

Värdegrundsinitiativet





Värdegrundsinitiativet



Innehåll

Inledning	3
Initiera ett brett, djupgående och långsiktigt värderings- och kulturarbete samt en kartläggning av utmaningarna inom Moderaterna	6
Diskussion, slutsatser och rekommendationer	9
Bilaga 1: Översyn och förbättring av partiets nomineringsprocesser	13



Inledning

Bakgrund

Moderaternas värderingar om individuell frihet och personligt ansvar är omöjliga att förena med sexism och trakasserier. De vittnesmål och de berättelser som uppropet #metoo ledde fram till under hösten 2017 visade med all tydlighet att denna sorts missförhållanden finns i stort sett överallt i samhället. Politiken är inget undantag, inte heller Moderaterna.

En särskild tjänstemannagrupp på Riksorganisationen, under ledning av dåvarande vice partisekreterare, inrättades för att utreda och på annat sätt hantera de ärenden som rörde Moderaterna och som aktualiserades i samband med uppropet. Den gruppen avslutade sitt arbete i och med att alla ärenden blev genomgångna och hanterade.

En fråga som uppstod under detta arbete var hur Moderaterna som parti skulle gå vidare från krishanteringsfas till ett aktivt, uthålligt och långsiktigt arbete på detta område. En viktig utgångspunkt var att denna fråga är bredare än sexuella trakasserier. Det handlar om att odla en sund partikultur och förebygga kränkande särbehandling i vidare mening, det vill säga missförhållanden i form av mobbning, trakasserier och/eller diskriminering. Detta är också utgångspunkten för våra befintliga principdokument på området: dels den etiska policy för Moderaterna som beslutades på arbetsstämman i oktober 2013 och som omfattar hela partiorganisationen (det vill säga förtroendevalda, medlemmar och anställda på lokal, regional och nationell nivå); dels den policy och handlingsplan mot kränkande särbehandling som upprättades inom Riksorganisationen i februari 2017 och som omfattar partiets anställda personal.

Utgångspunkten var att det behövdes ett mer omfattande kulturförändringsarbete för att alla ska känna sig trygga, bekväma och välkomna till gemensamt arbete i Moderaterna. Mot den bakgrunden initierade partistyrelsen i december 2017 värdegrundsinitiativet M2 (namnet ska förstås som Moderaterna i en andra och bättre upplaga när det kommer till partikultur med mera).

Följande personer har ingått i arbetsgruppen:

Karin Enström, riksdagsledamot, Stockholms län (ordförande)

Ida Drougge, riksdagsledamot, Stockholms län

Lars Hjälmred, riksdagsledamot, Göteborg

Olof Lavesson, fd riksdagsledamot, Malmö

Stina Höök, förbundsordförande, Värmland

Joel Nordkvist, Moderata ungdomsförbundet

Josefin Malmqvist, Moderatkvinnorna

Jonas Hellsten, Öppna moderater

Eva Balksjö, HR-chef, Riksorganisationen

Susanne Nordström, chefsombudsman, Västra Götaland



Uppdraget och arbetsgruppens arbete

Uppdraget för värdegrundsinitiativet M2, hädanefter kallad arbetsgruppen, bestod ursprungligen av två huvudsakliga delar:

1. Att utvärdera Riksorganisationens och länsförbundens hantering av ärenden i samband med #metoo-uppropet hösten 2017 samt att mot den bakgrunden lämna rekommendationer om åtgärder ägnade att förbättra befintliga policys, handlingsplaner avseende kränkande särbehandling samt rutiner för hantering av missförhållanden i form av mobbning, trakasserier och/eller diskriminering. I denna del av uppdraget lades särskild vikt vid Moderaternas roll som arbetsgivare. En särskild grupp medarbetare på Riksorganisationen under ledning av vice partisekreteraren arbetade med att utreda och på annat sätt hantera dessa ärenden. Den gruppen avslutade sitt arbete i och med att alla ärenden gick igenom och hanterades.

En utvärdering av hanteringen i samband med #metoo-uppropet rapporterades till partistyrelsen juni 2018. Där konstaterades bland annat att partiet och partiledningen hade agerat snabbt och resolut under den aktuella perioden. Partiet hade lyssnat på och bemött de kvinnor som vågat delge sina erfarenheter. Interna reaktioner på hanteringen, struktur och metod var överlag positiva och olika delar av organisationen uttryckte sig positivt över partiets snabba och tydliga agerande.

2. Att initiera och vara drivande i ett brett, djupgående och långsiktigt värderings- och kulturarbete som omfattar hela partiorganisationen inklusive partiets sidoorganisationer – förtroendevalda, medlemmar och anställda på lokal, regional och nationell nivå. I uppdraget ingår bland annat att på en övergripande nivå kartlägga arten och omfattningen av dessa utmaningar i vårt parti; att mot den bakgrunden göra en översyn av partiets viktigaste interna styrdokument, processer med mera och lämna rekommendationer om förbättringsåtgärder; att ta fram underlag för utbildning och annan kompetensutveckling i dessa frågor av förtroendevalda, medlemmar och anställda (inte minst med fokus på ledarskapet i organisationens alla delar); samt att i övrigt initiera åtgärder och aktiviteter ägnade att stärka genomslaget för värdegrunden inom partiorganisationen.

Denna rapport redovisar arbetsgruppens kartläggning av situationen inom Moderaterna, reflektioner och rekommendationer inför det framtida arbetet med frågor rörande sexuella trakasserier, trakasserier (till exempel mobbning) eller kränkande särbehandling (att till exempel exkludera någon från möten eller uppdrag på grund icke relevanta egenskaper så som kön, sexuell läggning eller etnicitet) samt ett framtida värdegrundsarbete inom partiet.

3. Till de två delarna ovan fick arbetsgruppen ett tilläggsuppdrag att göra en översyn av partiets nomineringsprocesser och lämna förslag på hur dessa kan förbättras med utgångspunkt i gruppens ursprungliga uppdrag.



I syfte att få fram relevant underlag anlätade arbetsgruppen en extern utredare, Mikael Anjou. Han fick i uppdrag att genomföra en intervjustudie, som har omfattat ett antal ombudsmän, länsförbundsordföranden, kandidater och nomineringskommittéordföranden som sammantaget representerar ett brett urval av nomineringsprocesser i partiet. På denna grund har sedan den externa utredaren lämnat ett antal rekommendationer.

Arbetsgruppen har valt att inte själv värdera och förhålla sig till de rekommendationer som den externa utredaren kommit fram till, utan i stället överlämna hela underlaget till partistyrelsen för vidare hantering. I en separat bilaga (Bilaga 1) till denna rapport lämnas en sammanfattning av intervjustudien samt av lämnade rekommendationer.



Initiera ett brett, djupgående och långsiktigt värderings- och kulturarbete samt en kartläggning av utmaningarna inom Moderaterna

Händelserna i och med #metoo-uppropet 2017 gjorde att partistyrelsen såg ett behov av starta ett omfattande värderings- och kulturarbete inom partiet, ett förändringsarbete med syfte att odla en sund partikultur där alla ska känna sig trygga, bekväma och välkomna till gemensamt arbete i Moderaterna.

Ett värderings- och kulturarbete ämnat att göra verklig skillnad i en organisation behöver först förstå vilka värderingar som styr prioriteringar och beslutsfattande. Dessa värderingar är inte nödvändigtvis desamma som organisationens ledning uttalat eller marknadsför.

Först därefter kan man starta ett förändringsarbete med värderingar och prioriteringar. För att ett värdegrundsarbete ska få verkligt genomslag i kulturen och resultat i verksamheten kan detta arbete inte vara en engångsprocess utan behöver vara ett kontinuerligt fokus för ledning och medarbetare. Annars riskerar värdegrundsarbetet delvis eller helt att missa målet. Värdegrundsarbetet landar i värdeord utan verkliga resultat.

Vill man få till stånd ett kulturförändringsarbete inom Moderaterna behövs således först en nulägesbild.

Att skapa en nulägesbild över styrande värderingar i alla olika delar av organisationen är ett komplext och omfattande arbete. Den kartläggning som arbetsgruppen genomfört av sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling i Moderaterna har inte haft som uttalat mål att granska styrande värderingar. Kartläggningen tjänar ändå som en god utgångspunkt för ett djupare resonemang kring värderingar som förs i avslutande diskussionsavsnitt som också innehåller förslag på rekommendationer.

Styrdokument

Arbetsgruppen anser efter översynen av de viktigaste interna styrdokumenterna att dokumenten generellt är bra och tydliga. Det förekom dock diskussioner inom arbetsgruppen gällande ton och utgångspunkt i partiets etiska policy. Arbetsgruppen anser att utgångspunkten för delar av dokumentet, såsom det nu är formulerat, framstår vara skademinimering för partiet, snarare än respektfullt beteende mot varandra.

Enkät

För att skapa sig en bild av arten och omfattningen av sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling valde arbetsgruppen att låta Demoskop genomföra en enkätundersökning som gick ut till medlemmar.

Såvitt arbetsgruppen känner till är Moderaterna ensamt bland partierna om att ha genomfört en liknande enkätundersökning, eller i varje fall att redovisa den öppet.



Enkäten fokuserade på två frågeställningar:

- Dels att få ökad kunskap om omfattningen av sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling.
- Dels få en uppfattning om hur hanteringen av dessa frågor upplevs.
- Därtill undersöktes trivsel och medlemmarnas syn på partiet.

Under perioden 15 februari – 4 mars 2019 gick Moderaterna ut med en internetenkät till medlemmar. 7 221 svarade varav 3 488 medlemmar utan förtroendeuppdrag och 4 018 nuvarande eller tidigare förtroendevalda samt anställda.

Eftersom det, såvitt arbetsgruppen känner till, saknas liknande offentliggjorda undersökningar avseende andra partier är det svårt att jämföra situationen i Moderaterna med den i andra partier. Men att döma av liknande studier som gjorts i andra slags organisationer, tycks resultaten rörande Moderaterna inte sticka ut som vare sig påtagligt bättre eller påtagligt sämre än andra organisationer. Med detta sagt har endast Moderaterna det fulla ansvaret för Moderaterna. Och ett parti som har individuell frihet och personligt ansvar som grundläggande värderingar bör ha en nollvision för sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling.

Enkäten visar bland annat att:

- Bland nuvarande förtroendevalda/anställda uppger de allra flesta att de känner sig trygga inom Moderaterna (3 518 intervjuer).
 - Dock svarar 14 procent att nomineringsprocesserna inte är fria från trakasserier och kränkande särbehandling.
 - Vidare uppfattar 20 procent av nuvarande eller tidigare förtroendevalda/anställda sammankomster med alkohol som en risksituation.
- Bland nuvarande eller tidigare förtroendevalda/anställda inom Moderaterna, uppger 2 procent att de själva har utsatts för sexuella trakasserier, 10 procent att de har utsatts för trakasserier, 6 procent för kränkande särbehandling.
- 9 procent känner någon som trakasserats sexuellt inom Moderaterna, 29 procent känner någon som blivit utsatt för trakasserier, 15 procent känner någon som blivit utsatt för kränkande särbehandling.
- Svaren visar att mindre än hälften av de som utsatts för trakasserier, kränkande särbehandling eller sexuella trakasserier, anmälde att de blivit utsatta. Svaren visar också en utbredd kritik mot hur anmälan hanterades av den aktuella nivån i partiet. 16 procent av dem som anmält att de utsatts för kränkande särbehandling och 24 procent av dem som anmält att de utsatts för trakasserier är nöjda med hanteringen. De som anmält sexuella trakasserier är i större utsträckning nöjda med hanteringen, 53 procent. Av intervjusvaren framgår också att anmälan uteblivit till exempel på grund av personen befunnit sig i beroendeställning, delar av ledningen på den aktuella nivån bar ansvar, avsaknad av uppenbar instans att vända sig till eller att det upplevdes vara en



del av internkulturen. Bland svaren uppges också att personen i fråga i stället valt att dra sig tillbaka från politiken.

- Bland nuvarande eller tidigare förtroendevalda/anställda visar enkäten bland annat att en knapp majoritet känner till partiets riktlinjer kring sexuella trakasserier och att en av fyra upplever att den närmaste chefen tagit upp frågan senaste året.
- På frågan "Vad är din helhetsbild av Moderaternas organisation", svarar 54 procent av samtliga i enkätundersökningen att de har en mycket positiv eller positiv bild. 9 procent har en negativ eller mycket negativ bild av Moderaternas organisation.¹
- På påståendet att "Moderaterna har en trevlig kultur där människor generellt sett bemöter varandra på ett bra sätt" instämmer 63 procent helt eller delvis, 12 procent instämmer inte alls eller delvis inte.²
- Viss kritik finns gällande brist på öppenhet och möjligheter att säga till om något är fel (22 procent kritiska), vilket är särskilt vanligt bland kvinnor.

¹ där 5 motsvarar mycket positiv och 1 motsvarar mycket negativ

² där 5 motsvarar stämmer helt och hållet och 1 motsvarar stämmer inte alls



Diskussion, slutsatser och rekommendationer

Diskussion

Den kartläggning som arbetsgruppen genomfört av policydokument och enkätundersökning har skapat en grund för några reflektioner och rekommendationer inför det framtida arbetet med frågorna samt ett framtida värdegrundsarbete inom partiet.

Inledningsvis, gällande hantering av sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling är det ytterst viktigt att ha som utgångspunkt att alla är oskyldiga tills motsatsen är bevisad. Moderaterna ska alltid sträva efter så rättssäkra processer som möjligt, också i detta sammanhang.

Samtidigt ska givetvis alla konkreta fall av sådana missförhållanden tas på största allvar av organisationen. Sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling är ett arbetsmiljöproblem som kan leda till ohälsa för den som är utsatt. Sådana missförhållanden innebär en kostnad – för individen, för arbetsgivare och organisationer samt för samhället.

Enkäten visar, trots att de flesta tillfrågade medlemmar inte har någon erfarenhet av att ha blivit utsatta för sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling, att medlemmar i Moderaterna har utsatts. Den visar också på ett missnöje hur anmälningar har hanterats av den aktuella nivån i partiet. I intervjuer i enkäten framkommer att medlemmar farit illa och valt att minska sitt engagemang på grund av sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling. Här är det viktigt att påpeka att enkäten endast gått ut till nuvarande medlemmar. Därför kan det inte uteslutas att det finns ett mörkertal av före detta medlemmar som valt att sluta på grund av sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling vilka inte kommit till tals i enkäten. Kostnaden för partiet blir bland annat ett minskat engagemang vilket leder till färre aktiva, kandidater och företrädare. Moderaterna går miste om en stor potential och blir ett sämre parti.

Arbetsgruppen anser att partiet bör fokusera på varför väljare väljer bort Moderaterna, varför medlemmar väljer att avsluta sitt medlemskap eller väljer bort politiskt engagemang. Arbetsgruppens kartläggning visar att det inte går att utesluta att kulturen här kan spela en roll och arbetsgruppen anser att partiet behöver undersöka detta vidare.

Vilka mål bör då partiet ha för arbetet framåt och de åtgärder man väljer? Är det möjligt att komma till en nivå där alla berörda är nöjda med utredningar och hantering? Konflikter kommer uppstå och en organisation kan göra allt för att allt ska vara korrekt utan att alltid uppnå nöjdhet med utredningar och hantering.

Med detta sagt borde ett tydligt mål vara att fler känner sig välkomna i partiet. Av flera skäl borde fler än två av tre ha kunnat instämma i att det råder en trevlig kultur inom Moderaterna. Men ser man till frågor om trakasserier av olika slag är det rimligt att anta att en trevlig kultur även innebär ett gott bemötande människor emellan och därmed en



god nivå av trygghet och välkomnande. Detta innebär även att risken för att trakasserier minskar.

Arbetsgruppen rekommenderar partiet att löpande göra jämförande undersökningar internt och över tid för uppföljning, exempelvis efter ett val. Till det finns säkerligen vinster i att dra lärdomar från andra organisationers arbete i frågan.

När det kommer till åtgärder mot sexuella trakasserier, trakasserier och kränkande särbehandling finns det en skillnad mellan anställda och förtroendevalda. På en arbetsplats är det arbetsgivare och arbetsmiljöombuden som i första hand arbetar med sexuella trakasserier, trakasserier och kränkande särbehandling. Arbetsgivaren har ansvaret för en sund arbetsmiljö och har enligt lag utrednings- och åtgärdsplikt. Dessa regler gäller inte förtroendevalda. Det vanliga sättet att reglera det som ska gälla för förtroendevalda är via andra regelverk eller policydokument, inte via lagstiftning. Till exempel antog riksdagens ledamöter en uppförandekod som började gälla 2017. Andra exempel är den kandidatförsäkran moderata kandidater till förtroendeposter skriver under och den etiska policy partistämman antog 2013.

För att minska risken för förekomsten av trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling föreslår arbetsgruppen att partiet bör arbeta för ett ökat fokus på arbetsmiljön också för förtroendevalda genom utformandet av en handbok för förtroendevalda där arbetsmiljö ingår samt att se över kandidatförsäkran.

I arbetsgruppens uppdrag ställs frågan hur partiet går från att hantera frågan om sexuella trakasserier, trakasserier och kränkande särbehandling från krishanteringsfas till ett aktivt, uthålligt och långsiktigt arbete. Ofta startas nya processer kring organisationers värdegrund och kultur som ett resultat av, och/eller en reaktion på, olika former av krishantering och negativ publicitet. Även denna arbetsgrupp emanerar ur krishantering. I sig är detta kanske högst naturligt då politiska partier verkar i en förtroendebransch och granskas kritiskt av medier och andra delar av samhället. Men om hanteringen kring en organisations värderingsgrund och kultur är reaktiv och präglas av krishantering finns risken att anställda, medlemmar eller för den delen väljare uppfattar en dissonans mellan vad som sägs och vad som sker i praktiken. Risken är då minskat förtroende för organisationen och att värderingsarbetet avfärdas som resursslöseri. Nu har Moderaterna tillfälle att ta initiativet och gå från reaktiv till aktiv hantering av dessa frågor.

Ett sätt att se vilka värderingar som styr en organisation utöver de uttalade är hur den mäter och premierar framgång. Vad är det som leder till en löneökning, befordran eller ett mer prestigefyllt uppdrag för någon inom organisationen? Vad är det som ges ett erkännande av ledning och medarbetare i organisationen som helhet samt i dess olika delar? Huruvida en organisation verkligen prioriterar ekonomiska och personella resurser till en fråga säger också mycket om hur organisationen tillskriver vikt till en uttalad värdering eller inte.

Politiska partier är maktorganisationer där oliktankande och konkurrens är en naturlig del, inte bara mellan partier, utan också inom partier. Men om förtroendevalda och anställda premieras trots att de inte lever upp till den värdegrund organisationen vilar på uppstår en tydlig dissonans. En skillnad män och kvinnor på förtroendeposter skulle



också kunna uppfattas som en dissonans enligt detta perspektiv. När medlemmar uppger att de inte anmält trakasserier på grund av beroendeställning, att närmaste ledning hade en del av ansvaret och att det upplevdes vara en del av kulturen visar detta på värderingar i aktuell del av organisationen som skapat en osund kultur. Här kan man tänka sig att avsaknad av sanktioner också uppfattas som en dissonans mot partiets uttalade värdegrund.

För att ett värdegrundsarbete ska nå resultat behöver vi alltså förstå de styrande värderingarna, inte bara de uttalade. När väl en organisation förstått dessa och bestämt sig för ett värderingsarbete med tydliga värderingar kan detta inte vara en engångsprocess, utan behöver vara ett kontinuerligt fokus för ledning och medarbetare i hela organisationen. Därför är viktigt att det kommande värdegrundsarbetet vävs in i partiets verksamhetsplaner så att de genomsyrar hela organisationen.

Hur ser partiet till att aktuella policys efterlevs, vad innebär policyn i praktiken, hur arbetar vi med frågorna konkret i hela organisationen? Vilka krav kan riksorganisationen ställa på övriga organisationer i partiet? En person kan uppleva att ha blivit kränkt när det i själva verket handlar om att man har olika åsikter. Hur kan vi jobba med att tydliggöra var gränsen går? Hur får vi kontinuitet i värdegrundsarbetet och hur klarar partiets olika organisationer av att ta arbetsgivaransvar när en styrelses medlemmar, dels kanske inte förstår innebörden av frågan, dels byts ut relativt ofta, ibland efter någon konflikt?

På samma sätt som ett politiskt parti behöver förtjäna väljares förtroende varje dag kan en sund organisationskultur inte tas för given. Den behöver underhållas hela tiden. Detta är ett arbete som måste göras uppifrån och ned men med delaktighet och ägarskap på lokal nivå.

Rekommendationer

Öka kunskapen:

Arbetsgruppen rekommenderar att enkäter används regelbundet som ett sätt att behålla fokus över tid på frågor som handlar om partiets värdegrund. Detta behöver vara ett återkommande arbete, som utvärderas med viss regularitet av partistyrelsen.

Det dagliga ledarskapet är en förutsättning för allt värdegrundsarbete. För att lyfta fram vikten av hur ledarskap utövas, kan regelbundna utbildningar för ledare öka förståelsen för vad sexuella trakasserier, trakasserier och kränkande särbehandling är liksom hur de ska hanteras.

Arbetsgruppen rekommenderar:

1. Återkommande uppföljning av hur situationen gällande trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling ser ut i partiet exempelvis genom en regelbunden återkommande enkät.
2. Att undersöka varför väljare väljer bort Moderaterna, varför medlemmar väljer att avsluta sitt medlemskap eller väljer bort politiskt engagemang.



3. Starta upp en generell ledarskapsutbildning som också innefattar utbildning kring sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling samt konflikthantering.

Berätta:

Resultaten från enkäten belyser vikten av att sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling anmäls och att alla känner att de kan prata med sin arbetsgivare/politiska ledare om de utsätts för sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling. Fler måste känna sig bekväma med att berätta.

Arbetsgruppen rekommenderar:

4. Ett inrättande av en whistleblowerfunktion.
5. Att oberoende personer utreder anmälningar.

Agera:

Enkäten visar på brister kring hur den politiska ledningen i olika delar av partiet agerar på information om förekomsten av sexuella trakasserier, trakasserier eller kränkande särbehandling. Rätt personer måste få stöd, och rutiner måste till.

Enkäten visar att det råder låg kännedom om exempelvis partiets riktlinjer kring sexuella trakasserier. Det bör vara lätt att hitta relevant information och lätt att göra rätt.

Arbetsgruppen noterar att arbete påbörjats i organisationen som tangerar arbetsgruppens uppdrag, vilket är positivt. Men man behöver säkerställa att de olika arbeten som pågår synkroniseras för att undvika dubbelarbete och kan dra nytta av varandra samt att resultatet genomsyrar hela partiet.

Arbetsgruppen rekommenderar:

6. Att det kommande värdegrundsarbetet vävs in i partiets verksamhetsplaner.
7. Säkerställ att alla policys är lättillgängliga för alla medlemmar.
8. Kontinuerligt se över och uppdatera partiets policydokument för att hålla dokumenten relevanta.
9. Att det tydliggörs vem som ansvarar för frågorna och hur processer ser ut.
10. Att en handbok för förtroendevalda tas fram som tar upp arbetsmiljö och vilket ansvar den förtroendevalda har.
11. Att se över hur kandidatförsäkran bättre kan utformas för att minska trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling.
12. Utbildningspaket med samtalshandledningar gällande trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling för exempelvis föreningar.
13. Att se över sanktionsmöjligheter, från tillrättavisning till uteslutning.
14. Att erbjuda stöd och efterhjälpande åtgärder.
15. Se över hantering av alkohol vid partievenemang i hela partiet.



Bilaga 1: Översyn och förbättring av partiets nomineringsprocesser

Beskrivning av uppdraget

I tillägg till det initiala uppdraget fick arbetsgruppen också i uppdrag av partistyrelsen att göra en särskild översyn av partiets nomineringsprocesser till kommun, region, riksdag och Europaparlamentet samt lämna förslag om hur dessa kan förbättras. Det ska observeras att uppdraget inte har innefattat att lämna förslag om eventuella förändringar av partiets stadgar; dessa frågor omhändertas i andra processer i partiet.

I syfte att få fram relevant underlag anlät arbetsgruppen en extern utredare, Mikael Anjou. Han fick i uppdrag att genomföra en intervjustudie, som har omfattat ett antal ombudsmän, länsförbundsordföranden, kandidater och nomineringskommitté-ordföranden som sammantaget representerar ett brett urval av nomineringsprocesser i partiet. På denna grund har sedan den externe utredaren lämnat ett antal rekommendationer.

Arbetsgruppen har valt att inte själv värdera och förhålla sig till de rekommendationer som den externe utredaren kommit fram till, utan i stället överlämna hela underlaget till partistyrelsen för vidare hantering. Nedan följer en sammanfattning av intervjustudien samt lämnade rekommendationer.

Sammanfattning av intervjustudien

Nomineringsprocesser innebär som regel en konkurrens mellan olika kandidater. Syftet är att under demokratiska former lyfta fram de bästa kandidaterna. Detta innebär per definition att andra kandidater inte lyfts fram. Det ligger i sakens natur att det då kan uppstå konflikter rörande såväl personfrågor som politiska frågor, och en debatt om vilka kriterier som definierar "den bästa kandidaten".

Intervjustudien visar dock att i flera av partiets nomineringsprocesser, som varit konfliktfyllda, förefaller sakfrågor och ideologiska skiljelinjer ha spelat en underordnad roll jämfört med rena personfrågor och konflikter mellan olika grupperingar. Det finns fler skäl till varför partiet bör sträva efter att minska konflikter i samband med nomineringsprocesser: Att säkerställa att energin i partiet läggs på rätt saker. Att säkerställa att personer blir kvar som väljare och medlemmar. Att minimera skadlig ryktesspridning. Och kanske viktigast: Att säkerställa att människor fortsatt vill engagera sig politiskt och ställa upp i framtida nomineringsprocesser.

Avslutningsvis identifierar studien ett antal gemensamma problem med, och förslag på möjliga lösningar för att förbättra, partiets nomineringsprocesser. Åtgärderna handlar om att förbättra strukturer (till exempel ansvar för kommunikation, successionsplanering och disciplinkommittéer), rutiner (till exempel arbetsordning för nomineringskommittéer), incitament (till exempel status på nomineringskommittéernas arbete) och vilka åtgärder som är acceptabla (till exempel uppförandekod, värderingsarbete och införande av disciplinåtgärder). Baserat på genomförda intervjuer bedömer den externe utredaren att



det är angeläget att en rad åtgärder genomförs – investeringen i att genomföra åtgärderna är låg i relation till kostnaden för onödigt konfliktfyllda nomineringsprocesser.

Identifierade gemensamma problem

Ett antal gemensamma problemområden kan identifieras utifrån flera av processerna:

- **En synbart demokratisk process behöver inte vara demokratisk i praktiken**

Nomineringsprocesserna är till sin natur känsliga. De är bottom-up-processer och grundtanken är att medlemmar väljer sina företrädare underifrån. Samtidigt finns alltid risken att processen styrs av någon gruppering. Sker det öppet och i enlighet med stadgarna, till exempel att någon del av partiet (såsom seniorer, ungdomsförbund, Moderatkvinnorna etcetera) samlar sig runt en kandidat och öppet för fram denna kandidat, är det mindre problematiskt. Om det däremot sker på ett sätt som inte är öppet är det mer problematiskt – resultatet är då inte demokratiskt även om processtegen följs till punkt och pricka. Flera sådana exempel har angivits i intervjuerna. Därtill kommer att alla lokala nomineringsprocesser delar ett gemensamt varumärke. Vad som görs i en geografi kan därför lätt ”spilla över” på andra geografier och skada partiet i ett mycket större perspektiv. Vidare upplevs kontrollinstanser saknas eller vara otydliga längs vägen. Vem har rätt att agera om nomineringsprocessen i en geografi upplevs ”kidnappad” av någon gruppering? Slutligen är provvalet en fråga som lyfts som exempel på problemen ovan. Detta samtidigt som provvalen i sig själva å ena sidan gagnar en bottom-up-demokrati, men å andra sidan också medför risker: Resultatet i mindre distrikt eller förbund med lågt valdeltagande kan relativt enkelt styras, och vidare riskerar provval verka konserverande genom att de mest kända har lättast att vinna provvalet.

- **Valberedningens/nomineringskommitténs roll och processer skiljer sig**

Processer genomförs på olika sätt i olika geografier, även om de håller sig inom stadsgans ram. I vissa fall tillämpas provval, i andra fall inte. I vissa fall genomförs intervjuer med kandidater, i andra fall inte. Bakgrundskontroller och referenstagningar förefaller genomföras mer sällan. Om provval sker är kriterierna för att väga provval med andra datapunkter inte heller tydliga.

Därtill vittnar flera om att många deltagare i nomineringskommittéer har olika synsätt på sin egen roll. Extrempunkterna på en skala skulle kunna definieras som antingen ”representera min grupp” eller ”sätta samman bästa listan” – och även om många ligger någonstans mellan de båda extrempunkterna är skillnaden i synsätt tydlig och det finns en tendens att ”representera min grupp” överväger ju större geografi som berörs.

Vidare finns olika synsätt och processer för hur nomineringskommittéer i sig sätts samman. Även synen på jäv skiljer sig, liksom om medlemmar i nomineringskommittén eller en valberedning kan föreslå sig själva till valbara platser. Rekryteringen till kommittén är svår, trots att dess betydelse är stor – och den betydelsen ökar om provval tillmäts mindre vikt. Delvis hänger det samman med att erbjudandet att sitta i en kommitté i sig självt inte är särskilt attraktivt; delvis också med just otydligheten i rollen.



Skillnaderna i synsätt ökar – både avseende nomineringskommittéernas roll, kommittémedlemmarnas roll och processen för att utse dessa – när flera geografier ska samordnas.

Slutligen bör också lyftas fram att kommunikationen till kandidater, framför allt de som varit "trotsjånare", upplevs ha brustit i flera processer när det inte lutar åt omval. Det kan heller inte vara i enlighet med hur kandidater bör tas om hand att kritik riktas mot deras arbete utan att de själva har möjlighet att bemöta detta. I dylika fall bör kandidaten, snarare än nomineringskommittén, ha tolkningsföreträde om huruvida kommunikationen och feedbacken till kandidaten varit tillräcklig. Det finns exempel från listor och processer på alla nivåer i partiet där detta brustit.

- **Kandidaternas/förtroendevaldas beteenden och attityder ibland oacceptabla**

Under intervjuerna uppmärksammades oacceptabla beteenden från enskilda kandidater och grupperingar runt kandidater. Vid sidan av inlägg på sociala medier – antingen i öppna grupper eller i till exempel moderata grupper, men också i mer slutna grupper – finns också länkar till medier och ryktesspridning internt. Intervjurespondenter använder ord som att "kandidaterna aktivt bekämpade varandra".

- **Frågor som i näringslivet tas om hand av "personalchef" saknar ägare**

Under intervjuerna framkom att det saknas naturligt ägarskap för uppföljning av ledande företrädare och att ge feedback till dessa. Det har två konsekvenser. Den ena är att personer som har hög potential men behöver utvecklas inom någon dimension inte får den feedbacken och partiet går därför miste om ledarskapspotential. Den andra är att för personer som inte är lämpliga eller utvecklas tillräckligt snabbt kommer många gånger deras uteblivna omval som en chock – ingen har ju signalerat längs vägen att delar i till exempel ledarskapet saknas.

Ägarskap för att varna och påkalla hjälp i tid för att minimera konflikter är heller inte tydligt. Många gånger tar ombudsmän den rollen, men det finns en osäkerhet rörande mandatet och vem de i så fall ska rapportera till samt få stöd ifrån. Vidare finns en risk att ombudsmännen själva blir del av konflikten.

Det upplevs vidare som att partiet kan bli bättre på successionsplanering. Flera intervjurespondenter nämner Socialdemokraterna som föregångare i att identifiera geografier med brist på duktiga företrädare och genom det nätverk arbetarrörelsen har kunna placera ut personer och matcha fram dessa i olika geografier. Men även om arbetarrörelsens nätverk saknas inom Moderaterna kan successionsplanering, eller i vart fall inventering av talanger, ändå göras.

Slutligen påtalas i studien problemet med att sanktionsmöjligheter i dag upplevs binära (uteslutning eller icke uteslutning) och att partistyrelsen är det organ som i slutändan tar ställning till dessa sanktionsmöjligheter. Dessa frågor, som har med partiets stadgar att göra, ligger utanför arbetsgruppens uppdrag. Men det kan noteras att dessa aspekter har lyfts i en del intervjuer, bland annat i och med att kandidaters icke-acceptabla beteenden i samband med nomineringar har diskuterats. En större bredd av



disciplinpåföljder för beteenden som inte förtjänar uteslutning, men som ändå bör markeras gentemot, upplevs saknas och partistyrelsen upplevs som fel instans.

Förslag på lösningar på problemområdena

Demokratisk process behöver inte vara demokratisk

- Ta fram en standardarbetsordning för nomineringskommittéer som kompletterar stadgan genom att på en mer detaljerad nivå beskriva hur en nomineringskommitté bör arbeta, hur processen bör se ut, vilka avstämningspunkter som bör finnas och hur kandidater väljs ut. Lämpligen bör också definieras i arbetsordningen till exempel hur sammansättningen av kommittéerna bör se ut och vad rollen är för medlemmarna i en nomineringskommitté. I denna arbetsordning bör också fråga om jäv definieras eller i vart fall exemplifieras.
- Koppla standardarbetsordningen till process och mandat för hur avsteg beviljas – till exempel ska avsteg från standardarbetsordningen motiveras skriftligen och motiveras av en förbundsstyrelse (exempelvis är det sannolikt att vissa avsteg mot en standardarbetsordning behöver göras i geografier med få medlemmar).
- Inför kontrollinstanser som till exempel att nomineringskommitténs ordförande ska rapportera tänkt process och därefter hur den fortskrider till någon högre instans (exempelvis länsförbundsstyrelse för riksdagslista; partistyrelse för EPP-lista).
- Nomineringskommitténs möjligheter att låsa listan och låta en stämma rangordna kandidaterna bör också prövas igen.
- Slutligen är det sannolikt lämpligt om partiet tydligare tar ställning i fråga om provval, eller i vart fall anger kriterier för när provval kan vara lämpligt och när det inte är det. Används provval ihop med andra urvalsmetoder – till exempel intervjuer – bör också kriterier definieras för hur sammanvägning bör ske.

Nomineringskommitténs roll och processer skiljer sig

- Ta fram en standardarbetsordning enligt ovan.
- Komplettera arbetsordningen med utbildningar för nomineringskommittéer och valberedningar i syfte, process och önskvärt beteende.
- Överväg hur status kan höjas för att sitta i nomineringskommittéer.
- När flera geografier ska samordnas behöver processen vara särskilt tydlig. Här kan också alternativa nomineringssätt prövas för att ge en nomineringskommitté lite större frihet att göra ett förslag som är optimalt på totalen – till exempel att två personer (man/kvinna eller andra egenskaper) från respektive geografi nomineras.
- Ägarskapet och processen för kommunikation med kandidater – framför allt ”trotjänare” som riskerar att inte föreslås till omval – behöver vara tydligt.



Kandidaternas / förtroendevaldas beteende och attityd

- Bredda nomineringskommittéernas arbete med till exempel referenstagning, intervjuer, CV:n och rekommendationer för valbara platser eller i varje fall de översta namnen på listorna.
- Komplettera kandidatförsäkran med en uppförandekod om vilka beteenden som är acceptabla under nomineringstiden – säkerställ att uppförandekoden skrivs under fysiskt (viktig symbolik), koppla den till sanktioner och ge ett partiorgan rätt att ingripa med graderade sanktioner vid brott mot uppförandekoden.

Frågor som i näringslivet tas om hand av "personalchef" saknar ägare

- Definiera ägarskap inklusive hur feedback samlas in och processas för att utveckla partiets ledande företrädare på olika nivåer. Även om skillnaderna är uppenbara mellan näringslivets top down-baserade personalprocesser och politikens botten up-processer, är det ändå möjligt att lära av hur de främsta kunskapsbaserade företagen agerar för att utveckla sina medarbetare och införa metoder och verktyg för detta som passar in i de politiska organisationerna.
- Existerande konflikter behöver följas upp och hanteras.
- Tydliggör ombudsmännens – eller annans – roll för att tidigt och proaktivt agera i nya konflikter; komplettera detta med till exempel kvartalsrapportering från ombudsman (eller annan) till riksorganisation för att säkerställa kännedom och åtgärdsplan för konflikter som annars riskerar att växa.
- Ge till exempel utskott inom partistyrelse eller riksorganisation och lokalt i uppgift att driva processer för successionsplanering och talanginventering.
- Skapa disciplinkommitté som kan ta hand om mer löpande disciplinåtgärder.

