för att ta processen framåt, vilket mandat man har samt vem man vänder sig till i frågor där man saknar mandat. En viktig del i detta är att synpunkter som framförs från avdelningarna blir behandlade på ett seriöst sätt, och att återkoppling till avdelningarna sker.

12.3 **Förbundskontorets organisatoriska struktur**

2018 implementerades en ny organisation på förbundskontoret. Fem enheter, med varsin enhetschef, inrättades. Alla enheter utom en bestod av två eller tre funktionsgrupper, med varsin funktionschef.

Den nya organisationen skilde sig från den tidigare på två grundläggande sätt: dels detta att grupper klustrades i enheter, dels att ett nytt chefsled infördes.

Den önskade effekten formulerades i elva punkter:

- En organisation med medlemsintresset i fokus
- Stärka samarbete och samverkan mellan enheterna
- Förstärka chefskapet
- Effektiv beslutsorganisation
- Minskad stress
- Skapa utrymme för att bättre tillvarata medarbetarnas kompetens
- Frigöra tid för strategi och samordning
- Tydliggöra strategiskt respektive operativt ansvar på förbundskontoret
- Skapa utrymme för att stärka Handels opinionsbildande roll
- Skapa utrymme för ledningen att möta medlemmar och förtroendevalda samt medverka på externa arrangemang
- Bli bättre och mer attraktiv arbetsgivare

2022 inrättades en ny tjänst som kanslichef. Denna har tagit över verkställande utskottets arbetsledande roll. Dock finns fortfarande prioriteringar som görs av verkställande utskottet. Det är därför en definitionsfråga huruvida inrättandet av kanslichefstjänsten innebar att ytterligare ett chefsled adderades, mellan verkställande utskottet och enhetscheferna, eller att kanslichefen ersatte verkställande utskottet som högsta chefsled.

2023 gjordes en justering som främst bestod i att enhetsindelningen förändrades. Vissa ansvarsuppgifter – och ibland även tjänster – flyttades också från en grupp till en annan. Chefsleden förblev oförändrade.

Under den här tiden har även funktionen som förbundssekreterare avskaffats.

Någon samlad utvärdering av omorganisationen 2018 och efterföljande justeringar av organisationen, och huruvida de ledde till de önskade effekterna, har inte gjorts. I intervjuer med anställda på förbundskontoret uttrycker vissa en frustration över just sådant som omorganisationen 2018 var avsedd att förbättra: samarbetet och samverkan mellan enheterna, beslutsorganisationens effektivitet, stressnivån, utrymmet att tillvarata medarbetarnas kompetens, tiden för strategi och samordning, tydligheten i strategiskt respektive operativt ansvar. Alla dessa faktorer har en direkt påverkan på förbundskontorets bidrag till medlemsnyttan.

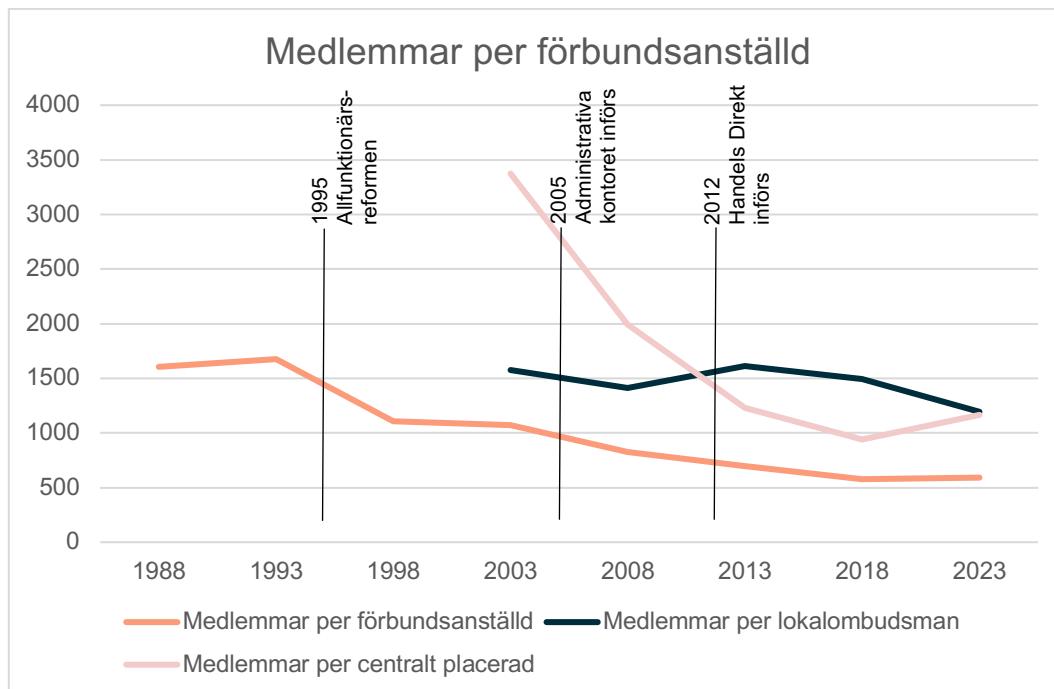
Att efter ett antal år utvärdera en omorganisation kan anses vara normalt förfarande. Ofta är en extern aktör bäst lämpad att göra en sådan utvärdering, då den har lättare att höja sig över enskildheter och snäva perspektiv. Det finns sådana externa aktörer som är väl bevandrade i hur olika organisationsmodeller fungerar och vilka för- och nackdelar de vanligen har.

Hur förbundskontoret fungerar är inte endast en angelägenhet för förbundskontorets anställda. Till att börja med är det samma medlemsavgifter som finansierar förbundskontoret som övriga delar av organisationen. Hur dessa används är hela förbundets angelägenhet. Därutöver påverkar styrkor och svagheter i förbundskontorets organisation dess samarbete med avdelningarna.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att förbundskontorets organisatoriska struktur ska utvärderas av en extern aktör. Frågeställningarna bör vara två: hur relevanta är de elva önskade effekterna från 2018 i dag och hur väl bidrar den nuvarande organisatoriska strukturen till att förverkliga dessa önskade effekter. Vägledande ska vara att Handels ska bli än mer medlemsnära, demokratiskt och kostnadseffektivt. Med organisatorisk struktur avses här sådant som grupp- och enhetsindelning, chefsled, gränssnitt mellan kanslichef och verkställande utskott, hur verkställande utskottet ger kanslichefen uppdrag, samsarbetsytor mellan funktionsgrupper och enheter, samt mandat och beslutsforum. Styrgruppen anser vidare att denna utvärdering ska slutrapporteras till förbundsstyrelsen före kongressen i november 2025.

En stor ökning av antalet anställda på förbundskontoret skedde när administrativa kontoret startades upp 2005 och när fackliga rådgivningen och medlemservice inrättades 2012. Detta var sådana förändringar som frigjorde tid för avdelningarna att ägna sig åt medlemsnära verksamhet.

Sedan 1988 har antalet medlemmar per förbundsanställd minskat. Den minskningen består, åtminstone sedan 2003, nästan enbart i att antalet medlemmar per centralt placerade anställda minskat. På senare år har dock utvecklingen planat ut, och sedan 2018 har det blivit något fler medlemmar per centralt placerade anställda.



På förbundskontoret finns alltså sex enheter. Fem av dem leds av varsin enhetschef, en av kanslichefen. De flesta av enheterna är indelade i olika funktionsgrupper. Sammantaget finns tio funktionsgrupper. Åtta av dessa leds av varsin funktionschef, två av grupperna ligger direkt under enhetschefen. I tre enheter finns också medarbetare som inte tillhör någon grupp. Dessa ligger också direkt under enhetschefen.

Nedan följer en genomgång av funktionsgrupperna och enheterna på förbundskontoret, deras uppdrag och deras bemanning. Den senare redovisas med tre nedslag: 2016, 2019 och hösten 2024. Detta för att tydliggöra utvecklingen över tid. Då enhetsindelningen förändrats under denna tid, och vissa tjänster också flyttats från en funktionsgrupp till en annan, så redovisas tjänsterna bakåt i tid som om de hela tiden legat där de ligger i dag.

2016 (december) hade Handels 156 400 medlemmar. 2019 hade antalet minskat med 2 000, till 154 400. 2024 (maj) hade medlemsantalet fortsatt minska, till 151 000. Utvecklingen av antalet tjänster som beskrivs nedan ska ses i ljuset av denna negativa medlemsutveckling.

Vissa anställda i förbundet har en del av sin anställning i a-kassan, och får då en del av sin lön därifrån. Nedan redovisas endast de delar av tjänsterna som förbundet står för, avrundade till närmsta halvtal.

Från 2016 till hösten 2024 har då antalet anställda på förbundskontoret minskat med 14 tjänster. Förklaringen till minskningen är att flera tillfälliga satsningar upphört: e-handelsprojektet (15 tjänster 2016, 3 tjänster 2019), Coop-projektet (2 tjänster 2016), kongressgeneral (0,5 tjänster 2016) och aspiranter (6 tjänster 2016, 4,5 tjänster 2019).

Om man bortser från dessa tillfälliga satsningar så har antalet anställda på förbundskontoret ökat med 9,5 tjänster från 2016 till hösten 2024. Från 111,5 till 121 tjänster. Jämfört med 2019 är det dock en minskning med 7,5 tjänster; från 128,5 till 121 tjänster.

Under tiden har antalet förste- och lokalombudsmän – förbundsanställda placerade på avdelningarna – ökat med 12,5 tjänster; från 92 tjänster 2016, vilket även gällde 2019, till 104,5 tjänster 2024.

För att se antalet tjänster på avdelningarna och förbundskontorets olika enheter och grupper, se tabell i bilaga.

De främsta anledningarna till att antalet anställda på förbundskontoret ökat under denna tid är att enhetschefstjänster tillkommit samt att fackliga rådgivningen, facklig verksamhet och opinion och kommunikation utökat sin bemanning.

- Förbundskansliet ansvarar för ledningen av Handels anställda organisation. Enheten består av kanslichefen och en ledningsassistent.

Kanslichefen är chef över enhetscheferna, och den högsta ansvariga för kansliorganisationen. Detta inbegriper ett ansvar för att de uppdrag den förtroendevalda ledningen ger den anställda organisationen genomförs. Förbundskansliet ansvarar också för att den demokratiska organisationen ska ha förutsättningar att fungera väl. En ledningsassistent, som ligger direkt under kanslichefen, arbetar tillsammans med kanslichefen med stöd till den demokratiska organisationen. 2016 fanns också en verksamhetscontroller men den tjänsten hade tagits bort till 2019.

- Förhandlings- och organiseringsenheten understödjer avdelningarnas arbete med förhandling, arbetsmiljö, försäkringar, medlemsutveckling, fackliga studier, ungverksamhet och samhällspolitisk verksamhet. Enheten ansvarar också för kollektivavtalsförhandlingarna, som lägger den grund förtroendevalda och lokalombudsmän har att stå på i förhandlingar på arbetsplatserna. Enheten består av två funktionsgrupper.

- Avtal och förhandling ansvarar för kollektivavtalsförhandlingar och övergripande förhandlingsstrategier. Gruppen har också övergripande ansvar för arbetsmiljöarbetet och försäkringar. Gruppen arbetar på så sätt dels med sådant som endast görs centralt, dels med stöd till avdelningarnas medlemsnära verksamhet.

Avtal och förhandling hade 14 medarbetare 2016. 2019 hade antalet minskat till 13, vilket också gäller för 2024.

Facklig verksamhet ansvarar för verksamhet som bygger Handels organisation, som består av medlemmar och förtroendevalda. Medlemsutveckling, fackliga studier, ungverksamhet, samhällspolitisk verksamhet. Gruppen arbetar nästan uteslutande med stöd till avdelningarnas medlemsnära verksamhet.

- Facklig verksamhet har utökats sedan 2016. Från 2016 till 2019 utökade man med två tjänster, från 8 till 10 tjänster. 2024 är man uppe i 11 tjänster. 2016 jobbade 1,5 tjänst med medlemsutveckling, i dag är de 4. Samtidigt har uppdraget breddats, då gruppen fått ansvar för hela medlems- och engagemangsprocessen. En studieombudsman har blivit två, en ombudsman som arbetade med medlemskortet har tagits bort.

Sedan 2024 tillhör ringresursen facklig verksamhet. Deras huvudsakliga uppgift är att ringa enskilt anslutna till a-kassan för att erbjuda fackligt medlemskap. Dess 7 tjänster är utöver de 11 ovan nämnda. 2016 var de 6,5.

- Opinion- och kommunikationsenheten ansvarar för Handels strategiska utrednings-, opinions-, påverkans- och kommunikationsinsatser såväl internt som externt. Enheten består av tre funktionsgrupper, varav en ligger direkt under enhetschefen.
 - Kommunikationsgruppen ansvarar för strategiskt och operativt arbete med Handels kommunikation. Det innefattar intern kommunikation, kommunikation till förtroendevalda och medlemmar samt extern kommunikation. Den viktigaste uppgiften för gruppen är att bidra till att förbundet värvar, behåller och organiserar fler medlemmar. Delar av arbetet är att betrakta som medlemsnära verksamhet, då man har direkt kommunikation med förtroendevalda, medlemmar och potentiella medlemmar. Delar frigör tid till avdelningarnas medlemsnära verksamhet, genom stöd till deras medlemskommunikation. Ytterligare delar är sådant som endast görs centralt.

2016 fanns 5 tjänster på kommunikation. 2019 hade de utökats till 8. Hösten 2024 finns 7 tjänster på kommunikation. Ökningen från 2016 till 2024 kan främst förklaras med en höjd ambition avseende närvaro i digitala kanaler, i syfte att värva och behålla medlemmar och stimulera till engagemang.

- Utredargruppen ansvarar för analys av bransch- och arbetsmarknadsfrågor, löner, arbets- och anställningsvillkor och medlems- och opinionsundersökningar. Utredargruppens arbete består till stor del av sådant som endast görs centralt. Rapporter och analyser ligger till grund för opinionsbildning, påverkansarbete och verksamhetsutveckling. Men där finns också stöd till den medlemsnära verksamheten, då man tar fram underlag till förhandlings- och organiseringsstrategier.

2016 fanns 4 tjänster i utredargruppen. 2019 hade de utökats till 6. 2024 är de 5.

- Opinionsgruppen, som ligger direkt under enhetschefen, ansvarar för förbundets press- och påverkansarbete, inklusive framtagande av underlag till verkställande utskottets offentliga framträdanden. Mycket av detta är sådant som endast sker centralt. Men arbetet ska genomföras på ett sådant sätt att det stärker engagemanget i avdelningarna, och på så sätt understödja avdelningarnas medlemsnära verksamhet.

2016 fanns inte opinionsgruppen. Men tre tjänster som i dag tillhör gruppen fanns på andra enheter (pressekreterare, arbetsmarknadspolitisk ombudsman, samt politisk samordnare). Till 2019 hade ytterligare en politisk samordnare tillkommit. Detta som en del i höjda ambitioner för förbundets påverkansarbete och för att frigöra förberedelse- och inläsningstid från den förtroendevalda ledningen. Till 2024 har ytterligare en politisk samordnare tillkommit, så att det nu sammantaget finns 5 tjänster i opinionsgruppen.

- Enheten för medlemskontakt och verksamhetsstrategiskt arbete är kontaktvägen in för förtroendevalda, medlemmar och potentiella medlemmar i arbetsrättsliga och fackliga frågor, samt frågor som rör medlemskap. Den administrativa avtalshanteringen görs också av enheten. Därutöver ansvarar enheten för förbundets verksamhetsplanering och internationella verksamhet. Enheten består av två funktionsgrupper, samt tre medarbetare som ligger direkt under enhetschefen.

- Fackliga rådgivningen ansvarar för rådgivning och coachning till förbundets förtroendevalda och medlemmar, samt även arbetsgivare och myndigheter, via telefon, e-post och chatt. Nästan all verksamhet hos fackliga rådgivningen är medlemsnära.

Fackliga rådgivningen utökades från 22,5 tjänster 2016 till 26 tjänster 2019. 2024 är antalet tjänster oförändrat.

- Medlemsservice ansvarar för medlemsadministration och medlemskontakt i frågor som rör medlemskapet, såsom inträden, avgifter, fakturafrågor, registrering av arbetsplats och utträden. Kontakten sker via telefon, e-post och chatt. Nästan all verksamhet i medlemsservice är medlemsnära.

2016 fanns 17 tjänster i gruppen, 2019 var de 19. 2024 är antalet tjänster nere på 15,5.

- Tre medarbetare ligger direkt under enhetschefen. En av dessa arbetar med styrningen av förbundets verksamhet, så att kongressens beslut förverkligas. I detta ingår ett ansvar för verksamhetsplaneringen. En medarbetare arbetar med internationell verksamhet. Den internationella verksamheten är till stor del sådan som endast sker på central nivå. Verksamhetsplaneringen berör hela förbundet.

Den tredje medarbetaren arbetar på uppdrag av Nordiska Handelskommittén. Tjänsten finansieras också av denna kommitté, och finns därför inte med i summeringen av antalet tjänster på förbundskontoret, eller i tabellen i bilagan.

Här har inte skett någon ändring i antalet tjänster sedan 2016.

- Service- och administrationsenheten ansvarar för förbundets lön- och ekonomihantering, IT, samt ekonomi och förvaltning. Enheten består av två funktionsgrupper, samt två medarbetare som ligger direkt under enhetschefen.
 - IT ansvarar för drift, förvaltning och utveckling av förbundets IT. Att detta görs centralt möjliggör för avdelningarna att fokusera på den medlemsnära verksamheten. Det gör också att medlemmarna får rätt verktyg för sina kontakter med Handels.

2016 fanns 5,5 tjänster i gruppen, likaså 2019. 2024 finns 4,5 tjänster.

- Lön och ekonomi-gruppen ansvarar för förbundets, inklusive avdelningarnas, hantering av löner och pensioner, ersättningar till förtroendevalda och övrig ekonomihantering. Gruppen fyller såväl en

specialist- som en kontrollfunktion. Även här gäller att tid frigörs för avdelningarna att ägna åt medlemsnära verksamhet, genom att ekonomihanteringen görs centralt.

2016 fanns 13 tjänster i gruppen. 2019 hade de utökats till 14. Sedan dess har en minskning skett, så att det 2024 finns 11 tjänster i gruppen.

- En controller och förbundskontorets kontorsservice ligger direkt under enhetschefen. Controllern arbetar, tillsammans med ekonomichefen, med ekonomi och förvaltning. Även detta möjliggör för avdelningarna att prioritera den medlemsnära verksamheten. Kontorsservice möjliggör för övriga medarbetare på förbundskontoret att göra sitt arbete.

2016 fanns även en biträdande ekonomichef. Då var det totala antalet tjänster 4. 2019 hade de minskat till 3 och 2024 är de nere på 2.

- HR ansvarar för chefsstöd, personalfrågor och kompetensutveckling. Då avdelningarna inte behöver ha någon egen HR-funktion kan de i stället fokusera på den medlemsnära verksamheten.

Enheten består endast av en grupp. 2016 fanns 4 tjänster på. Denna siffra var oförändrad 2019. 2024 finns 5 tjänster.

Chef för förbundskansliet är kanslichefen. Kanslichefen är också chef över samtliga enhetschefer.

Chefen för förhandlings- och organiseringsenheten är också chef över alla försteombudsmän. Detta efter en justering av förbundskansliets organisation 2023. Förhoppningen är att samarbetet mellan förbundskontoret och avdelningarna ska underlättas när en och samma person är chef över försteombudsmännen och de två grupper på förbundskontoret som ansvarar för de verksamhetsområden som upptar det mesta av avdelningarnas arbetstid.

13 Nyckeltal

Frågan om hur Handels personella resurser ska fördelas mellan avdelningarna är ständigt återkommande. Senast behandlades den på kongressen 2016.

De personella resurserna på avdelningarna kan i grunden utökas på tre sätt: om medlemsintäkterna ökar kan man lägga mer pengar på lokal personal (antingen genom att förbundet anställer fler lokalombudsmän eller genom att de ekonomiska resurser avdelningarna förfogar över, och kan anställa egen personal för, utökas). Om förbundskontorets budget minskas kan motsvarande resurser läggas på avdelningarna. Och om principerna för fördelning av ombudsmän mellan avdelningarna – de så kallade nyckeltalen – förändras kan några avdelningar få fler ombudsmän på bekostnad av andra avdelningar, som då får färre ombudsmän.

Ambitionen att öka i medlemsantal och på så sätt inte bara erhålla en större facklig styrka utan också öka medlemsintäkterna genomsyrar de förslag förbundsstyrelsen lägger fram till kongressen. Balansen mellan förbunds kontor och avdelningar har diskuterats ovan. Här diskuteras därför hur personella resurser fördelas mellan avdelningarna, i ett nollsummespel.

13.1 *Verksamhetsassistenter*

Tidigare fanns ett riktmärke för hur många medlemmar det skulle gå på en verksamhetsassistent. Det har dock tagits bort. Avdelningarna äger sin egen ekonomi och avgör själva hur många de anställer.

Om hela förbundet, inklusive avdelningarna, hade varit organiserat som en juridisk person hade det på ett annat sätt varit förbundets ansvar att bemanningen på avdelningarna var tillräcklig för att genomföra den beslutade verksamheten. Nu är det till stor del upp till avdelningarna.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det även fortsatt, som en konsekvens av att avdelningarna är egna juridiska personer, inte ska finnas något förbundsgemensamt riktmärke avseende hur många verksamhetsassistenter en avdelning bör ha.

13.2 Ombudsmän

Lokalombudsmännen är anställda av förbundet. Därför har förbundet ett ansvar för hur de fördelas mellan avdelningarna.

I dag fördelas ombudsmännen mellan avdelningarna baserat på hur många medlemmar varje avdelning har. 1 500 medlemmar genererar en ombudsman. I själva verket avrundas dock uppåt, och ombudsmän anställs på heltid, så att samtliga avdelningar har fler ombudsmän än nyckeltalen anger. Den beslutade bemanningsramen för förbundet (2023) inbegriper 20 fler lokalombudsmän än en strikt tillämpning av nyckeltalen skulle ha resulterat i.

	<i>Medlemmar exkl pensionärer</i>	<i>Andel av medlemmar, procent</i>	<i>Antal ombudsmän enligt bemannings- ram</i>	<i>Antal medlemmar per ombudsman</i>	<i>Andel av förbundets ombudsmän (exkl ambulerande), procent</i>
1 Malmö	10300	8,0	7	1450	7,2
2 Trollhättan	7300	5,7	6	1200	6,2
3 Halmstad	4200	3,3	3,5	1200	3,6
4 Kristianstad	4100	3,2	3	1400	3,1
6 Helsingborg	6400	5,0	4,5	1400	4,6
9 Växjö	8600	6,7	6	1450	6,2
11 Örebro	4200	3,3	3	1400	3,1
12 Borås	3500	2,7	3	1150	3,1
13 Borlänge	3500	2,8	3	1200	3,1
16 Linköping	7800	6,1	6	1300	6,2
17 Karlstad	4000	3,1	3	1350	3,1
18 Eskilstuna	6400	5,0	5	1300	5,2
20 Stockholm	26000	20,3	18	1450	18,6
24 Göteborg	11200	8,7	8	1400	8,2
26 Gävle	3500	2,7	3,5	1000	3,6
27 Sundsvall	4700	3,7	4	1200	4,1
29 Umeå	3600	2,8	3	1200	3,1
33 Luleå	3400	2,7	3	1150	3,1
36 Uppsala	5600	4,3	4,5	1250	4,6
SUMMA exkl ambulerande			97		
Ambulerande			3		
SUMMA			100		

I januari 1994 presenterades en utredning om hur ombudsmannatjänster skulle fördelas mellan avdelningarna. Bakgrunden till denna utredning var den förestående allfunktionärsreformen, där ombudsmän med förhandlingsrätt, funktionärer med fokus på RSO-verksamhet samt funktionärer med ansvar för fackliga studier alla skulle bli allfunktionärer. Antalet medlemmar i respektive avdelning låg till grund för de nyckeltal som togs fram.

I oktober 1998 presenterades en ny rapport, där fördelningen av ombudsmannaresurser behandlades. Inga förändringar föreslogs där.

2001 gjordes ytterligare en utredning. Den kom fram till slutsatsen att nyckeltalen skulle vara enkla, övergripande och lätta att ta fram.

2003 tillsattes en parlamentarisk utredning. Där prövade man att inkludera andra faktorer än antalet medlemmar i nyckeltalen. Antal arbetsställen per ombudsman och antal körda mil i bil togs med i beräkningen och viktades. Resultatet blev, trots komplicerade och svårkommunicerade beräkningar, nästan detsamma som när man bara sett till antalet medlemmar. Slutsatsen blev därför att enkla nyckeltal som var lätta att förstå var att föredra framför mer komplexa faktorer.

Till kongressen 2016 utreddes nyckeltalens utformning igen. Då konstaterades att nyckeltalen behöver uppfylla tre kriterier: de ska vara enkla att förstå; objektiva och allmänt accepterade; samt stimulera beteende som bidrar till positiv verksamhetsutveckling. Att de ska vara enkla att förstå innebär att alla kan följa hur de beräknas. Kravet på objektivitet betyder att det ska gå att räkna på dem, på grundval av faktorer som är lätta att mäta. Någons subjektiva bedömning av avdelningarna ska alltså inte ligga till grund för beräkningen. Att de faktorer som nyckeltalen beräknas på ska vara allmänt accepterade innebär att det finns en bred samsyn om att de är relevanta. Slutligen syftar kravet på att nyckeltalen ska stimulera till konstruktiva beteenden till att sättet för avdelningarna att få fler ombudsmän ska vara att göra sådant som är bra för förbundet.

Med dessa kriterier som riktmärke prövade man att inkludera ett antal olika faktorer i ekvationen. Till att börja med ville man se om man kunde ta hänsyn till avdelningarnas geografiska storlek. Det är inte självklart hur man skulle mäta det. Den statistik över restid som finns tillgänglig är antalet körda mil per ombudsman. Det skulle dock missgynna avdelningar där man reser mycket kollektivt, och således inte bli allmänt accepterat. Dessutom skulle det inte stimulera ett konstruktivt beteende – ju fler timmar man satt i bilen desto fler kollegor skulle man få.

Ett annat sätt att väga in den geografiska storleken skulle vara att ta med avdelningarnas ytareal i beräkningen. Det skulle stora avdelningar med få medlemmar – främst Norrlandsavdelningarna – vinna på. I andra änden skulle storstadsavdelningarna – där många medlemmar trängs på liten yta – förlora på det. Om en sådan faktor fick stor påverkan på fördelningen av ombudsmän så skulle den inte bli allmänt accepterad. Om man i stället viktade den så att den endast fick en liten betydelse kan man ifrågasätta varför den ska tas med i beräkningen.

I utredningen till kongressen 2016 försökte man också ta hänsyn till de olika avdelningarnas arbetsbelastning. Men hur ska man beräkna den? Det finns ingen allmänt accepterad schablon för hur mycket arbetstid olika typer av ärenden tar i anspråk. Man tittade närmare på strukturen på avdelningarnas arbetsplatsorganisation – alltså förekomsten av förtroendevalda och/eller klubbar på arbetsplatserna, då många framhållit att detta påverkar arbetsbördan. Det finns dock ingen konsensus om hur det påverkar arbetsbördan. Långt ifrån alla klubbar är självgående. För att fånga upp arbetsbördan skulle man alltså behöva ett mer finkalibrerat sätt att mäta den. Det blir också paradoxalt om avdelningar "straffas" med färre ombudsmän om de lyckas höja täckningsgraden för arbetsplatsorganisationen.

Man undersökte också möjligheten att väga in den regionala tillväxten. I delar av landet där handeln expanderar kan extra arbete med att värva medlemmar, teckna kollektivavtal och organisera arbetsplatser behövas. Om man antar att befolkningstillväxten är ett bra mått på den regionala tillväxten så kan man se att den är störst i storstadsregionerna och minst i Norrland. Att väga in detta i fördelningen av ombudsmän skulle alltså få motsatt effekt mot om man vägde in geografiska avstånd. Utredningen framhöll att snabbväxande regioner redan då fick mer hjälp av förbundet centralt, och att en tillväxt i sig bör resultera i fler medlemmar vilket med de rådande nyckeltalen genererar fler ombudsmän. Dessutom ställdes frågan om skillnaderna verkligen var så stora att det motiverade att omfördela ombudsmannaresurser mellan avdelningar.

Utredningen till 2016 års kongress landade i att nyckeltalen även fortsatt borde baseras på antal medlemmar. "Antal medlemmar per ombudsman är enkelt att förstå. Det är objektivt och accepterat. Det kan också ge positiva beteende då ökad värkning kan ge fler ombudsmän. Det finns också en klar fördel med ett enkelt nyckeltal."⁴

⁴ Bilaga 1 till demokratiutredningen. Översyn av nyckeltal för ekonomisk fördelning mellan avdelningar. Rapport till Handels kongress 2016. Sid. 15.

Organisationsutredning 2025 prövade att väga in antalet arbetsplatser. Det är skillnad på 1 000 medlemmar fördelade på 100 arbetsplatser och 1 000 medlemmar fördelade på 10 arbetsplatser.

Till att börja med kunde styrgruppen konstatera att ett sådant kriterium inte skulle vara allmänt accepterat. Vissa menar att många små arbetsplatser genererar mycket arbete, medan stora arbetsplatser ofta är mer självgående. Andra menar att stora arbetsplatser utan en väl fungerande klubb genererar mycket arbete, medan det är mer sällan det uppstår ärenden på små arbetsplatser.

Vidare kunde styrgruppen konstatera att det inte skulle göra någon större skillnad att väga in antalet arbetsplatser. Det finns tre till sex avdelningar, beroende på var man drar gränsen, som har förhållandevis få arbetsplatser i förhållande till antalet medlemmar. Det är avdelningar med flera stora lager. Men det finns inte några avdelningar som utmärker sig med att ha många arbetsplatser i förhållande till antalet medlemmar. Om man vägde in antalet arbetsplatser när man fördelar ombudsmannaresurser mellan avdelningar skulle alltså några avdelningar förlora jämfört med i dag – men ingen skulle vinna särskilt mycket.

Om avdelningarna inte hade varit egna juridiska personer hade man i större utsträckning kunnat samsas om resurserna, hjälpt varandra och tillfälligt flyttat resurser. Det hade gjort organisationen mer flexibel och anpasslig utefter rådande behov.

Styrgruppen för organisationsutredning 2025 anser att det bästa sättet att fördela lokalombudsmän mellan juridiskt självständiga avdelningar är utifrån antalet medlemmar.

Appendix

Bilaga 1

Nedan beskrivs, i övergripande termer, ansvarsområdena för de olika grupperna på förbundskontoret.

LEDNINGSASSISTENT

Ledningsassistenten ligger direkt under kanslichefen. De huvudsakliga ansvarsuppgifterna är följande:

- Underlag till förbundets beslutande organ (kongress, förbundsråd, förbundsstyrelse, verkställande utskott). Beslutsunderlag, protokollförande, med mera.
- Administration kopplad till förbundets beslutande organ. Bokningar, beställningar, uppdragsredovisningar, med mera.
- Direkt stöd till verkställande utskottet. Alla upptänkliga praktiska frågor.
- Hantering av förfrågningar till verkställande utskottet om medverkan i olika sammanhang. Kalenderstöd till ordförande och övriga verkställande utskottet.

Ledningsassistenten har mycket direktkontakt med verkställande utskottet och förbundsstyrelsen. Hen har även mycket direktkontakt med andra funktioner på förbundskontoret och avdelningarna.

AVTAL OCH FÖRHANDLING

De huvudsakliga ansvarsuppgifterna för avtal och förhandling är följande:

- Arbetsmiljö. Samordning och ledning av förbundets arbete med arbetsmiljöfrågor.
- Försäkringsärenden. Ansvar för kollektivavtalsförsäkringar och medlemsförsäkringar.
- Rättsskyddsärenden.
- Förhandlingsområden. Ansvaret för olika kollektivavtal och arbetsrättsliga lagar är fördelat mellan de centrala förhandlarna. I det ansvaret ingår:

- Kollektivavtalsförhandlingar
- Utveckling av strategier och arbetssätt i viktiga frågor
- Rådgivning till lokalombudsmän
- Centrala förhandlingar i principiellt viktiga frågor
- Tolkning av avtal tillsammans med motparter
- Centralfackliga grupper (CFG)
- Europeiska företagsråd (EWC)
- Sociala dialogen hår- och skönhetsvård
- Gränsdragningar gentemot andra fackförbund
- Utbildningar och konferenser för Handels personal eller för förtroendevalda (i det senare fallet sker det regionalt)

Avtal och förhandling har ett ständigt utbyte med avdelningarna. Dels genom att man följer de ärenden som registreras i Vera, dels genom att man är tillgänglig för rådgivning. Genom samarbete med fackliga rådgivningen fångar man upp trender i medlemmarnas frågor. En stor del av arbetet sker också tillsammans med facklig verksamhet och kommunikation.

FACKLIG VERKSAMHET

Facklig verksamhet har följande huvudsakliga ansvarsområden:

- Medlemsutveckling. Stöd till avdelningarna avseende värvning (vilket även inbegriper att behålla medlemmar) och organisering.
- Ungverksamhet. Centrala ungdomskommittén, LO:s centrala ungdomskommitté, skolinformation, värvning av elevmedlemmar, elevmedlemsringning.
- Fackliga studier. Utveckling av studiematerial, utbildning av handledare, uppföljning av och stöd till avdelningarnas studieverksamhet. Genomförande av digitala utbildningar och vissa förbundsutbildningar.
- Statistik. Medlemsstatistik, statistik till a-kassan, med mera.
- Administration av fackliga studier, konferensbokningar, CFG och riksklubbar. Stöd till facklig verksamhet, avtal och förhandling samt ledningsassistenten.
- Valrörelser.

- Särskilda satsningar, som systerskapet, ta snacket, lagersatsningen.
- Ringresurs. Ringer enskilt anslutna till a-kassan för att värva dem till förbundet.

Facklig verksamhet arbetar mycket tillsammans med avdelningarna. För detta finns särskilda organ, som medlemsutvecklingsrådet (MUR), centrala ungdomskommittén (CUK), gruppen av ungansvariga anställda, gruppen av studieansvariga. Facklig verksamhet har också mycket samarbete med medlemservice, IT, kommunikation, avtal och förhandling.

KOMMUNIKATION

- Utveckling och implementering av strategier för digital kommunikation och värvning. Målgruppsanpassade kommunikation i syfte att attrahera många.
- Strategiskt kommunikationsarbete. Kommunikationsgruppen ansvarar för det samlade marknads- och kommunikationsarbetet i förbundet. I det ingår bland annat kommunikation med medlemmar, förtroendevalda och andra relevanta målgrupper, utveckling av varumärkesarbete och grafisk profil samt utveckling och arbete med Handels.se och minasidor.se.
- Praktiskt kommunikationsarbete. Löpande kommunikationsarbete, sociala medier, rörlig bild, framtagande av ny info till webben, medlemsutskick, utformning av foldrar, rollsups, profilprodukter, med mera.

Kommunikation har kontaktytor med avdelningarna och samtliga grupper på förbundskontoret.

UTREDARGRUPPEN

- Utredning och expertis. Genom utredningsarbetet sätts medlemmarnas utmaningar på agendan och genom politikutveckling tas lösningar på de identifierade problemen fram.
- Lönestatistik och beräkningar. Utredargruppen ansvarar för insamling, sammanställning och analys av förbundets lönestatistik samt för beräkningar under avtalsrörelser.
- Medlemsundersökningar och branschstatistik. Genomförande och analys av medlemsundersökningar, all bransch- och arbetsmarknadsstatistik. Det innebär såväl insamling, bearbetning och analys.

- Internt utredningsarbete. Organistariska utredningar, utvärderingar av arbetssätt, nya medlemsavgifter, värvningspotential med mera.
- Expertroll i interna, LO-gemensamma, partssammansatta samt internationella arbetsgrupper.

Utredargruppen arbetar tätt ihop med kommunikation och opinionsgruppen. Man samarbetar också med avtal och förhandling, facklig verksamhet och i viss mån andra grupper.

OPINION

Opinionsgruppens huvudsakliga ansvarsområden är följande:

- Samordning opinionsbildning och påverkan. De frågor som ska prioriteras kräver samordning och framtagande av opinions- och påverkansplaner som ringar in budskap, målgrupper, kanaler, strategier, med mera.
- Omvärldsbevakning och påverkan. Opinionsgruppen följer den dagsaktuella debatten i syfte att möjliggöra att vara en röst i de frågor som lyfts men också att följa och påverka statliga utredningar, skriva remissvar, markera mot förändringar som påverkar medlemmarna i negativ riktning, med mera.
- Pressarbete. Planerat arbete och dagsaktuella insatser. Stöd till talespersoner i samband med mediemedverkan.
- Ledningsstöd till verkställande utskottet. Framtagande av underlag, tal, debattartiklar, medieträning. Planering av arbetsplatsbesök. Ansvar för av verkställande utskottet initierade satsningar i form av nätverk, projekt, konferenser, med mera.

Opinionsgruppen arbetar mycket direkt gentemot verkställande utskottet. I övrigt samarbetar man med avdelningarna och de flesta grupper på förbundskontoret, särskilt kanslichefen och ledningsassistenten, kommunikation och utredargruppen.

FACKLIGA RÅDGIVNINGEN

Den fackliga rådgivningen ansvarar för följande områden:

- Arbetsrättslig rådgivning. Svarar på frågor från medlemmar, arbetsgivare och myndigheter, per telefon och e-post.
- Följa AI-flödena (chatbot och AI-genererad FAQ). Mata in ny information.

- Utveckla rutiner. Samma fråga ska i grunden få samma svar vem man än frågar.
- Avtalshandläggning. Inkoppling av avtal på initiativ av arbetsgivarorganisation, utskick av handlingar på initiativ av avdelning, håller koll på nyetableringar.
- Värvning av presumtiva medlemmar som hör av sig med frågor.

Fackliga rådgivningen har avtalsgrupper tillsammans med avtal och förhandling. Mycket samarbete med kommunikation och IT.

MEDLEMSSERVICE

De huvudsakliga ansvarsområdena för medlemsservice är följande:

- All administration rörande medlemskap i förbund och a-kassa. Inträden (i förbund respektive a-kassa), registrering av arbetsplatser, utträden, inkommande telefonsamtal.
- Ringning på medlemmar som ligger efter med betalning av medlemsavgiften.
- Värvning till förbundet av sådana som vill gå med i endast a-kassan.
- Behållarsamtal. Övertyga medlemmar som vill gå ur att inte göra det.

Medlemsservice arbetar mycket tillsammans med kommunikation. Kring bristringningen finns också ett samarbete med facklig verksamhet.

MEDARBETARE DIREKT UNDER ENHETSCHEFEN

Ombudsman verksamhetsutveckling har följande huvudsakliga ansvarsområden:

- Samordning av verksamhets- och organisationsutvecklingsfrågor med övriga enheter, grupper, avdelningar samt ledning.
- Stöd i stadgefrågor samt stöd i organisationsfrågor.
- Samordning av arbetet med förbundets riktlinjer och policydokument.
- Stöd i arbetet med den förbundsgemensamma verksamhetsplanen samt framtagande av årlig datum- och aktivitetsplan.
- Stöd i arbetet med uppföljningen av förbundets kongressbeslut.

- Samordning av planering och genomförande av möten i Handels beslutande organ samt förbundsövergripande konferenser med koppling till verksamhets- och organisationsutvecklingsfrågor, med ett särskilt ansvar för digitala lösningar för interndemokrati.

Ombudsman verksamhetsutveckling har kontaktytor med avdelningarna och samtliga grupper på förbundskontoret.

Internationell ombudsman ansvarar främst för följande områden:

- Fackliga utvecklingsprojekt. Dessa drivs genom Union to Union samt Palmecentret.
- Sociala dialogen. Förberedelser inom UNI, deltagande i möten.
- Europeiska företagsråd. Stöd till EWC-delegater. Uppföljning EWC-möten.
- UNI.
 - Kongresser: deltagande i arbetsgrupper inför kongresser, ledning av Handels delegation på kongresser
 - Styrelsemöten: ledningsstöd
 - Fackliga allianser: deltagande om inte någon förhandlingsombudsman har det ansvaret, annars stöd till de ansvariga, uppföljning av möten
- Kontakt med bolagsstyrelserepresentanter och CFG-ledamöter.
- Mänskliga rättigheter. Hållbara leverantörskedjor, Fairtrade.
- Deltagande i LO:s internationella kommitté samt EU-kommittén.
- Nordisk samordning.
- Bevakning av EU-frågor och -initiativ.

Internationella ombudsmannen samarbetar med verkställande utskottet, avtal och förhandling, opinionsgruppen, utredargruppen, samt Nordiska Handelskommittén. I övrigt har internationella ombudsmannen en stor del av sina kontaktytor gentemot funktioner utanför Handels.

En policy officer för Nordiska Handelskommittén är anställd av Handels. Tjänsten finansieras dock av kommittén, och har sitt uppdrag därifrån. Denna ansvarar främst för:

- Nätverk för kompetenssamarbete.

- Nätverk för europeiska företagsråd, EWC.
- Sociala dialogen
- Kongresser

Nordiska Handelskommitténs policy officer har löpande kontakt med de sex förbunden i kommittén.

IT

IT:s huvudsakliga ansvarsområden är följande:

- IT-avtalet hos Advania. Drift, förvaltning, utveckling och leverantörsstyrning av tjänsterna:
 - IT-arbetsplats
 - Nätverk
 - Infrastruktur
 - Support
 - IT-säkerhet
- VERA förvaltningsavtal med Innofactor samt egen förvaltning. Drift, förvaltning, utveckling och leverantörsstyrning av tjänsterna och modulerna:
 - Medlemsärenden
 - Reskontra
 - CWP
 - SharePoint
 - Utskick, brev och sms
 - Integrationer mot bank
- Konferensrumsteknik till förbundskontoret och ett flertal avdelningar.
- Printlösningar – avtal för hela Handels.
- Projektledning. IT leder projekt som inbegriper flera grupper inom Handels enligt projektmodell PPS.

- IT-tekniker har en beställarroll mot förbundets leverantörer av IT och telefoni. Idag är det Telia och Advania.
- GDPR. Förbundets dataskyddsombud tillhör IT-gruppen och är även administratör för visselblåsarfunktionen.
- Digital strateg arbetar med att strategiskt se på våra gemensamma digitala initiativ samt hjälper till att sätta förvaltningsorganisationer.
- IT-säkerhetspolicy, IT-strategi och dokumentation av systemkartor, processflöden och lathundar.

IT samarbetar med avdelningarna och samtliga grupper på förbundskontoret.

LÖN OCH EKONOMI

Lön och ekonomi ansvarar för följande områden:

- Lönehantering. Administration av löner för samtliga anställda i förbundet, på avdelningarna och på a-kassan.
- Hanira. Systemansvar och utvecklingsansvar. Hantering av reseräkningar för samtliga förtroendevalda.
- Hela redovisningsprocessen. Betalningar, skatter, deklarationer, med mera.
- Bokföring åt avdelningarna och förbundskontoret.
 - Tar emot inskannade fakturor och skickar ut dem till rätt mottagare.
 - Upprättar månadsbokslut och årsbokslut.
 - Ser över kapitalförvaltningen, kapitalrapportering månadsvis till samtliga avdelningar.

Lön och ekonomi har många kontaktytor gentemot avdelningarna, grupper på förbundskontoret samt samtliga chefer

EKONOMI OCH FÖRVALTNING

Kontorsservice ansvarar för följande områden:

- Vaktmästeri på förbundskontoret.
- Fastigheten på Sveavägen 90. Övergripande ansvar.

Ekonomi förbundskontoret har följande huvudsakliga ansvarsområden:

- Budget. Leder hela budgetprocessen med samtliga chefer på förbundskontoret. Avlämnar två budgetar till förbundsstyrelsen för beslut.
- Kapitalförvaltning. Leder placeringsrådet, föreslår beslut till omallokering av förbundets innehav.
- Rådgivare till avdelningarna i fråga om kapitalförvaltningen. Möten med avdelningarnas arbetsutskott på begäran.
- Fastigheter. Leder fastighetsförvaltarna i den riktning och ambition som Handels har för sina fastigheter.
- Värdepapper. Är avdelningar som vill sälja värdepapper behjälpliga.
- Bokslut. Månatliga bokslut för förbundet med medföljande rapport över den ekonomiska utvecklingen. Rapporter över kapitalets utveckling. Kvartalsvisa rapporter över avdelningarnas utveckling.
- Bokslutsprocessen. Leder bokslutsprocessen tillsammans med lön och ekonomi, vilket resulterar i årsredovisningen. Ansvar för förvaltningsrevision av förbundskontoret och all dokumentation.
- Kollektivavtalsstiftelsen. Ansvar från ax till limpa. Kallar till styrelsemöten och föreslår investeringar.
- Kontakter med banker och myndigheter. Administration avseende undertecknande av avtal.
- Uppdrag. Revisor i LO, styrelseledamot i AIKAB, placeringskommittén i AIKAB, projektägare för många interna projekt på förbundskontoret, revisor i Runö, ledamot i Bantorget förvaltning och egendom.

Ekonomi och förvaltning har samarbetsytor med samtliga avdelningar och grupperna på förbundskontoret.

HR

Följande är de huvudsakliga ansvarsområdena för HR:

- Arbetsmiljö. HR arbetar för att minimera risker och förbättra arbetsmiljön för Handels anställda.
- Kollektivavtal. HR ansvarar för de kollektivavtal där Handels är arbetsgivarparten.

- Personalbemanning. Vilka tjänster behöver förbundet, hur många på varje tjänst?
- Kompetensförsörjning.
- Personalkommittén.
- Chefstöd. HR stöttar cheferna på förbundskontoret såväl som försteombudsmännen. Målet är att cheferna själva ska kunna sköta personalfrågor, MBL-förhandlingar, med mera.
- Förbundskontorets skyddskommitté.
- Arbetsplatsen förbundskontoret.
- Material och undersökningar rörande HR-frågor. Medarbetarundersökning, OSA-enkät, mall för utvecklingssamtal, lönekartläggningar, med mera.
- Sammanställning av utvecklingssamtal.
- Rekrytering av lokalombudsmän och aspiranter.
- Stöd vid övriga rekryteringar. HR är behjälpliga att skriva annons, stöttar – om rekryterande chef så önskar – vid intervjuer.
- Personalrutiner.

HR arbetar nära kanslichefen. De är också backup vid frånvaro på kontorsservice. Naturliga samarbeten finns med samtliga chefer i förbundet, och fackklubbarna.

Bilaga 2

Antal anställda på förbunds kontor och avdelningar Exklusive andelar av tjänster som ligger på a-kassan

	2024	2019	2016	Förändring 16–24
FÖRBUNDSKONTORET				
Service & Administration	1	1	0	1
Controller och biträdande ekonomichef	1	1	2	-1
Ekonomi och lönegrupp	10,75	14	13,2	-2,45
IT	4,6	5,55	5,3	-0,7
Kontorsservice	1	2	2	-1
Summa	18,35	23,55	22,5	-4,15
HR	1	1	0	1
HR generalister + HR assistent	5	4	4	1
Summa	6	5	4	2
Medlemskontakt & verksamhetsstr.	1	1	0	1
Medlemskontakt & verksamhetsstr.	2	2	2	0
Facklig rådgivning	24	24	20,5	3,5
Avtalshandläggare	2	2	2	0
Medlemsservice	15,5	19	17	-1,5
Summa	44,5	48	41,5	3
Förhandling & organisering	1	1	0	1
Avtal och förhandling	13	13	14	-1
Facklig verksamhet	11	10	8	3
<i>Ringresurs</i>	7	7	6,5	0,5
Summa	32	31	28,5	3,5
Förbundskansli	1	1	1	0
Ledningsassistent	1	1	2	-1
Summa	2	2	3	-1
Opinion & kommunikation	1	1	0	1
Kommunikation	7	8	5	2
Opinion	5	4	3	2
Utredare	5	6	4	1
Summa	18	19	12	6
Summa	120,85	128,55	111,5	9,35
AVDELNINGARNA				
Lokalombudsmän	104,4	91,8	91,8	12,6

De tillfälliga satsningarna e-handelsprojektet, Coop-projektet och kongressgeneral ingår inte i sammanställningen ovan. Inte heller aspiranterna.



Handels är det tredje största fackförbundet inom LO och organiserar främst medlemmar som jobbar i butik, på lager och i e-handeln. Även frisörer, florister, anställda i skönhetsbranschen eller tjänstemän i någon av folkrörelsens organisationer kan bli medlemmar i Handels.

Handels direkt
0771–666 444
handels.se