

# Vårt HRF 2024



# Innehåll Vårt HRF 2024

|   |          |
|---|----------|
| <b>Vårt HRF – strategiska vägval till 2024</b> .....                      | <b>2</b> |
| 1. Inledning.....   | 2        |
| 2. Arbetsprocess.....   | 2        |
| 3. Sammanfattning.....  | 3        |
| 4. Arbetsmarknad.....   | 4        |
| 4.1 Utmaningar på svensk arbetsmarknad.....                               | 4        |
| 4.2 En styrka att vara del i LO-samordningen.....                         | 4        |
| 4.3 Vägval för HRF inom ramen för LO-samordningen.....                    | 5        |
| 5. Besöksnäringen – en växande bransch att vara stolt över.....           | 6        |
| 5.1 Branschens växande kompetensbehov.....                                | 6        |
| 5.2 Företagsstrukturen förändras.....                                     | 6        |
| 5.3 Vägval för HRF i en föränderlig bransch.....                          | 7        |
| 6. Organisationen HRF.....  | 8        |
| 6.1 Ledarskap.....  | 8        |
| 6.2 Vägval för HRF:s ledarskap.....                                       | 8        |
| 6.3 Från rekrytering till organisering.....                               | 9        |
| 6.4 Alla medlemmar måste komma till sin rätt.....                         | 9        |
| 6.5 Vägval för HRF:s organiseringsarbete.....                             | 10       |
| 7. Opinionsbildning och facklig-politisk samverkan.....                   | 12       |
| 7.1 Vägval för HRF:s opinionsbildning och facklig-politiska påverkan..... | 12       |
| 8. Kommunikation.....   | 14       |
| 8.1 Utveckla en redan framgångsrik extern kommunikation.....              | 14       |
| 8.2 Strategiska vägval i HRF:s kommunikationsarbete.....                  | 14       |
| 9. Avtalsstrategier.....  | 16       |
| 9.1 Vägval för utveckling av löne- och avtalsstrategier.....              | 16       |
| Slutord.....  | 17       |

# Vårt HRF – strategiska vägval till 2024

## 1. Inledning

Hotell- och restaurangfacket har all anledning att se ljus på framtiden. Vi är en avgörande aktör i en växande och mångkulturell bransch och vi finns över hela landet. Vi är en stark organisation i ett internationellt perspektiv och vi är en del av en global facklig familj.

De anställda i besöksnäringen är branschen. Därför är det så oerhört centralt att arbetsvillkoren är schysta. Arbetsmiljön måste förbättras drastiskt. Anställningsvillkoren måste vara trygga – fasta anställningar måste vara norm. Lönen måste gå att leva på. De anställdas bästa är också det bästa för branschen. I den här strategin analyserar vi de största utmaningarna som HRF står inför. Vi tar sikte på vad vi som organisation behöver arbeta med strategiskt under en tioårsperiod.

Schysta villkor har blivit ett känt begrepp som förknippas med oss och som sammanfattar det vi står för. Vår starka paroll har spridit sig till andra fackliga organisationer och i den politiska debatten. Idag finns det få motståndare till schysta villkor på svensk arbetsmarknad. Vi har framgångsrikt spridit hur centralt kollektivavtal är på svensk arbetsmarknad. Vi har strategiskt försökt utveckla en medvetenhet bland gäster om att använda sin konsumentmakt. Det har gett resultat. Trots att vi inte är det LO-förbund som har störst resurser så har vi kanske det mest kända och spridda varumärket. Det är inte bara en dekal på företagets dörr. Schysta villkor är numera en symbol för hela fackföreningsrörelsens ständiga strävan på svensk arbetsmarknad.

Besöksnäringen sätter guldkant på tillvaron för många och upprätthåller Sveriges position som turistmål för hela världen. Vi är en framtidsbransch. Men utan oss som facklig organisation, våra medlemmar och de anställda är branschen ingenting. Vår utgångspunkt, som går som en röd tråd i hela dokumentet, är att vi är ett förbund som har stora möjligheter. Vi har inte spelat ut vår roll. Vi måste se vår egen styrka och potential på riktigt. Vi har alla möjligheter att bli en större organisation och kraft.

Vi är branschen.

## 2. Arbetsprocess

Denna strategi antogs av Förbundsstyrelsen den 18 augusti 2014. Dokumentet ska läggas fram på förbundskongressen 2014 för behandling. Strategin "Vårt HRF 2024" ska vara en övergripande riktlinje för HRF:s arbete under en tioårsperiod. Det innebär att både den förbundsstyrelse som väljs på kongressen 2014, liksom på kommande kongresser fram till år 2024, ska arbeta efter de strategiska inriktningarna som slås fast i detta dokument.

Förslaget till strategi har arbetats fram av en arbetsgrupp som förbundsstyrelsen beslutade att tillsätta den 30 september 2013.

Arbetsgruppen har lett av Therese Guovelin, vice ordförande. Övriga deltagare i gruppen har varit Jenny Bengtsson, Pelle Brandt, Linus Haraldsson och Patricia Widergren.

Arbetsgruppens uppdrag har varit att utarbeta en framtidsstrategi för HRF:s utveckling på lång sikt. Detta uppdrag har arbetsgruppen preciserat i detta dokument i form av analyserande resonemang och förslag till strategiska och långsiktiga riktlinjer. Genom att förbundsstyrelsen antagit dokumentet som sitt eget är arbetsgruppens uppdrag avslutat.

### 3. Sammanfattning

Hotell- och restaurangfacket har en ljus framtid – vi är en avgörande aktör i en växande och mångkulturell besöksnäring. Besöksnäringen har under lång tid gynnats av det ökade resandet och uteätandet. Det skapas många nya jobb i vår bransch över hela landet. Men för att branschen ska fortsätta att växa måste de anställdas villkor bli schysta och yrkesutbildningarna måste locka fler. HRF ska bilda opinion och driva på för politiska förändringar som är

viktiga i våra medlemmars vardag. Det gäller till exempel rätt till fasta jobb på heltid, ett jämnt uttag av föräldraförsäkringen och tillgänglig barnomsorg under dygnets alla timmar. Vi måste driva på både fackligt och politiskt för att huvudregeln i LAS om tillsvidareanställning på heltid blir verklighet. Fler aktiva medlemmar måste finnas med i den politiska debatten när det handlar om vår bransch och våra arbetsvillkor. HRF ska som organisation använda media för att ge oss draghjälp för organisering och mobilisering. Vi ska vara tillgängliga i olika kanaler, på fler språk, även för alla som har en funktionsnedsättning. Vi ska förbättra vår förmåga att strategiskt kommunicera våra prioriterade frågor.

Som facklig organisation står vi inför en rad utmaningar. Marknadsliberal politik har dominerat både i Sverige och på EU-nivå, vilket konsekvent har ökat de ekonomiska klyftorna i samhället. Vi har en könsmaktsordning där gruppen kvinnor systematiskt är underordnade gruppen män. Samtidigt har tjänstesektorn vuxit och vår bransch har blivit alltmer av allmänhetens vardagsrum. Denna utveckling sker samtidigt som vi är frånvarande på alldeles för många arbetsplatser.

Den trygga tillsvidareanställningen är helt central för facklig organisering.

Otrygga anställningar ger tysta arbetsplatser och försvårar facklig organisering. Idag tvingas alltför in i otrygga visstidsanställningar trots att det finns ett permanent arbetskraftsbehov på arbetsplatsen. Detta minskar den anställdes utvecklingsmöjligheter i arbetet och ger otrygghet för den som vill bilda familj.

Vi är en del av en LO-federation, vilket är en oerhörd styrka. Det är sannolikt ett av de viktigaste verktygen vi har för att nå fackliga segrar. Men vi behöver en tydligare jämställdhetsprofil i avtalsförhandlingarna med utgångspunkten i LO:s lönepolitiska mål när det gäller ojämlig lönespridning, jämställda löner, löneglidning och internationell konkurrenskraft.

HRF står inför ett antal utmaningar när det gäller avtalsstrategier, ledarskap, organisering, facklig-politisk opinionsbildning och kommunikation. Vi behöver ha ett lönesystem som premierar yrkeskunnskap och erfarenhet i större utsträckning. Vi måste analysera hur våra avtal ska upprätthållas och utvecklas. I tider då frågan om allmängiltigförklaring av kollektivavtalen kommer upp måste vi vara beredda att vara med i den diskussionen. När det gäller organisering måste vi strategiskt välja bort ytlig rekrytering och satsa på grundlig organisering. Vi ska bygga medlemmarnas förtroende från grunden och vara inriktade på att arbetsplatsen ska vilja organisera sig själv. Vi måste bli bättre på att se många medlemmars vilja att vara drivande i HRF. HRF måste stötta de ledare som finns och se över både formella och informella ledares kompetensbehov.

*Vårt HRF 2024* har tagits fram av en arbetsgrupp som utsetts av förbundsstyrelsen.

Dokumentet beskriver HRF:s utmaningar och möjligheter och ska fungera som förbundets strategiska riktlinjer fram till 2024.

## 4. Arbetsmarknad

Den svenska arbetsmarknaden har genomgått en strukturomvandling från en dominerande industrisektor till en allt mer växande tjänstesektor. I Sverige är antalet anställda tjänstemän nu större än antalet anställda i LO-kollektivet. Denna strukturomvandling präglar även arbetsmarknaderna i EU och USA.

Vi har under de senaste årtiondena sett ett politiskt landskap där arbetarrörelsen har förlorat inflytande. Västvärlden har dominerats av högerregeringar, vilket även präglat EU-samarbetet. Arbetsmarknadslagstiftningen har försvagats både på EU-nivå och nationellt. Marknadsliberala beslutsfattare har infört komplicerade regler för erkännande av lokal facklig organisering. Vi har ett minskat utrymme för fackligt organiseringsarbete både i Sverige och internationellt.

### 4.1 Utmaningar på svensk arbetsmarknad

Vi har ett lagstadgat anställningsskydd där tillsvidareanställning ska vara huvudregel. Den trygga anställningen är grunden på svensk arbetsmarknad och är helt central för facklig organisering. Men i vår bransch, och flera andra, tvingas allt fler in i otrygga visstidsanställningar trots att det finns ett permanent arbetskraftsbehov på arbetsplatsen. Det är förödande både för den enskilde och för våra möjligheter till facklig organisering. Otrygga anställningar ger tysta arbetsplatser där anställda tvingas gå med på en usel arbetsmiljö och löner och

arbetsvillkor långt under det avtalade. Det minskar den anställdes utvecklingsmöjligheter i arbetet och försvårar möjligheten att ta bostadslån, få hyreskontrakt eller att bilda familj. Det inskränker möjligheten för unga att få bli vuxna och flytta hemifrån. Otrygga anställningar inskränker människors frihet.

Vi har ett klass- och könsmönster i samhället. Den borgerliga politiken har konsekvent ökat de ekonomiska klyftorna i samhället. Vi har en könsmaktsordning där gruppen kvinnor systematiskt är underordnade gruppen män. Kvinnor arbetar deltid i mycket större utsträckning än män och har också det huvudsakliga ansvaret för det obetalda arbetet i hemmet. Det finns dessutom en strukturell lönediskriminering på arbetsmarknaden som innebär att lönenivåerna i kvinnodominerade branscher ligger lägre än i mansdominerade branscher.

#### *I linje med resonemanget i stycket 4.1 ska HRF:*

**4.1.1**– arbeta för jämställda arbetsvillkor på svensk arbetsmarknad. Det innebär att HRF ska analysera och synliggöra de strukturella könsmönster som finns i vårt samhälle och våra avtalsområden och kämpa för att undanröja dem. HRF ska driva ett aktivt påverkansarbete för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet oavsett kön.

### 4.2 En styrka att vara del i LO-samordningen

Vi är en del av en LO-federation, vilket är en oerhörd styrka. Trots att branscherna inom LO ibland har olika struktur och utmaningar är det mer som förenar oss än som skiljer oss. I Sverige har fackföreningsrörelsen en unikt stark position sett i ett inter-nationellt perspektiv. LO-förbunden har ännu hög organisationsgrad och stora möjligheter att driva facklig-politiska frågor framgångsrikt. Att vara del i LO-familjen, som omfattar majoriteten av Sveriges yrkes-arbetare, är sannolikt ett av de viktigaste verktygen vi har för att nå fackliga segrar.

Vi behöver också en tydligare jämställdhetsprofil i avtalsförhandlingarna. Utgångspunkten är LO:s lönepolitiska mål som är riktlinjer som väl ligger i linje med den utveckling vi vill se. Samordningen innebär att LO-förbunden ställt sig bakom att arbeta för lika lön för likvärdigt arbete samt minskade löneskillnader mellan män och kvinnor. Den solidariska lönepolitiken inrymmer att vi gemensamt ska fortsätta att verka för relativlöneförändringar som minskar

diskrimineringen mellan manligt och kvinnligt dominerade sektorer. LO har kongressbeslut på att arbeta för modernisering av lönepolitiken med särskilt fokus på ojämlik lönespridning, jämställda löner, löne-glidning och internationell konkurrenskraft.<sup>1</sup>

### **4.3 Vägval för HRF inom ramen för LO-samordningen**

För oss som facklig organisation innebär utvecklingen på arbetsmarknaden ett antal utmaningar. Vi måste se till att huvudregeln i LAS om tillsvidareanställningar blir verklighet. Ordningen där arbetsgivare har ett stort antal anställda på visstid trots att det finns ett stadig-varande arbetskraftsbehov måste brytas.

Vi har en feministisk grundsyn som innebär att vi vill bryta könsmaktsordningen som ger män generellt mer makt och bättre ekonomiska förutsättningar i samhället. Lönediskrimineringen på grund av kön, den ojämställda maktstrukturen och det faktum att kvinnor generellt gör mer av det obetalda omsorgs- och hemarbetet är de faktorer som främst gör att könsmaktsordningen upprätthålls. Denna förtryckande struktur gör att män generellt har högre inkomster och därmed högre a-kassa, sjuk-penninggrundande inkomst och pension än kvinnor. Vi driver opinion för reformer som stärker kvinnors förutsättningar att delta på arbetsmarknaden.

Nödvändiga steg är rätt till fasta jobb på heltid, ett jämnt uttag av föräldraförsäkringen och utökad rätt till barnomsorg under dygnets alla timmar. Vi vill se kvotering av kvinnor till bolagsstyrelser och representationen i LO:s olika organ måste ha en jämn könsfördelning. Både kvinnor och män har något att vinna på jämställdhet. Alla omfattas och gynnas av målen om full syssel-sättning, lika lön och schysta villkor.

Vi måste fundera över olika strategier och vägval som gynnar både HRF och som stärker banden i LO-familjen. Hur ska vi förhålla oss till att industrin är löne-normerande, trots näringsens krympande andel av svensk ekonomi? Vilka bundsförvanter eller närliggande branscher kan vi ha ett tätare samarbete med? Finns det fördelar med att hitta nya samarbetsparter för att bidra till en hållbar utveckling för branschen samtidigt som vi skapar schysta villkor för de anställda?

#### ***1 linje med resonemanget i stycket 4.3 ska HRF:***

**4.3.1 – aktivt driva en tydlig jämställdhetsprofil inom LO-samordningens ram.**

---

<sup>1</sup> LO: Kongressprotokoll 2012, del 2, s 8

## 5. Besöksnäringen – en växande bransch att vara stolt över

Besöksnäringen är en växande och brokig bransch. Vi är en bransch som gynnas av det ökade internationella resandet. Den ökande turismen globalt når självklart även Sverige, men ännu är det bara någon promille av världens turister som besöker svenska turistmål. Det finns en stor möjlighet att fler utländska gäster ska hitta till Sverige.

Sammantaget förväntas antalet utländska gästnätter öka med cirka 23 procent fram till 2023. De svenska hushållens konsumtion av hotell- och restaurangtjänster väntas växa från dagens 74 miljarder till 116 miljarder år 2023. Caféeer och snabbmatställen har vuxit mer än resten av restaurangsektorn.<sup>2</sup>

Restaurangtjänster väntas öka mer än konsumtionen av hotelltjänster, eftersom det blivit en vanligare del av vardagen att äta och dricka ute.

Svenska skidanläggningar går också bra och har gjort det under lång tid. SLAO, Svenska Liftanläggningars Organisation, pekar på att marknaden för utförsäkning är mycket stabil så länge det finns god tillgång på snö. På tjugo år har liftomsättningen mer än femdubblats. Skidanläggningarna går också bra under lågkonjunkturer om det är bra väderförhållanden. Mer än hälften, 52 procent, av det totala antalet utförsåkare är 0–29 år. SLAO pekar på att detta antagligen kommer att föra med sig en skid-kultur i framtiden som innebär en ytterligare ökning av skidmarknaden.<sup>3</sup>

HRF organiserar idag också anställda inom bingo och casinon. Om det finns en krisande bingobransch så gäller det mest storstäder där en del hallar har lagts ner sedan bingon lanserades online. Framtiden för spelande i Sverige är både starkt beroende av framtida politiska beslut och kraftigt påverkad av den hårda konkurrensen från globala spelföretag som erbjuder spel på nätet. Om spelande är en näring som kommer att öka eller minska i omfattning är svårt att veta helt säkert i dagsläget. Det är en del av vår bransch som vi bör organisera och förhålla oss strategiskt till.

### 5.1 Branschens växande kompetensbehov

Med en kraftigt växande bransch följer också en kraftig ökning av kompetensbehovet i framtiden. Hotell- och restaurangbranschen kommer att sysselsätta 190 000 personer i absoluta tal 2023. Det är en ökning med 50 000 personer från 2011 års nivå. Detta i kombination med en hög personalomsättning gör att branschen kommer att behöva rekrytera mellan 40 000 och 50 000 personer *årligen* mellan 2013 och 2023.<sup>4</sup>

Det kraftigt ökade behovet av anställda ska sättas i relation till att intresset för att välja gymnasiets program för hotell- och restaurang har varit sjunkande under nästan tjugo år. Idag examineras 3 500 – 4 000 personer per år och det har sett ut så i ungefär femton år. Gymnasieutbildningarna är inte i närheten av att utbilda tillräckligt många för behovet i branschen. Dessutom har omkring 25 procent av restaurangskolorna tvingats lägga ner.

### 5.2 Företagsstrukturen förändras

Ägar- och driftsstrukturen i företag blir alltmer komplicerad och svår att överblicka. Företag har en ägare, men kanske något helt annat bolag som ansvarar för driften av verksamheten. Gamla inarbetade namn behålls men driften sköts av ett annat företag. Trots att vi ser välkända varumärken på hotellets eller restaurangens skyltar kan vi inte längre direkt avgöra vem det är som driver verksamheten – vilket ofta är en franchisetagare.

Utvecklingen av vår bransch är motsägelsefull. Å ena sidan ser vi en ökning av allt fler globala eller nationella kedjor när det gäller snabbmat, barer och caféeer. Antalet stora arbetsplatser ökar samtidigt med de riktigt små företagen. Vi ser allt fler företag som har fler än 50 anställda, men också en ökande andel företag med färre än tio anställda.

<sup>2</sup> BFUF 2014: #02 Tillväxtvärk? Kartläggning av kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen till år 2023.

<sup>3</sup> SLAO 2013: Skiddata Sverige 2012-13

<sup>4</sup> BFUF 2014: #02 Tillväxtvärk? Kartläggning av kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen till 2023

### **5.3 Vägval för HRF i en föränderlig bransch**

Att branschen växer och breddas ställer nya krav på HRF. Utöver att rekryterings-behovet för branschen kommer att öka så vidgas det också. Det växer fram nya yrkesgrupper och företagen i vår bransch efterfrågar alltmer kunskaper och erfarenheter av olika slag som inte alltid är kopplade direkt till besöksnäringen. Idag finns det flera yrken i vår bransch som inte fanns för tio år sedan och företagen breddar innehållet i sina erbjudanden och tjänster. Det finns en rad yrkesgrupper som vi inte organiserar idag men som vi kanske borde organisera.

#### ***I linje med resonemanget i hela stycket 5 ska HRF:***

**5.3.1** – bedriva ett aktivt arbete på alla nivåer i organisationen för att HRF ska vara en efterfrågad, trovärdig och kunnig branschaktör. Arbetet ska syfta till att skapa förutsättningar för schysta och trygga arbetsvillkor för de anställda. HRF ska också driva på för långsiktiga förutsättningar för företagen i besöksnäringen.



## 6. Organisationen HRF

*Den frivilliga organisationens väsen är, trots allt,  
att människor är där för att de vill vara där*

CHARLES HANDY

Vi är fackförbundet för de stolta serviceproffsen. HRF är en fackförening som består av medlemmar med en bredd av kompetenser, språkkunskaper, yrkeskunskaper och bransch-erfarenheter. I Hotell- och restaurangfacket finns, precis som i den bransch vi verkar, människor i alla åldrar som jobbar i allt från fjällvärld till finkrog. Vi är ett mångkulturellt, sprakande och piggt förbund som arbetar för att schysta villkor inte bara ska vara en slogan – utan verklighet för de anställda.

När förbundet bildades i Göteborg 1918 var det utifrån att servitörer i den dåvarande kyparföreningen insåg att de behövde samlas med andra yrkesgrupper för att göra verklig skillnad på arbetsplatsen. Sedan dess har många fackliga kamper utkämpats och fackliga segrar vunnits. Vi har upplevt såväl med- som motgångar.

När förbundets dåvarande Överstyrelse fattade ett beslut 1988 om att förbundet skulle gå från 40 000 medlemmar till 50 000 till kongressen 1993 samlades alla i arbetet. 1992 var målet uppnått. Det nåddes för att vi alla samlades runt samma mål och att förbundsstyrelsen var mycket tydlig i sina direktiv. Från att vara en förvaltande organisation gick vi mot en stor öppenhet för nytänkande med demokrati, delaktighet och lärande i centrum. Detta är, och ska fortsätta att vara, ledstjärnan i vårt arbete mot att bli en organiserande organisation. Vi vet att vi tillsammans kan lösa många av de utmaningar vi tampas med. Vi vet att det är då vi utvecklas och växer.

### 6.1 Ledarskap

*Vi måste lära oss att det är vi som har ansvaret. Var och en.*

BENGT-ERIK HEDIN

Att vara ledare innebär inte enbart att man ska förvalta klubben, avdelningen eller organisationen på ett klokt sätt. Det behövs också förmåga att lyfta fram förnyelsekraft och förändringsförmåga. Det handlar om att lyfta fram medlemmarnas engagemang.

Medlemmarna inom HRF utser de ledare de har förtroende för. Det kan vara ledare på den egna arbetsplatsen, i avdelningen eller förbundsledningen. Utöver de demokratiskt valda ledarna finns också de informella ledarna.

Ledarskapet utgörs inte bara av enstaka personer som valts till ledare. Ledarskap delas av alla företrädare – aktiva medlemmar och anställda i HRF. Det är detta som ska känneteckna HRF som idéburen organisation.

HRF är också en rörelseorganisation. För att vara en organisation i rörelse behöver vi såväl vitalitet, förnyelse, handlingskraft och stabilitet som ordning. Det innebär för oss att vi har format våra stadgar som vårt ramverk för ordning, struktur och stabilitet. Stadgarna beskriver hur vår demokratiska organisation är uppbyggd. De beskriver bland annat våra rättigheter och skyldigheter som medlemmar. Utifrån ramverket är möjligheterna till aktivitet på lokal nivå i det närmaste oändlig.

### 6.2 Vägval för HRF:s ledarskap

HRF måste ta tillvara de ledare som finns och stötta dem i sitt arbete på olika sätt. Ibland behövs det enkla insatser, kanske bara i form av förbättrad kommunikation, medan i andra fall kommer det att behövas förstärkta utbildningsinsatser eller mentorskap. Våra formella och

informella ledares kompetensbehov måste regelbundet ses över och vi måste som organisation hitta forum för att diskutera och utveckla ledarskapet i hela organisationen. De som är ledare måste vara trygga i HRF:s värderingar och i de fackliga kärnfrågorna, men också vara trygga i sin ledarroll. Vi ser ett behov av en långsiktig utvecklingsplan kring det fackliga ledarskapet.

### ***1 linje med resonemanget i stycket 6.1 - 6.2 ska HRF:***

**6.2.1** – se över organisationens kompetens- och utvecklingsbehov för ledare och skapa arenor för ledarskapsutveckling. I detta ska strukturella hinder undanröjas och feminismen och strävan efter mångfald vara grunden i arbetet. Det innebär att HRF i alla delar av organisationen ska utveckla utbildning och bildning av hög kvalitet som är relevant för deltagarna.

**6.2.2** – arbeta internfeministiskt för att särskilt möjliggöra och stödja kvinnors ledarskap och möjligheter till ledarskap inom HRF.

## **6.3 Från rekrytering till organisering**

Hela vår existens utgår från arbetsvardagen på arbetsplatserna. Utan arbetsplatser ingen fackförening. Det är en självklarhet som vi ändå måste påminna oss om. Vi kallar det för "arbetsplatsen är navet". Det har varit en grundval i ord under lång tid men vi har inte riktigt omsatt det till praktiskt arbetssätt i tillräckligt stor omfattning.

Vi är som fackförening frånvarande på alltför många arbetsplatser. Ibland har vi enstaka medlemmar på en arbetsplats och då rycker vi kanske ut och "släcker bränder" genom att göra enstaka insatser. Det är alltför många som upplever oss vara ett fackförbund som aldrig syns på arbetsplatsen eller som hastigt bara dyker upp och försvinner utan att någon förändring sker. Vi måste utveckla ett mer närvarande och aktivt fackligt arbete där arbetsplatsen är mittpunkten. Om vi lyckas öka den lokala verksamheten och närvaron bygger vi förtroende. HRF måste på ett mer strategiskt sätt välja bort ytlig rekrytering och satsa på grundlig organisering. Det innebär inte att vi ska sluta värva medlemmar – det vore en anmärkningsvärd hållning för en facklig organisation. Men vårt fokus ska inte ligga på att få fler att bara gå med i facket, utan också att få fler att vilja engagera sig fackligt och vilja organisera sina arbetskamrater. Fler måste känna att HRF inte är "de" utan "vi". Den som blir medlem i HRF måste känna att det finns stora möjligheter att påverka sina arbetsvillkor på jobbet om man är en del av detta starka "vi".

Idag förhandlar vi framgångsrikt för många medlemmar och ger dem upprättelse när arbetsgivare inte håller sig till avtalen. Men trots det drabbas andra medlemmar också ofta av samma problem senare. Vi är högst medvetna om vilka mönster som finns men vi förmår inte att på ett samlat och långsiktigt sätt organisera så att arbetsplatsen ska komma till rätta med problemen mer långsiktigt och hållbart. Vi måste förändra vårt arbetssätt. Istället för att bara rycka ut och förhandla åt medlemmar, kan coachande vara ett sätt att undersöka om problemet drabbar fler än bara en individ. Genom att göra det skapar vi ett intresse för facklig organisering och samhörighet mellan medlemmarna på arbetsplatsen. Det kan också sända en viktig signal till arbetsgivare – att det är bättre att samverka med oss än att bryta mot avtalen. Grundläggande organisering är en avgörande faktor för att förändra arbetsvillkoren i vår bransch på både kort och lång sikt.

## **6.4 Alla medlemmar måste komma till sin rätt**

Vi är en organisation som har funnits i nästan 100 år. Det är viktigt att använda våra historiska erfarenheter på rätt sätt. Vi har fördelen av att vara en etablerad folkrörelse som många sätter sitt hopp och sitt förtroende till. Men vi får inte förvandlas från traditionsrik folkrörelse till stelbent institution. Vi måste arbeta för att inte uppfattas som gamla och omoderna med lösningar som inte passar på dagens problem.

Vi måste bli bättre på att ta tillvara många medlemmars inneboende vilja att vara aktiva och drivande i HRF. Inte bara den som har ett formellt förtroendeuppdrag eller är anställd av organisationen ska känna förtroende och stöd att vilja agera i HRF:s namn.

HRF måste fortsätta att vara en organisation där alla har en plats för just de aktiviteter och det engagemang som utgår från dem själva. Det är viktigt att vi bygger en kultur där vi tror på allas möjligheter att driva sina hjärtefrågor utan en rädsla att det ska bli "fel". Vi måste ha en tillåtande kultur där vi har stark tillit till varandra. En stark fackförening byggs av vilja och engagemang i alla led. Vi kan inte räddas för att släppa fram och tillåta en enskild medlem eller grupper av medlemmar att aktivt driva HRF:s frågor på olika nivåer.

HRF behöver en tydlig struktur och ett stärkt ledarskap. Men strukturen och stadgarna ska inte ses som ett hinder, utan snarare vara en karta att hålla sig till för att hitta rätt. Fler ska, med ett stödjande ledarskap, kunna ta egna initiativ till verksamhet och aktivism utifrån det som de brinner för.

HRF står ibland och stampar fast vi inte borde göra det. Ingen ska uppleva att det finns formella hinder eller ett strukturellt motstånd mot att ta tillvara medlemmars och förtroendevaldas initiativ och engagemang. Det kan säkert finnas skäl att se över strukturer och arbetssätt så att vi fortsätter att vara en folkrörelse – inte en organisation som är fast i en byråkrati. Vi ska inte vara försiktiga med att pröva nya vägar.

### ***1 linje med resonemanget i hela stycket 6 ska HRF:***

**6.4.1** – analysera om det finns tillräckliga och nödvändiga förutsättningar för enskilda medlemmar såväl som för klubbar och förtroendevalda att utöva sitt demokratiska inflytande i HRF. Det innebär att strukturer, stadgar och ledarskapet ska ses över utifrån en feministisk och mångfaldsinriktad grund.

**6.4.2** – arbeta metodiskt i alla delar av organisationen med att vidareutveckla arbetssättet med att sätta mål och följa upp demokratiskt fattade beslut, strategier och handlingsplaner. Det kan göras genom att arbeta strukturerat med uppföljningar och nyckeltal. Det kräver ett utvecklat ledarskap och en effektiv internkommunikation som underlättar detta arbetssätt.

## **6.5 Vägval för HRF:s organiseringsarbete**

Det finns ett antal principer för organiseringsarbete som HRF bör följa. Betraktar vi organiseringsarbete som något oerhört grundläggande för att vi ska klara andra utmaningar kan vi utträta stordåd. Det krävs ett stödjande ledarskap och vi måste vara starka i vår tro på människors egen vilja att förändra.

Vi måste ha en långsiktig struktur i organiseringsarbetet. Förändringar sker inte över en natt. Därför måste vi systematiskt arbeta med att bygga förtroende grundligt och låta detta ta den tid det behöver. Vi ska undvika enskilda punktinsatser som inte är långsiktiga.

Vårt organiseringsarbete måste vara inriktat på att arbetsplatsen ska vilja organisera sig själv. Den som representerar HRF ska vägleda arbetstagarna till att vilja, och välja, facklig organisering som ett verktyg för att förbättra sin arbetsmiljö och sina arbetsvillkor.

Det kommer inte att finnas en modell som passar alla i hela organisationen. Vi har olika förutsättningar personellt, geografiskt och ekonomiskt. Men det är viktigt att vi som förbund tydligare arbetar med en gemensam idé eller strategi om organiseringsarbete. Vi måste bli bättre på att dela med oss av goda exempel och uppmuntra till att pröva nya kontaktvägar. Vi måste välja att prioritera de arbetsplatser som är mest strategiska, det vill säga där vi har bäst förutsättningar att nå framgång. Det innebär att vi inte ska lägga vår energi på att göra allt överallt samtidigt. Det är inte ett hållbart arbetssätt när resurserna är begränsade.

*I linje med resonemanget i stycket 6.5 ska HRF:*

**6.5.1** – utveckla organiseringsmodeller som prioriterar lokal och grundlig organisering framför enskilda medlemsvärvarinsatser. Förbundsstyrelsen får i uppdrag att ta fram en organiseringsstrategi som ska bygga på principen om långsiktighet och innehålla arbetsmetoder som är inriktade på grundligt förtroendebyggande på arbetsplatserna.

## **7. Opinionsbildning och facklig-politisk samverkan**

Vi måste inte bara driva medlemmarnas sak på arbetsplatsen. HRF verkar i ett samhälle och påverkas av politiska beslut. Våra medlemmar har ett fritids- och familjeliv som måste gå att kombinera med arbetslivet. Det är alla vi som finns i branschen som bäst kan den vardag vi befinner oss i. Vi är experterna.

Opinionsbildning och facklig-politisk samverkan är en avgörande framgångsfaktor för att lyfta fram medlemmarnas förutsättningar och hinder. Fackföreningsrörelsen och den politiska arbetarrörelsen växte fram sida vid sida och delar ännu idag grundläggande värderingar och människosyn. Vi som facklig organisation måste fortsätta bedriva ett nära facklig-politiskt samarbete i syfte att få till stånd politiska beslut som förbättrar våra medlemmars vardag. Vi måste påverka politiska beslutsfattare i arbetsgivareorganisationer. Vi ska fortsätta att driva opinion i våra kärnfrågor så att det når både beslutsfattare och de som arbetar i branschen. Vi måste som proffs på branschen vara med och stärka utvecklingen av besöksnäringen. Vi ska driva på för politiska förändringar som skapar förutsättningar för fler schysta jobb. Vi ska beskriva både problemen i branschen men också våra framsteg och möjligheter. När vi driver opinion framgångsrikt ökar det också vår egen attraktivitet som facklig organisation och viljan att bli medlem. Syns vi inte så finns vi inte.

Framgångsrik opinionsbildning måste ske i alla delar av organisationen. Högsta ledningen är ytterst ansvarig för att vara ansiktet utåt i våra policyfrågor. Men även alla anställda i HRF, alla förtroendevalda och aktiva medlemmar har vida rammar och ett ansvar för att vara företrädare i HRF:s facklig-politiska arbete. Arbetet kan med fördel bedrivas på olika sätt och efter lokala förutsättningar, dock med avstamp i HRF:s politiska program och andra policydokument. Det kan handla om att uppvakta och påverka politiker, delta i paneler på seminarier, driva opinion i medier och driva våra frågor på arbetsplatserna.

Utvecklingen av forskning och utbildning är en mycket central fråga för branschens möjligheter att fortsätta att växa och för att våra yrken ska få en högre status. Det räcker inte att ge företagen goda ekonomiska förutsättningar på kort sikt. Att subventionera branschen med olika typer av ekonomiska samhällsinsatser är inte svaret på framtidsutmaningarna. De anställda är branschens viktigaste resurs. Därför behövs satsningar på en förbättrad och mer attraktiv yrkesutbildning. Vi behöver driva på för att tydliggöra behovet av kompetensutveckling och utbildning för att branschen inte ska tappa i kvalitet, vilket naturligtvis går hand i hand med vårt arbete för schysta villkor.

Vi bidrar redan idag till att utveckla branschen genom vårt utbildningsråd UHR och genom vår forskningsfond BFUF. Att arbetet bedrivs partsgemensamt ger en särskild tyngd. Det är en styrka att vår syn på branschens problem och möjligheter kan bekräftas genom forskning.

### **7.1 Vägval för HRF:s opinionsbildning och facklig-politiska påverkan**

Internt behöver fler känna sig trygga i våra budskap och stärka sin förmåga att nå ut med HRF:s frågor. Förtroendevalda kan behöva utbildning och träning i påverkans-metoder och få medie- och skrivträning. Vi måste se över hur vi internt kommunicerar vad som är prioriterade facklig-politiska frågor. Det måste kännas enkelt och naturligt att påverka makthavare på alla nivåer och att finnas med i den politiska debatten när det handlar om vår bransch och våra arbetsvillkor.

Vi måste stärka vårt redan aktiva arbete med att sprida forskningsresultat när det gäller besöksnäringens utveckling. Vi måste nå fram till makthavare och allmänhet genom att arbeta ännu mer aktivt med att som part ta ett ansvar för att utveckla yrkes-utbildningarna. HRF ska fortsätta att aktivt driva på ansvariga politiker och myndigheter att se vår bransch som en framtidsbransch med ett högt kompetensbehov.

***I linje med resonemanget i hela stycket 7 ska HRF:***

**7.1.1** – arbeta mer målinriktat med att som organisation bli en mer aktiv debattör och opinionsbildare. Vi ska utveckla ett arbetssätt i alla delar av organisationen som uppmuntrar och stödjer företrädare för HRF att driva opinion i HRF:s namn.

**7.1.2** – utveckla en sammanhållen strategi för vårt opinionsarbete i facklig-politiska frågor i alla delar av organisationen.

**7.1.3** – HRF behöver bredda organisationens kompetens i utbildnings- och fortbildningsfrågor. Vi ska vara representerade i de organ som ansvarar för yrkesutbildningen.

## **8. Kommunikation**

Tydlig kommunikation internt och externt gör sannolikt organisationer mer effektiva. Med ett genomtänkt kommunikationsflöde kan HRF bli distinkt i budskap och organisatoriska prioriteringar. Missförstånd kan undvikas och alla delar av organisationen kan dra åt samma håll. Vi måste bli bättre på att upprepa och hålla i kommunikation på olika plan. Om kommunikation inte upprepas upplevs den inte heller som tydlig.

HRF är en relativt liten organisation – vilket sannolikt gör det lättare att nå fram med information och att nå ansvariga på olika nivåer. Vår utmaning är snarast att organisationen ser fundamentalt olika ut i landet. Mottagaren för kommunikationen i HRF är alltifrån en mycket nyvald medlem, med begränsade erfarenheter av fackligt arbete, till rutinerade fackliga företrädare med breda kunskaper om både organisationen, våra avtal och om facklig-politiskt arbete. Vi måste bli bättre på att kommunicera på fler språk, så att vi är tillgängliga för alla. Vi ska även anpassa vår kommunikation till medlemmar med funktionsnedsättning, bland annat så att vi når dem som har svårigheter att ta till sig skriftspråk. Vi ska alltid välja välfungerande kommunikationskanaler och noggrant anpassa innehåll och form i kommunikationen så att tänkt budskap och information når målgruppen. För att veta om vi uppfattats som tydliga och om vårt tänkta budskap nått fram måste kommunikationsinsatser kontinuerligt utvärderas.

### **8.1 Utveckla en redan framgångsrik extern kommunikation**

Det finns ett stort medialt intresse för arbetsvillkoren i vår bransch. Både lokalmedier och riksmidier gillar att lyfta fram berättelser om våra medlemmars vardag. Att nå ut med fackliga budskap i mediebruset är en utmaning, men vårt redan befintliga mediearbete visar att det är fullt möjligt att göra detta framgångsrikt.

Ibland kan vi ha draghjälp av media i vårt organiseringsarbete. Om våra prioriterade fackliga frågor på arbetsplatserna hamnar på nyhetsplats i både lokal- och riksmidier blir vi synliga för medlemmar och potentiella medlemmar. Vi ökar möjligheten att uppfattas som en relevant facklig organisation som gör skillnad för de som arbetar i branschen. Vi kan bli bättre på att använda media som ett påtryckningsmedel, inte minst mot stora företag som värnar sitt varumärke. Det handlar givetvis inte om att störa i pågående förhandlingar, utan snarare om att utveckla möjligheten att tala om varför HRF finns och kommunicera värdet av ett fackligt medlemskap.

### **8.2 Strategiska vägval i HRF:s kommunikationsarbete**

HRF har ett antal stora utmaningar i sitt kommunikationsarbete. För det första så behöver vi bli bättre på att utveckla en tydlig och samstämmig kommunikation internt och externt. Det går inte att utforma kommunikation så att den passar alla. Olika målgrupper behöver olika innehåll och kanaler för att det tänkta budskapet ska nå fram. Men vi måste förbättra vårt kommunikationsarbete genom att erbjuda många typer av informationskanaler. Vi måste kommunicera på fler språk, i både skrift och fysiska möten och alltid anpassa innehållet till den som är målgrupp för kommunikationen. Ibland måste vi bli tydligare med vad vi förväntar oss ska hända när vi kommunicerar en fråga.

Vi är duktiga på att då och då skapa rubriker och göra avtryck, trots att vi är ett relativt litet LO-förbund. Men vi måste bli bättre på att arbeta strategiskt och långsiktigt med de frågor som vi själva prioriterar. Vad vi själva prioriterar att nå ut med är inte nödvändigtvis samma frågor som redan lätt får stor snurr i media.

Fler i organisationen måste känna ansvar för att kommunicera värdet med HRF och våra fackliga och politiska budskap. Vår stora utmaning är att fler röster, över hela landet, ska höras i alla typer av medier och vi behöver utveckla ett ännu mer öppet och tillåtande klimat för detta. Alla HRF:are ska känna sig trygga med att det är viktigt och tillåtet att ha kontakter med journalister och att synas i facklig-politiska debatter. Fler HRF:are behöver känna sig som kommunikatörer i HRF:s kärnfrågor.

Vi måste också utveckla HRF:s möjligheter att sprida en prioriterad fråga strategiskt och sammanhållet i hela landet samtidigt. När vi som förbund har bestämt att satsa krut på ett visst ämne eller utmaning skulle vi mycket mer framgångsrikt än idag sprida detta i landets många olika medier. Med en tillräckligt bra nyhetsvinkel och kommunikationsstrategi har vi stora förutsättningar att synas mer i traditionella och sociala medier sammanhållet från norr till söder.

***I linje med resonemanget i hela stycket 8 ska HRF:***

**8.2.1** – utarbeta en långsiktig kommunikationsstrategi. Strategin ska syfta till att HRF stärker sin förmåga att strategiskt nå ut med kärnbudskap och stödja principen att fler företrädare ska kommunicera HRF:s värden och mål.



## 9. Avtalsstrategier

Inget tyder på att branschen skulle krympa i storlek utan snarare att vi alltmer blir allmänhetens vardagsrum. Vi måste ställa oss frågan om vi klarar att upprätthålla våra avtal i framtiden om vi inte prioriterar bort de avtalsområden som inte är tillräckligt strategiska för att nå facklig framgång. Om vi väljer att aktivt frånträda avtalsområden måste vi vara medvetna om att det innebär att ta ett steg bort från den svenska modellen. Frågan om allmängiltigförklaring om kollektivavtal har väckts av systerförbund inom LO. Vi som förbund måste förhålla oss till detta och bilda oss en tydlig uppfattning om vad vi förespråkar. Kan vi hitta modeller med inspiration av våra nordiska grannländer, eller står frågan om allmängiltigförklaring helt i strid med den **svenska** modellen? Vi ska inte ge upp eller lägga oss på rygg för några utmaningar – de är inte oöverstigligen. Men vi har allt att vinna på en mer spetsig strategi.

Vi har en lönepolitisk strategi som vi inte riktigt har hållit oss till. Vi har negativ löneglidning – till skillnad från många andra LO-förbund. Vi får bara ut 70 procent av avtalets framförhandlade värde.<sup>5</sup> Det innebär att hela 3 av 10 kronor går förlorade – och de stora förlorarna är våra medlemmar.

Fler, anställda såväl som förtroendevalda, måste analysera möjligheter och problem med våra avtal även mellan avtalsrörelser. Fler måste ta ett ansvar för att systematiskt utveckla strategier som gör att vi förbättrar våra förhandlingsmöjligheter. Då kan vi flytta fram våra positioner.

### 9.1 Välgval för utveckling av löne- och avtalsstrategier

Vi behöver på olika sätt skaffa oss bättre överblick över vad anställda i branschen anser är viktigast att prioritera när det gäller löner och anställningsvillkor. Vi måste utveckla avtalsstrategier som håller i minst tio år. Det är också viktigt att vi utvecklar organisationens kompetens och metoder när det gäller att använda våra verktyg för statistikinsamling och uppföljning.

Idag lägger vi en stor tyngdpunkt på att ständigt försvara och vakta så att uppnådda framgångar i våra kollektivavtal inte naggas i kanten. Vi lägger ner mycket tid på förhandlingar och diskussioner med arbetsgivarparten för att inte urholka löneläge eller anställningsvillkor. Vi är framgångsrika med att förhandla och peka på hur arbetsgivare brister när det gäller att uppfylla avtalen. Vi måste parallellt med detta arbeta med att utveckla avtalen strategiskt och långsiktigt. Den lönepolitiska strategi som vi har är i grunden ett dokument som fortfarande är aktuellt och relevant att jobba efter. Dock måste vi ta diskussionen om ökade löneskillnader mer, internt i organisationen, och särskilt inför kommande avtalsrörelser. Vi har inte förmått hitta ett lönesystem som premierar yrkeskunnande och erfarenhet i tillfredsställande utsträckning. Här måste vi hålla fast i den strategi som vi de facto har haft under lång tid – men som vi inte i realiteten har hållit oss till. Dock måste strategin uppdateras för att vi ska dra lärdomar och slutsatser utifrån våra senaste avtalsrörelser. Vi skulle ha stor nytta av att tydliggöra det som vi faktiskt hade insikter om redan 2008 men bli bättre på att hålla fast i det vi faktiskt beslutat om.

#### *I linje med resonemanget i hela stycket 9 ska HRF:*

**9.1.1** – arbeta vidare med gällande lönestrategier och främst prioritera att hitta modeller som ger oss minst det framförhandlade utrymmet.

**9.1.2** – att göra fördjupande strategiska analyser om avtal- och lönestrategier utifrån, kön, ålder, yrke och etnicitet.

---

<sup>5</sup> HRF/Visita lönestatistik 2013

## Slutord

*Den som uppfattar framtiden som ständig motvind  
går åt fel håll*

MARTIN HELD

Samhället blir alltmer komplext. Internationella ekonomiska kriser och klimatförändringar inverkar direkt även i Sverige. Det innebär att HRF:s förmåga att möta och skapa trygghet i förändringen blir avgörande.

Som fackförening ska vi inte bara anpassa oss till en omvärld i ständig förändring. Vi ska vara med i tiden och driva utvecklingen framåt. Det gör vi genom att bedriva ständig framtidsspaning, genom att vara närvarande på arbetsplatserna och att alltid utgå från hur våra medlemmars vardag ser ut. Vi måste våga forma framtiden och vi ska göra det utifrån vår grundläggande idé.

För att bli framgångsrika i vårt arbete med schysta villkor på arbetsplatsen och i samhället måste vi få med oss fler aktiva medlemmar i vår verksamhet. Då är det grundläggande att vi utvecklar och stärker demokratin, delaktigheten och bildningen i vår organisation.

Vi är ett förbund med stora möjligheter. Många tillsammans bildar en organisation i rörelse. En rörelse som är proffs på branschen och som vet vad som ska till för att skapa schysta villkor.

Vi är branschen.