



Fremtidig organisering

Dansk Svømmeunion

Hovedrapport

Februar 2015

Indhold

1	Resumé	2
2	Baggrund og projektets formål	5
3	Om projektet	7
4	Dansk Svømmeunions udfordringer	10
5	Nuværende organisering og koordinering	23
5.1	Den nuværende organisering	23
5.2	Den organisatoriske deling	27
6	Fremtidig organisering	29
6.1	Grundlæggende principper for den fremtidige organisering	29
6.2	Organisatoriske elementer	32
6.3	Modeller for fremtidig organisering	40
7	Implementering af den fremtidige organisering	44

1 Resumé

Formålet med projekt "Fremtidig Organisering" er at binde Dansk Svømmeunions meget ambitiøse og løst koblede organisation sammen til en enklere organisation, der skaber endnu mere værdi for klubberne og at tilpasse unionens organisation til nutiden og fremtiden og analysere: Hvad virker, og hvad virker ikke – i forhold til klubberne?

Dansk Svømmeunion ønsker en organisation, der ud fra de politiske og økonomiske rammer bedst muligt rammer klubberne, så de kan føle sig som medlem af en velfungerende organisation med store ambitioner, der tilbyder produkter, som de ikke kan undvære.

Gennem 23 personlige interview, spørgeskemaundersøgelse blandt klubberne, fokusgruppemøde i fem regioner og to arbejdsgruppe- og et styregruppemøde har TSE Consulting (TSE) indsamlet holdningerne hos centrale interessenter til unionens udfordringer og den fremtidige organisering. På baggrund heraf har TSE analyseret og sammenstillet følgende **centrale udfordringer**:

1. Klubbernes brug af/deltagelse i unionens tilbud
2. Faciliteter til at dyrke vandidræt
3. Rekruttering af frivillige
4. Konkurrencen fra DGI
5. Kommunikation af strategi
6. De mindre sektioner
7. Manglende deltagelse på generalforsamling og områdemøder

For at ramme klubbernes behov skal bestyrelsen vælge en fremtidig organisering, som giver de bedste muligheder for at adressere disse syv udfordringer.

Den nuværende organisering og koordinering

Analysen af den *nuværende organisering af og koordinering* på tværs af Dansk Svømmeunions centrale og decentrale niveau viser, at der er en organisatorisk deling mellem det centrale (bestyrelsen og administrationen) og decentrale niveau (sektionerne og klubberne). Den organisatoriske deling begrænser bestyrelsens og administrationens muligheder for at koordinere de samlede ressourcer bedst muligt og skabe den største effekt for hele unionen.

Grundlæggende principper og grundelementer for fremtidig organisering

TSE opstiller *syv grundlæggende principper* som den fremtidige organisering kan baseres på. De syv principper består af 1) En klarere adskillelse af politiske og udførende niveauer i organiseringen, 2) En mindre fragmenteret organisering, 3) En mere beslutningsdygtig, enkel organisering, der skaber mere værdi for klubberne, 4) Den organisatoriske deling skal mindskes, 5) Nærhed til klubberne – i beslutninger og aktiviteter, 6) De frivillige (i sektioner og regioner) skal kunne 'se sig selv' i organiseringen og 7) Ingen særinteresser i bestyrelsen.

Dernæst opstiller TSE *otte organisatoriske grundelementer*, som danner baggrund for tre forslag til den fremtidige organisering af Dansk Svømmeunion:

- Bestyrelsens sammensætning
- Breddesektionen og regionerne
- Brug af tværgående fora
- De mindre sektioner
- Projekt-/og udviklingsenhed
- Ansatte overtager styringen af opgaverne
- Nyt politisk program og ny strategi
- De rette tilbud/aktiviteter til klubberne og øget synlighed og kommunikation

Tre modeller for fremtidig organisering

For at mindske den organisatoriske deling og med udgangspunkt i de grundlæggende principper og de organisatoriske elementer opstiller TSE *tre forskellige modeller* for den fremtidige organisering af Dansk Svømmeunion med følgende karakteristika:

A. Optimering af den nuværende organisation

- Overordnet struktur som i dag
- En fortsat bred sammensætning af bestyrelsen fordelt på regioner sikrer nærhed til klubberne
- Brug af tværgående fora

B. Sektionsmodellen

- Breddesektionen nedlægges ('flyttes' ind i bestyrelsen)
- Bestyrelsen øges med ét medlem, da de fem regioner får én plads i bestyrelsen.
- De fire mindre sektioner bevares og har en vedtægtsbestemt møde- og taleret på (et) bestyrelsesmøde(r).
- Nærhed til klubberne sker gennem regionernes og sektionernes direkte 'repræsentation' i bestyrelsen

C. Projektorganisationen

- Breddesektionen, regionerne og de fire mindre sektioner nedlægges
- Sektionerne organiseres som projekt-/udviklingsenheder
- Regionerne omdannes til aktivitetsbaserede udvalg
- En udviklingsafdeling oprettes, hvor ansatte leder projekt-/udviklingsenhederne og de aktivitetsbaserede udvalg med bistand fra klubbernes frivillige
- Klubbernes deltagelse i tværgående fora og/eller projekt-/udviklingsenheder sikrer nærhed til klubberne

De tre modeller har hver især en række fordele og ulemper, som kan danne baggrund for bestyrelsens valg af model.

Generelt gælder det for de tre modeller, at der i den fremtidige organisering skal skabes de *rette tilbud og aktiviteter til klubberne*, og at *bestyrelsens synlighed og kommunikation* skal øges for særligt at adressere unionens udfordring 1, 4 og 5. Tilsvarende gælder det, at ændring af unionens strategi også er vigtig for den fremtidige organisering af unionen. Derfor er dette element også tilstede i alle tre modeller.

Implementering

Den gennemførte spørgeskemaundersøgelse viser, at det (naturligt nok) er vanskeligt for klubberne at forholde sig til unionens fremtidige organisering, og at utilfredsheden med den nuværende organisering ikke kan betegnes som værende stor blandt klubberne. Derfor er det vigtigt, at bestyrelsen lægger stor vægt på målet med og de forventede resultater af den fremtidige organisering - og ikke mindst, hvorfor og hvordan den vil gavne klubberne i Dansk Svømmeunion.

2 Baggrund og projektets formål

Dansk Svømmeunion (SVØM) er de seneste 10 år vokset betragteligt. Det gælder både medlems-tallet og antallet af klubber, og SVØM er i dag det andet største specialforbund under Danmarks Idrætsforbund med cirka 170.000 medlemmer. Endvidere er medarbejderstaben vokset markant – ikke mindst bogholderiet (fra 1 til 3½ personer), konsulentmæssigt fra 3 til 7 personer og elite-svømningmæssigt (fra 3½ til 6 personer). Økonomien er vokset fra en nettoomsætning på cirka 11 mio. kr. (brutto cirka 18 mio. kr.) til en bruttoomsætning på cirka 55 mio. kr.

I 2001 ændrede man organisationen til en direktør ledet organisation og flyttede forbundskonto-ret fra Kolding til det nye unionskontor i Farum. I 2008 fusionerede Svømme Region Øst og Svømme Region Vest ind i et samlet Dansk Svømmeunion. Fusionen blev på mange måder en stor organisationsforandring, hvor Svømme Danmark gik fra tre bestyrelser og tre økonomier til en samlet enhedsorganisation. Det var vigtigt (og er vigtig at understrege), at i den proces blev der indgået nogle relevante og vigtige aftaler omkring den lokale forankring. Heraf opstod Breddesektionen som en kombination af lokale regionale aktivitetsudvalg, en demokratisk baseret Breddesektion bestående af frivillige ledere i regionale udvalg og et Breddesektions områdemøde i tilknytning til generalforsamlingen. Herudover var Breddesektionens områdemøde et supplement til de øvrige områdemøder: Svømning, synkro, udspring, livredning og vandpolo.

En lidt kompliceret organisation, der også har vist sig at være en vanskelig disciplin i den virkelige verden. Hertil skal lægges, at de mindre sportslige sektioner har mistet styrke: økonomisk og medlemsmæssigt. Kursusafdelingen har udviklet sig positivt, men har en lav udviklingskurve, da der mangler en stærk strategi og fokus.

Svømmesektionen og eliteafdelingen 'fusionerede' efter generalforsamlingen i 2012, hvilket krævede en vedtægtsændring, og stillingen som elitechef blev til sportschef. Rent praktisk blev den største ændring, at det nationale og internationale arbejde smeltede sammen for svømmedisciplinen. Hele den nationale mesterskabsstruktur, der førhen blev ledet af frivillige, er nu lagt under sportschefen.

Herudover er der arbejdet med mange forskellige strategier: Kursus, faciliteter, kommunikation, livredning, frivillighed, Svømmeplan 2016 samt det politiske program.

Således er udfordringen og baggrunden for dette kommissorium, hvordan kan en stærkt fragmenteret, meget ambitiøs og løst koblet organisation bindes sammen til en enklere organisation, der skaber endnu mere værdi for klubberne.

Projektets formål

Som det fremgår af kommissoriet fra februar 2014 er formålet med projekt "Fremtidig Organisering" at arbejde med at tilpasse organisationen til nutiden og fremtiden og analysere: Hvad virker, og hvad virker ikke – i forhold til klubberne?

SVØM ønsker en organisation, der ud fra de politiske og økonomiske rammer bedst muligt rammer klubberne, så de kan føle sig som medlem af en velfungerende organisation med stærke ambitioner, der tilbyder produkter, som de ikke kan undvære.

Projektets produkt

Som resultat skal der primo 2015 udarbejdes et samlet oplæg til unionens interne organisation, som klubberne byder ind på.

Succeskriteriet er, at klubberne på generalforsamlingen i 2015 vedtager nødvendige vedtægtsændringer for SVØM, der gør organisationen mere beslutningsdygtig, moderne og attraktiv for medlemsklubberne.

Som ekstern konsulent på opgaven udarbejder TSE Consulting i en *mindre* rapport med bilag forslag til SVØMS fremtidige organisering med angivelse af fordele og ulemper ved forskellige modeller.

Projektets organisering

Projektet har været organiseret omkring en arbejdsgruppe og en styregruppe.

Bestyrelsen er projektets ejer og styregruppe for projektet. Direktøren har været primus motor i forhold til at igangsætte projektet og beskrive projektets kommissorium, men er ikke, som ansat, medejer af projektet. Direktøren har dermed ikke været medlem af arbejds- og styregruppe og kan udelukkende rådgive styregruppen.

TSE har været tilknyttet som ekstern konsulent til at drive processen og har haft bistand fra teamlederen for udviklingskonsulenterne som praktisk tovholder.

3 Om projektet

På baggrund af kommissoriet (og senere tilføjelser hertil) har projektet været struktureret i nedestående seks hovedfaser:

1. Indsamling og gennemgang af materiale
2. Interviewrunde
3. Spørgeskemaundersøgelse blandt klubberne
4. Et fokusgruppemøde i hver af de fem regioner
5. To arbejdsgruppemøder og et styregruppemøde
6. Udarbejdelse af rapport med forslag til fremtidig organisering

Indsamling og gennemgang af materiale

Projektet indledtes med, at TSE gennemgik materiale om SVØM for at få indsigt i de overordnede rammer, strategier, handleplaner, forretningsordner mv. for unionen og for underliggende sektioner mv.

TSE har desuden indsamlet information om strukturen i udvalgte danske forbund for at belyse fordele og ulemper ved forskellige organisationsmodeller.

Interviewrunde

Der er gennemført interview med:

- Otte medlemmer af SVØMs bestyrelse
- Fem sektionsledere
- Fem regionsledere
- Direktør, sportsafdeling, kursusafdeling, kystlivredningschef og teamleder for udviklingskonsulenterne

Interviewguide for de personlige interview er vedlagt som bilag 1.

I alt er der gennemført 23 interview med centrale interessenter i SVØM. Interviewene har haft til formål at afklare interessenternes holdning til blandt andet den nuværende strategi, opgavefordeling og struktur, samt hvad der virker, og hvad virker ikke – i forhold til klubberne.

Interviewene har taget mellem 1½ - 2 timer, og interviewpersonerne er blevet lovet fortrolighed i forhold til brug af deres udtalelser. Udkast til interviewguides har været drøftet forinden med direktøren i SVØM for at afstemme, om interviewene afdækker de relevante emner for projektet.

To medarbejdere fra TSE har taget referat fra interviewene, som er renskrevet, og efterfølgende er der gennemført en tværgående analyse af interviewene.

Spørgeskemaundersøgelse blandt klubberne

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført elektronisk via fremsendelse pr. mail af spørgeskemaer til unionens 268 medlemsklubber, og 124 klubber har gennemført hele spørgeskemaet, mens otte klubber har besvaret dele af skemaet.

Det udsendte spørgeskema er vist i bilag 2, og spørgeskemaundersøgelsens resultater er vist i bilag 3. I bilag 4 er vist spørgeskemaundersøgelsens resultater set i forhold til klubbernes størrelse.

Spørgeskemaundersøgelsen har haft til formål blandt andet at indhente information om:

- Hvorledes klubberne ser på den nuværende strategi og opgavefordeling i SVØM
- Hvilke (typer af) aktiviteter og produkter, som klubberne er tilfredse med/ønsker at opprioritere
- Hvilke (typer af) aktiviteter og produkter, som klubberne er utilfredse med/ønsker at nedprioritere/ønsker skal forbedres
- Hvad der kan gøre SVØM mere velfungerende som organisation.

Spørgeskemaundersøgelsens repræsentativitet

Formålet med at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse er at generalisere resultaterne fra det udsnit af dem, der har svaret på undersøgelsen (stikprøven), ud til en større gruppe. For at foretage korrekte og valide generaliseringer, skal stikprøven på centrale punkter afspejle den samlede gruppe og dermed have en høj repræsentativitet. I dette projekt betyder det, at de 132 medlemsklubber i SVØM, der har besvaret (hele eller dele af) spørgeskemaet, på en række centrale punkter skal have de samme kendetegn som alle 268 klubber i unionen. I udgangspunktet er det ikke fast, hvilke punkter der kan være tale om, men i denne undersøgelse har TSE undersøgt repræsentativiteten i spørgeskemaundersøgelsen ud fra følgende parametre:

- Klubstørrelse
- Andelen af konkurrencesvømmere
- Region

Nedenstående tabel viser, at stikprøven er repræsentativ i forhold til region, men at den samtidig er skæv for klubstørrelse og antal konkurrencesvømmere. Tabellen viser således, at andelen af store klubber og konkurrenceorienterede klubber er betydeligt større i stikprøven end i populationen. Dette betyder, at resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen har en skævhed (overrepræsentativitet) i forhold til de store og konkurrenceorienterede klubbers holdninger.

Spørgeskemaundersøgelsens repræsentativitet målt på klubstørrelse, andel af konkurrencesvømmere og region

	Stikprøve	Population
Gennemsnitlig klubstørrelse		
Antal	950	640
Gennemsnitligt antal konkurrencesvømmere		
Antal	50	31
Region		
Region Nord	11 %	12 %
Region Midt	27 %	26 %
Region Syd	20 %	19 %
Region Sjælland Nord	23 %	23 %
Region Sjælland Syd	19 %	20 %

Det er derfor vigtigt, at der tages forbehold for dette, når spørgeskemaundersøgelsens resultater fortolkes og for det videre arbejde med den fremtidige organisering af SVØM. I bilag 4 er vist en oversigt over, hvilke resultater fra spørgeskemaundersøgelsen der er forskellige på henholdsvis de mindre klubbers (under 500 medlemmer) og de større klubbers (over 500 medlemmer) holdninger.

Da det ofte er relativt store klubber, der har mange konkurrencesvømmere, redegør konklusionerne i bilag 4 også for skævheden i forhold til andelen af konkurrencesvømmere.

Fokusgruppemøder

Til drøftelse af mulige forslag til en fremtidig organisering af SVØM har der været afholdt fem fokusgruppemøder – et i hver region. Fokusgrupperne har haft 6-8 deltagere og har været sammensat af repræsentanter for sektionerne, regionerne og større, mindre/bredde- og eliteorienterede klubber og regionens udviklingskonsulent. Herved har 'alle' interessenter i unionen deltaget i processen med at udarbejde oplæg til den fremtidige organisering.

Interviewemner for de fem fokusgruppemøder er vedlagt som bilag 5.

Arbejdsgruppe- og styregruppemøder

Endelig er der afholdt 2 arbejdsgruppemøder i november måned med fire repræsentanter fra SVØMs bestyrelse og tre udvalgte repræsentanter fra klubber, og et styregruppemøde i december måned, hvor hele bestyrelsen har deltaget.

4 Dansk Svømmeunions udfordringer

TSE har gennemført fem fokusgruppemøder i unionens fem regioner og udsendt spørgeskemaer til alle SVØMs medlemsklubber. På baggrund af den omfattende dataindsamling og analyse af materialet, har TSE udledt syv centrale udfordringer, som unionens medlemsklubber giver udtryk for.

Disse syv centrale udfordringer er:

På klubniveau:

1. Klubbernes brug af/deltagelse i SVØMs tilbud
2. Faciliteter til at dyrke vandidræt
3. Rekruttering af frivillige

På unionsniveau:

4. Konkurrencen fra DGI
5. Kommunikation af strategi
6. De mindre sektioner
7. Manglende deltagelse på generalforsamling og områdemøder

I dette afsnit beskrives disse syv udfordringer med uddybende kommentarer og talmateriale.

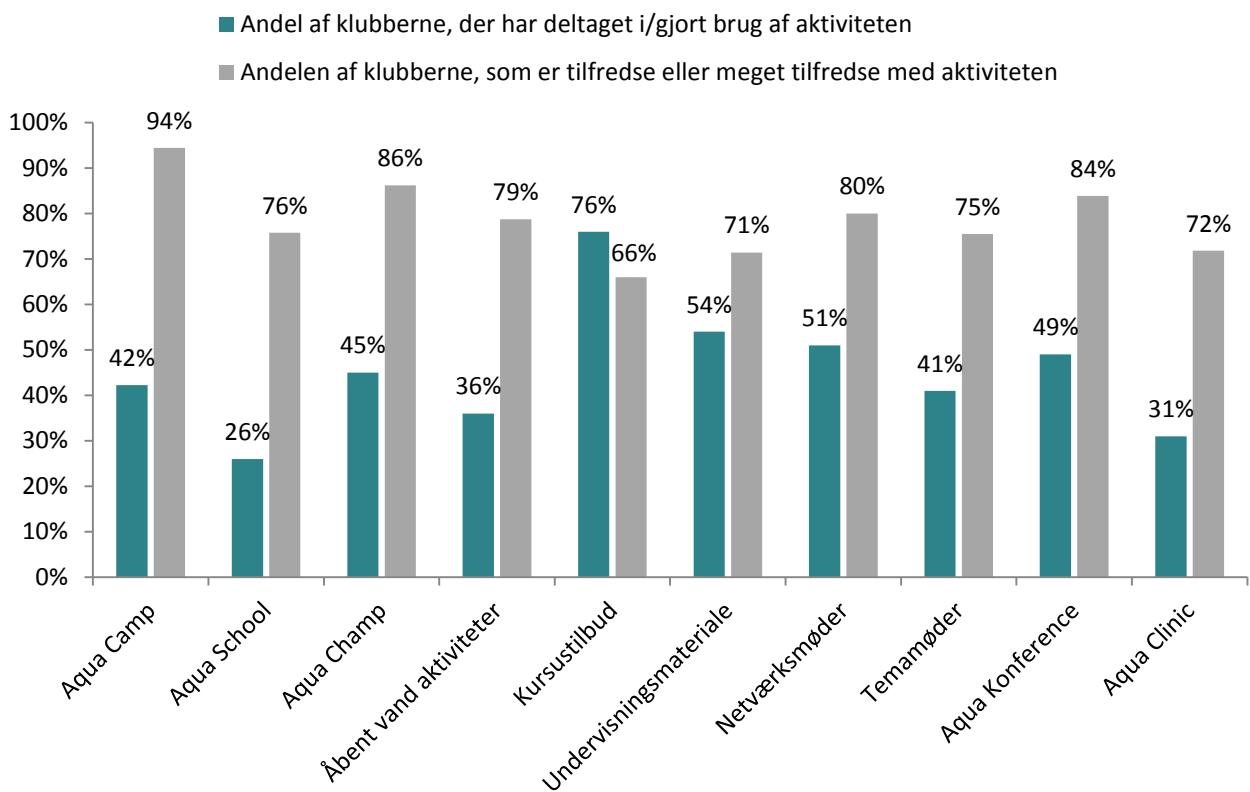
De nævnte udfordringer gør sig ikke nødvendigvis gældende i lige stor udstrækning for alle medlemsklubberne. Eksempelvis er der en systematik i den manglende deltagelse på generalforsamling, hvor der er en klar overvægt af mindre klubber, som ikke deltager i generalforsamlingen. Derfor gælder udfordringen med at få medlemsklubberne til at deltage primært for de mindre klubber. I forhold til rapportens omfang vil der generelt ikke blive sondret mellem forskellige klubtypers udfordringer, men kun henvist til en samlet gruppe af medlemsklubber i unionen - selvom udfordringerne kunne være forskellige for medlemsklubberne afhængig af f.eks. klubstørrelse, region og andelen af konkurrencesvømmere.

Udfordring 1: Klubbernes brug af/deltagelse i SVØMs tilbud

SVØM udbyder en række tilbud til sine medlemsklubber. Tilbuddene varierer fra svømmeskolekoncept (Aqua School), over trænerkurser til netværksmøder og undervisningsmateriale. At udbyde de rette tilbud er ifølge klubberne en af unionens mest fornemme opgaver og er i høj grad bestemmende for, om klubberne synes kontingentet er rimeligt eller ej.

I nedenstående figur ses klubbernes brug af/deltagelse i en række af unionens tilbud, og hvor tilfredse klubberne har været med de pågældende tilbud.

Spørgsmål A: Har din klub gjort brug af/deltaget i disse tilbud/aktiviteter inden for de sidste tre år?
 Spørgsmål B: Hvor tilfreds er din klub med den pågældende aktivitet?



Hvis der ses bort fra kurstilbud er der kun fra 26 % til 54 % af unionens klubber, som har gjort brug af de pågældende tilbud. Eksempelvis bruger under halvdelen af klubberne Aqua Camp og Aqua Champ, mens det kun er cirka én ud af fire klubber, som har brugt Aqua School. Modsat har næsten tre ud af fire klubber gjort brug af et kurstilbud fra unionen, mens cirka halvdelen har modtaget undervisningsmateriale fra unionen og deltaget i de jævnlige netværksmøder.

På trods af den relativt lave deltagelsesfrekvens har de klubber, som har deltaget i/gjort brug af tilbuddene, været meget tilfredse med unionens tilbud. Mest tilfreds er klubberne med Aqua Camp, Aqua Champ og Aqua Konference, som mere end fire ud af fem klubber har været enten tilfredse eller meget tilfredse med. Klubberne har derimod været mindst tilfreds med kurstilbudene, undervisningsmaterialet og Aqua Clinic, selvom der også her er relativt stor tilfredshed med de enkelte tilbud.

På baggrund af den relativt lave deltagelsesfrekvens og den relativt høje tilfredshed blandt klubberne er det TSEs vurdering, at tilbuddene i stor udstrækning er de rigtige på grund af den høje tilfredshed, men at den manglende deltagelse kan forklares i en mangelfuld markedsføring af tilbuddene. Dette kunne være et fremtidigt fokuspunkt for unionen i arbejdet med at få flere klubber til at gøre brug af tilbuddene.

En anden mulighed er, at det er en bestemt type klub, som deltager i SVØMs tilbud, så den gruppe, der ikke udnytter unionens tilbud i dag, heller ikke ville gøre det, selvom tilbuddene blev kommunikeret bedre ud til klubberne. Klubberne har følgende bemærkninger til, hvordan tilbuddene kan forbedres:

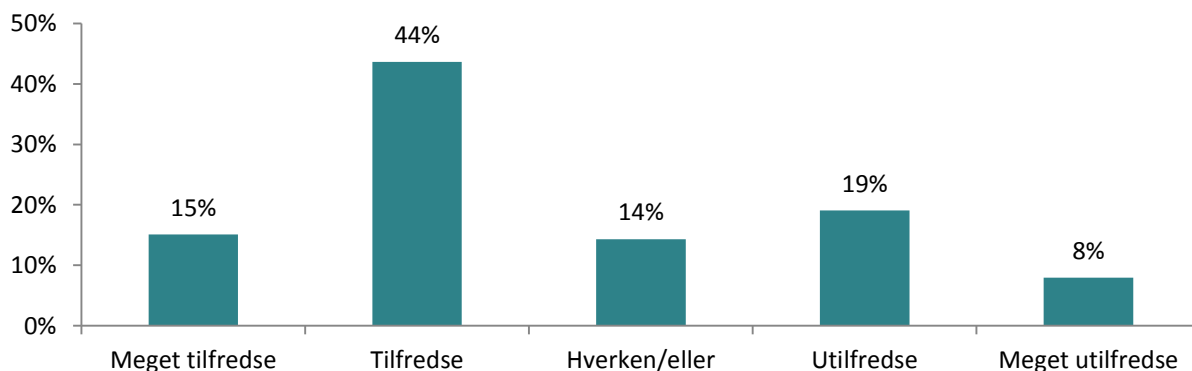
- ”Flere og mere fleksible kurser
- Kurser inden for vandgymnastik/aqua fitness
- Kurser om samarbejde mellem klub og kommune
- Flere ideer til simple arrangementer for bredden
- Niveaudelte svømmestævner
- Kurser inden for vandpolo
- Åbent vand camps
- Organisatoriske og administrative kurser (for bestyrelser, administrationer mv.)
- Kurser om triatlon”

Det bør yderligere bemærkes, at kursustilbuddene skiller sig ud ved at være det tilbud, som flest klubber har brugt, men som klubberne er *mindst* tilfredse med. Det er derfor nærliggende at tænke, at konkurrencen med DGI på kursus siden betyder, at klubberne er mere kritiske på netop dette punkt. Dette beskrives i det følgende afsnit.

Udfordring 2: Faciliteter til at dyrke vandidræt

I udgangspunktet er unionens medlemsklubber relativt tilfredse med deres faciliteter til at dyrke vandidræt. Det fremgår af nedenstående figur, hvor det ses, at cirka tre ud af fem klubber er tilfredse eller meget tilfredse med deres faciliteter til at dyrke vandidræt:¹

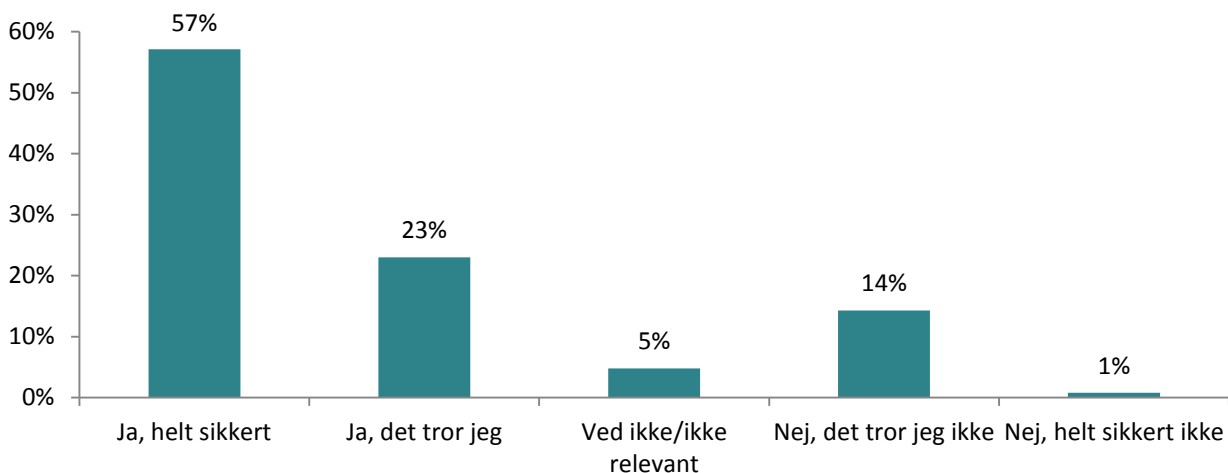
Spørgsmål: Hvor tilfreds er din klub med jeres faciliteter til at dyrke vandidræt (kvaliteten, vandtiden, osv.)?



¹ Som angivet i afsnit 3 er de større klubber overrepræsenteret i spørgeskemaundersøgelsen. Af bilag 4 fremgår det, at det i højere grad er de større klubber, som er utilfredse med deres faciliteter, og at de kunne tiltrække flere medlemmer, hvis de fik bedre faciliteter.

Der er dog også antydninger af, at faciliteterne for en række medlemsklubber ikke er ideelle. Således nævnte en flere klubber på fokusgruppemøderne, at manglende vandtid 'fylder' meget i mange klubber. At klubberne (muligvis) kunne tiltrækkes flere medlemmer, hvis de fik mere vandtid, illustreres af nedenstående figur, hvor 80 % af klubberne svarer helt sikkert og ja til, at klubben kunne tiltrække flere medlemmer, hvis de havde bedre faciliteter til at dyrke vandidræt.

Spørgsmål: Ville din klub kunne tiltrække flere medlemmer, hvis I havde bedre faciliteter til at dyrke vandidræt?

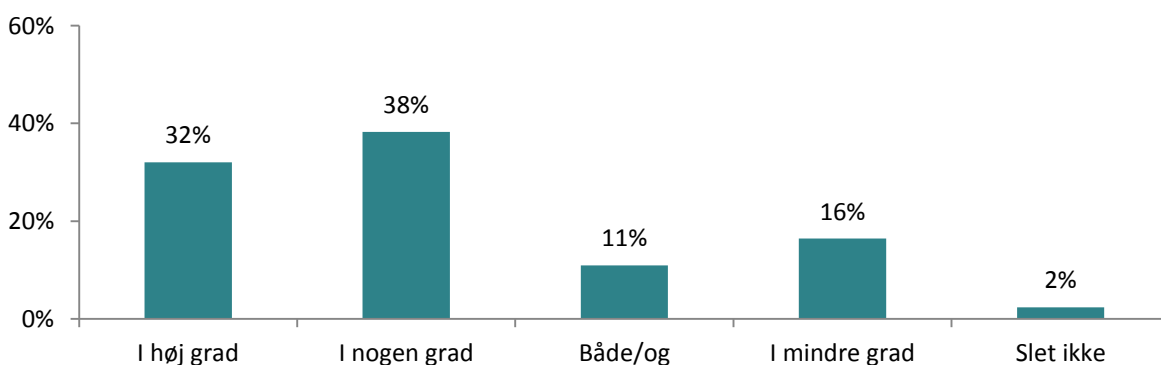


Der er altså tegn på, at klubberne er relativt tilfredse med deres faciliteter til at dyrke vandidræt, men at en forbedring af faciliteterne med stor sandsynlighed ville føre til flere klubmedlemmer og dermed også flere medlemmer til unionen.

Udfordring 3: Rekruttering af frivillige

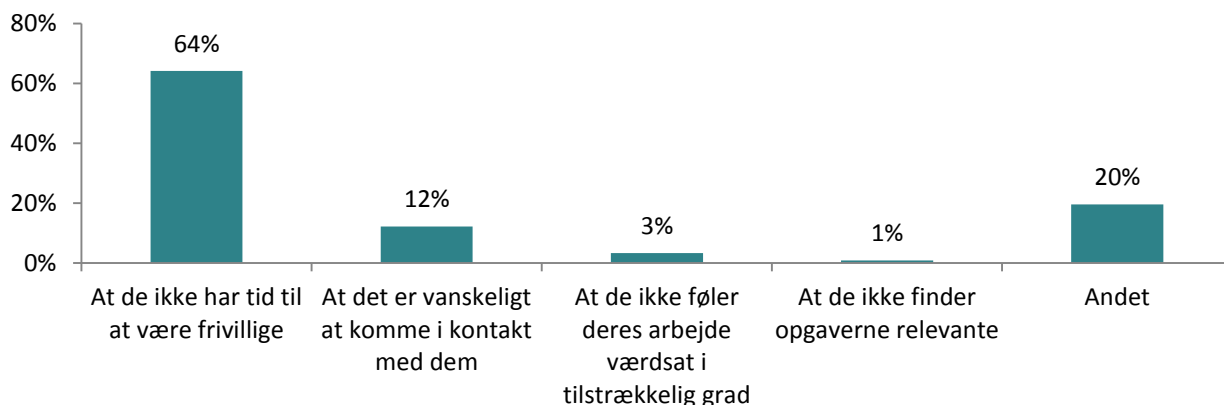
Nedenstående figur viser, hvorvidt den enkelte klub oplever udfordringer i forhold til at få frivillige til at engagere sig i klubben. Resultaterne viser, at syv ud af ti klubber oplever, at der i høj grad eller i nogen grad er udfordringer i forhold til dette. Kun to % angiver, at der slet ikke er udfordringer hermed.

Spørgsmål: I hvilken grad oplever din klub udfordringer i forhold til at få frivillige til at engagere sig i klubben?



Respondenterne blev ligeledes spurgt, hvad den største udfordring er for den pågældende klub. I nedenstående figur fremgår disse resultater. Her angiver to ud af tre klubber, at den største udfordring er, at de frivillige ikke har tid. Derudover angiver 12 % af klubberne, at det er svært at komme i kontakt med de frivillige, mens 20 % angiver andre årsager.

Spørgsmål: *Hvad er den største udfordring i forhold til at rekruttere frivillige i din klub?*



Herunder oplistes klubbernes bemærkninger de mest fremtrædende *andre* årsager til mangel på frivillige:

- "Matche deres kompetencer med de behov, som vi har
- Opgaverne skal være defineret klart fra start
- Forståelse hos forældre af, at kontingentet 'dækker alt', så der ikke er behov for frivillige
- At vi ikke får dem spurgt
- De frivillige er ikke kvalificerede nok til at bestride de tunge poster i de store klubber"

Opsummerende oplever syv ud af ti af unionens medlemsklubber, at mangel på frivillige er en relativt stor udfordring, som de har problemer med at få løst.

Udfordring 4: Konkurrencen fra DGI²

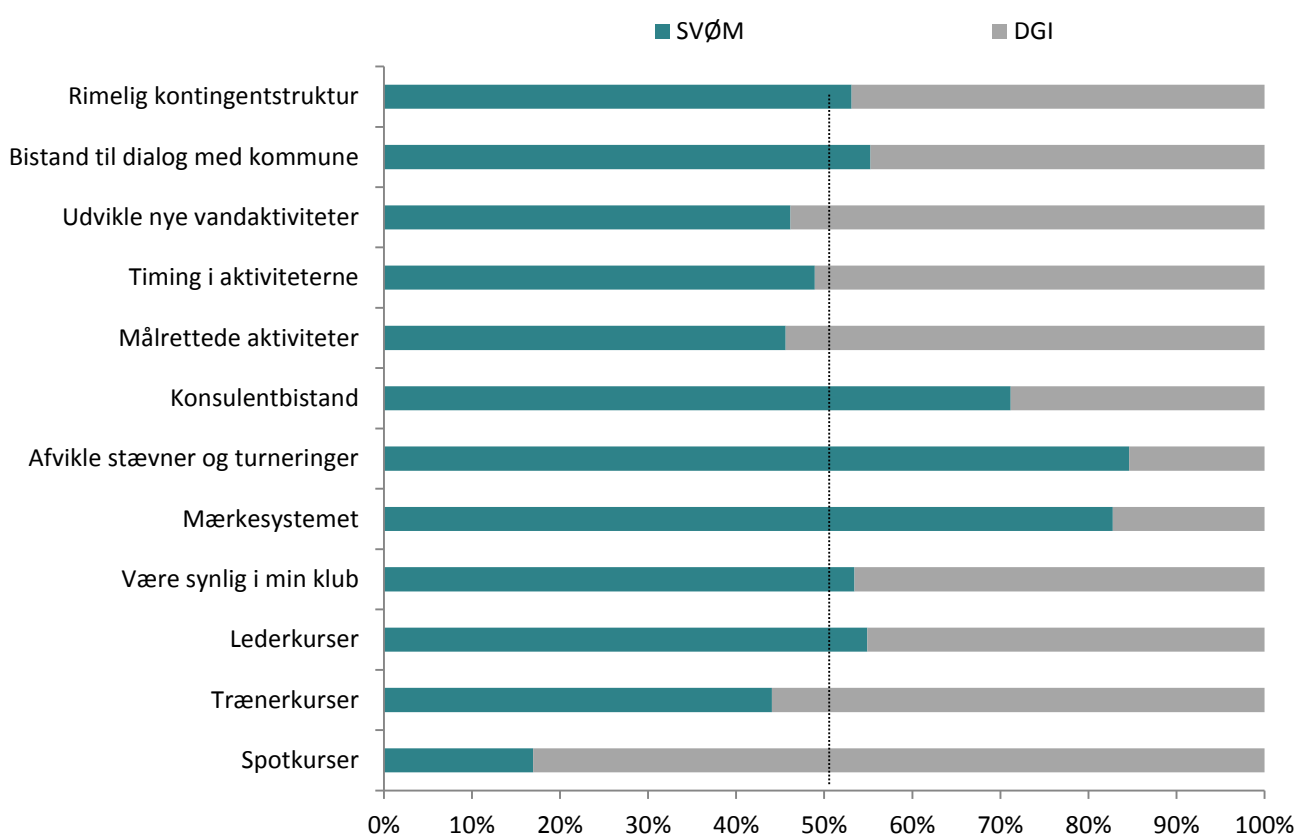
Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at cirka tre ud af fire danske svømmeklubber er medlem af både DGI og SVØM, og som det fremgår af figuren nedenfor har DGI og SVØM flere af de samme tilbud til klubberne (f.eks. konsulentbistand, på kursusområdet, stævne- og turneringsområdet og udvikling af nye vandaktiviteter). Samlet står SVØM i en konkurrencesituation i forhold til DGI. Det skal dog nævnes, at 54 % af klubberne angiver, at SVØM i større eller mindre grad er mest attraktiv for deres klub, mens 18 % foretrækker DGI. 27 % af klubberne angiver, at SVØM og DGI er lige attraktive.

² Som angivet i afsnit 3 er de større klubber overrepræsenteret i spørgeskemaundersøgelsen. Af bilag 4 fremgår det, at det i højere grad er de større klubber, der også er medlem af DGI, som er mest tilfredse med SVØMs afvikling af stævner og turneringer.

Nedenstående figur opsummerer klubbernes holdninger til, på hvilke områder henholdsvis SVØM og DGI er mest attraktive. Figuren skal læses på den måde, at den grønne søjle udtrykker andelen af klubber, der synes SVØM er bedst på det pågældende område, mens den grå søjle viser andelen af klubber, der foretrækker DGI.

Figuren viser, at SVØM af klubberne er vurderet til at være bedst på syv ud af de tolv områder, og at SVØM i særlig grad er attraktive i forhold til 1) Konsulentbistand, 2) Afvikling af stævner og turneringer og 3) Mærkesystemet.

Spørgsmål: Nedenfor beder vi om din holdning til, hvorvidt Dansk Svømmeunion eller DGI er bedst på følgende områder?



Figuren viser også, at et flertal af klubberne foretrækker DGI på følgende fem områder: 1) Udvikling af nye vandaktiviteter, 2) Timing i tilbuddet af en given aktivitet, 3) Tilbyde målrettede aktiviteter til klubberne, 4) Trænerkurser og 4) Spotkurser. Spørgeskemaundersøgelsen har ikke afdækket, hvilket af de tolv områder, der er vigtigst for klubberne, men de fem områder, hvor klubberne foretrækker DGI, har det klubnære og praktisk anvendelige til fælles. Dette kunne indikere, at de klubber, som foretrækker DGI, prioriterer det nære og det enkle.

Dette illustreres af følgende udsagn fra de klubber, der har svaret, at DGI er mest attraktiv:

- "DGI har flere kurser
- DGI gør mere for bredden
- DGI er kreative og dygtige til at få leg ind i svømmeundervisningen
- DGI er gode til at følge tidens trends
- Kurserne er mere fleksible hos DGI
- DGI er mere synlige i nærområdet
- DGIs stævnekoncept passer godt til vores klub
- Prisen på DGIs tilbud er lavere end Dansk Svømmeunions
- Muligheden for at afholde spotkurser i egen klub i DGI-regi
- Kontakten med DGI er hurtigere og nemmere end med SVØM"

På et andet spørgsmål kunne klubberne give kommentarer til, hvad henholdsvis SVØM og DGI er bedst til:

- "DGI er bedst til kurser til en fornuftig pris - SVØM er generelt for dyr. DGI sender regning på aktiviteter med det samme - man kan aldrig være sikker på, hvornår der kommer regninger fra SVØM på afviklede aktiviteter.
- DGI laver flere kurser som målretter sig til trænere i svømmeskolen, trænere vi typisk kun har to år. SVØM til de trænere som vil videre til i systemet og træne konkurrence mv.
- ... DGI (har) ikke fastlagt tre weekender bindende i deres grunduddannelse, som SVØMs. Det er mere overskueligt for de unge med en weekend af gangen. SVØMs grunduddannelse er god, men vi har ofte fravalgt den pga. de fastlagte weekender.
- DGI er suveræne på Aqua motions kurser og events. SVØM udbyder de bedste official kurser.
- SVØM er bedst på elite svømning og DGI bedst på motionssvømning.
- Da vi skulle sætte mere fokus på badesikkerhed/bassinprøver i vores svømmeklub, fik vi en fantastisk hjælp af (udviklingskonsulenten i SVØM) - kæmpe ros til (udviklingskonsulenten). Hele (udviklingskonsulentens) tilgang til vores instruktører gjorde bare, at dette blev en succes.
- DGI er mere målrettet klubberne, de er ihærdige for at få kontakt, de prøver at være brede i deres tilbud. SVØM har mere faglighed og er mere målrettet svømning.
- DGI bedste ift. fitness og uddannelse af instruktører/assistenter til svømmeskolen og foreningsregi. SVØM bedst til konkurrence svømning (stævner og instruktørkursus) og har det rette værktøj til svømmeskoler (AQUA-School) samt et godt mærkesystem og et godt AQUA-camp koncept.
- SVØMs bestyrelsesnetværk er super godt."

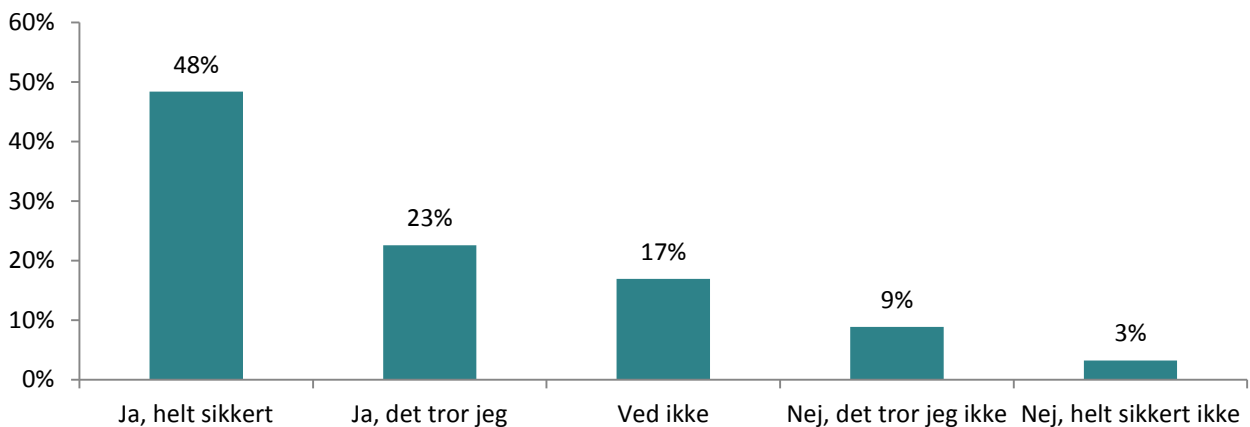
Opsummerende står SVØM i en konkurrencesituation i forhold til DGI, men størstedelen af klubberne (54 %) foretrækker generelt SVØM og konkret på syv ud af tolv områder, mens kun 18 % foretrækker DGI.

I forlængelse heraf har en række klubber, herunder flere af de deltagende klubber på fokusgruppemøderne, udtrykt en undren over, hvorfor SVØM og DGI ikke samarbejder mere om deres tilbud til klubberne. Eksempelvis udtrykker en klub fra Nordjylland:

”Jeg synes, SVØM og DGI bør samarbejde noget mere, foretage en eller anden form for arbejdsdeling, ja måske ligefrem lægges sammen.”

Ønsket om mere samarbejde illustreres også tydeligt i nedenstående figur.

Spørgsmål: Synes du generelt, at Dansk Svømmeunion og DGI burde samarbejde noget mere for at imødekomme klubberne behov?



Her er næsten hver anden helt sikker på, at SVØM og DGI bør arbejde mere sammen på at imødekomme klubbernes behov, mens syv ud af ti klubber svarer Ja, helt sikkert eller Ja, det tror jeg. Dette er en relativt stor andel af SVØMs klubber.

Udfordring 5: Kommunikation af strategi

I spørgeskemaet blev klubberne bedt om at forholde sig til synligheden af og kommunikationen med SVØMs bestyrelse og administration. Ud fra tilsagn fra klubberne på fokusgruppemøderne er det TSEs vurdering, at en række klubber savner mere synlighed og tydeligere kommunikation fra unionen, og at der ifølge klubberne er langt fra hverdagen i svømmeklubben til hovedkontoret i Farum. Nedenstående tabel giver indikationer på, at en overvejende del af svømmeklubberne er enige i disse betragtninger.

Spørgsmål: Nedenfor beder vi om din holdning til kommunikationen mellem Dansk Svømmeunion og din klub. Hvor enig er du i følgende udsagn?

	Enig/ meget enig	Hverken eller/ ved ikke	Uenig/ meget uenig
SVØMs bestyrelse er ofte synlige ved arrangementer, som min klub deltager i	10 %	45 %	45 %
SVØMs administration er ofte synlige ved arrangementer, som min klub deltager i	19 %	45 %	37 %
Jeg kender de overordnede principper i SVØMs politiske program	24 %	40 %	36 %
SVØMs politiske program er bestemmende for udviklingen i min klub	10 %	42 %	39 %
SVØM er god til at kommunikere deres strategi ud til min klub	17 %	43 %	39 %

Fra fokusgruppemøderne er der flere indikationer på, at medlemsklubberne sætter stor pris på bestyrelsen og administrationens synlighed ved de arrangementer, som klubberne deltager i. I spørgeskemaundersøgelsen har kun 10 % af klubberne angivet, at de er enige eller meget enige i, at unionens bestyrelse ofte er synlige ved de arrangementer, som klubben deltager i. Flere klubber bemærker dog samtidig, at det er forståeligt, at bestyrelsen ikke er mere synlige ved arrangementerne, da bestyrelsesmedlemmerne blot er frivillige.

En anden udfordring for kommunikationen mellem unionen og medlemsklubberne er, at kun én ud af fire klubber kender principperne i det politiske program, mens kun én ud af ti angiver, at det politiske program er styrende for udviklingen i deres medlemsklub. En stor del af det politiske program er dedikeret til udviklingsplaner for svømmeklubberne, og set i det lys er det uheldigt for koordinationen mellem svømmeklub og union, at grundprincipperne i det politiske program kun angives at være bestemmende for udviklingen i én ud af ti medlemsklubber. Endelig vurderer kun én ud af seks klubber, at unionen er god til at kommunikere sin strategi ud til medlemsklubberne.

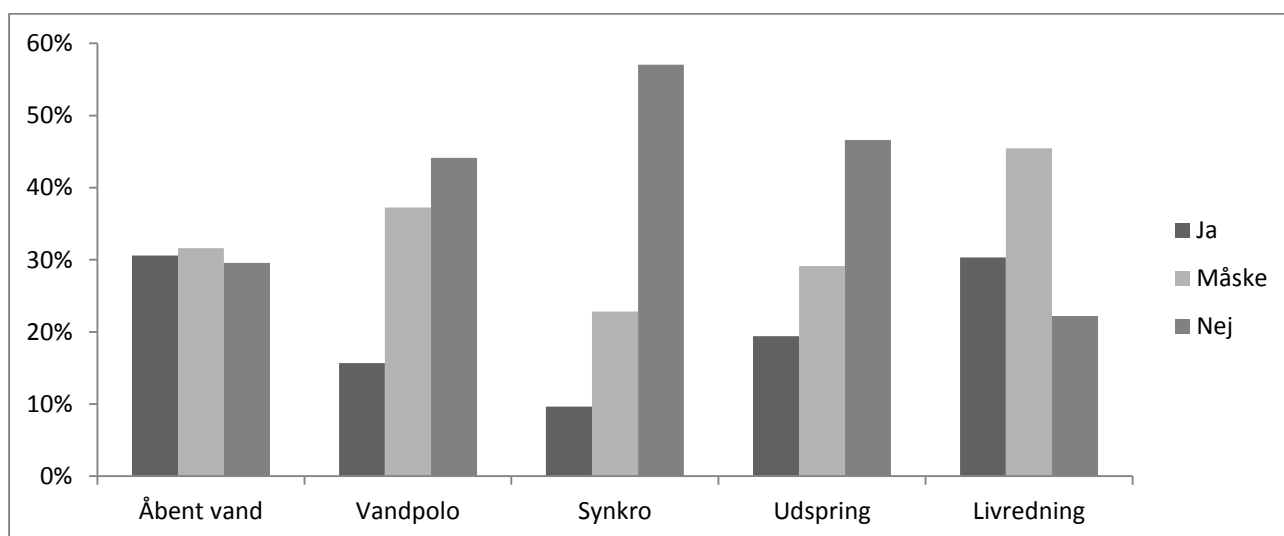
Dette forstærker billedet af, at SVØM står over for en større udfordring i forhold til at skabe mere synlighed over for klubberne og til at kommunikere og skabe opbakning til unionens strategi blandt klubberne.

Udfordring 6: De mindre sektioner

Nedenstående figur viser, i hvilken grad klubberne ville udbyde de pågældende vandidrætter, hvis de havde de rette faciliteter og ledig vandtid, og når klubberne *ikke* udbyder vandidrætten i forvejen. Svarkategorien ved ikke er udeladt af oversigtsmæssige årsager.

Det ses af figuren, at cirka 30 % af klubberne ville udbyde åbent vand aktiviteter og livredning. Cirka 20 % af klubberne ville udbyde udspring, 15 % af klubberne ville udbyde vandpolo, mens kun 10 % af klubberne ville udbyde synkrosvømning. Figuren giver indikationer på, at klubberne, selv uden at skulle forholde sig til manglende faciliteter og vandtid, ikke i vid udstrækning ønsker at tilbyde andre vandaktiviteter end de nuværende. Cirka hver tredje klub ville gerne udbyde åbent vand aktiviteter og livredning, som minder mest om 'traditionel svømning', mens hver femte klub eller færre ønsker at udbyde vandpolo, synkro og udspring, der, som disciplin, minder mindst om traditionel svømning.

Spørgsmål: Hvis din klub havde de rette faciliteter og ledig vandtid, ville I så tilbyde andre vandidrætter, end dem, som I udbyder nu?³



Spørgeskemaundersøgelsen har samtidig afdækket, hvad de øvrige barrierer (ud over de rette faciliteter og ledig vandtid) er, for at klubberne ville tilbyde andre vandidrætter end de aktiviteter, som de allerede tilbyder. Nedenstående tabel opsummerer resultaterne:

³ Yderligere analyse af datamaterialet vil kunne afdække, hvilke typer af klubber der ønsker/ikke ønsker at udbyde andre vandidrætter. Herunder kunne det analyseres, hvorvidt det er en mindre del af klubberne, der ønsker at udbyde andre vandidrætter, eller om det er en generel tendens.

Spørgsmål: Ud over faciliteterne - Hvad er de øvrige barrierer for, at din klub ville tilbyde andre vandidrætter end jeres hovedaktivitet?

	Antal	Procent
Klubben ønsker at prioritere ressourcerne på de nuværende aktiviteter	65	52 %
Klubben har ikke frivillige til at varetage denne opgave	57	45 %
Klubben har ikke adgang til de rette trænere	40	32 %
Klubben mangler inspiration og støtte til at gå i gang med nye vandidrætter	20	16 %
Det har ikke min klubs interesse	19	15 %
Klubben ved ikke, hvad det kræver at igangsætte nye aktiviteter	16	13 %
Klubben har ikke økonomi til at tilbyde andre vandaktiviteter	16	13 %
Ved ikke/ønsker ikke at oplyse	8	6 %
Andre barrierer	29	23 %
Antal klubber, der har besvaret spørgsmålet	126	

De to klart største barrierer er, at klubberne ønsker at prioritere ressourcerne på de nuværende aktiviteter (52 %), og at klubberne ikke har frivillige til at varetage denne opgave (45 %). Endelig svarer cirka én ud af tre klubber også, at de ikke har adgang til de rette trænere (32 %).

Samtidig oplever klubbernes frivillige, som arbejder med aktiviteter og udvikling inden for de mindre sektioner, at deres vilkår i unionen bør forbedres, ved at tildele flere ressourcer til rådighed til aktiviteter og til udvikling af de mindre sektioner.

Udfordring 7: Manglende deltagelse på generalforsamling og områdemøder

I nedenstående tabel er vist, hvor mange klubber der selv angiver at have deltaget mindst én gang på henholdsvis generalforsamling og områdemøder i de sportslige sektioner i løbet af de sidste fem år.

Spørgsmål: Har din klub deltaget i generalforsamlingen/områdemødet inden for de sidste 5 år?

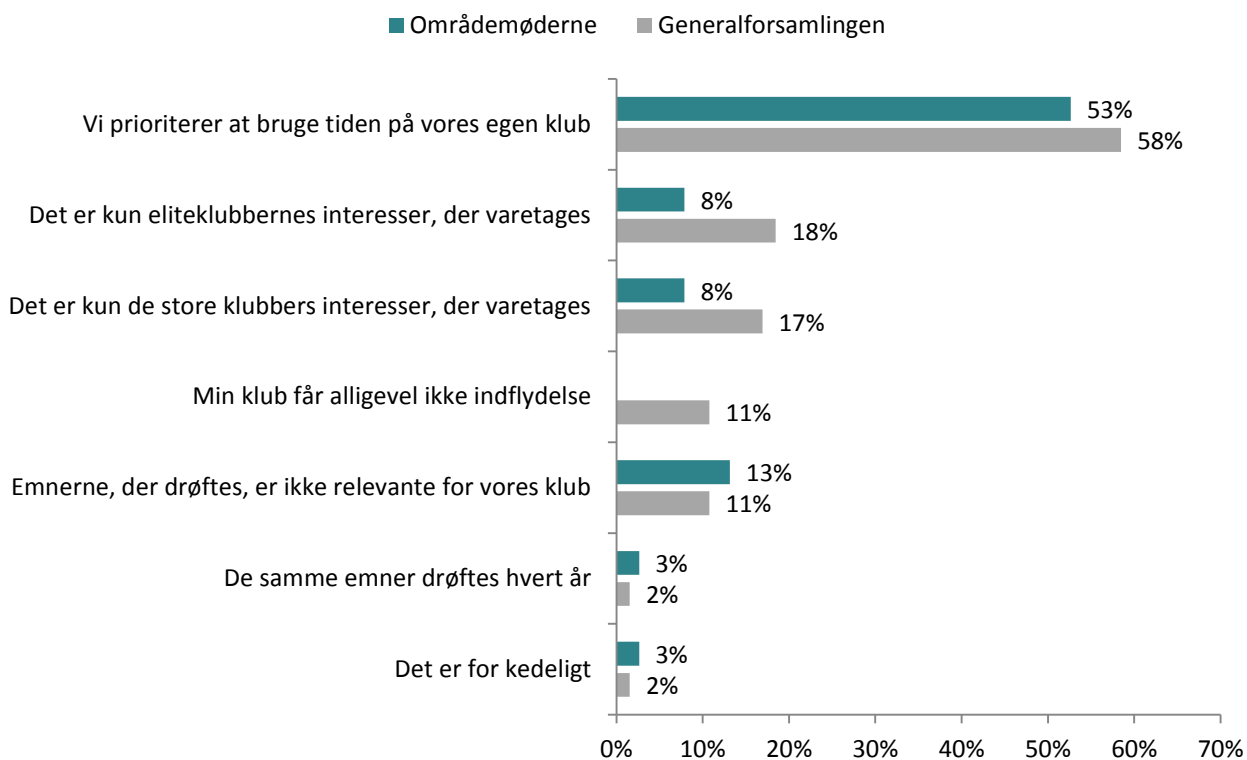
	Ja	Nej	Ved ikke
Har deltaget i generalforsamlingen i Dansk Svømmeunion	35 %	52 %	12 %
Har deltaget i områdemødet i én af de sportslige sektioner	53 %	31 %	16 %

Tabellen viser, at cirka én ud af tre klubber har deltaget på unionens generalforsamling i løbet af de sidste fem år. TSEs gennemgang af referaterne fra hver af generalforsamlingerne fra 2005 til 2014 viser, at klubbernes deltagelse på de enkelte generalforsamlinger har udgjort mellem 23 til 37 klubber, svarerende til 10-15 % af klubberne. Der kan ikke ses en klar tendens i antallet af deltagere pr. år, selvom antallet de seneste tre år har været faldende.

I forhold til områdemøderne i de sportslige sektioner viser spørgeskemaundersøgelsen, at klubberne er mere tilbøjelige til at deltage. Her har cirka hver anden medlemsklub deltaget i løbet af de sidste fem år, mens det kun er én ud af tre klubber, som ikke har deltaget.

De klubber, som *ikke* har deltaget i generalforsamlingen eller områdemødet, blev herefter bedt om at uddybe, hvorfor de ikke har deltaget. Resultaterne er opsummeret i nedenstående figur:

Spørgsmål: *Hvorfor har din klub ikke deltaget i generalforsamlingen/områderne inden for de sidste 5 år?*



Fælles for klubberne, som hverken deltager på generalforsamlingerne eller områdemøderne, er, at de prioriterer at bruge tiden på deres egen klub. Ellers gælder det for cirka én ud af fem af de adspurgte klubber, at de har en opfattelse af, at det kun er de store klubber, og de elitestærke klubbers interesser, som bliver varetaget på generalforsamlingen. Dette kan skyldes, at det primært er de større og eliteorienterede klubber, der deltager på generalforsamlingen.

For områdemøderne handler det i højere grad om, at emnerne, der drøftes, ikke er relevante for den pågældende klub.

Opsummerende er det derfor en udfordring for SVØM, at antallet af deltagende klubber på generalforsamlingen er relativt lavt – både i forhold til medbestemmelse inden beslutningerne bliver truffet, men i lige så høj grad som et forum, hvor strategien for det fremtidige arbejde kan fremlægges og drøftes med klubberne.

Hvordan løses disse udfordringer?

For at ramme klubbernes behov skal unionen vælge den fremtidige organisering, som giver de bedste muligheder for at løse ovenstående udfordringer. Men det er ikke alle syv udfordringer, der kan løses gennem en ny organisering.

Efter TSEs vurdering løses udfordringen om konkurrence fra DGI (udfordring 4) bedst ved, at SVØM har de rette tilbud til deres klubber (løsning af udfordring 1), og at klubberne derved i endnu højere grad vælger SVØM som den foretrukne 'leverandør'. Dette er mere et spørgsmål om (markeds)analyse af klubbernes behov og efterfølgende produktudvikling af tilbuddene fra unionens kursusafdeling, end det er et strukturelt problem.

Løsningen af de øvrige fem udfordringer og koblingen til den fremtidige organisering beskrives i afsnit 6.

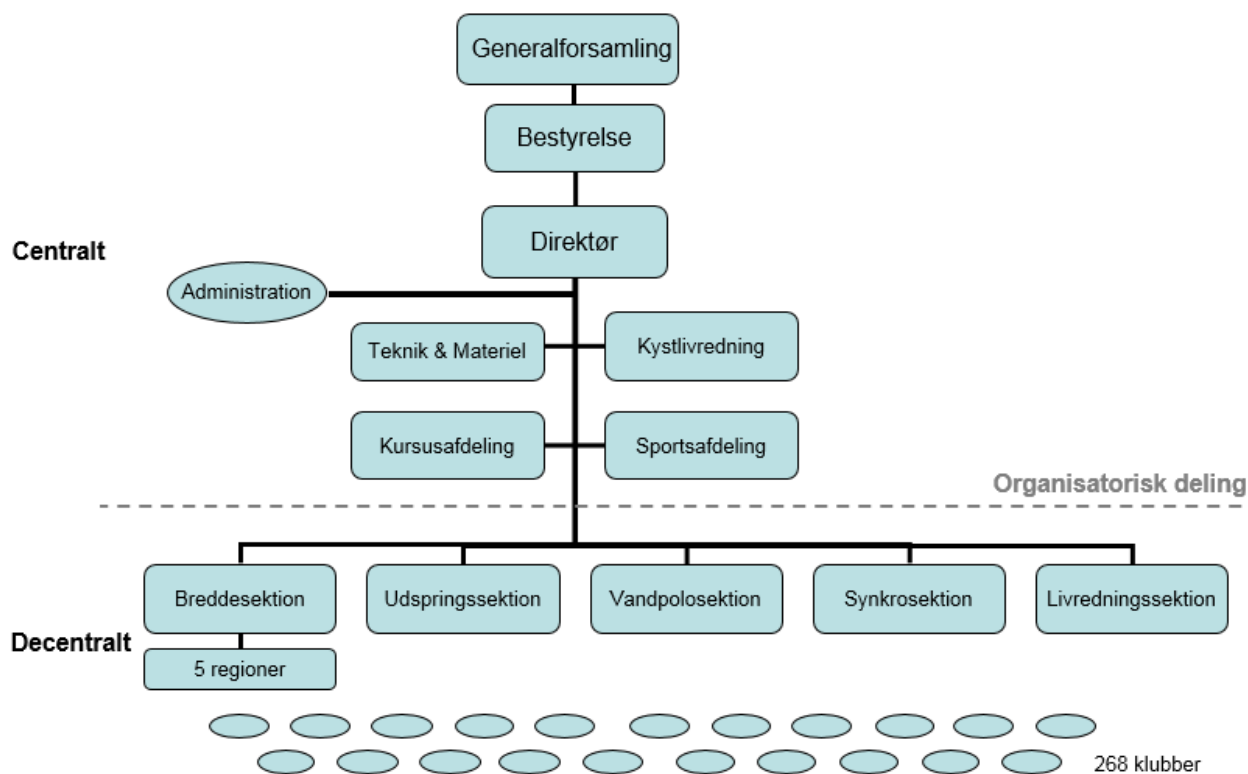
5 Nuværende organisering og koordinering

I dette afsnit beskrives SVØMs nuværende organisering og bestyrelsens udfordringer i forhold til at koordinere og skabe samarbejde mellem det centrale og decentrale niveau i unionen.

Afsnittet danner baggrund for det efterfølgende afsnit, hvor TSE beskriver principperne i og elementerne for den fremtidige organisering af unionen og opstiller forslag til forskellige modeller for den fremtidige organisering.

5.1 Den nuværende organisering

Den daglige organisering i SVØM består overordnet af to organisatoriske niveauer – henholdsvis det centrale og det decentrale niveau.⁴ Det centrale niveau ligger over den stiplede linje i nedenstående figur, og det decentrale niveau ligger under linjen.



⁴ Generalforsamlingen henregnes ikke til den daglige organisering, da generalforsamlingen kun mødes én gang pr. år.

Det centrale niveau

Det centrale niveau i SVØMs daglige organisering består af bestyrelsen og direktøren med de underliggende afdelinger.⁵

SVØMs vedtægter foreskriver, at til varetagelse af den overordnede ledelse af unionen vælger generalforsamlingen en bestyrelse, der består af en formand, en økonomiansvarlig og seks øvrige medlemmer. Bestyrelsen vælger selv næstformand blandt bestyrelsens øvrige medlemmer og er ansvarlig for samarbejdet på tværs i unionen og drøfter dette med sektionerne og afdelingscheferne efter behov og mindst én gang om året. Bestyrelsen fastlægger efter forhandling med afdelingscheferne og sektionscheferne arbejdsopgaverne for sektionerne.

Unionens administration ledes af en direktør, der er ansat af bestyrelsen og er ansvarlig over for denne i alle henseender. I 2001 blev SVØMs organisation ændret til en direktør ledet organisation, og medarbejderne i administrationen henregnes derfor til det centrale niveau og inkluderer udviklingskonsulenterne. Selvom udviklingskonsulenterne har en tæt tilknytning til de fem regioner under Breddesektionen, refererer udviklingskonsulenterne til en teamleder i administrationen.

Det decentrale niveau⁶

Det decentrale niveau udgøres af de fem sektioner, de fem regioner under Breddesektionen og de 268 klubber. Som det fremgår af forretningsordenen for de fem sektioner, er sektionerne et underudvalg under bestyrelsen, og de fem regioner er geografisk baserede udvalg under Breddesektionen.

Breddesektionen blev etableret i 2008, hvor Svømme Region Øst og Svømme Region Vest fusionerede ind i et samlet Dansk Svømmeunion. Som det fremgår af projektets kommissorium er Breddesektionen en kombination af lokale regionale aktivitetsudvalg, en demokratisk baseret Breddesektion og er en lidt kompliceret organisation, der også har vist sig at være en vanskelig disciplin i den virkelige verden.

Sektionslederen og de øvrige medlemmer til de fem sektioner vælges på de årlige områdemøder af medlemsklubberne. Medlemmerne af de fem regioner under Breddesektionen vælges ligeledes af medlemsklubberne på regionsudvalgenes årsmøder. Der er således tale om, at de fem sektioner og regionerne udgør et parallelt politisk niveau i organiseringen.

⁵ Afsnittet bygger på vedtægterne for Dansk Svømmeunion

⁶ Afsnittet bygger på vedtægterne for Dansk Svømmeunion, forretningsordenen for Breddesektionen og forretningsordenen for hver af de fire mindre sektioner

Breddesektionens formål

Det overordnede formål med Breddesektionens arbejde er:

- At tage udgangspunkt i Dansk Svømmeunions gældende vision, værdigrundlag og politiske program med henblik på at sikre en ambitiøs udvikling af breddearbejdet til gavn for klubberne og det enkelte medlem
- Understøtte de regionale udvalg med breddekoncepter, der tager udgangspunkt i aktiviteter for børn, unge, voksne, ældre, ledere og trænere

På baggrund af ovenstående udarbejdes på årlig basis handleplaner, som løbende opdateres.

Sektionen har blandt andet følgende arbejdsopgaver:

- Afholdelse af møder i forretningsudvalget, sektionsmøder samt møder med de regionale udvalg
- Samarbejde med udviklingskonsulenterne og en fra administrationens ledelse
- Dialog med øvrige sektioner og afdelinger
- Afholde en landsdækkende Aqua Konference

Forretningsordningen for Breddesektionen angiver, at sektionen er underlagt Dansk Svømmeunions love, bestemmelser og beslutninger, og at sektionen skal bestræbe sig på at opfylde Dansk Svømmeunions målsætninger.

De fem regioners formål er fastlagt i Breddesektionens forretningsorden, hvoraf det fremgår, at deres arbejdsopgaver blandt andet består af, at:

Udvikle aktiviteter til gavn for klubberne:

- Temamøde
- Netværk
- Konzeptudvikling
- Svømmeskole-tiltag
- Understøtte og inspirere til arrangementer lokalt i klubberne

Sportslige aktiviteter for bredden:

- Aktivitetskalender
- Stævneaktiviteter (regionalt baserede turneringer og mesterskaber, begynderstævner mv.)

Samarbejde med:

- Udviklingskonsulent
- Klubberne
- Kursusafdelingen
- Facilitetsudvalget⁷
- De øvrige sportslige sektioner

Ovenstående arbejdsområder skal konkretiseres i form af handleplaner med budget.

De mindre sektioners formål

De mindre sektioners formål er beskrevet i de respektive forretningsordner for sektionerne. For tre af de fire mindre sektioner er deres formål at skabe muligheder for, at alle kan dyrke den enkelte vandaktivitet på det plan, som hver enkelt ønsker.

Livredningsredningssektionens formål er formuleret som en række målsætninger og opgaver for sektionen: At skabe grundbud for en konkurrencelivredningskultur i Danmark, at afvikle aktiviteter inden for (konkurrence)livredning, at bjærgnings- og livredningsøvelser indgår i svømmeundervisning og –instruktøruddannelse og at skabe bred forståelse i befolkningen og hos myndigheder for vigtigheden af indlæring af færdigheder i svømning og livredning.

De mindre sektioners opgaver

De mindre sektioners opgaver er forskellige som følge af forskellige behov i de fire sektioner. Men følgende beskrivelse dækker de karakteristiske opgaver på tværs af sektionerne:

- Stævnerelaterede opgaver (regler for/og afvikling af mesterskaber, stævner, vedligeholdelse af dommersystem mv.)
- Landshold (regler udtagelse af landshold, udtagelse til internationale mesterskaber mv.)
- Udvikling af kurser (udarbejdelse af forslag, deltagelse i markedsføring mv.)
- Opsøgende klubarbejde
- Udarbejdelse af budget, regnskab, målsætningsplaner og handleplaner
- Samarbejde med relevante aktører

⁷ Af bestyrelsens skriftlige beretning til generalforsamlingen i 2013 fremgår det, at bestyrelsen i løbet af 2013 vedtog en ny facilitetsstrategi. Herunder blev det besluttet at nedlægge Facilitetsudvalget og rykke den daglige interessevaretagelse til administrationen. Facilitetsarbejdet blev politisk forankret i bestyrelsen.

5.2 Den organisatoriske deling

På baggrund af de 23 gennemførte interview og de fem fokusgruppemøder er det TSEs vurdering, at der er i SVØM er en *organisatorisk deling* mellem det centrale og decentrale led, som er illustreret ved den stiplede linje i ovenstående figur.

Det er således kendetegnende, at der i interviewene og på fokusgruppemøderne har afspejlet sig en væsentlig forskel i holdningerne til de overordnede linjer i SVØMs fremtidige organisering og herunder til en yderligere centralisering af beslutningerne mellem henholdsvis repræsentanter fra bestyrelsen og administrationen (dvs. fra det centrale niveau) og blandt repræsentanter fra sektioner, regioner og klubber (dvs. fra det decentrale niveau).

Det er samtidig kendetegnende, at der også er en forskel på, hvilke grundlæggende principper for den fremtidige organisering i SVØM (se afsnit 6.1 nedenfor), som repræsentanter for unionens centrale niveau giver udtryk for, set i forhold til de principper som repræsentanter for det decentrale niveau giver udtryk for.

Den organisatoriske deling er en udfordring for både profitorienterede og frivillige organisationer⁸, og efter TSEs erfaring findes delingen også i en række (af de større) danske specialforbund som f.eks. Dansk Boldspil-Union og Badminton Danmark.

Den organisatoriske deling i SVØM kan beskrives som bestyrelsens udfordringer i forhold til at

- skabe fælles forståelse for de fælles visioner og mål for SVØM
- 'bygge bro' mellem centrale og decentrale niveauer i SVØM
- koordinere⁹ de samlede ressourcer i unionen på den bedste måde
- sikre samarbejdet på tværs i unionen (jf. Dansk Svømmeunions vedtægter § 6.6)

Tendensen til organisatorisk deling vil (alt andet lige) være større i organisationer

- der udvikler sig hastigt,
- hvor de centrale og decentrale enheder er geografiske adskilte,
- hvor der er parallelle politiske og selvbestemmende enheder i organisationen,
- med flere niveauer i strukturen
- og ikke mindst i frivillige organisationer, hvor ledelsen (=bestyrelsen) ikke har en formel ledelsesret over det decentrale og udførende niveau i organisationen.

⁸ I organisationslitteraturen beskrives den organisatoriske deling, udfordringerne som delingen skaber og dermed behovet for koordinering på tværs af det centrale og decentrale niveau som et grundvilkår for en organisation - se f.eks. John Child, *Organization – Contemporary Principles and Practice*, 2011 og Gareth R. Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 2010.

⁹ Koordinering defineres i denne sammenhæng som den måde, hvorpå en organisations samlede ressourcer (økonomi og personer) anvendes bedst muligt for at skabe den største effekt for hele organisationen.

Disse fem karakteristika er efter TSEs vurdering at finde i SVØM i dag, og TSE ser den organisatoriske deling som en vigtig problemstilling i den fremtidige organisering af unionen.

I den nuværende organisering sker koordineringen mellem det centrale og decentrale niveau formelt gennem

- drøftelserne af Dansk Svømmeunions politiske program på den årlige generalforsamling og de fastlagte målsætninger i handleplanerne
- bestyrelsens repræsentation i de fem sektioner
- på elitesiden gennem eliteleder- og elitetrænernetværket (jf. Dansk Svømmeplan 2016)

For de to første punkter sker koordineringen primært gennem formelle *planer*, mens koordineringen i de to øvrige punkter primært finder sted gennem *personer*. Koordinering kan også finde sted på et mere uformelt plan gennem organisationens *kultur*¹⁰, som også er bestemmende for de holdninger som nøglepersoner har og de (manglende) handlinger og valg, som personerne foretager i det daglige (frivillige) arbejde for organisationen. I den ideelle organisering går disse tre koordineringsformer 'op i en højere enhed' og spiller sammen i det daglige.

Som det fremgår af projektets kommissorium, ønsker SVØM bedre koordinering og samarbejde mellem det centrale og det decentrale niveau i unionen og ønsker, at TSE opstiller forslag til en mere effektiv fremtidig organisering af SVØM. Dette er udgangspunktet for det efterfølgende afsnit.

¹⁰ En organisations kultur kan kort defineres som det sæt af (delte) værdier, normer og antagelser, som styrer lederes, frivilliges og ansattes interaktion med hinanden - se f.eks. Gareth R. Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 2010.

6 Fremtidig organisering

I dette afsnit beskriver TSE de grundlæggende principper for og de organisatoriske elementer i den fremtidige organisering af SVØM. Dette leder frem til tre forslag til den fremtidige organisering med angivelse af fordele og ulemper ved modellerne.

6.1 Grundlæggende principper for den fremtidige organisering

Som TSE læser projektets kommissorium skal den fremtidige organisering af unionen bygge på følgende tre grundlæggende principper:

1. En klarere adskillelse af politiske og udførende niveauer i organiseringen
2. En mindre fragmenteret organisering
3. En mere beslutningsdygtig, enkel organisering, der skaber mere værdi for klubberne

En klarere adskillelse af politiske og udførende niveauer i organiseringen

Dette princip peger på, at der skal være en mere *klar deling*, mellem hvem der *fastlægger* den fremtidige strategi og målsætningerne for SVØM, og *hvem der realiserer* disse. I den nuværende organisering fremlægger bestyrelsen forslag til strategi og målsætninger på den årlige generalforsamling, som endeligt beslutter herom (dvs. på det centrale niveau), og udmøntningen skal finde sted på SVØMs decentrale niveau (dvs. i sektioner, regioner og klubber) med bistand fra udviklingskonsulenterne.

På de årlige områdemøder i de fem sektioner drøftes der dog også strategi og målsætninger for sektionerne, og der afholdes valg til tillidsposter, hvorfor der i den nuværende organisering er flere politiske niveauer i organiseringen. Derved er der ikke en klar adskillelse mellem de politiske og udførende niveauer i unionens nuværende organisering.

TSEs gennemgang af sektionernes materiale fra områdemøderne fra 2014 viser, at dette er særligt gældende for Breddesektionen. Dette ses bl.a. af sektionslederens beretning, hvoraf det fremgår:

"I det forløbne år har vi udviklet et forslag til en strategi for Breddesektionen, der fokuserer på, hvordan vi gerne vil arbejde for at fremme breddetiltag i klubberne og på landsplan. Derudover er der også fokus på, hvordan vi kan styrke samarbejdet på tværs af Dansk Svømmeunion med vores primære samarbejdspartnere. På nuværende tidspunkt har vi orienteret bestyrelsen om vores strategiarbejde, og afventer bestyrelsens tiltag i forhold til en plan for organisering af breddeaktiviteter."

Interview med medlemmer af Breddesektionen viser også, at Breddesektionen lavede deres egen breddestrategi for at være på 'forkant med udviklingen', og at sektionen ikke har et særligt stort fokus på Dansk Svømmeunions politiske program 2012 - 2016. Derimod har sektionen fokus på Svømmeplan 2016 og flytningen af bestemte stævneaktiviteter, og ser dette som et signal om, at

SVØM har et meget stor fokus på elitearbejdet, og at bestyrelsen generelt glemmer at inddrage sektionen i sit arbejde. Det gives også tilkende, at strategiudviklingsprocesser i højere grad burde køre 'bottom up' i stedet for 'top down', og at det ikke skaber engagement blandt de frivillige for opfyldelsen af strategien.

Samtidig skal det bemærkes, at det under interviewene er blevet nævnt af enkelte bestyrelsesmedlemmer, at der også er behov for en klarere adskillelse mellem bestyrelsen (det politiske niveau) og administrationen (det udførende niveau) i den fremtidige organisering. Andre bemærkede, at der er for meget sagsbehandling i bestyrelsen i stedet for opfølgning på strategi, og at bestyrelsesmedlemmerne kan have vanskeligt ved at overskue det omfangsrige materiale, der udsendes af administrationen til bestyrelsesmøderne.

Der er dog ikke enighed i bestyrelsen omkring disse problemstillinger, og det enkelte bestyrelsesmedlems ansvar og rolle samt administrationens rolle (og deltagelse i bestyrelsesmøderne) har været drøftet på flere bestyrelsesmøder og senest på bestyrelsesmødet i november 2014.

En mindre fragmenteret, mere beslutningsdygtig og enkel organisering, der skaber mere værdi for klubberne

Punkt 2 og 3 kan ses samlet, hvor en mindre fragmenteret organisering omhandler det forhold, at SVØMs organisation består af fem sektioner med fem forskellige vandidrætter, og at der i Bredde-sektionen er et ekstra organisatorisk niveau i form af de fem regioner (jf. afsnit 5). Et mål for den fremtidige organisering er derfor at skabe en mere enkel organisering, der skaber mere værdi for klubberne. I denne forbindelse kunne SVØM overveje, hvorvidt antallet af sektioner kan gøres mindre, og/eller hvorvidt færre organisatoriske niveauer kunne skabe bedre tilbud til klubberne.

Generelt vil en fladere struktur med *få niveauer* i organiseringen give en mere beslutningsdygtig og enkel organisering.

I tillæg til disse tre grundlæggende principper er der i interviewene og på fokus- og arbejdsgruppemøderne peget på følgende fire øvrige principper

1. Den organisatoriske deling skal formindskes
2. Nærhed til klubberne – i beslutninger og aktiviteter
3. De frivillige (i sektionerne) skal kunne 'se sig selv' i organiseringen
4. Ingen særinteresser i bestyrelsen

Den organisatoriske deling skal mindskes

Problemstillingen omkring formindskelse af den organisatoriske deling (*punkt 4*) er beskrevet ovenfor i afsnit 5.

Nærhed til klubberne – i beslutninger og aktiviteter

Punkt 5 har fokus på, at i den fremtidige organisering skal sektionerne, regionerne og klubberne enten inddrages eller have stor forståelse for de beslutninger, som træffes på centralt niveau i SVØM. Dette kan f.eks. ske gennem en høj grad af deltagelse af klubberne på unionens årlige generalforsamling, gennem en tydelig kommunikation og generel accept af unionens strategi og/eller gennem brug af tværgående fora på tværs af det centrale og decentrale niveau (se nedenfor). Klubberne har direkte stemmeret på generalforsamling, men som tidligere nævnt deltager kun få klubber på generalforsamlingen.

Nærheden i aktiviteter drejer sig om de aktiviteter, der afvikles gennem de nuværende regioner, som har ansvaret for at afholde regionalt baserede turneringer og mesterskaber, begynderstævner mv. Disse aktiviteter afholdes lokalt i geografisk nærhed af klubberne og har stor betydning for klubberne og deres medlemmer.

De frivillige (i sektionerne) skal kunne 'se sig selv' i organiseringen

Punkt 6 er særligt blevet påpeget i interviewene og på fokusgruppemøderne, hvor der lægges vægt på, at de frivillige i sektioner og regioner skal kunne 'se sig selv' i SVØMs organisering for at skabe opbakning og engagement hos de frivillige på det decentrale niveau.

Samtidig udtrykkes det i interviewene, på nogle af fokusgruppemøderne og i spørgeskemaundersøgelsen, at bestyrelsen kun interesser sig for og arbejder for eliten. Dette forstærkes af, at størstedelen af bestyrelsesmedlemmerne er tidligere elitesvømmere eller på anden vis tilknyttet elite-miljøet, mens kun 15 % af klubberne har angivet, at de primært har fokus på eliteaktiviteter (se spørgeskemaundersøgelsens resultater i bilag 3).

Opfattelsen hos de frivillige af, at bestyrelsen kun interesser sig for og arbejder for eliten, ligger efter TSEs vurdering i høj grad på et symbolsk plan og er forankret i organisationskulturen på det decentrale niveau. Disse karakteristika er derfor sværere at ændre på kort sigt, men det er en vigtig udfordring, som bestyrelsen bør adressere i den fremtidige organisering. At der kun deltager relativt få klubber på SVØMs generalforsamling (og heraf få breddeklubber) er en yderligere udfordring for unionen.

Ingen særinteresser i bestyrelsen

De otte medlemmer i SVØMs bestyrelse er alle valgt direkte på generalforsamlingen. Der er således ikke nogen fødte medlemmer, som det f.eks. er tilfældet i Dansk Boldspil-Union, Danmarks Gymnastikforbund og i Badminton Danmark, hvor enten sportslige sektioner og/eller regionale enheder er fødte medlemmer af bestyrelsen.

På grund af de direkte valg på generalforsamlingen til bestyrelsen i SVØM repræsenterer de otte medlemmer ingen bestemte interessegrupper, der skal forfølge en bestemt gruppes særinteresser.

6.2 Organisatoriske elementer

Ved de 23 interview, på de fem fokusgruppe- og to arbejdsgruppemøder og gennem spørgeskemaundersøgelsen blandt unionens klubber er der blevet peget på en række organisatoriske elementer, som den fremtidige organisering i SVØM kunne bestå af.

Datamaterialet peger på følgende otte organisatoriske elementer, som i indbyrdes kombinationer kan danne baggrund for tre forslag til den fremtidige organisering af SVØM.

Bestyrelsens sammensætning

I spørgeskemaundersøgelsen har en række klubber tilkendegivet deres holdning til bestyrelsen:

- "Bestyrelsen er usynlig for medlemsklubberne
- Bestyrelsen bør være til stede ved breddearrangementerne
- Mindre topstyring
- Man burde have taleret for bestyrelsen
- Flere professionelle bestyrelsesmedlemmer
- Bestyrelsen bør bestå af direkte valgte repræsentanter fra de mindre sektioner
- Målsætninger skal udarbejdes som fælles mål for både elite- og breddearbejdet
- Der bør nedsættes ad hoc udvalg i bestyrelsen med repræsentanter fra de mindre sektioner
- Det ville give god mening, at der blev valgt en repræsentant fra hver region
- Viljen til forandring og nytænkning er begrænset
- For meget fokus på eliten"

I de personlige interview er bestyrelsens rolle og sammensætningen også blevet belyst. Tre af de interviewede udtaler henholdsvis følgende om bestyrelsen:

"Jeg synes der mangler forståelse fra især bestyrelsen om, at de af til også skal være behjælpelige ift. at sektionerne kan etablere et samarbejde. Bestyrelsen må gerne være proaktive ift. at involvere sektionerne og udstikke flere retningslinjer i stedet for bare at have det stående i det politiske program. Det handler om at sikre en bedre gennemsigthed i de ting, der sker, og det gælder både bestyrelsen og administrationen, men især bestyrelsen. Bestyrelsen skal være lydhøre og anerkendende over for sektionerne og regionerne, men man skal absolut også høre på, hvad klubberne har at sige."

”Jeg synes, der skal være mere fokus på breddeidrætten og faciliteterne i bestyrelsen. Man ser ikke, at bestyrelsen bruger 75 % af sin tid på bredden, men det er da dejligt (hvis det er tilfældet). De er generelt dårlige til at fortælle om, hvad de laver, og de er ikke synlige nok.”

”Det største problem er, at bestyrelsen repræsenterer sig i sektionerne og ikke omvendt. Nogle gange føler man lidt, at det er som om, at man er bange for ikke at kunne holde øje med, hvad sektionerne laver. Jeg mener, at sektionerne absolut skal sidde i bestyrelsen.”

Det er TSEs vurdering, at disse tilkendegivelser skyldes antagelser og holdninger på et mere uformelt og symbolsk plan, men ikke desto mindre er de med til at definere spillereglerne for, hvordan bestyrelsen opfattes i hele unionen.

En mulighed for at modvirke denne opfattelse kunne være, at repræsentanter fra sektioner/og eller regionerne kunne inkluderes i bestyrelsen. Der kunne også gives møde- og taleret på et årligt bestyrelsesmøde for de sportslige sektioner. På de fem fokusgruppemøder har der været en generel opbakning til denne model for unionens fremtidige organisering.

Den nuværende bestyrelse er sammensat af medlemmer, der geografisk kommer fra de fire regioner, men betydningen og effekten heraf er næppe tydelig for klubberne og regionerne.

Breddesektionen og regionerne

Breddesektionen kunne nedlægges og erstattes af tværgående fora eller af projektorienterede enheder, og regionerne kunne omdannes til regionale aktivitetsudvalg/-fora. Det skal bemærkes, at blandt de 23 % af klubberne, der i spørgeskemaundersøgelsen har angivet, at der er behov for en ændring af SVØM, tilkendegiver 62 % af klubberne, at der bør ske ændringer i Breddesektionen.

I spørgeskemaundersøgelsen har en række klubber uddybet deres svar med følgende:

- ”(Breddesektionen) virker som et ekstra lag mellem klubberne og udviklingskonsulenterne
- Gør det endnu mere lokalt og nærværende
- Selvom vi er breddeklub, har vi ikke vores fokus på Breddesektionen
- Har svært ved at se målet/missionen med Breddesektionen
- Breddesektionen bør hjælpe med udvikling af klubben
- Skal være mere synlig i Vestdanmark
- Brug for en selvstændig strategi for bredden
- For stor afstand mellem kursusafdelingen og Breddesektionen
- Det er svært at komme i kontakt med folk fra Breddesektionen”

I et interview blev det om Breddesektionen tilkendegivet:

”Jeg mener, at Breddesektionen udfylder sin rolle så godt, som den kan i øjeblikket, men den kan gøre det bedre, end den gør i dag. Det kræver lidt mere anerkendelse, og at bestyrelsen også tager et ansvar for at definere Breddesektionens rolle.”

Tværgående fora

For at øge koordineringen på tværs af det centrale og decentrale niveau i SVØM, kan der oprettes flere tværgående fora med repræsentanter fra bestyrelsen og fra klubber (og fra sektionerne og regionerne i det omfang, de fortsat er en del af unionens formelle organisering). Et eksempel kunne være et fora for facilitets- og frivillighedsproblematikken.

SVØM afholder i starten af året et tværgående forum (også kaldet 'Nytårskuren'), hvor bestyrelsen, de regionale ledere, sektionsrepræsentanter, udviklingskonsulenterne og chefgruppen deltager. Ifølge de afholdte interview er dette forum primært et socialt, formidlende forum og tjener som anerkendelse af de frivillige, men er i mindre grad et idegenererende og udviklingsorienteret forum.

De mindre sektioner

De fire mindre sektioner har haft stagnerende eller faldende medlemstal gennem de seneste fem år med undtagelse af udspringssektionen, som har øget medlemstallet med 20 %.

Politikken for udvikling af de mindre sektioner er beskrevet i ”Dansk Svømmeunions sportspolitik for sektioner”, som er et resultat af en nedsat arbejdsgruppe i 2011. Politikken blev færdiggjort i 2012. Overordnet set har politikken fokus på at fastlægge de muligheder og forventninger, som bestyrelsen har til den enkelte sektion og sætter retningslinjerne for, hvordan sektionerne kan tiltrække flere midler gennem flere medlemmer og flere aktiviteter.

Det er forskelligt, hvordan de fire sektioner har taget imod sportspolitikken, blandt andet fordi nogle af sektionerne har fået skåret deres støtte til elitearbejdet, selvom dette ligger inde for rammerne af den af bestyrelsen vedtagne sportspolitik. Efter TSEs vurdering har bestyrelsen vanskeligt ved at skabe fremdrift og udvikling i flere af de mindre sektioner i den nuværende organisering. I lyset heraf er det en mulighed at omdanne de fire mindre sektioner til projekt/-udviklingsorienterede enheder for at bringe fokus på en fremadrettet proces. Projekt/-udviklingsorienterede enheder beskrives i det efterfølgende afsnit.

En mulighed kunne også være at bringe fokus på at øge samarbejdet mellem sektionerne omkring udvikling af aktiviteter og tiltrækning af flere medlemmer. Dette kunne finde sted gennem fælles udviklingsprojekter på tværs af sektionerne.

Projekt-/udviklingsenhed

Breddesektionen, regioner og/eller de fire mindre sektioner kan omdannes til projekt-/udviklingsenheder, hvorved de ikke længere er en del af unionens formelle organisering.

- En projekt-/udviklingsenheden har følgende karakteristika
 - Enheden nedsættes af bestyrelsen
 - Rammerne for enhedens arbejde fastlægges af bestyrelsen med udgangspunkt i de fastlagte visioner, strategier og mål for dansk svømning
 - Kan frit sammensættes med et hensigtsmæssigt antal deltagere
 - Har til formål at sikre, at tværgående koordinering i SVØM sker gennem en fleksibel deltagersammensætning
 - En (eller flere) af SVØMs udviklingskonsulenter tilknyttes projekt-/udviklingsenheden
 - Skal sikre en højere grad af involvering og indflydelse for de frivillige, som er udvalgt til at deltage i projekt-/udviklingsenheden
- En projekt-/udviklingsenhed adskiller sig fra et stående udvalg ved
 - ikke at være lovbestemt
 - at være tidsbegrænset (evt. flerårig) og dermed mere fleksibel
 - ikke at være politisk orienteret, men med udgangspunkt i de fastlagte visioner, strategier og mål. Enheden skal have et klart fokus på en eller flere definerede opgaver

Medlemmerne af projekt-/udviklingsenheden kan bestå af aktører fra bestyrelsen, de nuværende sektioner/regioner og/eller fra klubberne afhængig af opgavens indhold og karakter. Kriteriet for udvælgelse skal primært være personens kvalifikationer og viden, og ikke hvilken interessegruppe personen repræsenterer.

Ansatte overtager styringen af opgaverne

Efter generalforsamlingen i 2012 fusionerede svømmesektionen og eliteafdelingen til en sportsafdeling, hvor hele den nationale mesterskabsstruktur, der førhen blev ledet af frivillige, blev lagt under den i administrationen ansatte sportschef. Sportschefen er således øverste leder af sportsafdelingen¹¹, som består af tre udvalg: Dommer-, master- og stævneudvalget. Sportschefen er overordnet leder af stævneudvalget, men uden stemmeret på områdemødet, og stævneudvalget har fast deltagelse af fire klubrepræsentanter (og landstræneren og sportskoordinatoren). Dommer- og masterudvalgene har begge en (daglig) frivillig leder og henholdsvis fire og to frivillige. Lederen af dommer- og masterudvalgene refererer dog overordnet til sportschefen.

¹¹ Sportsafdelingen består også af en styre- og arbejdsgruppe, som varetager koordineringen af elitearbejdet mellem Team Danmark og Dansk Svømmeunion. Styre- og arbejdsgruppen har ikke deltagelse af frivillige.

Tilsvarende gælder det for kursusafdelingen, der tidligere var organiseret som et udvalg kun med frivillige, at den daglige ledelse varetages af en ansat udviklingskonsulent med bistand fra frivillige.

Udover at sikre flere ressourcer til løsning af opgaverne gennem brug af ansatte, så sikrer de ansatte også en kontinuitet i opgaveløsningen, hvor frivillige kan have begrænsninger i forhold til, hvor længe de kan bistå med løsning af opgaverne. En væsentlig forudsætning for dette element er, at SVØM kan finde midler til at aflønne flere ansatte.

På arbejdsgruppemøderne har det været drøftet, at det samtidig er vigtigt, at SVØM motiverer flere frivillige til at deltage i løsningen af opgaverne i unionen. Hvis de ansatte i stigende grad overtager opgaver og/eller styringen af opgaverne, er det vigtigt, at de frivillige fastholdes i opgaver, der både er givende og kompetenceudviklende, og som kan give de frivillige en høj grad af indflydelse. Det er derfor vigtigt, at de frivillige i endnu højere grad får indflydelse på det politiske arbejde og de overordnede rammer¹² og ikke blot skal assistere de ansatte i organisationen med løsningen af opgaverne. Dette bør SVØM efter TSEs vurdering adressere i unionens fremtidige frivillighedsstrategi.

Nyt politisk program og ny strategi

Dansk Svømmeunions politiske program for 2012 - 2016 "Svømning for Alle" blev vedtaget på unionens generalforsamling i 2012. De centrale punkter i det politiske program er:

- At sikre mangfoldigheden af svømmeaktiviteter i unionen med særligt fokus på livredning og åbent vand og på nye organiseringsformer
- At skabe et fundament for frivillighed og medlems- og klubtilgang og konsolidering heraf ved at sætte fokus på rekruttering, kompetenceudvikling af frivillige, udvikling af mangfoldige og fleksible tilbud for derved at følge samfundstendenser
- SVØMs samfundsansvar, herunder at lære børn og danskere at svømme og sætte fokus på livredning, formindske antallet af drukneulykker, integration og skolesvømning.

Unionens eliteaktiviteter er kun omtalt meget kort i det politiske program.

I programmets forord er det anført, at "i modsætning til vores tidligere program, der havde fokus på en lang række idrætspolitiske områder, er nærværende politiske program "Svømning for Alle" udtryk for en prioritering af fire idrætspolitiske temaer, som DIF, i deres politiske program, har vurderet, er de væsentligste."

¹² Jf. ovenfor om det grundlæggende princip for den fremtidige organisering – Nærhed til klubberne – i beslutninger og aktiviteter

Dette fokus har givet medvirket til at tiltrække midler fra DIF til udviklingsprojekter om blandt andet klubrekruttering og –fastholdelse (2010 – 2013), hvor DIF har støttet med cirka 3,2 mio. kr.¹³ og et fællesprojekt med Danmarks Gymnastik Forbund til fastholdelse af tweenagere og teenagere og fortsat stigende medlemsudvikling (2014 – 2017). Sidstnævnte projekt betegnes som det største udviklingsprojekt i DIFs historie med en økonomisk ramme på samt godt 15 millioner kroner, hvoraf DIF finansierer cirka halvdelen.¹⁴

SVØM har således truffet et strategisk valg om at 'lægge sig tæt op' af DIFs strategi for derved at tiltrække midler fra DIF til centrale udviklingsprojekter. Denne strategi har været succesfuld i forhold til at tiltrække eksterne midler til rekruttering af klubber og dermed medlemmer til unionen. Antallet af medlemmer fra 2010 til 2013 er således øget med i alt cirka 34.000 medlemmer, hvoraf cirka 16.300 medlemmer og 54 nye klubber er blevet medlem af SVØM som (direkte) funktion af udviklingsprojektet.¹⁵

Men som det blev nævnt af tre forskellige medlemmer af bestyrelsen, har dette strategiske valg også haft nogle konsekvenser:

”(Vores) strategi og handleplaner er et internt styringsredskab for bestyrelsen og administrationen – klubberne læser eller kender dem ikke. Det er få klubber, vi når ud til ved at fremlægge det på generalforsamlingen og have det liggende på hjemmesiden. Klubberne er ikke så interesserede i det politisk program, men vil vide, hvad SVØM kan gøre for dem.

En af de ting vi fejler lidt i er, at vores strategi ikke nødvendigvis er vores klubbers strategi. At flere skal svømme er ikke nødvendigvis strategien for klubberne. Hvis ikke svømmeclubberne har lyst til at være med, er vores strategi jo ligegyldig.

Vi er lidt for ofte i en reagerende (i stedet for agerende) position ift. DIF og omverdens fokus. Det kan være et symptom på, det er en presset organisation. Vi er måske kommet til et punkt, hvor vi skal prioritere, hvad vi vil. Måske er tiden kommet til, at vi skal definere, hvad vores kerneindsatsområder er, i stedet for at ville det hele. Det er blevet (drøftet) i bestyrelsen, at hele strategisættet og visionen skal op at vende – helt op til, hvorfor SVØM skal være til. (Vores) vision og mission trænger til et eftersyn. Det skal være in touch med, hvad klubberne føler.”

Som det er beskrevet i afsnit 4, så bekræfter spørgeskemaundersøgelsens resultater en række af de punkter, som de tre bestyrelsesmedlemmer har bemærket. Spørgeskemaundersøgelsen viser,

¹³ Evaluering udviklingsprojekter 2010-2013, DIF 2014

¹⁴ www.dif.dk/da/nyt/dif-nyheder/2013/november/21112013_svoemning_gymnastik

¹⁵ Evaluering udviklingsprojekter 2010-2013, DIF 2014

at kun én ud af fire klubber kender principperne i det politiske program, mens kun én ud af ti angiver, at det politiske program er styrende for udviklingen i deres medlemsklub. En stor del af det politiske program omhandler udviklingsplaner for klubberne, og det er derfor uheldigt for koordineringen mellem klub og union, at grundprincipperne i det politiske program kun angives at være bestemmende for udviklingen i én ud af ti medlemsklubber. Endelig vurderer kun én ud af seks klubber, at unionen er god til at kommunikere sin strategi ud til medlemsklubberne.

Det er derfor TSEs vurdering,

- at SVØM bør revurdere deres strategi og det politiske program, hvor hovedfokus først og fremmest bør ligge på at opfylde klubbernes behov - og (lidt skarpt formuleret) ikke primært DIFs behov¹⁶
- at den fremtidige strategi omfatter hele unionen (både de centrale og decentrale niveauer, dog ikke klubberne) og er sammentænkt med delstrategierne for særligt kursus-, facilitets-, og kommunikations- og frivillighedsområdet
- at SVØM overvejer, hvorledes de frivillige i klubberne, i regionerne mv. inddrages i strategiprocesen, så processen i mindre grad bliver 'top-down' og i højere grad 'bottom-up' for derved at skabe et større ejerskab til strategien blandt de frivillige
- at et politisk program på de nuværende 36 sider i sig selv kan virke afskrækkende på klubberne.

Som det blev nævnt af et bestyrelsesmedlem under interviewene, så bør unionens vision og mission også revurderes som led i strategiprocesen. Nedenfor er vist Dansk Svømmeunions vision og centrale værdier, som de er præsenteret i det nuværende politiske program:

"Vision

Vi vil være Danmarks bedste idrætsorganisation.

Værdier

Vi vil optræde og anerkendes som en idræt, der:

- Er professionel og ambitiøs; som individ og som union stiler vi mod høje mål
- Er ansvarlig; rollen som et af landets største idrætsforbund forpligter i forholdet til vores medlemmer, klubber og samfundet
- Er modig; vi står ved vores mål og meninger. Også i modvind
- Er ærlig og åben; vi siger, hvad vi gør og vi gør, hvad vi siger
- Skaber glæde og begejstring ved leg, læring og udvikling i vand
- Redder liv, vi lærer danskerne at svømme og vi uddanner livreddere"

¹⁶ Dette behøver dog ikke nødvendigvis at være to modsatrettede kriterier for det fremtidige politiske program.

Det er TSEs vurdering, at den nuværende vision og de centrale værdier ikke i særlig høj grad har fokus på at opfylde klubbernes behov og være styrende for udviklingen i medlemsklubberne. Samtidig skal vi bemærke, at ordet 'klub' eller 'forening' ikke er nævnt i Dansk Svømmeunions formålsparagraf (jf. vedtægternes § 2).

De rette tilbud/aktiviteter til klubberne og øget synlighed og kommunikation

Som beskrevet i afsnit 4 har unionen en udfordring i forhold til at skabe de rette tilbud og aktiviteter til klubberne (udfordring 1) samt øge synlighed og kommunikation (udfordring 5).

For at skabe opbakning fra klubberne i forhold til den fremtidige organisering er det vigtigt, at bestyrelsen kan klarlægge, at den nye organisering vil give bedre mulighed for, at klubberne tilbydes de rette tilbud og aktiviteter samt øge synligheden og kommunikationen.

Som det er angivet i projektets kommissorium har SVØMs kursusafdeling udviklet sig positivt, men har en lav udviklingskurve, da der mangler en stærk strategi og et stærkt fokus. Efter TSEs vurdering vil det være en væsentlig forudsætning for at skabe de rette tilbud og aktiviteter til klubberne, at kursusafdelingen udvikler sig på disse punkter.

I forhold til øget synlighed og kommunikation er det vigtigt, at SVØM er sig denne udfordring bevidst i alle (nye) tiltag, som vedrører klubberne. Overordnet set drejer det sig om, at opprioritere synlighed og kommunikation i forhold til klubberne. Dette kan ske på følgende måder:

- Gennem bestyrelsens tilstedeværelse, synlighed og kontaktskabelse ved de vigtigste arrangementer, hvor klubberne er samlet – ikke mindst regionalt og lokalt. Behovet herfor vil (alt andet lige) være større, hvis regioner og sektioner ikke er en del af den fremtidige organisering i SVØM. Denne synlighed kan skabes af bestyrelsen og/eller udviklingskonsulenterne, men signalværdien og den symbolske værdi vil være større i den udstrækning, at det er bestyrelsesmedlemmerne, der skaber synligheden – ikke mindst i den fase, der følger før og efter vedtagelsen af den fremtidige organisering.
- At vurdere nøje hvordan bestyrelsen udbreder sine holdninger til nye tiltag og tanker om fremtiden. Det drejer sig kort fortalt blandt andet om, at øge kommunikationen og kommunikere *rettidigt, klart* og på de *platforme*, hvor klubberne er tilstede.

Dette citat fra et af interviewene kan illustrere, hvordan én frivillig ser på bestyrelsens kommunikation:

Man kan læse nogle beslutningsreferater, men igen med den sparsomme tid, som folk har til rådighed, har man ikke tid til at læse 25 forskellige mails – det skal fortælles til dig. Hvis man får noget fortalt, kan man spørge ind til det. Læser man et referat, har man kun den forståelse, som man kan få ud af papiret.”

6.3 Modeller for fremtidig organisering

I det følgende præsenterer TSE tre forslag til modeller for den fremtidige organisering af SVØM, hvor modellerne er opstillet som 'arketyper' modeller. Vi har valgt at præsentere modellerne som 'arketyper', da forskellene mellem modellernes hovedstrukturer og de typiske elementer derved fremstår tydeligst. Når SVØM skal vælge en endelig model for den fremtidige organisering af unionen, er det også muligt at inddrage delelementer på tværs af de tre modeller og derved danne nogle hybrider mellem de tre modeller.

De tre modeller er:

- A. Optimering af den nuværende organisation
- B. Sektionsmodellen
- C. Projektorganisationen

Generelt gælder det for de tre modeller, at SVØM i den fremtidige organisering skal vægte højt at skabe de rette tilbud og aktiviteter til klubberne samt øge bestyrelsens synlighed og kommunikation for særligt at adressere udfordring 1 og 5 (jf. afsnit 4).

Tilsvarende er det gældende, at ændring af unionens strategi også er vigtig for den fremtidige organisering af SVØM. Derfor er dette element også tilstede i alle tre modeller.

A. Optimering af den nuværende organisation

Karakteristika

- Overordnet struktur som i dag
- En fortsat bred sammensætning af bestyrelsen og en tydelig udmøntning og markering af, at bestyrelsen består af repræsentanter fra regionerne. Dette sikrer nærheden til klubberne (sammen med udviklingskonsulenternes indsats)
- Brug af tværgående fora

Fordele

- Organiseringen er kendt på forhånd
- En bestyrelse med otte personer fremmer beslutningsdygtighed
- Ingen særinteresser i bestyrelsen
- Flere tværgående fora kan skabe bedre koordinering og dermed mindske den organisatoriske deling og øge nærheden til klubberne

Ulemper

- Antallet af niveauer i strukturen formindskes ikke
- Flere politiske niveauer i organiseringen
- De frivillige i de fem sektioner kan ikke 'se sig selv' i bestyrelsen

B. Sektionsmodellen

Karakteristika

- Breddesektionen nedlægges ('flyttes' ind i bestyrelsen)
- Bestyrelsen øges med ét medlem, da de fem regioner får én plads i bestyrelsen
- De fire mindre sektioner bevares og har en vedtægtsbestemt møde- og taleret på (et) bestyrelsesmøde(r)¹⁷
- Nærhed til klubberne sker gennem regionernes og sektionernes direkte 'repræsentation' i bestyrelsen

Fordele

- Flere ressourcer til bestyrelsesarbejdet og beslutningsdygtigheden i bestyrelsen bevares
- En fladere og mindre fragmenteret struktur på svømmesiden
- De frivillige i sektionerne kan 'se sig selv' i bestyrelsen
- Den organisatoriske deling mindskes (Breddesektionen nedlægges)

Ulemper

- Kræver omstilling til en ny organiseringsmodel i SVØM
- Øget arbejdspress og mødetid for de frivillige i de fire mindre sektioner
- Særinteresser vil blive repræsenteret i bestyrelsen

¹⁷ Dette punkt har primært symbolsk betydning og vil skabe en signalværdi over for sektionerne i forhold til, at hele bestyrelsen ønsker at lytte til sektionernes behov og situation.

C. Projektorganisationen

Karakteristika

- Breddesektionen, regionerne og de fire mindre sektioner nedlægges
- Sektionerne og regionerne organiseres som projekt-/udviklingsenheder
- Regionerne omdannes til aktivitetsbaserede udvalg
- En udviklingsafdeling oprettes, hvor ansatte leder projekt-/udviklingsenhederne og de aktivitetsbaserede udvalg med bistand fra klubbernes frivillige
- Klubbernes deltagelse i tværgående fora og/eller projekt-/udviklingsenheder sikrer nærhed til klubberne

Fordele

- Beslutningsdygtigheden i bestyrelsen bevares
- En afprøvet organisationsmodel i SVØM (jf. sports- og kursusafdelingen)
- Kun ét politisk niveau i organiseringen
- En fladere og mindre fragmenteret struktur (to niveauer mindre)
- Ingen særinteresser i bestyrelsen
- Flere tværgående fora kan skabe bedre koordinering og dermed mindske den organisatoriske deling

Ulemper

- Kræver øget finansiering til udviklingsafdeling eller omfordeling af midler
- Modellen kan møde modstand fra sektionerne, regionerne og nogle klubber, der vil se modellen som et udtryk for centralisering

Hvilke modeller løser bedst de syv udfordringer?

Som beskrevet i afsnit 4 skal SVØM vælge den fremtidige organisering, der giver de bedste muligheder for at adressere de syv udfordringer. Men det er ikke alle udfordringerne, som kan løses gennem en ny organisering.

Efter TSEs vurdering løses udfordringen om konkurrence fra DGI (*udfordring 4*) bedst ved, at SVØM har de rette tilbud til deres klubber (*løsning af udfordring 1*), og at klubberne derved i endnu højere grad vælger SVØM som den foretrukne 'leverandør'. Dette er mere et spørgsmål om (markeds)analyse af klubbernes behov og efterfølgende produktudvikling af tilbuddene fra unionens kursusafdeling, end det er et strukturelt problem.

Det er TSEs overordnede vurdering, at *udfordring 2* (klubbernes faciliteter) bedst løses gennem model C, hvor en ansat i en udviklingsafdeling leder et tværgående fora for facilitetsområdet med bistand fra klubbernes frivillige og evt. med et bestyrelsesmedlem som formand. Set i forhold til

kompleksiteten i og omfanget af udfordringen giver model C gennem den oprettede udviklingsafdeling de bedste muligheder for at kanalisere øgede og blivende ressourcer til analyse af problemstillingen, udarbejde forslag til løsninger og realisering af handlingsplan.

For *udfordring 3* (rekruttering af frivillige) har en arbejdsgruppe bestående af fire bestyrelsesmedlemmer arbejdet på udkast til en frivillighedsstrategi.¹⁸ Derved har bestyrelsen allerede iværksat tiltag for at imødegå denne udfordring. Hvis strategien om nogle år skal opdateres i en fremtidig organisering, kunne opgaven efter TSEs vurdering bedst løses i en tværorganisatorisk projektenhed, hvilket peger på model C for at inddrage klubberne i opgaven. Et tværgående fora kan også inddrages i løsningen af opgaven, og tværgående fora er et element i både model A og C.

Som nævnt ovenfor er udarbejdelsen af en ny strategi og kommunikationen heraf (*udfordring 5*) en udfordring, som skal løses uanset valg af model.

Udfordring 6 (manglende udbredelse af de mindre vandaktiviteter i klubberne) kan løses både gennem model B og C, men på forskellig måde.

Ved model B vil udarbejdelsen af en strategi for at få flere klubber til at udbyde de mindre vandaktiviteter være et anliggende for sektionerne selv. I model B får sektionerne møde- og taleret på (et) bestyrelsesmøde(r), hvilket på grund af den symbolske betydning og signalværdien heri kan styrke kommunikationen mellem sektionerne og hele bestyrelsen, øge sektionernes medindflydelse og dermed skabe øget energi i sektionerne. Men der kanaliseres ikke umiddelbart yderligere ressourcer til at løse udfordringen. Det vil være tilfældet ved valg af model C, hvor oprettelsen af en udviklingsafdeling og dannelse af en projekt-/udviklingsenhed med bistand fra klubbernes frivillige kanaliserer øgede ressourcer til at løse udfordringen.

Udfordring 7 (klubbernes manglende deltagelse på generalforsamling og områdemøder) vil næppe (alene) kunne løses gennem strukturelle tiltag. Det er i høj grad et spørgsmål om øget nærhed til klubberne gennem øget synlighed af bestyrelsen, udarbejdelse af den rette strategi og kommunikationen heraf.

¹⁸ Jf. referat fra bestyrelsesmøde november 2014

7 Implementering af den fremtidige organisering

Afslutningsvis beskriver dette afsnit kort, hvilke forhold bestyrelsen skal være opmærksom på ved implementeringen af den fremtidige organisering af unionen.

Baggrund og formål med en ny organisering har stor betydning

Hvis bestyrelsen vælger at stille forslag om en ny fremtidig organisering på generalforsamlingen i 2015, skal TSE anbefale at give en dækkende forklaring for den valgte organisering, hvis bestyrelsen vil sikre opbakning til og en god implementering af den fremtidige organisering. I dette arbejde er det vigtigt at både fordele og ulemper fremlægges for klubberne, og at bestyrelsen referer til, at klubberne har været inddraget i processen gennem deltagelse i spørgeskemaundersøgelse, fokusgruppemøder og den efterfølgende høringsrunde i klubberne.

Ovenstående understreges af nedenstående tabel, som viser klubbernes holdning til, hvorvidt der er behov for en ændring i organiseringen af SVØM.

	Antal	Procent
Ja, der er behov for ændring i organiseringen af Dansk Svømmeunion	29	23 %
Nej, der er ikke behov for ændring af organiseringen af Dansk Svømmeunion	32	25 %
Ved ikke	65	52 %
I alt	126	100 %

Overordnet set viser tabellen, at det er et vanskeligt emne for klubberne at forholde sig til. Men utilfredsheden med den nuværende organisering kan ikke betegnes som værende stor blandt klubberne.

På det detaljerede niveau viser tabellen, at der kun er 23 % af klubberne, der har angivet, at der er behov for en ændring af SVØM, og at 52 % af klubberne svarer ved ikke til spørgsmålet. Disse 52 % er altså usikre på behovet for en ny organisering, hvorfor over halvdelen af klubberne har behov for yderligere information om målet og fordelene ved den fremtidige organisering. Samtidig er der 25 % af klubberne, som ikke mener, at unionen bør ændres. For at skabe opbakning blandt disse klubber, vil det måske kræve endnu bedre argumenter, da de vil være mere skeptiske og sværere at overtale end de 52 % af klubberne, som har svaret ved ikke.

Derfor anbefaler TSE, at bestyrelsen nøje overvejer, hvordan en ny organisering skal præsenteres, hvis den indebærer (elementer af) en øget centralisering. Dette blev understreget i et af interviewene:

”Den største barriere ligger nok i noget historik ift. dengang med øst/vest-regioner. (Der blev) taget et historisk skridt (i 2008), og nu (tages der måske) endnu et skridt, hvor det går i en centraliseringsretning. Der sidder nogle hoveder rundt omkring, som kan huske (hvad der skete), og nu gøres der noget (mere).”

Det er TSEs vurdering, at lokale tilbud og nærhed er vigtige for mange af medlemsklubberne. I 2008 blev Region Øst og Region Vest nedlagt, og hovedkontoret blev flyttet til Farum. Hvis bestyrelsen vælger en model, som indebærer (elementer af) yderligere centralisering, kan modellen møde modstand fra en større del af klubberne.

Derfor er det vigtigt at lægge stor vægt på målet med og de forventede resultater for den fremtidige organisering - og ikke mindst, hvorfor og hvordan den vil gavne klubberne i unionen.