

Översiktlig sammanfattning: Slutrapport Demokratiöversyn 2017-2019

1. Kort om projektets bakgrund och syfte

Demokratiöversyn 2017-2019 har genomförts för att ta ett samlat grepp om utestående frågor rörande sektionens styrning och den lokala organiseringen av aktivism. Projektets syfte har varit att identifiera forum och metoder som stärker ett reellt, effektivt och meningsfullt medlemsinflytande.

2. Projektresultat

Tre förslag har utarbetats inom ramen för demokratiöversynen och lagts fram till årsmötet 2018 och 2019:

- Förslag om att inrätta en beredningskommitté (bifall 2018).
- Förslag om att föra in en punkt på årsmötets dagordning där öppna årsmötesbeslut kan stängas (bifall 2018).
- Förslag om representativ styrmodell för sektionen med distrikten som bas för att utse ombud (avslag 2019).

3. Lärdomar

3.1 Projektorganisation

Demokratiöversynens organisation har bestått av en ideell arbetsgrupp och en anställd projektgrupp / intern styrgrupp. Sektionsstyrelsen har även arbetat direkt med demokratiöversynen i den ideella arbetsgruppen och de arbetsmöten som hållits för att diskutera vägval och detaljer.

De olika gruppernas funktion och mandat har hela tiden varit mer eller mindre otydligt. En mer traditionell projektsättning hade sannolikt varit ett mer effektivt sätt att organisera projektet.

3.2 Projektarbete och metoder

Projektarbetet har bestått av:

- Informationsinsamling från medlemmar, andra sektioner och andra ideella organisationer.
- Förslagsformulering utifrån uppdragets frågeställningar.
- Förankring av, och diskussion om, idéer och förslag hos aktivister.
- Förankring av process och förslag på sekretariatet.
- Förslag till, och beslut på, årsmötet 2018 och 2019.

Genom workshoppar och träffar som hållits med medlemmar över hela landet har information samlats in och en känsla av delaktighet och möjlighet till inflytande skapats.

4. Projektavslut

Delar av projektet har pausats längs vägen och behöver nu hanteras vidare i andra former. Mest angeläget är:

- Årsmötets innehåll och form, där projektgruppen rekommenderar att sektionens styrelse för en diskussion om målbild för årsmötet utifrån ett separat underlag till septembermötet. Process för att nominera valberedningen samt skydd mot kupper mot sektionens årsmöte ligger också inom ramen för denna del av uppdraget.
- Metoder och mötesplatser för dialog och inflytande, där det just nu framförallt handlar om att sätta ramar för ett utvidgat verksamhetsmöte.
- Den lokala organiseringen kvarstår även den, men hanteras i arbetet med aktivismstrategin.

Slutrapport 1.1

Projektnamn: Demokratiöversyn 2017-2019

Projektledare som skrivit rapporten: Ulrica Lysén

1. Kort om projektets bakgrund och syfte

Demokratiöversyn 2017-2019 är ett resultat av tidigare utredningar, årsmötesbeslut och diskussioner som pågått under längre tid inom organisationen och i sektionens styrelsen, om sektionens styrning och den lokala organiseringen av aktivismen. Projektet har fokuserat på två övergripande utmaningar: minskat deltagande i sektionens styrning och svårighet att locka medlemmarna att ta förtroendeuppdrag, framförallt lokalt.

Projektets syfte har varit att undersöka medlemmarnas förväntningar och önskemål om engagemang och inflytande, vilka demokratiska strukturer och rutiner sektionen behöver för att fungera som en legitim och vital medlemsorganisation samt hur årsmötet ska arrangeras. Utifrån detta skulle förslag på metoder och strukturer för ett reellt, meningsfullt och effektivt medlemsinflytande tas fram och presenteras för sektionens styrelsen.

1.1 Bakgrund - utmaningar

Samtidigt som organisationen vuxit har antalet medlemmar som deltar i årsmötet varit relativt stabilt. Detta har sektionens styrelsen sett som ett legitimitetsproblem, då endast 0,2 procent av medlemskåren är med och fattar beslut på årsmötet. En lösning på detta vore att införa en representativ styrmodell. Genom att medlemmarna utser ombud till årsmötet är alla medlemmar formellt representerade.

Motioner om representativ styrmodell har lagts fram vid flera årsmöten och röstats ner delvis på grund av att förslagen inte tagit hänsyn till hur förändringen påverkar den lokala organiseringen. Den demokratiutredning som avslutades 2012 lämnade rekommendationer till sektionens styrelsen, bland annat att titta vidare på frågan om hur en representativ styrmodell för sektionen skulle kunna se ut.

En möjlig orsak till det minskade intresset för att delta i årsmötet kan vara en försvagad känsla av att kunna påverka. När den globala rörelsen enats under *One Amnesty*, med gemensamma mål och kampanjer, har möjligheten att genomföra de beslut som sektionens årsmöte traditionellt fattat förändrats, till exempel om vilka länder eller frågor organisationen ska jobba med. För att i den utsträckning det går påverka rörelsens prioriteringar behövs andra forum och metoder, men sektionen har inte lyckats möta medlemmarnas önskemål. På flera håll i sektionen hörs kritik mot tjänstepersonstyre, något som kan vara en effekt av detta.

På lokal nivå har flera distrikt länge haft problem med att tillsätta förtroendeposter och omkring en tredjedel av distrikten har ingen samordnande verksamhet, en tredjedel av distrikten fungerar halvbra och en tredjedel har en välfungerande verksamhet. Det finns samtidigt områden där grupperna har ett gott samarbete utan att ha en distriktsstyrelse.

Uppdraget för demokratiöversynen har varit att ordentligt reda ut dessa frågor som bubblat inom sektionen under lång tid.

2. Projektresultat

2.1 Effektmål och bedömning av möjligheten att uppnå dem

Projektets första effektmål är att bidra till uppfyllelse av det internationella strategiska målet 5: *Amnesty är en större och starkare rörelse med ett ökat engagemang.*

Den faktiska effekten på detta mål är svår att mäta, men genom att projektet har lett till en ökad förståelse av medlemmarnas behov och önskemål (genom den information som hämtats in under projektets gång) kan sektionen arbeta vidare med att utveckla metoder, forum och strukturer som tillgodoser detta. På så vis finns det i dag bättre förutsättningar för att stärka medlemmarnas engagemang och att locka fler att engagera sig i Amnesty International.

Måluppfyllnad sker framförallt genom det fortsatta arbetet med att ta fram och implementera aktivismstrategin.

Projektet ska även bidra till den svenska sektionens verksamhetsmål 5.2, 5.4, 5.5 och 6.2.

2.1.1 Verksamhetsmål 5.2 om lojala, kunniga och engagerade aktivister

Demokratiöversynen kan förväntas ha effekt på verksamhetsmål 5.2 genom att ökad upplevelse av att kunna påverka organisationen stärker lojalitet och engagemang. För att leverera mot målet behöver metoder, forum och strukturer för dialog och inflytande, till exempel beredningskommittén, verksamhetsmötet, mr-seminarier och mr-råd fortsätta att utvecklas.

2.1.2 Verksamhetsmål 5.4 om mänskliga rättigheter i skolan

Verksamhetsmål 5.4 har kommit med i projektplanen av misstag. Målet rör endast sektionens arbete med mänskliga rättigheter i skolan, där demokratiöversynen inte har någon påverkan.

2.1.3 Verksamhetsmål 5.5 om medlemsdemokrati

Arbetet med att se över årsmötets form och innehåll har delvis pausats i väntan på beslut om vilken styrmodell sektionen ska ha och bör återupptas för att nå effekt på verksamhetsmål 5.5. Nu kan sektionsstyrelsen och sekretariatet gå vidare med rikttningsbeslut om vilken typ av årsmöten sektionen ska ha (möten endast med fokus på styrningsfrågor eller möten med ett blandat program och syfte) och vilka resurser som ska läggas på årsmötet.

Vad som framkommit under projektets gång är dock att årsmötets seminarier och workshoppar tydligare bör kopplas till verksamhetsplanen och sektionens pågående projekt samt att internationella gäster, särskilt de från andra sektioner vars deltagande i årsmötet bekostas av svenska sektionen, kan involveras i programmet på ett bättre sätt. På årsmötet 2019 gjordes detta i större utsträckning än tidigare, men utvärderingen visar att medlemmarna tycker att det kan göras ännu mer.

Andra faktorer för måluppfyllelse är, till exempel:

- Hur arbetet med beredningskommittén och vilket utrymme den får att inte bara stötta utan också att uppmuntra medlemmarna till att delta aktivt i sektionens styrning.
- Hur verksamhetsmötet utvecklas och vilka möjligheter medlemmarna ges att diskutera aktuella

frågor och att ge inspel till vilka frågor som sektionen ska driva internationellt, till exempel på Global Assembly.

- Att formen för motionsberedning ses över och att funktionärer utbildas ordentligt för att facilitera den form som ska användas. Det är också viktigt att metoder för en mer levande dialog kring motioner och förslag ses över, exempelvis om diskussionsfunktionen i VoteIT kan användas inför årsmöten i både distrikten och sektionen.

2.1.4 Verksamhetsmål 6.2 om hur svenska sektionen bidrar till den globala rörelsen

Medlemsenkäten visar att medlemmarna i stor utsträckning är intresserade av att kunna påverka vilka länder och frågor Amnesty jobbar med, vilka policys som tas fram och innehållet i dem. För att stärka känslan av inflytande på dessa områden, och på så sätt bidra till uppfyllnad av verksamhetsmål 6.2, har flera möjligheter identifierats och diskuterats. För att målet ska nås måste dessa möjligheter tas till vara och medlemmarna bjudas in till träffar för både dialog och utbildning.

Det handlar i första hand om att utveckla verksamhetsmötet och att där hämta in tankar och idéer från medlemmarna om vilka frågor de vill att sektionen tar vidare till Global Assembly. Utöver detta skulle seminarier kunna hållas om frågor som kan förväntas bli prioriterade för att på så sätt utbilda medlemmarna generellt om dessa frågor och samtidigt få en känsla för deras inställning, vilket skulle kunna ge underlag till snabba konsultationer där rörelsen inte tidsmässigt möjliggör konsultation med medlemmar brett utan främst med styrelse och sekretariat.

2.2 Projekt mål

Att förse styrelsen med konkreta förslag som kan främja medlemsdemokratin i svenska sektionen. Med delaktigheten och medbestämmandet i fokus ska projektet ta reda på i vilka frågor och på vilken nivå medlemmarna vill fokusera sitt engagemang, samt inhämta kunskap om hur andra sektioner och organisationer arbetar med liknande utmaningar. Utifrån detta ska översynen ligga till grund för förslag på strukturer och metoder som främjar ett reellt, effektivt och meningsfullt inflytande och deltagande i dessa frågor.

Projektet har levererat på alla mål, men också identifierat möjligheter som behöver utredas eller utvecklas vidare, vilket framgår av avsnittet ovan.

Information som samlats in från medlemmar, andra sektioner av Amnesty International samt andra ideella organisationer i Sverige har samlats i en informationsrapport med bilagor.

Förslag som presenterats för sektionsstyrelsen och som tagits vidare till årsmötet:

- Förslag om att inrätta en beredningskommitté som ska ta emot förslag och frågor från medlemmarna och slussa dem vidare till rätt instans / person samt följa upp om medlemmen fått svar. Beredningskommittén ska även stötta medlemmarna i motionsprocessen.

Sektionsstyrelsen lade fram förslaget till årsmötet 2018, som biföll detta. Vid årsmötet 2019 valdes den första beredningskommittén.

- Förslag om att föra in en punkt på årsmötets dagordning där öppna årsmötesbeslut behandlas. Årsmötet kan stänga genomförda beslut eller beslut som inte längre bedöms vara relevanta för verksamheten. Årsmötet har också möjlighet att behålla beslut som årsmötet inte anser att styrelsen har genomfört på ett tillfredsställande sätt öppna, vilket innebär att sektionsstyrelsen

ska fortsätta arbeta med att genomföra det som beslutats.

Sektionsstyrelsen lade fram förslaget till årsmötet 2018, som biföll detta. Vid årsmötet 2019 stängdes sju öppna beslut och ett bordlades till nästa årsmöte.

- Förslag om representativ styrmodell för sektionen med distrikten som bas för att utse ombud.

Sektionsstyrelsen lade fram förslaget till årsmötet 2019, som avsåg detta.

I och med att förslaget om representativ styrmodell för sektionen avsågs ser projektgruppen att utmaningarna med att göra medlemsinflytandet reellt, meningsfullt och effektivt är större än de hade varit med tydliga strukturer och utsedda ombud för att på alla nivåer i organisationen föra dialog om viktiga frågor för sektionen. Det betyder dock inte att projektmålet inte uppnåtts, då målet var att förse sektionsstyrelsen med underlag och förslag.

Projektgruppen har utifrån den information som hämtats in från medlemmar, andra sektioner och andra ideella organisationer i Sverige tagit fram olika modeller för hur medlemsinflytande kan organiseras. Sektionsstyrelsen har diskuterat dessa och gett medskick som väglett hur projektgruppen arbetat vidare med att utveckla förslag som sedan presenterats för medlemmarna, vilka i sin tur bidragit med sina åsikter. Därmed har en ny cykel med informationsinhämtning - bearbetning - konsultation inletts.

Uppdragsbeskrivningen för demokratiöversynen är indelad i tre områden med frågor avsedda att vägleda arbete med projektet. Nedan redovisas dessa frågor samt hur de har hanterats.

2.2.1 Medlemmarnas förväntningar och önskemål

- *Vilka beslut upplever medlemmarna att det är viktigt att delta i?*
- *På vilket sätt vill medlemmarna delta i organisations beslutsprocesser?*

Svar på dessa två frågor har hämtats in genom medlemsenkäten, i workshoppar på årsmöten och verksamhetsmöten samt i konsultationsträffar med medlemmar. Den information som på så sätt kommit fram har varit ett viktigt underlag för att ta fram förslag på lösningar, både sådana som sektionsstyrelsen valt att gå vidare med och andra som lämnats.

2.2.2 Demokratiska strukturer och rutiner

Frågorna under detta stycke kan delas in i två grupper: en med frågor om organisering och en med frågor om beslutsfattande.

Frågor om organisering:

- *Hur organiserar vi oss för att möta medlemmarnas önskemål om deltagande?*
- *Vilka strukturer och roller behöver organisationen för att fungera som en vital medlemsorganisation?*
- *Vilka organisationsformer för medbestämmande och lokalt engagemang ska vi ha i framtiden och hur kan vi skapa motivation och incitament för ökat engagemang?*

Den information som samlats in under projektets gång, från medlemmar, andra sektioner och andra organisationer, har använts för att ta fram flera olika modeller för hur aktivism och medlemsdemokrati skulle kunna organiseras.

Eftersom det förslag om att införa en representativ styrmodell som lades fram till årsmötet 2019 avslogs kvarstår dessa frågor. Aktivismstrategin omfattar vision och avsiktsförklaringar för att stärka den lokala organiseringen samt för ökat inflytande och delaktighet, vilket också är målet för aktivismen internationellt.

Frågor om beslutsfattande:

- *Vad kan beslutas när och på vilken nivå så att alla beslut blir möjliga att genomföra?*

Denna fråga har framförallt hanterats genom förslaget till årsmötet 2018 om att införa en rutin för att stänga öppna årsmötesbeslut, men också genom beredningskommittén som kan stötta medlemmarna i att formulera motioner som leder till genomförbara beslut.

- *Vilken demokratimodell är att föredra för att bäst möta medlemmarnas behov? Finns det förutsättningar för att införa representativ demokrati? Om det är möjligt, hur skulle en representativ demokratimodell kunna organiseras? För- och nackdelar med representativ demokrati respektive direktdemokrati?*

Ett omfattande arbete har lagts ner på att utreda de här frågorna för att kunna lägga fram ett genomarbetat och välgrundat förslag om representativ styrmodell till årsmötet 2019. Frågan ska nu anses vara utagerad för en längre tid framöver.

- *Hur ska den nationella styrmodellen förhållas till den internationella rörelsens beslutsprocesser?*

Medlemmarnas inflytande i internationella beslutsprocesser tas vidare genom att verksamhetsmötet utvecklas till ett mer omfattande möte där diskussioner och beslut från Global Assembly rapporteras och medlemmarna bjuds in att diskutera vilka frågor de tycker att sektionen ska driva internationellt och eventuellt lägga fram till nästa Global Assembly.

2.2.3 Årsmötets upplägg, form och beslut

- *“Årsmötet online”, ska det utvecklas eller avvecklas? Om det ska utvecklas, hur ska det göras?*
- *Hur kan årsmötets motionsberedning och beslutshandling vara inkluderande och samtidigt skapa förutsättningar för välformulerade beslut på “rätt” nivå som är möjliga för styrelsen att verkställa?*
- *Hur länge varar ett årsmötesbeslut?*
- *Vad ska årsmötet ha för inriktning och fokus? Ska mötet ha samma innehåll och form varje år eller ska innehållet och formerna variera med ett visst tidsintervall?*

Förutom frågan om hur länge ett årsmötesbeslut varar, vilken besvarats genom att det nu finns en rutin för årsmötet att stänga öppna årsmötesbeslut, så har frågorna under det här avsnittet pausats i väntan på beslut om styrmodellen. När arbetet med dem återupptas bör frågan om “årsmötet online” breddas för att omfatta vilka digitala verktyg sektionen ska använda för att underlätta medlemmarnas deltagande i inflytande- och beslutsprocesser.

2.3 Tidsram

[Utfall av kalendertid i förhållande till tidsram.]

Demokratiöversynen påbörjades i februari 2017 och skulle till en början ha avslutats i och med årsmötet 2018, där samtliga förslag skulle ha behandlats. Projektet har sedan förlängts med drygt ett år för att ge frågan om representativ styrmodell den tid som behövdes för att ta fram ett genomarbetat och välgrundat

förslag som hade diskuterats med aktiva medlemmar i distrikten, ungdomsrådet och studentrådet.

2.4 Utfall för budget inkluderat arbetstid

	BUDGET	UTFALL
Uppskattning antal arbetstimmar (anställda, sektionsstyrelsen och den ideella arbetsgruppen)	3000	6700
Kostnad arbetstimmar (anställda)		2 295 000 SEK motsvarar ca 6000 timmar
Verksamhetskostnader	200 000 SEK	550 000 SEK

Den ökade kostnad beror främst på att projektiden förlängts, men också att fler personer varit inblandade och att personer från ledningsgruppen tagit en större roll än vad som kunde förutses när projektbeställningen upprättades.

3. Lärdomar

3.1 Ledning, organisation och samspel

Demokratiöversynens organisation har bestått av en ideell arbetsgrupp, en projektgrupp och en intern styrgrupp. Verksamhetsutvecklare och kampanjledare har löpande under projektet fungerat som bollplank för olika idéer och modeller. Sektionsstyrelsen har även den arbetat direkt med demokratiöversynen i den ideella arbetsgruppen och de arbetsmöten som hållits för att diskutera vägval och detaljer.

Nedan redovisas de olika gruppernas uppdrag. Avsnittet avslutas med sammanfattande reflektioner kring projektorganisationen.

3.1.1 Ideell arbetsgrupp

Demokratiöversynen hade under 2017 en ideell arbetsgrupp, i stället för en referensgrupp, som tillsammans med projektledaren skulle arbeta fram svar på uppdragsbeskrivningens frågor samt förslag till sektionsstyrelsen. Den ideella arbetsgruppen bestod av tre aktivister, två styrelserepresentanter, en verksamhetsutvecklare samt projektledaren.

Den ideella arbetsgruppen hade svårt att hitta tider för möten och det var inte möjligt att hålla effektiva möten via telefon eller video. Även om gruppen fungerade bra tillsammans och hade givande diskussioner när den väl sågs, så innebar den ett tidsödande arbetssätt.

3.1.2 Projektledare och styrgrupp

Till följd av att demokratiöversynen skulle genomföras av en arbetsgrupp bestående av ideella och anställda tillsattes ingen traditionell projektgrupp. Detta för att undvika en krock mellan de två grupperna.

Projektet har haft en heltidsanställd projektledare med ansvar för både planering och genomförande. Vid sidan av projektledaren har organisationsutvecklaren / styrelsesekreteraren varit involverad i det löpande arbetet. Initialt tog även gruppchefen för aktivism en tydlig roll i planeringen och säsättningen av projektet, för att sedan ingå i styrgruppen.

Utöver de tre ovan nämnda personerna bestod styrgruppen av avdelningscheferna för *Resurser och styrning* och *Opinion och påverkan / Förändringsledaren*.

Från augusti 2017 har styrgruppen tagit en mer aktiv roll i att ta fram modeller och att formulera förslag och successivt blivit mer av en projektgrupp. Även om det inte var meningen från början hade ett sånt här projekt, vars förslag till organisationsförändringar påverkar sektionen i grunden, varit svårt att genomföra på ett bra sätt utan aktiv medverkan av ledningsgruppen.

På grund av tidsbrist diskuterades aldrig roller, uppdrag och mandat ordentligt, vilket gjorde att personerna i styrgruppen hade olika bilder av vad de och andra i gruppen kunde förväntas göra, till exempel hur mycket arbete de skulle lägga i projektet utanför styrgruppsmötena och om deras uppdrag var operativt eller rådgivande. Det har också varit en utmaning för projektledaren att styra en grupp med två avdelningschefer och en gruppchef.

Trots detta har arbetet i gruppen tack vare ett lösningsfokuserat och målmedvetet arbete gått framåt och underlag har levererats enligt plan till sektionsstyrelsen och medlemmarna.

I slutrapporten benämns den här gruppen "projektgruppen".

3.1.3. Aktivism och kampanj

Projektledaren har vid flera tillfällen under projektets gång haft möten med verksamhetsutvecklare och kampanjledare för att presentera och diskutera olika förslag och modeller samt för att dra nytta av deras kunskap om aktivister och lokal organisering.

Samarbetet mellan projektledaren och verksamhetsutvecklarna och kampanjledarna har fungerat bra.

Projektgruppen för aktivismstrategin har använt sig av information som hämtats in från medlemmar, andra sektioner och andra organisationer inom ramen för demokratiöversynen.

3.1.4 Sektionsstyrelsen

Demokratiöversynen har under projektets gång varit en punkt på i stort sett alla sektionsstyrelsens möten. Utöver detta har två icke protokollförda arbetsmöten hållits där de från sektionsstyrelsen som kunnat har deltagit. Möten har även hållits med medlemsutskottet för att följa upp diskussioner i sektionsstyrelsen eller för att planera upplägg för workshoppar med medlemmarna. Det har inte varit helt klart vilket mandat medlemsutskottet haft i relation till resten av sektionsstyrelsen, om de kunnat fatta beslut i de frågor som hänskjutits till utskottet för diskussion efter styrelsemötena eller inte.

Den tid som tilldelats demokratiöversynen vid de olika styrelsemötena har ibland varit för kort för en så pass djupgående diskussion som kanske hade behövts för att ge projektgruppen tydliga medskick. Där har i stället de mer informella arbetsmötena varit ett väl fungerande forum för diskussion och helt avgörande för att föra arbetet i projektet framåt.

3.1.5 Sammanfattande reflektioner

Projektorganisationen och de olika gruppernas funktion och mandat har hela tiden varit mer eller mindre otydligt. En mer traditionell projektsättning med anställda från olika avdelningar, en styrgrupp med personer i chefsposition samt en referensgrupp bestående av aktivister hade sannolikt varit ett mer effektivt sätt att organisera projektet.

Även om projektet ägdes av *Resurser och styrning* kunde det inte separeras från aktivism och kampanj, eftersom det är där de stora förslagen om organisationsförändringar skulle fått störst effekt om de röstats igenom på årsmötet 2019. Aktivismgruppen har hela tiden varit representerad i styrgruppen, men verksamhetsutvecklarna har inte haft arbetstid avsatt för att arbeta med demokratiöversynen efter att den ideella arbetsgruppen avvecklades.

Genom den ideella arbetsgruppen fick demokratiöversynen en direkt koppling till medlemsrörelsen och aktivister var med och lade grunden för den information som samlades in. Den pressade tidsplanen, tillsammans med stora utmaningar i att hitta tider för möten med den ideella arbetsgruppen, gjorde dock att det inte var möjligt att involvera gruppen fullt ut i arbetet med att ta fram lösningar. I augusti och september 2017 blev den interna styrgruppen tvungna att gå in och praktiskt arbeta fram en modell för aktivism- och styrning, för att sektionsstyrelsen skulle ha något att diskutera så att projektgruppen kunde få vissa inriktningsbeslut för det fortsatta arbetet med att ta fram förslag.

Ideella arbetsgrupper är i sig inte ett dåligt arbetssätt, men under de förutsättningar som rådde var det inte den mest effektiva projektorganisationen. Projektet förlorade tid på grund av att projektledaren var tvungen att fokusera på att ta fram underlag till arbetsgruppen och att förbereda möten, i stället för att genomföra uppgifter direkt knutna till uppdraget.

3.2 Projektarbete och metoder

Stor vikt har lagts vid medlemmarnas åsikter och önskemål, till en början genom den ideella arbetsgruppen och löpande under projektet genom de workshoppar och träffar som hållits med medlemmar över hela landet. På så sätt har en känsla av delaktighet och möjlighet till inflytande skapats, vilket varit väsentligt i ett projekt som handlar om just detta. Även om det varit resurskrävande har det varit helt nödvändigt för projektet att verka "utanför sekretariatet".

Demokratiöversynen har lidit av tidsbrist från början till slut. Uppdraget var alldeles för stort i förhållande till hur lång tid projektet fått till sitt förfogande. Sekretariatet flaggade redan i juni 2017 för att det inte skulle vara möjligt att genomföra projektet inom den tid som sektionsstyrelsen gett, men fick i det läget inte något gehör för att innehåll och tidsplan inte vad synkade. Trots att den lokala organiseringen tydligare lyftes ut från projektet, att styrmodellen fokuserades separat och att digitala verktyg och årsmötets form och innehåll pausades i väntan på beslut om styrmodellen har arbetet ändå varit stressat för att kunna leverera rätt underlag i tid till rätt styrelsemöte. Den pressade tidsplanen har gjort att projektgruppen ibland varit tvungna att gå vidare med saker utan att styrgruppen eller ledningsgruppen diskuterat igenom dem.

Nedan redovisas erfarenheter kopplade projektets viktigaste delmoment.

3.2.1 Informationsinsamling

Information har hämtats in från medlemmar, andra sektioner av Amnesty International samt andra ideella organisationer i Sverige för att fungera som utgångspunkt för diskussioner och förslagsformulering. Den här delen av projektet innebar inte några större utmaningar och den största lärdomen är att det var

värdefullt att ha med den ideella arbetsgruppen i processen med att ta fram frågor samt att välja ut sektioner och organisationer, då det innebar att de frågor som ställdes var relevanta både ur ett aktivistperspektiv och ur ett mer formellt organisationsperspektiv.

Omkring 1300 personer svarade på den medlemsenkät som skickades ut sommaren 2017, vilket är ett gott resultat. Särskilt med tanke på hur omfattande enkäten var, framförallt för respondenter som är regelbundet aktiva i en långsiktig engagemangsform. Enkäten innehöll frågor om engagemang, inflytande och organisation och svaren som samlades in har varit viktiga både för demokratiöversynen och i andra projekt som aktivismstrategin.

Frågor om engagemang är alltid aktuella för ideella organisationer, det var därför relativt enkelt att få svar på den enkät som skickades till andra sektioner och att locka andra organisationer att delta i den workshop som anordnades för att dela erfarenheter kring engagemang och inflytande.

3.2.2 Förslagsformulering

Projektgruppen har tagit fram förslag för diskussion och beslut till sektionstyrelsens möten i mars, maj, juni, september och oktober 2017, mars, juni, september, oktober och december 2018 samt februari och mars 2019.

Under 2017 gjordes stora ansträngningar för att ta fram förslag som skulle besvara alla demokratiöversynens frågeställningar. Samtidigt som det innebar en stor utmaning gjorde det också att projektgruppen hade med sig en känsla för helheten i resten av arbetet.

3.2.3 Förankring hos aktivister

Förankring har varit en mycket viktig metod i demokratiöversynen. Löpande har information hämtats in från medlemmarna samtidigt som olika idéer testats. I samband med distriktens årsmöten 2018 och 2019 genomförde sektionstyrelsen turnéer med just detta syfte. Medlemmarna förefaller ha upplevt det som positivt att få besök av sektionstyrelsen och att ha fått diskutera frågor om medlemsinflytande. En nackdel för projektet är dock att omfattande resurser lagts på att förankra förslag med personer som inte deltog på årsmötet 2019 när styrelsens stora förslag om organisationsförändring lades fram.

Förutom träffarna med distrikten har workshoppar ordnats i samband med årsmötet 2017 och 2018 samt på verksamhetsmötet 2016, 2017 och 2018. Här har medlemmarna precis som på träffarna med distrikten fått diskutera specifika frågor som varit viktiga för det fortsatta arbetet eller ge synpunkter på konkreta förslag. Det som projektgruppen fått med sig från dessa träffar har framförallt stärkt de antaganden som redan gjorts.

3.2.4 Förankring på sekretariatet

Förutom att förankra demokratiöversynen och sektionstyrelsens förslag hos medlemmarna har personalen på sekretariatet informerats vid flera tillfällen. Detta för att alla skulle ha kännedom om att projektet pågick, vad målet var samt vilka förslag sektionstyrelsen skulle lägga fram till årsmötet 2018 och 2019.

Verksamhetsutvecklarna och kampanjledarna har som nämnts ovan informerats mer löpande och också haft möjlighet att bidra med kunskap och synpunkter på ett annat sätt än övrig personal. Projektgruppens bedömning var dock att all personal behövde få inblick i demokratiöversynen, eftersom de förändringar som föreslogs som ett resultat av projektet skulle ha stor inverkan på organisationen om de gick igenom.

3.2.5 Förslag till, och beslut på, årsmötet

Demokratiöversynen har resulterat i förslag från sektionsstyrelsen till årsmötet 2018 och 2019.

Till årsmötet 2018 lades förslag om att inrätta en beredningskommitté och om att införa en rutin för att besluta om öppna årsmötesbeslut ska stängas eller behållas öppna. Förslagen var relativt oproblematiske och röstades igenom utan särskilt mycket diskussion. I förslaget om beredningskommittén lade dock årsmötet till ett beslut om att valberedningen skulle förse sektionsstyrelsen med förslag till den interimistiska beredningskommitté som under hösten 2018 och vårvintern 2019 arbetade fram uppdragsbeskrivning, rutiner och riktlinjer för beredningskommittén, vilka sedan antogs av årsmötet 2019.

Till årsmötet 2019 lades förslaget om att införa en representativ styrmodell fram. Det var ett omfattande förslag som förutom konkreta att-satser innehöll en beskrivning av hur modellen skulle organiseras och administreras, en övergångsplan för omorganiseringen samt stadgeändringar. För att hantera frågor om helheten anordnades en frågestund med sektionsstyrelsen utanför motionsberedningen. Projektgruppens och sektionsstyrelsens ingång i frågestunden var att de som deltog i den skulle ha läst underlaget, det blev dock snabbt tydligt att många av de närvarande inte hade läst.

Förslagen rörande styrmodellen diskuterades i en egen beredningsgrupp, som dock inte hann diskutera alla delar av förslaget.

En lärdom från detta är att förslaget borde ha getts mycket större utrymme under årsmötet.

3.3 Hur lärdomarna ska förmedlas

Lärdomarna från demokratiöversynen delas med sektionsstyrelsen på deras möte i september 2019. De sparas även för framtiden i sektionens projektmapp.

4. Projektavslut

4.1 Eventuellt kvarvarande arbete

Delar av projektet har pausats längs vägen och behöver nu återupptas eller läggas till handlingarna. Dessa är:

1. Årsmötets innehåll och form.

Förslaget om att införa en representativ styrmodell svarade på frågan om årsmötets innehåll och form. Då årsmötet avslög sektionsstyrelsens förslag är frågan ännu aktuell. Projektgruppen rekommenderar att sektionsstyrelsen för en diskussion om målbild för årsmötet utifrån ett separat underlag till septembermötet.

Det finns även några kvarstående punkter som ligger utanför målbildsdiskussionen:

- Utveckla motionsberedningen utifrån formen beredningsgrupper, och framförallt att utbilda funktionärer, för att "skapa förutsättningar för välformulerade beslut på 'rätt' nivå".
- Se över hur processen för att nominera valberedningen ser ut. Så som det fungerar i dag med "valberedningens valberedning" som utses på verksamhetsmötet stämmer inte överens med

medlemmarnas önskan om att distrikten inte ska ha någon roll i att styra sektionen. Det är dessutom ett slumpartat val av personer och det finns inget systematiserat stöd för dem i deras uppdrag.

2. Digitala verktyg och årsmötet online.

Projektgruppens rekommendation är att frågan stängs för nu. Sekretariatet kan ta frågan vidare när forum och metoder för medlemsinflytande utvecklats. Det finns gott om digitala verktyg för påverkansprocesser och organisationen Digidem arbetar med att testa och utveckla open source-verktyg. När det är aktuellt kan de konsulteras.

Det finns inget annat verktyg för hela årsmötet än VoteIT. Om det ska användas igen bör det användas fullt ut, oavsett om möjligheten att delta på distans ges eller inte. Årsmötet fyller en viktig funktion som mötesplats för aktivister, det bör därför inte flyttas online i sin helhet.

3. Metoder och mötesplatser för dialog och inflytande.

Inom ramen för demokratiöversynen har idén om att utvidga verksamhetsmötet presenterats som ett möte där medlemmarna ges möjlighet att diskutera den internationella rörelsens beslut och inriktning och att på en övergripande nivå delta i planeringen av sektionens verksamhet. Projektgruppen rekommenderar att sekretariatet får i uppdrag att ta fram ett förslag på nytt direktiv för verksamhetsmötet.

Utöver verksamhetsmötet / höstmötet kommer utvecklandet av andra metoder och mötesplatser som lyfts under arbetet med demokratiöversynen att ske inom ramen för aktivismstrategin, till exempel seminarier och mr-råd (nätverk i aktivismstrategin).

4. Övrigt

4.1 Den lokala organiseringen kvarstår, men hanteras i arbetet med aktivismstrategin.

Under projektet har frågor kommit upp längs vägen som inte var en del av uppdraget, men som visat sig vara viktiga i helheten:

4.2 Kupprisk i samband med årsmötet och

4.3 åldersgräns för medlemskap eller rösträtt vid årsmötet.

Översikt kvarstående arbete

Kvarstår		Hanteras
1. Årsmötets innehåll och form.	Målbild för årsmötet.	Diskussion och beslut i sektionsstyrelsen.
	Utveckla formerna för motionsberedning.	Ligger inom uppdraget att arrangera årsmötet.
	Se över processen för att nominera valberedningen.	Sekretariatet tar fram underlag till sektionsstyrelsen inom 2019.

2. Digitala verktyg och årsmötet online.	Undersöka vilka digitala verktyg som kan användas för att stärka medlemsinflytandet i sektionen.	Stängs tills vidare.
3. Metoder och mötesplatser för dialog och inflytande.	Verksamhetsmötet / höstmötet.	Diskussion och beslut i sektionsstyrelsen.
	Andra metoder och mötesplatser.	Omfattas av aktivismstrategin.
4.1 Lokal organisering.		Omfattas av aktivismstrategin.
4.2 Kupprisk på årsmötet och åldersgräns för rösträtt på årsmötet.		Sekretariatet tar fram underlag till sektionsstyrelsen inom 2019.

4.2 Om det bedöms nödvändigt: Eventuell framtida utvärdering av effektmål samt budget

Det kan fortsatt vara värdefullt att mäta:

- Medlemmarnas upplevda inflytande.
- Medlemmarnas kunskap om hur de gör för att påverka (till exempel genom motioner).

Båda dessa punkter skulle till en början mäta effekten av att inrätta beredningskommittén och på sikt de forum för dialog och inflytande som är sekretariatets och sektionsstyrelsens intention utveckla.

5. Övrigt / Rekommendation till andra projekt

- Renodla uppdragen. Demokratiöversynen har varit någon av en slaskhink där allt som haft någon form av koppling till styrning och medlemsinflytande lagts, vilket gjort att projektet dragit över på tiden och varit onödigt svårmanövrerat.
- Sektionsstyrelsen måste ha en klar målbild för de projekt som styrelsen ger sekretariatet i uppdrag att genomföra. I demokratiöversynen hade det till exempel handlat om vad som avsågs med "en reell, meningsfull och effektiv medlemsdemokrati".
- Om det är ett projekt som sektionsstyrelsen är starkt involverad i:
 - Planera projektet utifrån styrelsemötena och vad som ska levereras till dem.
 - Ha informella arbetsmöten med styrelsen, det visade sig vara lättare att gå på djupet i ett

mindre och icke protokollfört forum.

- Säkerställ att roller och mandat för dem som arbetar i projektet är tydliga.

6. Bilagor

Bilaga 1: Analyser av årsmötesstatistik (bifogas ej till styrelsemötet 190921)

Bilaga 2: Informationsrapport (bifogas ej till styrelsemötet 190921)