

# FRAMTIDA MODELL FÖR SVENSKA RÖDA KORSETS SECOND HAND- VERKSAMHET

Utredning av motioner H1-H2, enligt beslut fattat av Riksstämman 2019

# Innehållsförteckning

1. <b>Inledning</b> .....	3
1.1. Uppdrag .....	3
1.2. Vad beslutade Riksstämman?.....	3
1.3. Vad sa motionerna? .....	3
1.4. Arbetsformer .....	3
2. <b>Nuläge</b> .....	4
2.1. Second hand-marknaden .....	4
2.2. Svenska Röda Korset i dag.....	5
3. <b>Fakta i frågan</b> .....	7
3.1. Butiksstruktur .....	7
3.2. Ekonomiska fakta .....	8
4. <b>Frågeställningar</b> .....	9
4.1. Second hands roll inom Svenska Röda Korset – social eller finansiell? .....	9
4.2. Butik eller mötesplats? .....	10
4.3. Vad menar vi med butik? .....	10
4.4. Hur säkerställer vi att kretsarna uppfyller kriterierna löpande? .....	10
4.5. Avgift eller kostnadsfri? .....	10
4.6. Hur ska stödet finansieras?.....	11
5. <b>Slutsatser</b> .....	11
5.1. Stärka varumärket .....	12
5.2. En gemensam affärsmodell för samtliga butiker.....	12
5.3. Bemanning .....	12
5.4. Personal .....	13
5.5. Styrelsen – en förutsättning.....	13
5.6. Vilka verksamheter bör omfattas?.....	14
6. <b>Förslag på ny second hand-modell</b> .....	14
6.1. Basnivå .....	15
6.2. Utökat stöd .....	16
6.3. Fördelarna med föreslagen modell .....	17
6.4. Förutsättningar för genomförande.....	17
6.5. Organisation .....	18
6.6. Utveckling .....	18

## 1. INLEDNING

### 1.1. Uppdrag

Utredningens uppdrag är att utreda frågan om hur Svenska Röda Korsets second hand-verksamhet bör vara organiserad i framtiden. Uppdraget definieras av beslut tagna på Riksstämman 2019.

### 1.2. Vad beslutade Riksstämman?

Riksstämman 2019 beslutade i enlighet med styrelsens tillika rådsplatsteamets förslag med tilläggsyrkande från ett antal ombud:

**ATT** uppdra åt Svenska Röda Korsets styrelse att utreda och besluta i frågan om en modell för second hand-verksamheten som bör omfatta samtliga butiker inom Svenska Röda Korset, men som inte är tvingande.

Riksstämman beslutade även i enlighet med ombuds yrkande:

**ATT** Svenska Röda Korsets styrelse ska arbeta för att samtliga second hand-butiker ingår i samma koncept.

### 1.3. Vad sa motionerna?

I motion H1 föreslogs att konceptet delas in i flera nivåer då dagens behov av stöd och material skiljer sig stort mellan kretsar.

I motion H2 föreslogs att samtlig second hand-verksamhet inom Svenska Röda Korset ska finnas inom ett och samma koncept för att skapa marknadsmässigt och konkurrensmässigt gångbara, attraktiva och därmed intäktsdrivande operativa miljö- och hållbarhetsenheter inom en kommun.

### 1.4. Arbetsformer

Utredningen genomförs av en projektgrupp bestående av representanter från berörda enheter inom organisationen samt en referensgrupp med representanter från lokalorganisationen.

Projektgruppen har bestått av:

- |                       |                     |                                |
|-----------------------|---------------------|--------------------------------|
| • Magnus Lundén       | Enhetschef          | Kretsinsamling och second hand |
| • Linda Westman       | HR-konsult          | Nationellt HR-stöd             |
| • Afamia Maraha       | Tematisk rådgivare  | Förening och kapacitet         |
| • Amna Maxe           | Redovisningsekonom  | Ekonomi                        |
| • Natalia Tuppurainen | Business Controller | Verksamhetsstyrning            |

Utöver projektgruppen finns det en referensgrupp bestående av representanter från kretsar och regionråd. Referensgruppen har bestått av:

- |                         |                          |                           |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| • Per Lindqvist         | Visbykretsen             | SRK:s valberedning        |
| • Ann Blomquist Ölander | Långhem-Limmaredskretsen | Ordförande regionråd Väst |
| • Anette Skoog          | Nackakretsen             | Kretsstyrelseledamot      |
| • Lisbet Hall Karlsson  | Karlskogakretsen         | Ledamot regionråd Mellan  |
| • Gull Britt Höggvist   | Örebrokretsen            | Frivillig second hand     |

## **Förankring i organisationen**

Referensgrupp

Webbinarium för hela organisationen genomfört 25 maj 2020

Diskussion med regionråd och Svenska Röda Korsets styrelse på Rödakorsdialogen 30 maj 2020

## **2. NULÄGE**

### **2.1. Second hand-marknaden**

#### **En marknad som professionaliseras**

Mycket tyder på att marknaden för second hand är på väg att professionaliseras. Flera kedjor, såväl kommersiella som ideella, experimenterar med affärsmodeller där produkterna kan köpas och säljas i flera led och i olika kanaler. Andra investerar i verksamheter med syfte att återvinna textilfibrer, göra det möjligt för konsumenter att köpa och sälja alternativt hyra ut till varandra eller inleder samarbeten med aktörer som bidrar till att öka produkternas andrahandsvärde.

H&M, IKEA, Åhléns och MQ experimenterar alla i olika grad och på olika sätt för att bli en del av second hand-marknaden och den cirkulära ekonomin. De underliggande drivkrafter som skapar ett behov och en efterfrågan hos konsumenterna är starka. Digitalisering i kombination med att kedjorna spänner musklerna och investerar gör second hand till en bransch med stor potential. För detaljisten kan det bli en ny intäktsström, för handelsplatserna en ny dragare.

#### **Drivkrafter**

Vad är det då som får dagens konsument att välja second hand? Tidigare var priset en dominerande faktor. Att handla second hand var ett sätt att kunna skaffa sig det som behövdes fast till ett lågt pris. Ofta med att det fick göras avkall på skick och kvalitet.

I dag är det delvis andra drivkrafter som styr konsumenten. Som exempel kan nämnas:

- Hållbarhet och miljönytta lyfts ofta fram som en av de starkaste anledningarna i dag. Dagens konsumenter är mycket miljömedvetna och har en god kunskap om konsumtionens negativa påverkan på miljön. Det har lett till att viljan att bidra till den allt viktigare cirkulära ekonomin genom att handla second hand har ökat kraftigt de senaste åren. Klimatångest och konsumtionskritik driver konsumenterna i second hand-butikernas riktning.
- Möjligheten att fynda något som många kunder lyfter fram som en fördel med second hand. Här finns möjligheten att köpa ”märkesvaror” till ett mycket lägre pris än när de var nya. Kunderna upplever att de får hög kvalitet till ett lågt pris. Att hitta något unikt, som ingen annan har, är något som driver kunder till second hand. Det finns målgrupper som enbart är intresserade av det som går under benämningen vintage, äldre designplagg av god kvalitet. De är en trogen målgrupp för second hand och en grupp som växer kraftigt.

Även om det tillkommit många nya drivkrafter för att handla second hand så är priset fortfarande det som flest kunder anger när de blir tillfrågade varför de handlar second hand.

### **Upplevelsen viktig**

En tydlig trend de sista åren är att dagens konsument inte gör någon större skillnad på att handla i en traditionell butik eller i en second hand-butik. De förväntar sig samma upplevelse och service oavsett. Många second hand-butiker, framför allt inom ideell sektor, erbjuder i dag marknadsplatser med kombinationen butik och café. Det är något som förstärker upplevelsen hos konsumenten och som bidrar till att skapa trafik till butiken. Samtidigt är det många av de ideella butikerna som inte har följt med i utvecklingen i den utsträckning som är önskvärd. Butikerna har drivits på samma sätt under en lång tid och det finns risk att kunderna tröttnat och sökt sig till nya butiker.

Med små medel går det att skapa förändring och få butiken att upplevas som modern och intressant och på så sätt hitta nya kunder samt få de gamla att stanna kvar.

### **Ökad konkurrens**

Förutom att många av de kommersiella aktörerna inom retail närmar sig second hand-marknaden ökar också förekomsten av lokala initiativ gällande nätverk för byten och uthyrning av kläder och prylar. Ofta är det privata initiativ som kommuniceras via sociala medier och snabbt för en bred spridning.

Det kan i förlängningen leda till att vissa av de målgrupper som har hållbarhet och cirkulär ekonomi som en stark drivkraft inte längre söker sig till second hand-butikerna i samma utsträckning. Detta gäller både givare och kunder.

## **2.2. Svenska Röda Korset i dag**

Second hand-verksamhet är och förväntas bli en allt viktigare del för Svenska Röda Korsets kretsar gällande insamling och finansiering.

Många kretsar anger att driften av second hand tar tid och kraft från övriga verksamheter som de förväntas bedriva. Ett antal butiker har även svårt att upprätthålla lönsamhet i verksamheten. Av de cirka 250 second hand-butiker som finns inom Svenska Röda Korset drivs alla utom två av kretsar. Kretsarna är juridiska personer som fattar egna beslut och verkställer dessa. De två övriga butikerna drivs av den nationella organisationen.

### **Den lokala organisationen**

Kretsarna styrs av en styrelse som väljs av kretsens medlemmar på den årliga kretsstämman. Second hand-verksamheten är kretsstyrelsens yttersta ansvar, liksom andra verksamheter som utförs i kretsen. Det är viktigt att styrelsen tar detta ansvar och skapar tydlighet runt syfte och mål gällande second hand-verksamheten.

Många kretsar genomför en bredd av verksamheter för att möta behoven i lokalsamhället och dessa verksamheter utförs främst av frivilliga. En av utmaningarna för många kretsstyrelser är att flera styrelsemedlemmar är operativa i verksamheterna och därför är utrymme/tid/kompetens att ägna sig åt det strategiska arbetet begränsat. Långsiktig planering av verksamhet och ekonomi blir således lidande och detta påverkar second hand-verksamheten i allra högsta grad. En annan utmaning är att det finns otydlighet i ansvars- och delegationsordning mellan förtroendevalda, frivilliga och eventuella anställda i många kretsar, vilket leder till konflikter som drar energi från de engagerade oavsett form. Lägg till att kretsstyrelsen upplever att, utöver det lokala arbetet, ska den även svara på enkäter och förfrågningar från

tjänstepersonsorganisationen. Arbetsbördan på kretsstyrelsen är med andra ord orimlig för en del kretsar. Enhet Förening och kapacitet är medvetna om problembilden och för att möta dessa utmaningar arbetar enheten kontinuerligt för att utveckla stödet till kretsarna i form av utbildningar, pedagogiskt material och rådgivning. Men också genom att se över befintliga verktyg, rapporter och rutiner i syfte att underlätta för förtroendevalda och frivilliga att styra och leda verksamheten på lokal nivå.

### **Second hand-verksamheterna**

Svenska Röda Korset erbjuder i dag de kretsar som bedriver second hand-verksamhet möjligheten att ansluta sig till ett gemensamt koncept gällande drift av butikerna. I dag finns det 87 second hand-butiker anslutna till konceptet som erhåller stöd från den nationella organisationen. Affärsmodellen är densamma oavsett kretsens förutsättningar och storlek. Att ansluta sig är i dag frivilligt och ett beslut som kretsen själv fattar. Det innebär att det finns ett antal butiker som drivs utifrån en gemensam affärsmodell och med ett gemensamt syfte, att skapa ett överskott som ska användas för verksamheter i linje med Svenska Röda Korsets strategiska inriktning. Samtidigt finns det butiker som drivs helt fristående utan samordning från den nationella organisationen. Detta skapar otydlighet mot konsument och internt i organisationen.

För att stötta de kretsarna som anslutit sig till konceptet finns en nationell stödfunktion, enhet Kretsinsamling och second hand, bestående av personal med relevant kompetens inom marknadsföring och butiksdrift. Det stöd som ges i dag till butiker inom konceptet är framför allt butiks- och personalrelaterat:

- Enhet Kretsinsamling och second hand förfogar över en resurs som besöker butiker/kretsar fysiskt och stöttar i butiksfrågor.
- Utöver det produceras också konceptspecifika kampanjer för de butiker som är anslutna till konceptet. Ett arbete där enheten Kretsinsamling och second hand samverkar med enhet Marknad.
- Många kretsar inom konceptet vill i dag ha hjälp med att planera dispositionen av butikslokalen för att få en så attraktiv butik som möjligt. Då de som är engagerade butiksverksamheterna ute hos krets oftast saknar denna kompetens och erfarenhet är det stor efterfrågan på den här typen av stöd.

I dagsläget är stödet utformat på samma sätt oavsett omfattningen på kretsen. Dock är enhetens resurser begränsade och möjligheten att hjälpa alla kretsarna i den omfattning de efterfrågar är begränsad.

Intresset för stöd från tjänstepersonsorganisationen är i dag stort från kretsarna. Då resurserna i dagsläget är begränsade, 1 FTE, gällande stöttning operativt i butik är väntetiden för att få hjälp relativt lång. I dagsläget kan en krets få vänta 6–12 månader innan stöd blir aktuellt.

Förutom att stötta kretsar med butiker inom konceptet så ansvarar enheten för att säkerställa att relevant generellt butiksmaterial som riktar sig till samtliga butiker, oavsett koncepttillhörighet eller inte, finns tillgängligt. Detta skapar i dag gränsdragningsproblem och svårighet att tydligt peka på fördelarna med att ingå i konceptet.

## Personal

Utöver rena butiksfrågor är det många kretsar som behöver stöd gällande organisation, samt ledarskaps- och personalfrågor. Detta bistår tjänstepersoner från HR-enheten med. Det stöd HR ger i dag är löpande frågor på telefon och mail. De stödsatser som gett ekonomisk effekt är i de fall HR stöttat kretsen att omorganisera sig och då dra ner på antal anställda och driva verksamheten i högre grad på frivillighet. Detta stöd har i princip uteslutande skett reaktivt när kretsen hört av sig. De flesta HR-ärenden kommer in reaktivt och är en tillfällig insats under en begränsad period.

- De senaste åren har många kretsar fått stöd i att effektivisera sin organisation. Det har framför allt handlat om att dra ner på personalkostnader genom att minska antalet anställda och satsa mer på frivilligrekryteringen.
- HR har också stöttat kretsarna med att se över roller och funktioner i second hand-verksamheten som en viktig del i att styra, leda och fördela arbetet i linje med verksamhetens mål.
- I löpande arbetsgivar- och personalfrågor har förtroendevalda och anställda chefer i kretsarna fått stöd av nationella HR-enheten framför allt via mail och telefon.

Liksom för enhet Kretsinsamling och second hand har nationella HR-enheten begränsade resurser och behovet av stöd är större än vad som kan utges vilket gör att stödet utges efter prioritet.

## 3. FAKTA I FRÅGAN

### 3.1. Butiksstruktur

I dag bedrivs någon form av second hand-verksamhet i cirka 250<sup>1</sup> av Svenska Röda Korsets 673 kretsar. Av dessa butiker ingår i dagsläget 87 butiker i det gemensamma konceptet för second hand. Verksamheternas omfattning är högst varierande både vad det gäller storlek och lönsamhet.

Svenska Röda Korsets second hand-verksamhet finns representerad i hela landet. Med butiker från Ystad i söder till Kiruna i Norr. Detta gör Röda Korset till en av de få aktörer inom ideell second hand som är rikstäckande. Dock är vi inte så väl representerade i de större städerna där marknaden är som starkast – något som är önskvärt i en framtida butiksstruktur.

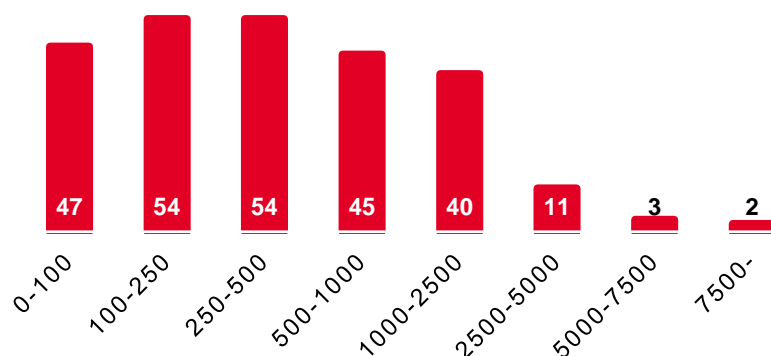
De flesta av Röda Korsets butiker är lokaliserade i de lokaler där kretsen även bedriver övrig verksamhet, den så kallade mötesplats Kupan. Denna lösning har många fördelar, framför allt ekonomiskt, då lokalkostnaderna kan hållas på en fördelaktig nivå. Ur ett rent butiksperspektiv är det dock inte i alla lägen optimalt då beslutet om butikens lokalisering inte tagits på affärsmässiga grunder. Detta innebär att många kretsar skulle kunna vinna på att titta över sina lokaler och i många fall även separera verksamheterna. Detta har gjorts av ett antal butiker inom konceptet med lyckat resultat. Trots att lokalkostnaderna i vissa fall ökat har försäljningsökningen i butiken varit så stor att det totala ekonomiska resultatet har ökat. Kretsen har med andra ord fått en bättre ekonomi.

---

<sup>1</sup> 256 butiker redovisade försäljning på konto 6222 (second hand-försäljning) enligt EKS 2019

Många kretsar driver sina butiker med frivilliga krafter. En majoritet av dessa saknar tidigare butikserfarenhet vilket kan leda till att försäljningen inte når upp till sin fulla potential. I de fall där kretsen sökt stöd från tjänstepersonsorganisationen och enhet Kretsinsamling och second hand för att utveckla verksamheten har positiva resultat uppnåtts.

## BUTIKSSTRUKTUR



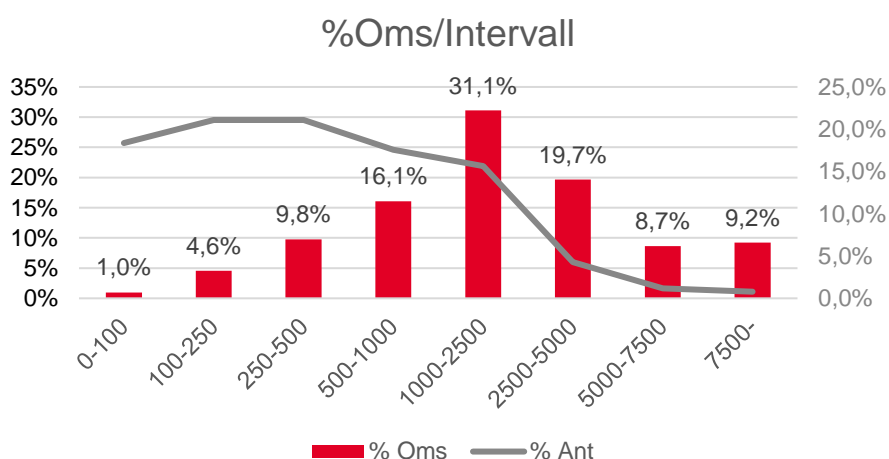
Diagrammet visar spridningen inom Svenska Röda Korsets butiksnät. Intervallen visar försäljning i Tkr

### 3.2. Ekonomiska fakta

Svenska Röda Korsets omsättning inom second hand-verksamheten uppgick enligt det som kretsarna redovisar i den ekonomiska sammanställningen (EKS) 2019 till 202 Mkr. Det redovisade resultatet uppgick till 45 Mkr.

Variationen i omsättning för butikerna är stor från en lägsta redovisad omsättning på 1 tkr till den största butiken, Uppsala, med en redovisad omsättning på 11 Mkr.

Butikerna inom omsättningsintervallet 1–5 Mkr utgör 20 % av totala antalet butiker men står för 50 % av den totala omsättningen. <sup>2</sup>



<sup>2</sup> 51 butiker av 256 står för en omsättning på 102 Mkr av totalt 201 Mkr.



Enligt den av kretsarna inskickade ekonomiska rapporteringen från 2019<sup>3</sup>, är 59 av de 256 butikerna olönsamma. Spannet är dock mycket stort med ett största negativt resultat runt minus 1 Mkr till plus/minus noll. Det kan dock finnas ett visst mörkertal då det är ett stort antal kretsar som inte har rapporterat överhuvudtaget.

Spridningen mellan butikerna är stor, vad gäller omsättning, storlek på verksamhet och ambition från kretsen. Detta innebär en utmaning när det gäller att hitta en affärsmodell som skapar mervärde för kretsen oavsett omfattning på verksamheten.

Dagens lösning med en modell där kretsen själv väljer om de vill delta skapar begränsningar när det gäller kommunikationen mot målgrupperna konsumenter och givare avseende Svenska Röda Korsets second hand.

En förutsättning för konceptets överlevnad på sikt är att vi kan garantera en ”lägsta nivå” för hur kvaliteten ska säkras i våra butiker. Detta är nödvändigt för att skapa trovärdighet gentemot våra givare och kunder. För att nå dit krävs att samtliga butiker som bedriver verksamhet i Röda Korset arbetar efter en gemensam affärsmodell.

## 4. FRÅGESTÄLLNINGAR

### 4.1. Second hands roll inom Svenska Röda Korset – social eller finansiell?

I arbetet med att ta fram ett förslag för en ny modell för Svenska Röda Korsets second hand-verksamheter har en fråga varit ständigt återkommande. Det är frågan om verksamhetens huvudsyfte. Ska second hand-verksamheten enbart fylla en funktion som intäktskälla och finansiär för övriga verksamheter, både lokalt, nationellt och internationellt. Eller ska verksamheterna även anses ha en social funktion och kunna bedrivas utan krav på lönsamhet.

På Riksstämman 2019 antogs ett nytt ekonomiskt regelverk för Svenska Röda Korset. Här framgår det tydligt att second hand-verksamheterna inom organisationen ska bedrivas lönsamt.<sup>4</sup>

#### 3.5 Second hand-försäljning och kretsinsamling

Second hand-försäljning är till för att skapa lokal och global nytta. Svenska Röda Korsets styrelse utfärdar anvisningar och organiserar stöd för verksamhetens utveckling mot ökad lönsamhet. En förutsättning för att få tillgång till stödet är att verksamheten bedrivs i linje med de utfärdade anvisningarna. Second hand-försäljningen ska organiseras och bedrivas så att ett överskott skapas som sedan ska användas till lokal, nationell och internationell verksamhet i linje med de utfärdade anvisningarna. Om överskott inte genereras över en tidsperiod av två år ska verksamheten avslutas. Överskott som genereras ska kretsen använda till verksamhet kommande år i enlighet med Svenska Röda Korset beslutad strategisk inriktning lokalt, nationellt och internationellt.

Det innebär att det faktum att många kretsar bedriver verksamhet med huvudsyfte att skapa sysselsättning för både frivilliga och personer utanför ordinarie arbetsmarknad inte kan vara vägledande.

Dock måste tas i beaktande att många kretsar klarar att driva sin verksamhet med ett nollresultat eller ett marginellt underskott samtidigt som de fyller en viktig funktion på orten när det gäller närvaro av Svenska Röda Korset. På många orter, framför allt mindre, är butiken

---

<sup>3</sup> EKS 2019

<sup>4</sup> Svenska Röda Korsets ekonomiska regelverk

en förutsättning för övriga verksamheter. Detta måste tas i beaktande när eventuella beslut om avveckling behöver fattas.

#### 4.2. Butik eller mötesplats?

Det är också en fråga om gränsdragning. I många fall där det sociala kopplas till butiken är det i första hand själva mötesplatsen som avses. Det är lokalen i sig som är samlingspunkten och inte själva butiksverksamheten. Många av kretsens frivilliga är engagerade i flera av kretsarnas verksamheter och det kan ibland vara svårt att dra gränsen för vad som är vad. Som exempel kan nämnas när kretsen har en lokal med kaffeservering och viss försäljning av produkter som tillverkats av kretsens frivilliga, de så kallade Stick & Sömnadsgrupperna. En vanlig, och uppskattad verksamhet i många kretsar.

Det innebär att den sociala nyttan kan uppnås även om det inte finns någon butik, förutsatt att finansiering av lokalen är oberoende av försäljningsintäkter.

#### 4.3. Vad menar vi med butik?

Många av de kretsar som i dag redovisar försäljning från second hand har verksamhet av mindre karaktär. Det blir därför viktigt att definierar vad vi menar med butik så vi inte skapar en modell som omöjliggör för kretsar som vill bedriva traditionell försäljning i form av basarer eller tillfälliga evenemang med försäljning. Den här typen av försäljning kan vara nog så viktig för kretsen trots att den inte sker genom det som vi det som vi menar med butik.

#### 4.4. Hur säkerställer vi att kretsarna uppfyller kriterierna löpande?

För att säkerställa kvaliteten i verksamheterna över tid är det viktigt att kretsarna arbetar löpande med uppfyllelsen av kriterierna. Frågan blir då hur organisationen kan kontrollera att så faktiskt sker. I dag har organisationen begränsade resurser för att kontrollera att de butiker som har anslutit sig till konceptet efterlever de uppsatta kriterierna.

#### 4.5. Avgift eller kostnadsfri?

Frågan om stödet till kretsarna ska vara avgiftsfritt eller om det ska utgå en avgift för att ta del av det är väsentlig för en framtida modell för second hand-verksamheten inom Röda Korset. Det finns för- och nackdelar med båda lösningarna. Nedan följer en redovisning av dessa.

Modell	Fördelar	Nackdelar
Avgiftsfri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inget argument att inte ansluta sig</li><li>• Säkerställer en "lägsta nivå" för verksamheten</li><li>• Gemensam marknads-kommunikation möjliggörs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finansiering av tjänstepersonsstödet belastar den nationella organisationen</li><li>• Kan innebära begränsning gällande resurstillsättning</li></ul>
Avgiftsbelagd	<ul style="list-style-type: none"><li>• Säkerställer centrala intäkter från krets.</li><li>• Finansierar tjänstepersonsstöd.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Högre tröskel för krets att ingå</li><li>• Risk att kretsar väljer att inte utveckla</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökar förutsättningar för att genomföra riktade kampanjer</li> <li>• Möjliggör investeringar t.ex. i gemensamt kassasystem</li> </ul>	verksamheten när potential finns
--	---	----------------------------------

#### 4.6. Hur ska stödet finansieras?

En viktig fråga att få klarhet i är hur vi finansierar de kostnader som uppstår hos Svenska Röda Korset till följd av stödet vi levererar till konceptet. I arbetet med utredningen har det framförts argument för att stödet till second hand-verksamheten ska vara "självfinansierat", inklusive investerings och utvecklingskostnader. Våra argument är framför allt att Svenska Röda Korset inte ska behöva finansiera till exempel personalkostnader inom stöd till konceptet med insamlade medel från till exempel allmänheten eller företag och organisationer även om dessa medel har överlåtit till Svenska Röda Korset som "fria medel", det vill säga ej ändamålsbundna. Detta på grund av att vi i vår dialog med givarna (kampanjer och andra insamlingsaktiviteter) kommunicerar andra ändamål och verksamheter än second hand.

Utredningen har sett följande alternativ som möjliga lösningar.

##### Alternativ 1

Ett sätt att lösa finansieringsproblemet är att säkerställa att kostnader relaterade till second hand-verksamheter finansieras med insamlade medel från kretsar. Motiveringen är att största delen av medel som kretsarna skickar till den nationella organisationen förmodligen är just överskott från second hand. Dock är största andelen av insamling från kretsar ändamålsbundna medel med endast cirka 10 % fria medel (år 2019 bidrog kretsar med 5,5 Mkr i fria medel). Vi behöver säkerställa att det är dessa fria medel från kretsar som i första hand finansierar våra centrala personal- och investeringskostnader relaterade till second hand.

##### Alternativ 2

I detta alternativ finansieras stödet runt second hand på samma sätt som övrigt tjänstepersons-stöd i Svenska Röda Korset. Motiveringen är att vi redan i dag ser en stor del av det som kretsarna skänker Svenska Röda Korsets nationella organisation kommer ur överskottet från second hand. Det skulle med all sannolikhet innebära att om kretsarnas lönsamhet ökar skulle även deras bidrag in till den nationella organisationen öka.

## 5. SLUTSATSER

Med bakgrund i var Svenska Röda Korset befinner sig i dag med sina butiker har utredningen konstaterat att det finns goda möjligheter att utvecklas till en av de ledande aktörerna inom ideell second hand. För att uppnå detta är det några grundförutsättningar som måste uppfyllas.

## **5.1. Stärka varumärket**

En av organisationens främsta konkurrensfördelar är att vi bedriver verksamhet inom flera olika områden. Att vi dessutom är religiöst och politiskt obundna är ytterligare en fördel som möjliggör att vi kan kommunicera med i princip alla målgrupper.

I dag är kännedomen om att Röda Korset har ett brett nät av second hand-butiker relativt lågt hos kunder och givare. I stället är det andra aktörer så som Myrorna, Stadsmissionen och Erikshjälpen, inom den ideella sektorn som nämns först när allmänheten tillfrågas om ideell second hand – detta trots att det är Röda Korset som har flest butiker och finns på flest orter i landet. Röda Korset är den enda organisation som kan kommunicera att de är rikstäckande och verkligen stå för det.

För att stärka varumärket behöver Svenska Röda Korset öka medvetenheten om vår second hand hos allmänheten. Detta görs effektivast genom ett nationellt styrt arbete med profilerande kampanjer. För att detta ska vara möjligt är det viktigt att våra butiker håller en jämn och hög nivå i kundens ögon. Det är avgörande att butikerna lever upp till ”varumärkeslöftet”. Detta säkerställs genom tydliga riktlinjer gällande verksamheterna.

## **5.2. En gemensam affärsmodell för samtliga butiker**

För att vara en attraktiv kedja för kunder, givare och frivilliga är det viktigt att Röda Korset second hand står för kvalitet och uppfattas som en seriös aktör.

Utredningen har kommit fram till att störst nytta för Röda Korsets second hand uppnås genom en modell som omfattar samtliga butiker. På så sätt säkerställer vi kvaliteten i verksamheterna och att butikerna möter upp mot den förväntan kunder och givare har.

Det är först när samtliga butiker arbetar efter samma modell som vi kan kommunicera vårt erbjudande brett i marknaden. I dag har vi butiker som är anslutna till konceptet och butiker som står utanför. Det gör det svårt att driva centrala kampanjer med gemensam kommunikation runt samtliga butiker. Genom att samtliga butiker arbetar efter samma modell och riktlinjer möjliggör vi en gemensam kommunikation och möjligheten att bedriva kampanjer som är rikstäckande och omfattar samtliga butiker. Det är när detta uppnås som vi blir en kedja av butiker. Samtidigt måste vi ge kretsar med butiker som har ambition och potential att utvecklas stöd att göra detta. Det uppnås genom att vi skapar en modell med en basnivå omfattande samtliga butiker samt ett utökat stöd som är behovsanpassat för de kretsar som efterfrågar detta och uppfyller de kriterier som beslutats av Svenska Röda Korset för att få del av stödet.

## **5.3. Bemanning**

I dag är bemanningen av butikerna en av kretsarnas största utmaningar. Medelåldern hos de frivilliga är hög. Det innebär att butikens erbjudande bygger på de preferenser som finns i denna grupp. Då dagens second hand-konsument är i första hand en kvinna i åldern 18-40 år är det ofta butikens sortiment inte möter målgruppens förväntan. Genom att rekrytera frivilliga som ligger närmare målgrupperna i preferens kan butikens erbjudande bli mer attraktivt och på så sätt ökar omsättning och lönsamhet. För att nå detta mål är det viktigt att kommunicera Svenska Röda Korsets second hand som en attraktiv verksamhet att engagera sig i. Genom att visa på nyttan och värdet av frivilliginsatser på ett sätt som väcker intresse samtidigt som vi är tydliga med behovet av frivilliga för att kunna bedriva verksamheterna kan vi öka engagemanget.

För att detta ska bli möjligt måste det säkerställas att kretsarna har tillgång till relevant information och effektiva verktyg för att kunna rekrytera.

#### **5.4. Personal**

Många kretsar upplever arbetsgivaransvaret som betungande och efterfrågar stöd från tjänstepersonsorganisationen i dessa frågor. Genom att arbeta närmare kretsarna och arbeta mer proaktivt så skulle vi se en tydligare förskjutning till mer professionella arbetsgivare lokalt och en förbättrad arbetsmiljö. Ett stort utvecklingsområde där HR-avdelningen kan bidra tillsammans med enhet Lokal och regional utveckling är att stötta ledningen i krets att bli mer professionella i ledarskap, organisation och roller. Det skulle ge en positiv effekt på second hand-verksamhetens förmåga att organisera sig och skapa förutsättningar att vara mer professionell i butiksdriften. Detta stöd omfattar både förtroendevalda, anställda och frivilligledare för att bli heltäckande.

De utvecklingsområden som utredningen ser skulle ge mest effekt på second hand ur ett HR-perspektiv är:

- Fortsätta med omorganisationer för att minska antalet anställda arbetare och öka förekomsten av anställda chefer/arbetsledare.
- Stötta kretsstyrelser med roller och delegering för att öka tydligheten i uppdraget. Det skulle också minska vanlig arbetsmiljöproblematik med otydlig organisation. HR-avdelningen stöttar tillsammans med enhet Lokal och regional utveckling och har ett helhetsperspektiv där både anställda och frivilligheten ingår.
- Arbeta aktivt med att professionalisera av praktikverksamhet och anställningar med stöd. Vanligt förekommande i dag att detta tar stora resurser i form av tid från anställda chefer och att den orsakar arbetsmiljöproblematik som skrämmer bort frivilliga. Många chefer beskriver att denna verksamhet tar mycket tid och resurser och att de därmed inte hinner lyfta blicken och jobba med utveckling.

Ett troligt scenario i den föreslagna second hand-modellen är att ambitionen att ingå i modellen kommer att märkas tydligare; vissa kommer att växla upp medan andra kommer att lägga ner. Den nationella organisationen prioriterar sitt stöd till dem som har ambition och potential. Samtidigt som vi behöver stötta dem som avvecklar under själva avvecklingsprocessen med uppsägningar.

Stödet ska kunna ges proaktivt för att skapa långsiktighet i verksamheten.

#### **5.5. Styrelsen – en förutsättning**

En grundförutsättning för en fungerande second hand-verksamhet är att det finns en tydlig styrning och ledning från kretsens styrelse. Det är styrelsen som definierar syfte och mål för verksamheten. Det är också styrelsen som fastställer verksamhetens budget och överskotts-mål. Även hur överskottet ska disponeras är ett beslut som fattas av styrelsen. Att detta sedan kommuniceras vidare till dem som är ansvariga för driften av butiken har visat sig vara av stor vikt. Det är först när dessa förutsättningar är på plats som en konkret verksamhetsplan kan upprättas och kommuniceras till ansvarig frivillig eller anställd i butiken. I förlängningen innebär detta att kretsen måste ha en fungerande styrelse som uppfyller kraven enligt Svenska

Röda Korsets stadgar och andra styrdokument. För att säkerställa detta erbjuds kretsarna stöd från enheter Förening och kapacitet samt Lokal och regional utveckling.

## 5.6. Vilka verksamheter bör omfattas?

Många av de verksamheter som i dag rapporterar second hand-försäljning enligt EKS är av mindre karaktär. Det handlar ofta om tillfällig försäljning på basarer, loppmarknader och liknande.

För att skapa tydlighet i konceptet är det av vikt att en definition av vad som menas med butik tas fram. Utredningen har identifierat följande kriterier som bör vara uppfyllda för att verksamheten ska klassas som second hand-butik:

1. Regelbundna öppettider
2. Medarbetare med butiksgöromål
3. Betalningslösning (Kassa med kort- och kvittofunktion)
4. Tar emot gåvor för försäljning

Utöver de ovan redovisade kriterierna bör även nedanstående tas i beaktning. Dock bör dessa kriterier ses som målsättningar som ska uppnås över tid.

- a) Omsättning överstigande 120 KKR<sup>5</sup>
- b) Butiksyta/Oms m<sup>2</sup>
- c) Följer Svenska Röda Korsets riktlinjer gällande textilåtervinning.

Av dessa sju kriterier måste 1-4 vara uppfyllda direkt, a-c ska vara uppfyllda inom två år från modellens fastställande. Genom att ge kretsarna möjlighet att uppfylla de sista tre kriterierna inom en given tidsfrist ger vi kretsar med utvecklingspotential och ambition att utvecklas möjligheten att anpassa sina verksamheter till Svenska Röda Korsets modell och på så sätt kvalitetssäkra kretsen second hand-butik.

## 6. FÖRSLAG PÅ NY SECOND HAND-MODELL

Utredningen föreslår en modell för Svenska Röda Korsets second hand som omfattar samtliga butiker som uppfyller de föreslagna kriterierna för butik som redovisats ovan under ”Vilka verksamheter bör omfattas”. Modellen bör vara avgiftsfri för att inte riskera att vissa kretsar ”väljer bort” modellen av ekonomiska skäl.

För att tillgodose kretsarnas olika behov föreslås en lösning där samtliga kretsar omfattas av en basnivå som kvalitetssäkrar Svenska Röda Korsets second hand-verksamhet samt möjligheten till ett behovsanpassat utökad stöd för de kretsar som har förutsättningar och ambition att utvecklas. Syftet med det utökade stödet är att öka omsättningen och lönsamheten hos kretsarna. På så sätt stärker vi kretsarna finansiellt och ökar kretsarnas möjlighet att bidra till Svenska Röda Korsets totala finansiering av verksamheter.

För att få tillgång till det behovsanpassade stödet måste kretsen presentera en verksamhetsplan som ligger i linje med Svenska Röda Korsets strategiska inriktning. Verksamhetsplanen

---

<sup>5</sup> Detta värde ska ses som ett riktvärde. En noggrannare analys bör göras då förslag till ny modell fastställs.

ska också ange hur det ekonomiska överskott som skapas ur second hand-verksamheten ska disponeras.

### **6.1. Basnivå**

Riktlinjerna i basnivån säkerställer att, för verksamheten, aktuella lagar och regler efterlevs och att butikerna drivs affärsmässigt utan att för den skull bli så detaljerade att butikerna väljer att avstå från butiksdrift. I första hand handlar det om att följa regelverket runt arbetsmiljö och personal. Utöver detta så är det operativ drift av butiken som är i fokus.

Genom att erbjuda enkla verktyg och mallar som kretsarna kan använda i sin verksamhetsplanering skapar vi en enhetlighet i hur kretsarna beskriver sina verksamheter och skapar förutsättningar för kretsen att driva sin second hand-butik på ett professionellt sätt som möter givares och kunders förväntan. Detta leder till att vi får goda förutsättningar att kommunicera Svenska Röda Korsets second hand som en kedja och att vi kan stärka varumärket med rikstäckande kampanjer som samtliga butiker deltar i.

På den här nivån är det många avdelningar och enheter inom tjänstepersonsorganisationen som bidrar. Nedan följer en redovisning av vilket stöd som kretsarna har tillgång till på denna nivå från respektive avdelning/enhet. Det framgår också i vilken form stödet erbjuds.

#### **Enhet Kretsinsamling och second hand:**

Enhet Kretsinsamling och second hand ansvarar i första hand för att skapa förutsättningar och verktyg för kretsarna att driva sina butiker på ett professionellt sätt. Som exempel kan nämnas:

- Tillgång till generellt butiksmaterial via föreningsbutiken
- Tillgång till Print on Demand-lösning för produktion av krets- och butiksunikt kommunikationsmaterial.
- Tillgång till second hand-handboken, en handbok i allmän butiksdrift
- Utbildningar i butiksdrift via "E-learning"
- Mallar för marknadsföring i digitala kanaler
- Tillgång till seminarier och workshoppar runt butiksdrift

#### **HR-avdelningen:**

Då det är en grundförutsättning för verksamheterna att kretsarna följer gällande arbetsgivarregelverk omfattas samtliga kretsar av detta. Det innebär att HR-stödet ges fullt ut på basnivån. Stödet omfattar i första hand nedanstående punkter:

- Arbetsgivarregelverk som stöd och åtagande
- Kretsens arbetsgivarhandbok gör det lätt att göra rätt
- Löpande HR-support via telefon och mail
- Ledarskapsträffar för chefer med personalansvar
- E-utbildning i arbetsgivaransvaret

### **Ekonomienheten:**

Syftet med ekonomienhetens stöd är att stötta kretsarna gällande den ekonomiska redovisningen och rapporteringen till den nationella organisationen. Det görs främst genom:

- Kassörsutbildningar
- Stöd vid EKS-redovisning.

### **Enhet Förening och kapacitet:**

Som redogjorts för under kapitlet "Slutsatser" är en förutsättning för verksamheten en fungerande kretsstyrelse. Det är kretsstyrelsen som har det yttersta ansvaret för att butikerna drivs enligt de riktlinjer som fastställs av organisationen från tid till annan. För att stärka styrelseledamöterna i sin roll arbetar enhet Förening och kapacitet med:

- Utbildningar i styrelsearbete, frivilligutveckling, frivilligrekrytering
- Framtagande av informationsmaterial, arbetsverktyg och rutiner som rör föreningsutveckling och frivilligutveckling
- Löpande stöd/rådgivning via telefon, mail och fysiska träffar

## **6.2. Utökat stöd**

### **Butikerna**

Då många butiker i dag har stor utvecklingspotential är det viktigt att en framtida modell blir attraktiv för kretsarna att ta del av. Nyttan av att ta del av modellen måste tydligt framgå för kretsen. Organisationen möjliggör för dessa butiker att få stöd och hjälp med att utveckla verksamheten så att den genererar ökade intäkter och ett större överskott.

Många av Röda Korsets butiker finns i dag på orter med stor potential och där det finns stora möjligheter till ökad omsättning och förbättrad lönsamhet för kretsen. Samtidigt är det här ett stöd som kräver resurser i form av tjänstepersonsorganisationen och är i och med det en kostnad för organisationen.

För att säkerställa att resurserna läggs där de ger största möjliga effekt och bidrar till en ökad finansiering av verksamheter bör kretsarna ett antal kriterier, utöver de tidigare redovisade kriterierna, vara uppfyllda från kretsens sida.

Utredningen föreslår att ett baskrav är att kretsen kan visa på en verksamhetsplan som sträcker sig över en treårsperiod och som ligger i linje med Svenska Röda Korsets strategiska inriktning. Det ska även framgå hur kretsen har för avsikt att disponera det överskott som skapas genom butiksverksamheten.

Det är framför allt inom den operativa butiksdriften som behovet av utökat stöd identifierats. Som exempel kan nämnas:

- Sortimentstyrning
  - Syftar till att hjälpa butiken med att välja rätt sortiment och varugrupsfördelning efter de förutsättningar som finns på den lokala marknaden
- Prissättning



- Många av dagens butiker utgår i dag ifrån att kunden sökt sig till second hand för att handla billigt. Då priset i dag är en av många faktorer som styr kundens val har många av organisationens butiker generellt låga priser. Genom att höja priserna till marknadsnivå kan kretsen, med mycket liten insats, öka sin omsättning och därigenom sin lönsamhet.
- Riktade butiksutbildningar
  - Flertalet av kretsarna bedriver i dag butikerna med frivilliga krafter. Det innebär i många fall att den personal som arbetar i butiken saknar erfarenhet. Genom att erbjuda riktade butiksutbildningar, baserat på kretsens behov, blir driften mer professionell och butiken blir mer attraktiv för kunder och givare.

### **6.3. Fördelarna med föreslagen modell**

Som nämnts ett flertal gånger i utredningen är en av de största fördelarna med att skapa en modell som är gemensam för samtliga kretsar, som bedriver second hand-verksamhet enligt Svenska Röda Korsets definition är, att vi säkerställer en kvalitet runt butikerna som vi sedan kan kommunicera till kunder och givare. Det ger oss möjlighet att bygga varumärket ”Röda Korset second hand” långsiktigt och på ett sätt som inte är möjligt i dag då det råder en alltför stor osäkerhet om butikernas status. Att vi går ifrån en modell med vissa kretsar inom ett koncept och vissa kretsar som valt att stå utanför innebär också att det blir enklare att anpassa våra interna system och verktyg då det inte längre behöver skapas två parallella lösningar.

Genom att samtliga butiker arbetar efter samma riktlinje skapas också bättre förutsättningar för kretsarna att dela erfarenheter och skapa samarbeten över kretsgränser. Med ett butiks nät som arbetar på likartat kan anpassningar för att möta förändrade marknadsvillkor genomföras snabbare och mer effektivt. Utöver detta kan också nämnas att underlaget för att genomföra lyckade upphandlingar gällande butiksspecifika tjänster och produkter ökar när det finns en garanti runt antalet deltagande butiker. Detta kommer med största sannolikhet att på sikt leda till lägre kostnader för butikerna.

### **6.4. Förutsättningar för genomförande**

Det är viktigt att Svenska Röda Korsets ledning kommunicerar vikten och nyttan av modellen. Allt för att skapa så bra förutsättningar som för genomförande som möjligt. Tidigare erfarenheter har visat att just styrelsen och generalsekreterarens ställningstagande är av största vikt för många förtroendevalda.

För att få ett effektivt genomförande med brett genomslag är det avgörande att resurserna runt stödet till second hand-verksamheterna samverkar över avdelnings- och enhetsgränser. Något som sker redan i dag men som kan utvecklas. (Se nedan under ”Organisation”.)

I dag stöts kretsarna gällande den operativa butiksdriften genom den resurs (1 FTE) som finns inom enhet Kretsinsamling och second hand. Då behovet ute hos kretsarna är stort har detta lett till att det i dag är lång väntetid för att få hjälp. Med den föreslagna modellen kommer antalet butiker som är i behov av stöd och hjälp att öka. Det innebär att en förstärkning av fysiska resurser som kan besöka kretsar är önskvärt på sikt om en snabb implementering ska bli möjlig.

Utöver ett fysiskt stöd från personer i tjänstepersonsorganisationen bör ett digitalt stöd utvecklas där kretsar kan ta del av grundläggande material gällande riktlinjerna. Mycket av det stöd som efterfrågas och som utredningen redovisat som en förutsättning för den föreslagna modellen erbjuds redan i organisationen. Dock finns det synergieffekter att vinna på att kommunicera stödet på ett mer tydligt och riktat sätt mot butiksverksamheterna.

## **6.5. Organisation**

Det stöd som utredningen definierat finns i stor utsträckning redan tillgängligt i organisationen. Dock kan det skapas synergier genom att samordna stödet bättre mellan de olika enheterna samt att det inom varje stödområde inrättas en funktion som har ett uttalat uppdrag att stötta second hand-verksamheterna.

Dagens Kvalitets- och utvecklingsråd, som består av representanter från kretsar, såväl förtroendevalda som operativt verksamma, samt tjänstepersoner från de olika enheter som erbjuder stöd till butikerna, kommer att ha en fortsatt viktig roll för att skapa förtroende för modellen och därmed bidra till en ökad efterlevnad. Rådets uppgift är att vara en länk mellan tjänstepersonsorganisationen och de lokala verksamheterna så att det hela tiden finns en enighet om vilka frågor som är viktig för verksamheternas utveckling.

## **6.6. Utveckling**

För att kunna arbeta med konceptet målstyrt och resultatriktat behöver vi utveckla verktyg för att kunna mäta resultat. I dagsläget är EKS den redovisning som omfattar samtliga kretsar inklusive second hand. Vi har under året försökt med olika slags rapporteringsmetoder och system för att samla in löpande data från kretsar, inklusive månadsvis rapportering av försäljning inom second hand i Excel och inskicka per e-mail. All sådan rapportering kräver handpåläggning och extra tid från kretsars sida samt mycket handpåläggning från tjänstepersonsorganisationen sida för aggregering och analys. Även utrymme för fel i rapporteringen är stor.

Vi anser därför att en investering i ett gemensamt kassaregistersystem kommer effektivisera vårt arbete mot ökade intäkter och förbättrad lönsamhet. Samtidigt är det en förutsättning för att snabbt och agilt lansera, utvärdera och justera kampanjarbete. Genom att investera i en gemensam kassalösning med realtidsuppföljning skapas möjligheten till att följa upp automatiskt. På så sätt skapar vi om vilka åtgärder som visat sig mest framgångsrika och vi blir effektivare i våra kampanjbudskap vilket stärker kretsarna och Röda Korsets varumärke i stort.

Dagens kassalösningar ger också möjlighet till full integration i många av marknadens mest vanligt förekommande redovisningssystem. För kretsen skulle detta innebära en stor avlastning för framför allt kassörer. Något som på sikt underlättar rekrytering i framtiden. Utredningen rekommenderar därför att en sådan lösning ses över.

**Utifrån denna slutrapport beslutade Svenska Röda Korsets styrelse 2020-10-16:**

- ATT** fastställa en gemensam modell för Svenska Röda Korsets second hand-verksamhet som omfattar samtliga butiker och som är avgiftsfri.
- ATT** fastställa definitionen av second hand-butik enligt punkt 5.6 i utredningen av framtida modell för Svenska Röda Korsets second hand-verksamhet.
- ATT** fastställa basnivån för second hand-butik enligt punkt 6.1 i utredningen av framtida modell för Svenska Röda Korsets second hand-verksamhet, samt
- ATT** fastställa nivån och innehållet för utökat stöd enligt punkt 6.2 i utredningen av framtida modell för Svenska Röda Korsets second hand-verksamhet.