

JAK BANKEN

RÄTTVIS EKONOMI

**ORGANISATIONSANALYS
PROJEKTLEDNING
HT 2008**

Författare: Anna Magnusson Projektledning, JTH
Anna Kärner Projektledning, JTH

Examinator: Claes Ottne

Utskriftsdatum: 2008-12-17

Sammanfattning

I denna rapport analyserar vi organisationen JAK Medlemsbank och tittar särskilt på hur organisationsformen ser ut, hur banken driver sitt räntefria spar-lånesystem, vilka värdegrunder som finns inom organisationen och hur de visar sig i kulturen. Vi tittar även på i vilken utsträckning organisationen är organisk eller mekanisk, hur förändringsbenägenheten ser ut, vilka förändringar som ägt rum och i vilken omfattning det sker arbeten i projektform. Syftet med rapporten är att genomföra ett utredningsprojekt i delkursen "Organisation och organisering", som är en del av en större kurs i projektledning, samt att få förståelse för hur organisationen skulle kunna utvecklas. JAK är mycket positiv till att bli analyserade på detta viset och ännu ett syfte med rapporten har blivit att ge förslag på hur den kan utvecklas för att bli ännu bättre.

Resultatet av analysen visar att JAK är en organisk organisation med en mycket hög demokratisk nivå. Förändringsbenägenheten är stor och även om det kan upplevas som att det kan råda en viss konservatism inom organisationen, eller att förändringar inte händer lika fort som inom kommersiella banker, så kan vi bara konstatera att de förändringar som varit nödvändiga också har gjorts och att det ständigt är medlemmarnas önskemål och behov som styr hur organisationen ser ut. Vi visar här på hur människors övertygelse om ett rättvist och hållbart ekonomiskt system samt om en lika rättvis och hållbar livsstil kan få en organisation att blomstra, växa och skapa ett fungerande internt system som står i direkt motsägelse till det globala system som omringar organisationen. Arbetet med en hållbar utveckling och intresset för ekologiska produkter verkar aldrig sina inom JAK och vi visar i analysen hur organisationen arbetar med dessa frågor. Det berör både hur JAK ser på användandet av jordens resurser samt deras syn på ekonomi och vi kommer fram till att fler faktorer än bara pengar får människor att engagera sig!

Slutligen ser vi att organisationen har stora möjligheter till att utvecklas. Det sker redan nu större och mindre förändringar och en stor fråga idag är om JAK kan utvecklas till en "helbank", där medlemmarna kan erbjudas tjänster som t.ex. att betala räkningar över Internetbanken, ta ut pengar i uttagsautomater och kanske en dag helt kunna slippa vara beroende av att vara kund hos en "vanlig", kommersiell bank. I analysen ger vi förslag till hur man kan lägga mer krut på arbetet att få fler yngre medlemmar att vara aktiva och sprida informationen om JAK, så att verksamheten inte riskerar att försvagas med en grupp aktiva vars medelålder tenderar att bli allt högre.

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
1.1 Syfte	4
1.2 Metod	4
2 JAK Medlemsbanks bakgrund, uppbyggnad samt verksamhet	5
2.1 Bakgrund och verksamhet	5
2.2 Historia	6
2.3 Kriser	6
2.4 Organisationsbeskrivning	7
2.5 Intressenter och samarbeten	8
3 Omvärldshantering och strategier	9
3.1 JAK bankens verksamhetsidé, mål och strategier	9
3.2 Omvärldsbevakning	9
3.3 Heta frågor och blindspots	10
3.4 Beslutsprocesser	10
4 Företagskultur och utveckling	11
4.1 JAKs kultur och värderingar	11
4.2 Förändringsbenägenhet	11
4.3 Hållbar utveckling och miljöarbete	12
4.4 Projektarbete i JAK	13
5 Förändringshantering	14
5.1 Förändring genom medinflytande	14
5.2 Pågående förändringar	14
5.3 Lärande organisation	15
6 Slutsatser – Rekommendationer	16
6.1 Slutsatser	16
6.2 Rekommendationer	17
7 Referenser	18

1 Inledning

I delkursen Organisering och Omvärld i kursen Projektledning på Jönköping Tekniska Högskola ingår att göra en organisationsanalys. Vi har valt att göra denna på JAK banken eftersom vi tycker att det är intressant att titta på en organisation som har en annan syn på ekonomi än i det traditionella bankväsendet. Frågan känns aktuell eftersom vi i skrivande stund är inne i den värsta bankkrisen på lång tid. Inom JAK arbetar man utifrån en ideologi som går ut på rättvis ekonomi och hänsyn till människor och miljö. Vi tycker att det är viktigt att belysa en stabil bankorganisation som visar att det går att göra på ett annat sätt och att det finns hållbara alternativ till räntemarknaderna fluktuerande och ofta osäkra tillstånd.

Personligen är författarna även engagerade i frågan. Anna Magnusson är själv medlem i JAK och jobbar även som lokal kontakt i Mullsjö. Anna Kärner är ännu inte medlem, men har kännedom om banken sedan tidigare och kan tänka sig att lånespara i JAK.

1.1 Syfte

Syftet med analysen är att undersöka hur JAK medlemsbank är organiserad och uppbyggd, dess historia och verksamhetsutveckling. Vi kommer också att undersöka hur organisationen arbetar med omvärldshantering och strategier för detta samt om det finns några blind spots och heta frågor och hur dessa hanteras. Vidare kommer vi att undersöka organisationens kultur, utveckling och hur man hanterar miljöfrågor och arbetar med hållbar utveckling. I analysen ingår även att undersöka hur organisationen arbetar med förändringshantering och huruvida organisationen fungerar som en lärande organisation. Resultatet av analysen ska utmynna i ett antal föreslagna utvecklingsprojekt och ge en bild av hur organisationen arbetar med projekt och hur projektmiljön ser ut.

1.2 Metod

Vår metod för att insamla kunskap har varit genom skriftliga källor, såsom material som vi fått genom JAK banken och genom Internet. Vidare har vi genomfört intervjuer med anställda. Anna Magnusson som själv arbetar inom organisationen har också fungerat som en huvudkälla. Vi har varit medvetna om att detta kan bidra med en personlig vinkling. Genom att uppmärksamma detta och ta det i beaktande då vi utvärderat informationen, hoppas vi att vi har kunnat vara så objektiva som det är möjligt.

2 JAK Medlemsbanks bakgrund, uppbyggnad samt verksamhet

2.1 Bakgrund och verksamhet

Bakgrund

JAK Medlemsbank är en kooperativ bank, dvs. en ekonomisk förening, som har banktillstånd och där verksamheten inte bygger på räntor. Banken driver ett så kallat Sparlånesystem som går ut på att medlemmar både sparar och lånar lika mycket. De människor som endast sparar bidrar till att med människor kan få rimliga lån. De bidrar också till ett finansiellt system som är mer stabilt. Detta är intressant då vi befinner oss mitt i en finansiell kris som drabbar hela omvärlden. Dagens ekonomiska system och tillhörande kriser är en följd av det system som de traditionella ekonomerna har bejakat. JAK medlemsbanks affärsmässighet betyder en hållbar och långsiktig verksamhet som bejakar ett system utan kriser. Sparlånesystemet innebär att alla medverkar på lika villkor och inte ser till den personliga vinningen.

JAK medlemsbank har ca 33 000 medlemmar i landet.

Huvudkontoret ligger i Skövde och det finns lokala kontor i Orsa, Malmö och Stockholm med ca 25 anställda. Dessutom finns ett antal lokalavdelningar som jobbar ideellt med medlemskontakt och informationsarbete lokalt. I lokalavdelningarna finns alltid två så kallade stafettpinnar, vilket innebär att man har möjlighet att jobba halvtid i ett halvt år med lön från JAK.

Verksamhet

Att spara i JAK skiljer sig från andra banker genom att det inte ges någon ränta på sparpengarna. I gengäld ges ”sparpoäng”, dessa ges när man sparar och förbrukas när man lånar. Ju längre pengarna är inestående på kontot desto mer sparpoäng får man. Denna används sedan för att minska den del man behöver spara för att ta ett lån och gör att man har större möjligheter till det lån man önskar. Man kan även lämna över sin sparpoäng till någon annan, exempelvis sina barn.

Det finns även speciella projekt som behöver sparpoäng för att kunna få en lägre månadsbetalning på sina lån, s k Stödsparprojekt.

JAKs lån är räntefria. Det låntagaren betalar är en *låneavgift* som täcker kostnader för kreditrisk, administration, information och utveckling. Så fort man blivit medlem i JAK kan man ansöka om lån, samtidigt startas ett så kallat eftersparande som står i förhållande till lånet. Hur mycket som behövs eftersparas står i förhållande till om man sparat något innan eller inte. Efter att lånet är slutbetalat kan man ta ut sitt eftersparande. Det är en stor fördel att ha sparat innan man lånar, det innebär att man inte behöver spara så mycket under tiden som lånet betalas samtidigt som möjligheterna att få låna mer än den så kallade medlemsdelen ökar.

Medlemsdelen - visar hur mycket varje medlem kan ha i lån utan att ha gjort något sparande. Medlemsdelen är den del som medlemmen högst kan ha som nettoskuld till JAK vid var tid gällande tidpunkt utan att ha fått ihop poäng genom sparande. Medlemsdelen får alla låna under förutsättning att man är medlem och klarar kreditprövningen. Vill man låna mer än medlemsdelen sker fördelningen efter sparpoäng. Ju mer poäng man samlat på sig desto mer kan man låna utöver medlemsdelen. Medlemsdelen förändras efter behov beroende på hur många som vill låna samtidigt och hur mycket pengar banken har för tillfället till utlåning.

2.2 Historia

JAK banken bildades 1965 som en ideell förening under namnet Jord Arbeta Kapital-riksförening för ekonomisk frigörelse. JAK var en religiöst och politiskt obunden ideell förening. Dess ideologiska mål var att arbeta för ett samhälle utan räntor. JAK ville sprida kunskap om vad räntan innebär för samhället. Istället för räntesystemet ville man verka för ekonomiskt samarbete och för att kunna bedriva räntefri finansiering. Målet är detsamma idag, fastän den juridiska ville man verka för ekonomiskt samarbete och för att kunna bedriva räntefri finansiering.

Det var inte bankmän som startade JAK, utan radikala eldsjälar som fick idén från Danmark. De första decennierna var JAK till stor del beroende både ekonomiskt och arbetsmässigt av några få starka ideellt arbetande eldsjälar, detta gällde fram till 1985 då man började anställa personal. Detta förhållande var på gott och ont, å ena sidan var dessa eldsjälars demokratiskt sinnade, exempelvis hade man likalön, men genom sin fåtalighet och sina kunskaper om hur sparlånesystemet var konstruerade kunde de få allt för stort inflytande på den dagliga verksamheten, beslutsvägarna var orutinerade och informella. Till en början hade JAK en tvådelad förvaltning av ekonomiska skäl, dels Toroiden ek för med en styrelse som skötte förvaltningen av sparlånesystemet, personal med mera, dels själva medlemsföreningen JAK ek för.

1970 kunde JAK börja en sparlåneverksamhet; JAKs fördelningssystem. Det innebar att föreningens medlemmar kan spara och låna räntefritt.

Under 1990-talets finanskris ökade intresset för JAKs ideologi och verksamhet. Man började utbilda fler medlemmar som sedan kunde bilda lokala avdelningar ute i landet. De arbetade ideellt med information lokalt och höll ibland annat möte och studiecirkel. Föreningens medlemsantal flerdubblades under bara några år och det behövdes en ny organisation.

Den ideella föreningen ombildades till en ekonomisk förening 1993 under namnet JAK Medlemsbank och förband sig då att bedriva JAKs riksförenings verksamhet med samma inriktning. 1997 blev JAK godkänd som medlemsbank och fick så kallad bankoktroj (banktillstånd) av regeringen. Det innebär att JAK omfattas av den statliga insättningsgarantin och även att finansinspektionen har en betydligt större insyn och kontroll. Bakgrunden till JAKs ansökan om banktillstånd var en ny särskild lagstiftning som hade införts för att reglera sparlåneverksamhet i större föreningar.

JAK Medlemsbank har bedrivit verksamhet med stöd av regeringens oktroj sedan 30 april 1998. Medlemsantalet var då 19 000. Sedan dess har medlemsantal, sparande och utlåning ökat stabilt och uppgår nu till ca 33 000 personer, föreningar och företagsmedlemmar. Den största ökningen är bland medlemmar i åldern 15-24 år, totalt ca 3000 medlemmar. Den totala utlåningen är 700 miljoner kronor och det totala sparandet är på 790 miljoner kronor.

2.3 Kriser

JAK har varit relativt förskonad ifrån kriser hittills. Det finns egentligen bara två händelser som kan räknas som kriser, en ekonomisk och en organisatorisk.

Ekonomisk kris

På slutet av 1980-talet fick JAK begränsa uttagssumman ett tag. Detta berodde på att föreningen då hade få medlemmar och en person tog ut ett stort belopp. Detta ledde till att banken fick låg likviditet och för att klara situationen satte man ett tak på uttagsbeloppen. Det blev en sårbar situation med så få medlemmar, men sedan dess har JAK inte haft någon ekonomisk kris.

Organisatorisk kris

Till en början hade man den tvådelade konstruktionen där Toroiden ek för förvaltade sparlåneverksamheten och administrationen och medlemsföreningen JAK som hanterade föreningsdemokratien och informationsarbete. Det tjänade sitt syfte, men blev sedan svårt att hantera demokratiskt. Det grundades till stor del på att det inte fanns något arbetstvång, utan arbetet fungerade på ett bohemsikt och ostrukturerat sätt på grund av eldsjälarna som jobbade gratis. Toroiden som hade starkt inflytande på verksamheten var till stor del beroende av enskilda personer och då i synnerhet ”den starke mannen” som var en av grundarna till organisationen. Han var den som kunde sparlånesystemet och skötte administrationen mycket på eget bevåg och den ideellt fungerande JAK ek för hade liten insyn i det praktiska arbetet. I början av 1990-talet gick viljorna i styrelser och organ åt olika håll, splittringen och amatörismen ledde till en ledningskris. VD:ar kom och gick till styrelsen utsåg en VD som avvecklade Toroiden. Den starke mannen fick gå och JAK som helhet kunde börja organisera sig på ett mera traditionellt sätt och fungerar så än idag.

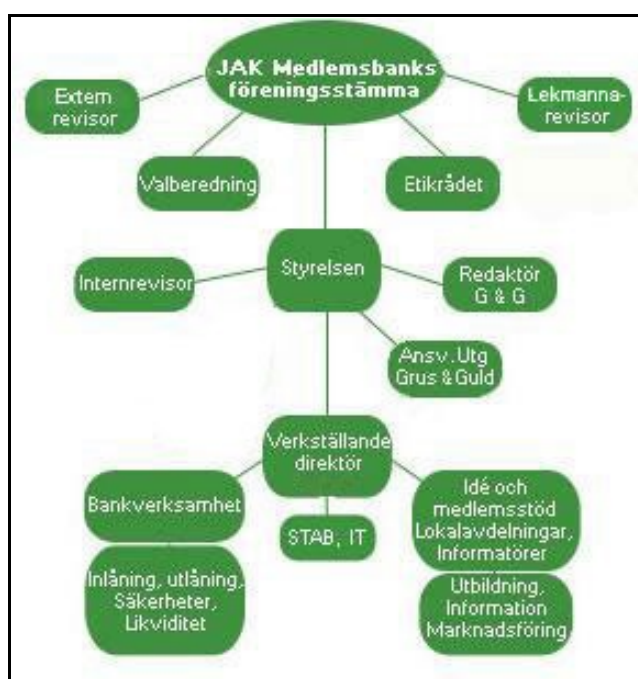
2.4 Organisationsbeskrivning

JAK banken är en medlemsbank, som innebär att banken alltså ägs av dess medlemmar i den ekonomiska föreningen.

Det finns fastställda regler för hur många av verksamhetsprocesserna ska gå till. Ett lån godkänns till exempel först efter att det tagits upp i delegation, i vilken tre lånehandläggare samt bankchefen sitter. Detta för att det ska finnas en så god insynsmöjlighet som möjligt i vart pengarna tar vägen och att de betalas ut på rätt premisser. Här har också den enskilde lånehandläggaren möjlighet att ta upp och diskutera ett lån som den känner osäkerhet kring.

Organisationen kan delas upp i två delar. Den ekonomiska föreningen är uppbyggd som sig bör i en förening; det finns en styrelse som vals demokratiskt av medlemmarna vid en årlig stämma. Den administrativa organisationen verkställer det som medlemmarna genom styrelsen beslutar. Där är organisationen uppbyggd på ett klassiskt hierarkiskt sätt med en VD i toppen som har avdelningar under sig med olika funktioner som IT, marknadsföring, in- och utlåning med mera.

Det som skiljer sig ifrån vanliga banker är lokal avdelningarna som fungerar mer som föreningar med syftet att finnas på plats för medlemmarna ute i landet. Ordföranden och andra medarbetare i lokalavdelningarna tar hand om den lokala informationen och huvudkontoret servar med material och annat som kan behövas för att bedriva verksamheten. Även icke-medlemmar får del av JAKs information genom att ideella informatörer och medlemmar pratar med människor i sitt personliga nätverk och andra intresserade. Informationen sprids som ringar på vattnet och JAK ser det som en del i den långsiktiga uthålligheten att inte betala för dyr reklam utan ha tålamod och låta medlemmarna få förstå helheten, vilket ju då ska leda till ett mer långsiktigt medlemskap. För denna verksamhet betalar JAK för eventuellt bjudfika, lokalhyror, någon form av förtäring samt reseersättning till informatörerna och andra kostnader som kan komma i samband med detta. I övrigt är alltså arbetet helt ideellt och det är bara om en medlem i egenskap av studiecirkelledare eller liknande ska planera undervisningen eller utföra annat, mer omfattande arbete, som ersättning utgår.



Det är svårt att beskriva JAK banken i de termer som vanligtvis används för att beskriva organisationer som har ett vinstsyfte. Målet med organisationens verksamhet är att förvalta medlemmarnas tillgång på ett jämställt och likaberättigat sätt, inte att tjäna så mycket pengar som möjligt. Vi ser att möjligtvis kan Human Relationskolan ha en den största influensen. Även om det inte inom JAK funderas på hur man får människor att arbeta mer flitigt för att uppnå vinst till organisationen så bygger det ju mycket på att människor ges ansvar och tar ansvar. Dessutom arbetar man med självstyrande grupper i form av lokalavdelningar, vilka ju är ganska fria att hitta på egna aktiviteter för att uppnå målet att informera fler människor om Jaks ideologi.

Vår bedömning av JAK banken är att den är relativt organisk. Detta på grund av att dess historia i form av en stark ideologi och medlemsnytta som präglar hela verksamheten så starkt. Det innebär, resonerar vi, att medlemmarna demokratiskt har möjlighet att påverka organisationens utveckling.

2.5 Intressenter och samarbeten

JAK bankens intressenter är främst dess medlemmar. Per Lindqvist säger att många anställda är medlemmar och följaktligen också är en intressentgrupp, alltså som fysiska och juridiska intressenter.

JAK banken är öppen för samarbeten och ser gärna till en global samverkan och utbyte av information. Man har kontakt med flera olika "etiska" banker och organisationer, både internationellt och nationellt. JAK och Ekobanken i Sverige har samarbete och stödjer varandra och det finns även samarbete med Ekonomi.nu, Coompanion och Kreditgarantiföreningen. Tidigare var man med i Hela Sverige Ska Leva och Jubel 2000, men dessa samarbeten är nu avslutade. Internationellt har man utbyten med Inaise, en organisation/bank för investerare i den sociala ekonomin som finns i Bryssel. Det finns även ett samarbete med en etisk bank i Italien.

Staten är också en stor intressent av JAK, då den med insättningsgarantin ger spararna garanti för att inte förlora sina sparmedel vid en eventuell konkurs. Lönerna till organisationens anställda ger även skatteintäkter till stat och kommun, och eftersom JAK lånar ut sitt överskottskapital till staten via sparande i statskuldsväxlar, bidrar organisationen till att staten får en större kassa.

Postverket är en annan intressent, då JAK är en organisation som behöver sända mycket information, brev och ibland även paket. Trots att man i största möjliga mån försöker sända information via mejl för att spara på miljö och pengar, så måste ganska mycket ändå sändas per post.

3 Omvärldshantering och strategier

3.1 JAK bankens verksamhetsidé, mål och strategier

Verksamhetsidé

JAK Medlemsbank - för ett rättvist samhälle utan räntor.

JAK är en i grunden ideologiskt styrd verksamhet, etik och moral i ekonomin betyder medmänsklighet och solidaritet, respekt för naturen samt ett ansvar inför kommande generationer. Ideologin präglar hela verksamheten, synen på ekonomi och all hantering av pengar. Medlemmarnas samarbete öppnar fantastiska möjligheter för människor att hjälpa sina barn, sin egen bygd och inte minst varandra. JAK Medlemsbank är partipolitiskt och religiöst obunden. Den demokratiska formen och det ideella arbetet är viktiga för verksamheten där medlemmarna i föreningen som äger banken. Hos JAK är det medlemmarna som står för kapitalet, inte någon dominerande ägare, vilket innebär att banken är ekonomiskt oberoende.

JAK medlemsbanks syn på ekonomi

Ekonomi handlar i grunden om hur människor fördelar tillgångar mellan sig – hur man använder olika resurser, till vilka och till vad. Ekonomin kan vara ett medel för att sko sig på andras bekostnad, men kan också skapa ömsesidig nytta. För JAKs del handlar det om att utveckla ekonomiska möjligheter för att främja rättvisa och solidaritet.

JAK Medlemsbanks grundsyn är att ekonomin skall baseras på en uthållig avkastning från användningen av det reala kapitalet. Den bygger alltså inte på mer eller mindre realistiska förväntningar om att finansiellt kapital skall växa av sig självt och på ekonomiska klipp. I stället vill man skapa trygga system och bidra till verklig uthållighet. JAKs medlemmar kan med hjälp av sitt sparlånesystem planera sin ekonomi och till slut bli av med sina skulder. JAK Medlemsbank är på så sätt ett verktyg för ett långsiktigt skapande av riktiga värden – inte för snabb förbrukning av resurser. Detta stämmer väl överens med den nödvändiga utvecklingen mot uthållighet i världen. En uthållighet som har ekonomiska, ekologiska, sociala och kulturella inslag.

3.2 Omvärldsbevakning

JAK arbetar aktivt med omvärldsbevakning. Bankekonomen arbetar med så kallad regelefterlevnad och ger löpande rapporter till JAK. Det är en arbetsuppgift som innebär att man följer media, valda delar ur bankföreningens omvärldsbevakning (JAK är ej med, men de gör omvärldsbevakning) Basel, SEB:s (europeisk tillsynsmyndighet på det finansiella området) samt internationella tidningar såsom Financial Times och olika sajter på Internet. Ledningsgruppen håller sig ajour genom Riksdag och Departement, ekonomipublikationer, finansinspektionen, externrevisorer, seminarier med mera. Allt detta sammanställs och rapporteras löpande till styrelsen.

Jak abonnerar också på en tjänst som innebär att organisationen får tillgång till allt som skrivs om den i media, detta publiceras sedan på JAK forum, vilket alla medlemmar har tillgång till på hemsidan. De lokala avdelningarna bevakar också det som sker på de olika områdena, och rapporterar via forumet eller direkt till något av kontoren.

3.3 Heta frågor och blindspots

Det finns väl ingen som har kunnat undvika bankkrisen som pågår för fullt i omvärlden just nu. Det är naturligtvis en het fråga för alla som sysslar med någon form av ekonomi och det påverkar alla människor. Till skillnad från de traditionella bankerna innebär ekonomiska kriser ett uppsving för JAK banken och andra liknande bankverksamheter. Eftersom JAK banken inte påverkas av ränteläget är verksamheten förhållandevis opåverkad av krisen. Medlemmarnas pengar är säkra eftersom det inte sker någon spekulation i fonder och andra aktiviteter. Historiskt har man sett en ökning av medlemsantalet under ekonomiska kriser och det förhåller sig likadant i dag.

För övrigt är införandet av en full internetbank med betalningstjänster på gång just nu. Detta påverkar också verksamheten positivt då man kan erbjuda medlemmarna åtråvärda tjänster.

För tillfället kan vi inte hitta några direkta blindspots som JAK inte är medvetna om redan. Det enda som möjligtvis kan räknas som blindspots är den höga åldern bland eldsjälarna som jobbar ideellt i lokalavdelningarna. Det gäller alltså att jobba strategiskt med att få in ungdomar och där jobbar JAK aktivt via sin ungdomskonsulent genom besök på skolor och andra informationsaktiviteter. Man jobbar även med att genom föräldrarna slussa in barnen i medlemsarbetet.

3.4 Beslutsprocesser

Vår bedömning av är att organisationen just nu befinner sig på en stadig mognadsfas där verksamheten förvaltas på bästa sätt. Det finns just nu inga behov av krisförändring utan besluten tas efter bästa sätta att fortsätta att bedriva verksamheten.

Eftersom JAK banken är en medlemsorganisation tas kanske inte alltid beslut på samma sätt som det görs i en mer kommersiell organisation. Det finns inget vinstintresse utan föreningen är till för medlemmarna och huvudsaken är att lånen är billiga, men verksamheten ska naturligtvis gå ihop. Medlemmar har mycket att säga till om och man är fri att ta upp frågor via forum och på årsstämman. Initiativen till förändringar tas ifrån medlemmarna i första hand och verksamhetens administrativa organisation är till för att genomföra de förändringar som tas via demokratiska beslut. Beslutsprocessen blir på detta sätt ibland utdragen och omständlig när alla ska ha en möjlighet att uttrycka sin åsikt i frågan och därför kanske inte alltid beslut blir lika snabba som inom traditionella banker.

Det är svårt att svara på om beslutsprocesserna sker utifrån ett ”economic man” eller ”administrative man” perspektiv. När det gäller de stora ideologiska besluten som rör medlemmarna ska det förankras via demokratiska beslut. Detta görs på årsstämman eller via remiss till lokalavdelningarna där det ska förankras bland medlemmarna. De beslut som rör ideologin och hur organisationen ska utvecklas kan nog betecknas mer som ett ”administrative man” perspektiv, där känsla och etik är viktiga.

När det gäller beslut som berörs av lagar och regler dras beslutsprocessen åt ett ”economic man” perspektiv. Likaväl som de beslut som rör de ekonomiska förutsättningarna för att låna ut pengar och andra ekonomiska förutsättningar som behövs för att bedriva verksamheten. Verksamhetens går till syvende och sist ut på att förvalta medlemmarnas kapital på bästa sätt och därför blir dessa beslut mer ekonomiskt inriktade, det finns inte utrymme för att gå på känsla och riskera att kapitalet minskar.

4 Företagskultur och utveckling

4.1 JAKs kultur och värderingar

Sparsamhet är högt värderat i JAK och ideologin grundar sig i att man inte ska leva över sina tillgångar, i den mån det gäller dagliga eller mindre inköp. Tanken i det skulle vara att lån används främst till att köpa sådant som kostar väldigt mycket, och som alltså inte köps särskilt ofta, t.ex. hus, bil, båt, motorcykel eller liknande. En medlem får förstås låna till vad den vill, reglerna för lån är de samma oavsett vad pengarna ska användas till, det man vänder sig mot är mer det faktum att många kreditgivare har kommit att tjäna stora pengar på att få människor att ta lån med höga räntor för att betala varor som är mer högfrekventa, t.ex. mat, kläder, resor, teknikprodukter o. dyl. Man ser den stora ökningen av skuldsatta som hamnar i ekonomiska problem och slutligen blir ärenden för kronofogden som en följd av detta, och förespråkar att man sparar ihop till de inköpen. Dock går JAK ut ganska tydligt med att det finns möjligheter för dessa människor att få ett JAK-lån för att lösa sina dyrare krediter, så att deras lån både blir totalt sett billigare, och så att låntagaren har ett sparkapital i sitt efterspar den dagen lånet är betalt. JAK menar att det är viktigt att belysa hur mycket dessa smålån faktiskt kostar, och att det är bättre för en privatperson att lugna sig och spara ihop till mindre utgifter än att falla in i mönstret att köpa det mesta på avbetalning.

Kulturen i JAK är starkt präglad av den demokratiska grundvärderingen att alla ska ha varsin röst och att alla ska få tillfälle att bli hörda. Detta märks genom att alla medlemmar som vill är välkomna att delta i årsmötet och där diskutera i grupp de olika motionerna för att komma fram till ett bra beslut. Det kan då vara att gruppen föreslår att gå på motionärens linje, på styrelsens förslag utifall det är annorlunda än motionärens, eller komma på ett eget, tredje förslag och sedan lyfta fram detta när det är dags för omröstning och beslut. Attityden och språket mellan medlemmarna och mellan den anställde och medlemmen upplevs ofta som gemytlig och mindre "bankmässig", vilket resulterar i att medlemmen upplever sig "vara på samma nivå" som bankmannen och att den anställda personalens främsta uppgift är att finnas till för medlemmen och ge professionell handledning i medlemmens alla tänkbara bankärenden. Det är ett resultat av JAKs önskan att tonar ner de sociala gruppstillhörigheterna som finns i samhället och peka på människors lika värde. Andra resultat av detta är att inga bonussystem finns eller s.k. "Fallskärmar" ges ut till de anställda. Intressant här är att många av de anställda är personer som kommer från den "vanliga" bankvärlden, och som alltså har lämnat en bredare karriärmöjlighet till förmån för att få arbeta med något de tror på och som lyfter fram andra värden än de ekonomiska. Detta visar på att andra faktorer än pengar får människor att engagera sig och jobba.

För att ge människor information ordnar organisationen interna "skolhelger" och seminarier där medlemmar kan delta i diskussionsföreläsningar, gruppdiskussioner och på annat sätt skaffa sig mer kunskap om hur det ekonomiska systemet ser ut i världen och om hur JAK är ett alternativ. På kvällarna serveras god, helst ekologisk, mat och någon form av samkväm som dans, musikuppvisning eller liknande ska skapa en närhet mellan medlemmarna. Detta är också ett naturligt inslag under årsmötet och andra liknande sammankomster.

4.2 Förändringsbenägenhet

Från ideologin att inte tjäna pengar på att äga pengar finns inom JAK ett starkt motståndstagande till all särbehandling och spekulation. Detta syns exempelvis i arbetet med låneansökningar, där samma regler gäller för alla medlemmar. Det går alltså inte att förhandla sig till annorlunda villkor än de som reglerna säger. En nackdel av detta är dock att det bildas en viss "tröghet" och konservatism inom verksamheten, vilket i sig blir lite av ett motstånd till förnyelse och anpassning. Dock kan ju förändringar drivas igenom via motioner till årsmötet, ifall motionären/motionärerna

får tillräckligt många medlemmar med sig, vilket gör organisationen levande och förändringsmöjlig. En stark kultur som kommer ur en stark ideologisk grundtanke, som JAKs, är dock svår att ändra utan att det skulle bli en helt ny organisation. Därför kan det vara svårare att driva igenom de förändringar som berör de ideologiska grundvalarna än de som vänder sig till de processer som håller själva verksamheten igång.

Kulturen i JAK är på det djupare planet konservativ, men på ett mer ytligt plan förändringsbenägen. De kulturella symboler och ageranden som kommer ur de grundideologiska tankarna har ett starkt fäste och ändras inte på hur enkelt som helst. Ett förslag om att införa olika låneavgifter som grundar sig på medlemmars olika ekonomiska situationer skulle inte gå förbi omärkt förbi och förslag på ändrat agerande i organisationen, för att ytterligare minska dess miljöpåverkan, skulle på djupet mest stärka den befintliga kulturen samtidigt som den på ytan eventuellt skulle ändra på vissa symboliska ageranden, som kan ses som delar av kulturen.

Den förändringsbenägenhet som finns i organisationen är mycket sammankopplad med den demokratiska formen. Organisationskulturen kan alltså ändras ifall en majoritet av de röstande är för förändringen. Dock är det mycket troligt att förändringar som görs och som till slut skapar nya kulturmönster egentligen stärker den redan befintliga kulturen, som kommer av de ideologiska grundpelarna. Anledningen till detta är förstås att det är tack vare dessa ideologiska grundpelare som organisationen överhuvudtaget existerar.

4.3 Hållbar utveckling och miljöarbete

I den dagliga verksamheten syns viljan till att utveckla ett hållbart användande av jordens resurser genom att det som köps in till kontoret ska vara miljömärkt i den utsträckning som går, mat och dryck som köps in ska vara KRAV-märkt i högsta möjliga mån och det företagsfordon som finns tillgängligt för alla som vistas i kontorsbyggnaden är en cykel. För resor till seminarier, årsstämma och liknande förespråkas att medlemmarna i så stor utsträckning som möjligt tar det mest miljövänliga och även det billigaste färdmedlet, och det betalas endast ut reseersättning till medlemmen ifall den har beaktat och tagit detta alternativ. Hänsyn tas dock till att inte alla har andra valmöjligheter än t.ex. bil och det är därför det alternativ som är det bästa för den enskilde medlemmen som räknas. Genom det stora ideella arbetet och genom reglerna för ersättningar syns det att kulturen genomsyras av grundtanken att ekonomiskt vinstintresse inte ska vara den drivande faktorn.

Genom det ideella arbetet och genom reglerna för ersättningar syns det att kulturen genomsyras av grundtanken att ekonomiskt vinstintresse inte ska vara den drivande faktorn. På organisationens forum kan även medlemmar som är privata näringsidkare inom exempelvis tillverkning av ekologiska produkter annonsera, så att andra medlemmar kan se utbudet och köpa dessa produkter. I större mått syns arbetet för en hållbar utveckling i att en medlem kan välja att skänka sina sparpoäng till ett miljövänligt projekt, exempelvis uppbyggandet av ett vindkraftverk, för att personerna bakom projektet ska kunna låna till finansieringen av detta utan att behöva efterspara fullt belopp, och därmed kunna sänka projektets totala månadsutlägg. JAK-banken är också mer villig till att låna ut pengar till miljövänliga projekt än vad många vanliga banker är. Låneansökningar som andra, vinstdrivande banker, kan avslå p.g.a. att möjligheten till vinst anses för liten kan bifallas hos JAK, eftersom organisationens utlåningsverksamhet inte bedrivs med ekonomisk vinst som mål. Naturligtvis måste det finnas någon form av säkerhet för lånet, men det är inget krav på en genererad vinst till banken.

Dessutom ser man ett värde i att människan lär sig hushålla med sin ekonomi, och hänvisar till att själva ordet eko kommer från grekiskans *oikos*, som betyder hus och *nomi* som kommer från grekiskans *nemeia* och betyder ordna eller förvalta, tillsammans blir ekonomi och skulle då betyda ungefär "förvalta huset vi bor i". Huset kan ju ses som vår livssituation och på så vis menas att vi ska förvalta våra medel väl, så att de kan ge en långsiktigt tryggt tillvaro. Inom JAK går man dock

djupare in på detta resonemang och menar att huset i detta fall är jordklotet och att för att utvecklingen ska vara hållbar så människan kan bestå, så måste vi förvalta huset väl. Därför menar många inom JAK att ekologi (från grekiskans *eko*=hus och *logos*, som betyder förnuft, kunskap) att ekologi måste vara överordnad ekonomi eftersom det med detta synsätt skulle vara långsiktigt oekonomiskt att låta vissa djur- och växtarter utrotas för kortsiktiga ekonomiska vinsters skull. Huset som kommande generationer ska leva i blir ju sämre om det inte tas omhand om på ett bra vis.

4.4 Projektarbete i JAK

Inom JAK bedrivs en del projekt, både inom huvudorganisationen och på lokal nivå. Stora och återkommande projekt, som exempelvis ”stafettpinnen”, i vilket en person kan vara anställd under en viss tid i JAK för att mer intensivt arbeta med spridningen av JAKs ideologi, har en slags mall som man jobbar efter. Även om personen som innehar stafettpinnen kan känna sig ganska fri med hur den vill jobba, så finns det tidsbegränsning och en budget för ändamålet. Målet är ju att få fler att känna till JAK och att skapa en diskussion om räntans effekt på ekonomin, men resultatet kan knappast ses direkt, utan får ge sig till känna med tiden och då i ett ökat medlemsantal och/eller i mer uppmärksamhet i media. Det är dessutom svårt att se om det är just den personens arbete som resulterat i nya medlemmar, såvida inte de nya medlemmarna själva talar om att de gått med i organisationen efter att de har talat med den projektanställda.

Andra projekt kan vara återkommande händelser, som inte helt liknar varandra till punkt och pricka. JAK-skolan och seminarier är återkommande händelser, men de händer inte dagligen och de kan äga rum på olika platser i Sverige. Det är heller inte alltid exakt samma föreläsningssämnen som tas upp, även om de naturligtvis har med ekonomi och JAKs ideologi att göra. Det tillhör även att någon form av samkvämsaktivitet äger rum vid dessa tillfällen, och det kan då variera vad det blir. Detta ska förstås planeras och förbokas, och även att de får en återkommande aktivitet så har det en tidsram och en budget att följa. Målet är att skapa fler aktiva medlemmar och att ge kursdeltagarna mer ”kött på benen” när de är ute på fält och informerar om JAK. Även här är målet svårt att följa upp och kontrollera, men man räknar med att all diskussion om ideologin, ränta och ekonomi gynnar organisationen. På lokal nivå handlar de projekt som bedrivs om exempelvis cirkelstudier, informationskvällar och andra möjligheter till att träffa medlemmar och att informera allmänheten om JAK. Dessa bedrivs på ett relativt fritt sätt, det är upp till varje lokalavdelning hur de vill organisera sina aktiviteter.

5 Förändringshantering

5.1 Förändring genom medinflytande

Förslag på förändringar av regler och de olika system som håller organisationen vid liv diskuteras året runt bland anställda och övriga medlemmar. På årsstämman tas de sedan upp i form av motioner och diskuteras i utskott samt blir föremål för omröstning. De beslut som tas verkställs av styrelse alt. VD och om det beslut som tagits medför en förändring av gällande regler/system, så sker förändringen och gäller tills det att ett annat förslag röstats igenom. Mindre förändringar som inte påverkar gällande regler utan mer resulterar till att effektivisera eller förbättra det som redan är fastställt kan ske omgående efter att idén kommits på och ofta sker detta på ett mer informellt sätt, där en medlem eller anställd kommer på en bra idé och sedan sprider den till övriga medlemmar/anställda.

En del lite större förändringar kan gå igenom utan att de behöver tas upp under årsstämman. Det kan ske om förändringen inte har någon påverkan på fastställda regler och ett exempel på detta kan man se i att det numera finns två olika sätt att amortera och efterspara till sitt lån. Det ena och det mest vanliga, är det raka amorteringslånet där medlemmen betalar exakt samma summa varje månad, både i amortering och i efterspar, under hela tiden som lånet finns. Det andra sättet att amortera och spara på är att lägga upp lånet i en 3stegs-modell, i vilken medlemmen kan välja hur mycket av lånet som ska vara amorterat, och hur mycket som då också ska vara eftersparat, efter en viss tid. Detta är en anpassning till att medlemmarna kan vilja använda delar av sitt efterspar under livets gång och lånet läggs upp i tre tidsdelar. På så vis kan medlemmen välja att amortera och efterspara mer eller mindre i början, mitten eller slutet av lånetiden. Detta är en bra metod om medlemmen vill anpassa den totala månadsutgiften på sitt JAK lån efter hur personens inkomster beräknas se ut under lånets tid, och även kunna få ut delar av sitt efterspar tidigare än då hela lånet är betalt. Detta eftersom den del som är eftersparad då en tidsperiod går ut kan betalas ut redan då. För huslån kan detta vara ett alternativ då 20 år (maxtid som ett JAK lån ges på) kan upplevas som en lång tid att vänta på sitt efterspar. Flera 3-stegs lån kan innehas samtidigt och på så vis kan medlemmen då och då få ut mindre summor pengar av sitt efterspar under hela tiden som lånet finns, för att använda till annat som den kanske vill köpa under sin tid med JAK lånet. Det kan ju vara reparationer av huset, en annan bil eller vad som helst.

5.2 Pågående förändringar

En motion som kommit in vid flera stämmor är införandet av ett fullmaktssystem. Detta anses av motionärerna behövas eftersom endast ett fåtal medlemmar verkligen kommer till stämman och ger sin röst. Man är rädd att organisationen tappar mycket av den demokratiska formen om det bara är de som medverkar vid stämman som röstar och att det då skulle kunna finnas medlemmar som inte kommer till tals om de till exempel har svårigheter med att komma till stämman. En form av fullmaktssystem finns dock redan, en medlem kan ge en annan medlem fullmakt att lämna in dess röst, och hittills har inte motionen antagits.

Ett annat, större förändringsarbete finns i strävan till att bli en "helbank". Målet är att medlemmarna ska kunna göra sina vardagliga bankärenden via Internetbanken, och därmed inte behöva ha en annan bank att exempelvis betala sina räkningar ifrån. Tanken om ett samarbete med någon annan bank eller med posten om att få "hyra in sig" på deras uttagsautomater har också funnits, och det är ju inte omöjligt att denna tjänst kommer att finnas i framtiden så att medlemmarna kan ha JAK som sin enda bank.

5.3 Lärande organisation

Förändringarna inom JAK är alltså både stora och små. De är på ett sätt inte helt förutsägbara, eftersom många kommer till efter medlemmarnas önskan. Detta gör att förändringarna stödjer arbetet för en lärande organisation, eftersom de är anpassningar till omvärldens behov och önskemål. Andra förändringar kan vara mer inriktade på att förändra de rent tekniska systemen och därmed inte ha något direkt samband med att stödja lärandet inom organisationen. Hela organisationens grund bygger på att JAK finns till för medlemmarna och med detta följer att organisationen är villig till att förändras efter deras önsknings. Självklart finns det personer med gedigen kunskap och erfarenhet som kan stävja förslag som skulle kunna resultera i mycket stora risker för organisationen, men de får argumentera för sina tankar och sedan är det upp till medlemmarna att fatta beslut. Själva stävjandet av ett förslag ligger alltså inte i att det finns personer som är emot förändringar *par excellence*, utan i att medlemmarna lyssnar på de argumenterande och sedan fattar sina beslut utefter vad de tror om ett förslags risker och möjligheter.

6 Slutsatser – Rekommendationer

6.1 Slutsatser

JAK medlemsbank är en organisation uppbyggd ifrån en stark ideologi, detta genomsyrar organisationen allt ifrån hur beslut tas till hur verksamheten ska bedrivas. Organisationen skiljer sig ifrån det traditionella bankväsendet på så sätt att det inte finns ett vinstsyfte utan verksamheten handlar om att förvalta medlemmarnas reella kapital. Organisationen arbetar med vad man kallar hållbar ekonomi, vilket innebär att förvalta pengar på ett sätt som inte befrämjar slösande med jordens resurser. Detta förhållningsätt innebär också att bankens ekonomi är stabil även när det krisar inom den traditionella marknaden eftersom banken endast förvaltar reellt kapital. Miljöfrågor och hållbar utveckling är ett område som är prioriterat när det gäller hur verksamheten bedrivs och man använder sig av miljövänliga produkter och transportsätt i största möjliga mån.

Ideologin och därigenom kulturen i JAK bygger på demokratiska processer där medlemmarna styr hur verksamheten ska förändras och förhålla sig. Verksamhetens styre är beroende av att förvalta medlemmarnas intresse på bästa sätt och därför anser vi att organisationen har en god förändringsbenägenhet. Vi dragit slutsatsen att organisationen är organisk, även om det råda en viss konservatism inom organisationen. Detta beror, tror vi, dock mycket på att verksamhetens mål går ut på att förvalta medlemmarnas tillgångar på det mest optimala sättet, utan vinstsyfte och att det är en demokratisk process i beslutsfattandet som inte existerar på samma sätt i traditionella banker. Kritiken mot detta kan möjligtvis vara att stora beslutsprocesser kan bli svårhanterliga och utdragna, men vi anser att organisationen har en medvetenhet om detta och hanterar frågan på ett funktionellt sätt. Historiskt kan man också se att organisationen har kraft och förmåga att förändra sig och gå vidare i en krissituation. Vi ser att organisationen har lärt sig genom den organisatoriska krisen på nittonhundra-nittio-talet som ledde till att verksamheten blev mer strukturerad, att inte vara allt för beroende av enskilda eldsjälar, utan att bredda engagemanget och att ha en god grund för det administrativa arbetet.

Genom att organisationen arbetar aktivt med omvärldsbevakning elimineras risken att missa yttre faktorer som kan påverka verksamheten inom ekonomi och lagar. Dock ser vi ett behov av att förnygra verksamheten, eftersom medelåldern hos aktiva medlemmar är relativt hög. Vi drar slutsatsen att en omvärldsbevakning vad det gäller att hitta vägar för att engagera unga skulle behövas. Verksamheten arbetar aktivt genom exempelvis en ungdomskonsulent för att locka unga sparare, men vi tycker att det behövs en strategi för att aktivera yngre medlemmar i verksamheten och särskilt då i de lokala avdelningarna.

Vi anser att JAK idag ligger på ett förvaltande plan vad det gäller livskurvan, men vi ser stora möjligheter till utveckling. Banken står inför en stor förändring, nämligen den att bli en helbank, en tjänst man inte tidigare kunnat erbjuda sina medlemmar. Detta är en fråga som länge efterfrågats hos medlemmarna och vi se även en stor potential att därigenom kunna locka nya medlemmar vilket stärker banken som helhet. Vi ser att detta är mycket positivt för banken och ser inte att det skulle innebära ett hot för organisationen.

Projekt

Inom JAK arbetar man inte uttalat med projekt. Därigenom drivs vissa delar som projekt, exempelvis "stafettpinne" och i lokalavdelningarna bedrivs informationsaktiviteter som kan beskrivas som projekt. Vi anser att organisationen har en uppbyggnad som tillåter arbete i projektform, men ser inte riktigt behovet av det som verksamheten ser ut idag. Det största behovet ligger i att förvalta medlemmarnas intresse. Däremot är det vissa förändringar i verksamheten som diskuteras, exempelvis försäkringar, där vi ser att JAK skulle kunna utveckla en projektorganisation för att driva dessa frågor. Verksamheten stöder de lokala avdelningarnas engagemang och initiativförmåga och vi ser att man skulle vara positiv om de skulle vilja bedriva projekt om det gynnade verksamheten.

6.2 Rekommendationer

Arbetet med att göra JAK till en så kallad helbank innebär ett förändringstryck för organisationen. Helbanken innebär att man ska kunna betala räkningar från sitt JAK-konto, ta ut pengar i automater direkt från JAK, så att det inte behövs en annan bank för pengarna att "mellanlanda" på. Detta är en tjänst som många medlemmar vill se idag och vi tror också att man kan locka nya medlemmar genom att kunna erbjuda tjänster som är lika bekväma som hos traditionella banker. Detta innebär ett tryck på JAK att utveckla dessa tjänster, så att nya medlemmar tycker att JAK är ett intressant alternativ och så att gamla medlemmar som vill frigöra sig helt från de vinstdrivande bankerna kan göra det. Samtidigt är det viktigt i det här sammanhanget att ideologin finns kvar med tanken på hållbar ekonomi och att förmedla denna till nya medlemmar. Möjligheterna som en helbank via Internet innebär att man kan nå ut med direktinformation till medlemmen, som inbjudan till seminarier med mera. Man kan även erbjuda tjänster som hjälper medlemmen att hushålla med sin ekonomi, tips och råd om lån och annat som stämmer in med ideologin.

Idag arbetar JAK aktivt med att förnygra organisationen, till exempel finns en ungdomskonsulent. JAK har också många unga sparare, men för att säkerställa organisationens fortlevnad, kan det behövas mer arbete med denna fråga. Särskilt ute i lokalavdelningarna är medelåldern relativt hög, och det behöver komma in fler yngre medlemmar som vill vara med och sprida JAKs ideologi. För att locka unga att engagera sig i det lokala arbetet behöver man se över hur organisationen kommunicerar med yngre medlemmar. Kanske behövs det en förändring i upplägget av arbetet för att kunna erbjuda en organisation som är attraktiv och lockande att engagera sig aktivt i. Många ideella organisationer står med samma problem, att medelåldern bland aktiva medlemmarna blir högre och högre och det är dags att se över det traditionella upplägget som ideella organisationer har.

JAK arbetar mycket aktivt med omvärldsbevakning vad det gäller ekonomin som helhet och regler och lagar som kan påverka verksamheten. Eftersom det finns ett förnygringsbehov i organisationen skulle man behöva arbeta med omvärldsbevakning när det gäller hur unga tänker och agerar idag. Synen på hållbarhet ser annorlunda ut från nittonhundrasjuttioalets gröna vågen ideal. JAK behöver ställa sig frågan hur en modern medveten organisation ser ut i framtiden och vad behöver man göra för att hålla sig ajour med de förändringar som det innebär. Det gäller också att förhålla sig till hur synen på ekonomi kommer att se ut i framtiden, med en allt större medvetenhet hos människor. Inom handeln finns rättvisemärkta varor, till med en hel stad kan bli rättvisemärkt. Grameen Bank i Bangladesh som ger microlån till fattiga kvinnor blir uppmärksammat med Nobelpris etc. Här gäller det för JAK att ha örat mot marknaden för att fånga upp dessa signaler och lägga upp en strategi för att nå ut med JAKs budskap. Med dagens bankkris i åtanke och allt vad det innebär med de traditionella räntemarknadernas inverkan på allas liv finns det en möjlighet för JAK att erbjuda ett alternativ för en större målgrupp.

7 Referenser

- [1] www.jak.se Hemsida för JAK medlemsbank.
- [2] Intervju med Per Lindqvist, personalansvarig JAK medlemsbank, Skövde
- [3] Intervju med Anna Magnusson, Ordförande Lokalavdelning, Mullsjö
- (4) JAK-BOKEN, AHL ORIGIN AHL, Skinnskatteberg 2005, Ann-Marie Svensson