



From a rough to a fair way of organizing

– En analys av genomförandeorganisationen
i Svenska Golfbundet

Per Persson

GYMNASTIK- OCH IDROTTSHÖGSKOLAN
Examensarbete 57:2006
Sport Management: 2003-2006
Handledare: Leif Yttergren



From a rough to a fair way of organizing

– An analysis of the implementation organization in
the Swedish Golf Federation

Per Persson

THE SWEDISH SCHOOL OF SPORT
AND HEALTH SCIENCES
Graduate essay 57:2006
Sport Management: 2003-2006
Supervisor: Leif Yttergren

Förord

Jag vill här rikta ett speciellt tack till Svenska Golfbundet som gett mig möjligheten att genomföra denna studien. Arbetet har gett mig en unik inblick i Golfbundets organisation vilket har gett mig viktig kunskap inför min kommande yrkesroll inom sport management. Ett speciellt tack riktas också till alla de intervjupersoner som bidragit med åsikter, tankar och idéer. De har visat vilket enormt engagemang det finns runt om i Sverige för att utveckla golfen.

Sammanfattning

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur Svenska Golfbundet kan effektivisera sin genomförandeorganisation. Avsikten har också varit att uppsatsen ska utmynna i ett förslag till organisationsstruktur för Svenska Golfbundet. Frågeställningarna har varit: Hur ser dagens organisation för genomförande ut? På vilken nivå och inom vilka områden anser intervjupersonerna att de största problemen finns idag? Hur anser intervjupersonerna att organisationen för genomförande bör se ut?

Metod

Genom ett strategiskt urval i samarbete med uppdragsgivaren Svenska Golfbundet har 15 intervjupersoner valts ut. Datainsamlingen har skett i form av semistrukturerade intervjuer i uppsökande form.

Resultat

Dagens organisation för genomförande består av en central verksamhet i Golfens hus med cirka 75 anställda tjänstemän, 21 distriktsförbund och 485 klubbar. Datan har visat att Golfens hus har ansvar för genomförandet, men distriktsförbunden är oftast delaktiga i processen. Distriktens storlek pendlar från 5 till 69 medlemsklubbar och avgiften för varje medlem till sitt distriktsförbund varierar mellan 5 och 24 kronor i de olika distrikten. Detta leder till att de olika distriktsförbunden har väldigt olika stora resurser och därmed vitt skilda förutsättningar att driva verksamheten i sina distrikt. Detta resulterar i en ineffektiv genomförandeprocess och en ineffektiv kommunikation i organisationen. Mellannivån i organisationen bör istället bestå av 7-9 lika stora regioner med anställd personal som ska fungera som en effektiv kommunikations- och genomförandekanal.

Slutsats

Svenska Golfbundet bör förändra strukturen i organisationen för genomförande. Det bör skapa ett antal större regioner på mellannivå mellan Golfens hus och klubbarna. Denna nivå som idag utgörs av 21 distriktsförbund, bör samla resurserna i ett mindre antal större regioner. Dessa skulle få mer ekonomiska resurser för att kunna bedriva en effektiv verksamhet och kunna fungera bättre som en länk mellan central och lokal nivå.

Abstract

Aim

The aim of this study has been to inquire into how the Swedish Golf Federation can make their implementation organization more efficient. The intention with the essay has also been to conclude with a proposal for organization structure for the Swedish Golf Federation. The questions of issue have been: How does today's implementation organization look like? At which level and within which areas do the interviewees consider that the major problems are found today? How do the interviewees consider that the implementation organization should look like?

Method

Through a strategic selection in cooperation with the assigner the Swedish Golf Federation 15 interviewees have been chosen. The data collection has been executed in form of semi structured interviews.

Results

Today's organization for implementation consists of one central function in Golfens hus with approximately 75 salaried employees, 21 district federations and 485 clubs. The data has shown that Golfens hus has the responsibility for the implementation, but the district federations are in most cases involved in the process. The size of the districts varies from 5 to 69 member clubs and the membership fee from each member to the district federation varies between 5 and 24 Swedish crowns in the different districts. Because of that, the different district federations have very different resources and therefore widely varying conditions to run their activity in the district. This results in an inefficient implementation process and an inefficient communication through the organization. The mid level in the organization should instead consist of 7 to 9 equally sized regions with salaried employees which should serve as an efficient implementation- and communication-channel.

Conclusions

The Swedish Golf Federation should change the structure in the organization for implementation. It should create a number of bigger regions on mid level between Golfens hus and the clubs. This level which today consists of 21 district federations should assemble the resources into a smaller number of regions. These would get more economic resources to be able to run a more efficient activity and can serve as a better link between central- and local level.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 SYFTE	9
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR	9
1.5 AVGRÄNSNING	9
1.6 METOD	10
1.6.1 URVAL.....	10
1.6.2 DATAINSAMLINGSMETODER.....	11
1.6.3 RELIABILITET	12
1.6.4 VALIDITET.....	13
1.7 TIDIGARE FORSKNING	13
1.8 TEORETISK REFERENSRAM	17
2 RESULTAT	20
2.1 NUTID	20
2.1.1 HUR SER DAGENS ORGANISATION FÖR GENOMFÖRANDE UT?.....	20
2.1.1.1 Vilken roll har Golfförbundet, distriktsförbunden och golfklubbarna i genomförandet?	23
2.1.1.2 Hur sköts kommunikationen och informationsspridningen?	24
2.2 PROBLEM	25
2.2.1 PÅ VILKEN NIVÅ OCH INOM VILKA OMRÅDEN ANSER INTERVJUPERSONERNA ATT DE STÖRSTA PROBLEMEN FINNS IDAG?	25
2.3 FRAMTID	28
2.3.1 HUR ANSER INTERVJUPERSONERNA ATT ORGANISATIONEN FÖR GENOMFÖRANDE BÖR SE UT?.....	28
2.3.1.1 Vilka roller bör Golfförbundet, distriktsförbunden och golfklubbarna ha i..... genomförandet?.....	31
2.3.1.2 Hur bör kommunikationen och informationsspridningen skötas?	33
3 SAMMANFATTANDE DISKUSSION	35
3.1 SAMMANFATTNING AV RESULTATEN	35
3.2 DISKUSSION	36
3.3 SLUTSATS	42
3.3.1 STRUKTUR	43
3.3.2 VERKSAMHET	44
3.3.3 UPPDELNING.....	44
3.3.4 FINANSIERING	44
3.3.5 FÖRÄNDRINGSARBETE.....	45
3.4 FORTSATT FORSKNING	45
4 KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	47

BILAGA 1: KÄLL- OCH LITTERATURSÖKNING.....

BILAGA 2: FRÅGEMALL.....

BILAGA 3: INTRODUKTIONSMAIL

BILAGA 4: INFÖR MÖTE MAIL.....

BILAGA 5: TENNISFÖRBUNDETS REGIONALISERING.....

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Svenska Golfbundet upplever att det inte har problem att fatta beslut, men har desto svårare att genomföra dem i praktiken i de olika leden i organisationen.¹ Uppdragsgivaren till denna uppsats, Mats Enquist, Generalsekreterare i Svenska Golfbundet, anser att en stor del av dessa problem ligger i golfens organisationsstruktur. Det sätt Golfbundet, distriktsförbunden och klubbarna idag är organiserade fungerar helt enkelt inte effektivt i genomförandefasen. Utifrån denna problematik har författaren fått i uppdrag att se över hur Golfbundet kan organisera sig för att effektivisera arbetet i genomförandefasen.

Golfbundet har ett samlat ansvar för golfens utövande och utveckling i Sverige. De ska utveckla golfen positivt på lokal, regional och nationell nivå, samt erbjuda service till medlemsorganisationerna och representera svensk golf internationellt.² Golfbundet är en sammanslutning av landets drygt 480 golfklubbar, som i sin tur har organiserat sig i 21 distriktsförbund. Dessa distriktsförbund med en spännvidd från 5 till 69 medlemsklubbar är dock inte medlemmar i Golfbundet, utan är självständiga ideella föreningar. Deras huvuduppgift är att verka på de anslutna golfklubbarnas uppdrag, men de ska även i viss mån vara ett organ för Golfbundets regionala verksamhet och skall inom ramen för detta verka för att utveckla golfidrotten inom distriktet i enlighet med Golfbundets riktlinjer.³ De ska bidra till utvecklingen av golfen i sina respektive distrikt - samt vara en resurs i arbetet att föra ut information om beslut och pågående projekt på central nivå. Dessa kom till i mitten på sjuttioalet, då det ansågs nödvändigt med en väl fungerande distriktsorganisation med tanke på den snabba medlemsutvecklingen inom golfen.⁴

1.2 Problemdiskussion

Organisationen för genomförande och tillika de delar av organisationen som uppsatsen huvudsakligen kommer att omfatta är Golfens hus, distriktsförbunden och klubbarna. Golfens hus är Golfbundets centrala organisation med ca 75 anställda medarbetare. Dessa är indelade under följande områden: Generalsekreterare, Information, Ekonomi/Personal,

¹ Mats Enquist, Intervju 051209, Anteckningar i författarens ägo

² Svenska Golfbundet, *Verksamhetsplan för Svenska Golfbundet 2004-2007*, (2004), s.4

³ Svenska Golfbundet, *Svenska Golfbundets Stadgar*, (1986 reviderad 2005), 2 kap 1§,

⁴ Arne Ahlström, Tore Bryneholt, Per Malmrup, Sven A. Svennberg, Lars Strömbäck, Lars Granberg, Lage Engebo, Bo Wickberg, *GDF-utredningen*, (Svenska Golfbundet, 1991), s. 12

Service, Idrott, Media, GIT⁵, Marknad/Affärsutveckling och Evenemang. De fyra senaste områdena bedrivs i av förbundet hel- och delägda bolag.

Distriktsförbunden är totalt 21 stycken och antalet golfklubbar är 485 i landet. Dagens sätt att organisera verksamheten med Golfens hus, distriktsförbunden och klubbarna ger således upphov till problem för olika verksamheter och på olika nivåer i organisationen. Med dagens organisationsstruktur upplevs det svårt att nå hela vägen och genomföra verksamheten ända ut till klubbarna. Detta resulterar i ett upplevt avstånd mellan förbundet och förbundets egentliga uppdragsgivare, nämligen klubbarna. Många av klubbarna känner sig passiviserade, det finns ibland en vi och dom- känsla mellan klubbar och förbund och många klubbar vet egentligen väldigt lite om vad förbundet egentligen gör. Organisationens ska vara anpassad efter målen, men för närvarande ger inte systemet önskad effekt.⁶

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur Svenska Golf förbundet kan effektivisera sin genomförandeorganisation. Avsikten är också att uppsatsen ska utmynna i ett förslag till organisationsstruktur för Svenska Golf förbundet.

1.4 Frågeställningar

Följande huvudfrågeställningar ligger till grund för studien:

- Hur ser dagens organisation för genomförande ut?
- På vilken nivå och inom vilka områden anser intervjupersonerna att de största problemen finns idag?
- Hur anser intervjupersonerna att organisationen för genomförande bör se ut?

1.5 Avgränsning

Uppsatsen avgränsas till genomförandeprocessen i Svenska Golf förbundet och till de aktörer som är delaktiga i denna.

⁵ GIT är Golfens IT-projekt, ett administrativt IT-system för klubbar och medlemmar sedan 2004.

⁶ Mats Enquist, Intervju 051209, Anteckningar i författarens ägo

1.6 Metod

1.6.1 Urval

I studien har 15 intervjupersoner ingått. Dessa har valts ut med hjälp av ett *strategiskt urval*.⁷ Det strategiska urvalet har gjorts i samarbete med uppdragsgivare Mats Enquist som är Generalsekreterare i Svenska Golfbundet. Urvalet har syftat till att få en allsidig och mångsidig bild över hela organisationens åsikter i den aktuella frågan. Hänsyn har tagits till intervjupersonernas verksamhetsort, på vilken nivå i organisationen de är verksamma samt att de tidigare visat engagemang i den aktuella problematiken. Målet med urvalet har varit att få en helhetsbild från de olika nivåerna inom svensk golf och från olika delar av landet. Uppdragsgivaren är mycket väl insatt i verksamheten och har därför en god uppfattning om vilka personer som har engagerat sig i organisationsproblematiken. Därför är tillförlitligheten i urvalet god. Alla delar av organisationen: förbundsstyrelsen, Golfens hus, distriktsförbund och klubbar, är representerade i undersökningsgruppen. Dess geografiska spridning sträcker sig från Ljunghusen i söder till Luleå i norr och från Göteborg i väster till Stockholm i öster. En intervju har även genomförts med en representant från Svenska Tennisförbundets styrelse, med anledning av deras förslag till omorganisation av verksamheten. Följande personer, presenterade med roll i organisationen samt intervjuort, har ingått i undersökningsgruppen;

Anders Hammarström (Anläggningsutvecklare Svenska Golfbundet, Stockholm)

Birgitta Ljung (Ledamot Förbundsstyrelsen, Stockholm)

Christer Palmberg (Ordförande Stockholms Golf distriktsförbund, Stockholm)

Christer Öhrning (Ordförande Förbundsstyrelsen, Örkelljunga)

Gunnar Håkansson (Servicechef Svenska Golfbundet, Stockholm)

Hans Johansson (VD/Klubbchef Albatross GK, Göteborg)

Håkan Forsberg (Ordförande Skånes Golf distriktsförbund, Barsebäck)

Ingemar Nyman (Idrottschef Svenska Golfbundet, Stockholm)

Jenny Lindström (Styrelseledamot Svenska Tennisförbundet, Stockholm)

Johan Kannerberg (Utbildningschef Svenska Golfbundet, Stockholm)

Kenneth Gran (f.d. Ordförande Glasrikets GK, Växjö)

Leif-Gunnar Stenlund (Ledamot Förbundsstyrelsen, Luleå)

Ralph Håkansson (Ordförande Göteborgs Golf distriktsförbund, Göteborg)

Stefan Westermark (Ordförande Norr-Västerbottens Golf distriktsförbund, Luleå)

⁷ Staffan Stukát, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 62

Stig Persson (Klubbchef Ljunghusens GK, Ljunghusen)

Tage Nordqvist (Ordförande Kils GK, Karlstad)

1.6.2 Datainsamlingsmetoder

För datainsamlingen har *semistrukturerade intervjuer*⁸ använts som metod. Samtliga intervjuer har utförts med hjälp av en frågeguide. Intervjufrågorna har legat under tre huvudsakliga frågeområden. Det första handlar om hur organisationen ser ut idag, det andra om vilka de största problemen är och var de finns samt det tredje och sista hur organisationen bör se ut i framtiden. En komplett frågeguide finns som bilaga. Samma frågeguide har använts för samtliga intervjuer. Varje intervju har syftat till att få fram den specifika intervjupersonens individuella åsikter utifrån just dennes situation. Det har därför varit viktigt att kunna ställa följdfrågor utefter varje persons unika svar och kunna följa upp dessa på ett individualiserat sätt. För att hela tiden kunna utgå från den enskilda intervjupersonen och dennes åsikter har därför semistrukturerade intervjuer ansetts vara den mest lämpliga intervjumetoden. Studien har en kvalitativ ansats, dock har även ambitionen varit att påvisa mönster bland respondenterna, som gör att studien även får vissa kvantitativa inslag.

1.6.3 Procedur

Till samtliga intervjupersoner har först ut ett introduktionsbrev via e-mail skickats ut. I detta har ingått en presentation av författaren, uppdraget, studiens syfte och upplägg samt en förfrågan om att kontakta personerna via telefon för bokning av intervju. Efter svar från respondenterna har de kontaktats via telefon för bokning av intervju. Innan varje intervju har den kompletta frågeguiden skickats till intervjupersonerna via e-mail, så att dessa ska ha haft möjlighet förbereda sig för intervjun. Under intervjuerna har de sedan fått en utskrivna kopia av frågemallen för att underlätta för dem. Detta har gjorts för att intervjupersonen ska få en bättre helhetsbild över frågeområdet och kunna röra sig mellan olika frågor, vilket är svårt om man inte har alla frågorna framför sig. Det har även underlättat för registreringen av svaren och varit bra för strukturen i intervjuerna.

Samtliga intervjuer har genomförts som *uppsökande intervjuer*⁹ på intervjupersonernas bostads- eller arbetsort. Det har tillsammans med uppdragsgivaren ansetts att telefonintervjuer skulle dra ner kvaliteten på intervjuerna. För att få en så hög kvalitet på intervjustudien som

⁸ Staffan Stukát, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 39

⁹ Staffan Stukát, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 40

möjligt har därför resor till intervjupersonernas bostads- eller arbetsort genomförts då detta varit nödvändigt. Där har intervjupersonen fått välja plats för utförandet av intervjuerna. Detta har gett möjlighet till en bra interaktion under intervjuerna och möjlighet att tyda saker som inte varit möjliga över telefon. Alla intervjuer utom en har varit individuella och under den resterande deltog två intervjupersoner. Individuella intervjuer har genomförts för att intervjupersonen i så liten grad som möjligt skall ha påverkats av andra personers uppfattningar i frågan, utan ska ha haft möjlighet att ge sin egen individuella syn på alla frågor.

Intervjuerna har registrerats med hjälp av både bandinspelning och anteckningar. En intervju har enbart registrerats med anteckningar då tekniken fallerade. Författaren har efter intervjuerna direkt skrivit ut alla svaren, för att undvika att glömma eller mista någon information från intervjuerna. Detta har ansetts nödvändigt då intervjupersonerna varit förhållandevis många under kort tid, och risk annars har förelegat för att olika personers åsikter och inställningar kan blandas ihop.

Intervjupersonernas namn kommer inte att framträda under redovisningen av resultatet. I de fall intervjupersoner citeras behandlas de anonymt med ett så kallat informantnummer i fotnoten.¹⁰ Detta val har gjorts för att undvika att olika värderingar ska läggas till citaten, beroende på vem som har sagt dem. Samtliga citat, oavsett längd, kommer att presenteras på samma sätt i uppsatsen. De presenteras i ett eget stycke i kursiverad stil och inom citattecken. Detta för att få en enhetlighet, öka tydligheten och göra citaten mer åskådliga i texten.

1.6.3 Reliabilitet

Begreppet reliabilitet innebär mät noggrannheten och tillförlitligheten i studien.¹¹ För att uppnå en så hög reliabilitet som möjligt har alla intervjupersoner behandlats på samma sätt. Alla har fått samma introduktionsbrev, frågeguide via e-mail, kopia av frågeguiden och frågor under intervjun. Alla intervjuer har genomförts av samma person och intervjuerna har utförts på intervjupersonens hem- eller arbetsort på en plats vald av intervjupersonen. Alltså har

¹⁰ Ninitha Maivorsdotter, *Att ange källor – Råd och anvisningar till studenter på Idrottshögskolan*, Tredje Upplagan, (2001), s. 21

¹¹ Staffan Stukát, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 125

intervjuerna genomförts under liknande yttre omständigheter, med samma frågor och av samma intervjuare, vilket ökar reliabiliteten i studien.¹²

1.6.4 Validitet

Begreppet validitet innebär om man mäter det som man avser att mäta.¹³ Denna studie har avsett att mäta och undersöka hur organisationen anser att de kan effektivisera sin genomförandeorganisation. För att uppnå en god validitet har åsikter från personer i alla delar av organisationen inhämtats för att ingå i studien. Som tidigare redovisats i bakgrunden har utgångspunkten varit att organisationen kan förbättra effektiviteten i genomförandefasen genom en annorlunda organisationsstruktur. För att öka validiteten och inte täcka in mer än det studien syftar till att undersöka har därför frågorna begränsats till att främst behandla strukturella och organisatoriska perspektiv på problemet.¹⁴ Det har ansetts viktigt med en personlig kontakt med undersökningsgruppen för att kunna fånga upp de känslor och nyanser som ligger bakom svaren. Därför har intervjuer använts som metod för att öka validiteten. Intervjuerna har i alla fall utom ett genomförts individuellt. Detta för att intervjupersonerna ska ha möjlighet att vara helt ärliga under intervjuerna och inte påverkas av andras intressen, vilket anses öka validiteten i studien.¹⁵

1.7 Tidigare forskning

Den tidigare forskningen består främst av internutredningar som specifikt berör Svenska Golf förbundets organisation och verksamhet. Dessa kompletteras med en presentation av ett förslag till omorganisering inom Svenska Tennisförbundet.

I Golf förbundets utredning *Riktlinjer för verksamheten i regional instans* föreslogs en utbyggd distriktsverksamhet med samarbete över distriktsgränserna samt ett förslag på uppdelning av arbetsuppgifter mellan Golf förbundet och distriktsförbunden.¹⁶ 1981 gjordes utredningen *Förslag till utbyggnad av distriktsorganisationen* som förordade en mer decentraliserad organisation med lokala konsulenter som skulle avlasta den centrala

¹² Bo Johansson, Per Olov Svedner, *Examensarbetet i lärarutbildningen – Undersökningsmetoder och språklig utformning*, (Uppsala: Kunskapsföretaget, 2004), s. 69

¹³ Staffan Stukát, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 125

¹² Staffan Stukát, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 127

¹³ Staffan Stukát, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, (Lund: Studentlitteratur, 2005), s. 128

¹⁶ Svenska Golf förbundet, *Riktlinjer för verksamheten i regional instans*, (1978)

organisationen.¹⁷ En annan utredning, *Golf Tjugohundra*, ville ha en styrande och en verkställande funktion i ledningen för Golf förbundet. Den styrande funktionen skulle förbundsstyrelsen ha och den verkställande skulle kommittéerna ha.¹⁸ I *GDF-utredningen*, från 1991, behandlas uppgifts- och ansvarsfördelningen mellan Golf förbundet och distriktsförbunden, vad det gäller organisation, arbetsuppgifter, ekonomi och finansiering. Utredningen konstaterar att skillnaderna mellan de största och de minsta distrikten är mycket stora. På grund av detta måste ansvarsfördelningen mellan Golf förbundet och distriktsförbunden skilja sig beroende på distriktets resurser och storlek. Principen skall vara att uppgifterna skall ligga på den nivå i organisationen där de från praktisk och effektivitetsmässig synpunkt görs bäst.¹⁹ I utredningen från 1999, *Utvärdering av Svenska Golf förbundets organisation*, genomfördes en stor enkätundersökning bland alla landets golfklubbar där de fick ge sin syn på förbundets organisation i alla hänseenden. Resultatet blev bland annat att kontakterna mellan förbundet och den regionala och lokala nivån har brister och att det verkar finnas en ”vi-och-dom-problematik” mellan de olika nivåerna i organisationen. Utredningen säger att alla nivåer över den lokala ska vara stödorgan till klubbarna och att det finns anledning att långsiktigt se över distriktsindelningen och vilka uppgifter som ska åvila denna mellannivå. Slutligen sägs även att dialogen mellan de olika nivåerna i organisationen måste utvecklas och förbättras.²⁰

Golf förbundets utredning *Golfens Struktur Utredning* från år 2000 berör alla olika delar av Golf förbundets verksamhet. Den föreslår ett åtgärds paket för att klubbarna ska kunna förbättra sin verksamhet. För att kunna genomföra detta program föreslås att ett eller flera distrikt ihop får möjlighet att anställa en föreningskonsulent som skall hjälpa klubbarna med genomförandet genom att vara ett stöd, ge information samt hjälpa till med planering och genomförande. Vidare sägs att distriktsförbunden har tillkommit för att utgöra en länk mellan lokal och central nivå, men att dess uppgifter bör förtydligas och anpassas till dagens verksamhet.²¹ *Demokratiutredningen*, som är den senaste utredningen inom Golf förbundet,

¹⁷ L Pettersson, S Höglund, P E Bolin, V Thome, B Lorichs, *Förslag till utbyggnad av distriktsorganisationen*, (Svenska Golf förbundet, 1981)

¹⁸ H Stålberg, P-O Andersson, K-E Boström, Å Eriksson, S A Svennberg, A Råstock, *Golf Tjugohundra*, (Svenska Golf förbundet, 1987)

¹⁹ Arne Ahlström, Tore Bryneholt, Per Malmrup, Sven A. Svennberg, Lars Strömbäck, Lars Granberg, Lage Engebo, Bo Wickberg, *GDF-utredningen*, (Svenska Golf förbundet, 1991)

²⁰ Gunnar Johansson, Birgitta Ljung, Per Malmrup, Mia Reich-Sjögren, Erik Åkerlund, Bo Ericsson, Anders Janson, *Utvärdering av Svenska Golf förbundets organisation*, (Svenska Golf förbundet, 1999)

²¹ Arne Ahlström, Ola Ahlstrand, Britt Hogenstedt, Hans Johansson, Harald Ordell, Ola Öquist, Anders Råstock, *Golfens Struktur Utredning*, (Svenska Golf förbundet, 2000)

blev klar 2005 och i den berörs som framgår av namnet den demokratiska processen i förbundet. Huvudfrågan är om representativ- eller direkt demokrati skall tillämpas. I utredningen föreligger en majoritetsuppfattning för återinförande av direktdemokrati med principen en klubb – en röst. Men den föreslår att man bör inhämta åsikter av vad hela GOLF Sverige vill i frågan under 2006 för att sedan ta ett beslut i frågan på förbundsmötet 2007. När det gäller Golf förbundets, distriktsförbundens och golfklubbarnas roll i demokratiprocessen anses det finnas oklarheter. Framförallt vad det gäller behandling av motioner och propositioner skiljer sig denna mellan distrikten och anses i flera fall vara otillfredsställande.²²

Efter genomförd intervjustudie uppdagades det att ett annat förbund har liknande organisationsproblem som Golf förbundet har. En intressant och relevant parallell kan dras till deras organiseringsproblematik och förslag till förändringar.

Svenska Tennisförbundet arbetar just nu med vad som kan leda till en helt ny organisationsstruktur för hela verksamheten. I *Styrelsens förslag till förbundsmötet 2006* (Bilaga 5) återfinns det förslag som innebär en regionalisering av verksamheten. Under 2004 tillsattes en projektgrupp med uppdraget att arbeta fram en alternativ organisationsmodell, med utgångspunkten att det som idag utgör specialdistriktsförbunden i svensk tennis ska ersättas med större enheter i form av regioner.

Bakgrunden till omorganisationen är att distriktsförbunden i många fall uppfattats som ”idrottens svaga länk” på grund av att det i alltför många fall har saknats förutsättningar för att upprätthålla en tillräcklig omfattning och kontinuitet i den verksamhet som skall bedrivas distriktsvis. Utgångspunkten var därför att undersöka vilken verksamhet som bör finnas i en region och därefter föreslå en indelning baserad på att det i varje region ska finnas ett tillräckligt stort underlag av spelare, ledare och klubbar för att kunna upprätthålla en kontinuerlig verksamhet. Arbetet ledde till ett inriktningsbeslut på förbundsmötet 2005 om att det förberedande arbetet inför en regionalisering skulle börja i regionala arbetsgrupper. Dessa regionala arbetsgruppers arbete ligger nu till grund för styrelsens förslag för omorganisering.

²² Leif-Gunnar Stenlund, Ann Durlow, Inger Högström-Westerling, Anna Johansson, Bengt Olsson, Christer Nilsson, Kenneth Gran, Hans Grandin, Christer Palmberg, Christer Pallin, Anders Hammarström, Thomas Bergman, *Demokratiutredningen*, (Svenska Golf förbundet, 2005)

Förslaget innebär en övergång till en regional organisation, bestående av sex kraftfulla regioner som utgör varsin juridisk person, som tidigast ska träda i kraft i januari 2007. Den exakta tidpunkten är villkorat av att Svenska Tennisförbundet har säkerställt finansieringen. Regionerna är Norr, Mellan, Stockholm, Öst, Väst och Syd. Nästan 80 % av medlemmarna återfinns i de tre största regionerna Stockholm, Syd och Väst. Förslaget till omorganisation handlar om att göra mellanledet i den svenska tennisorganisationen, dagens specialdistriktsförbund, starkare. Detta skall ske genom sammanslagningar till större enheter, genom att öppna upp snabbare kommunikationsvägar samt genom att tillföra mer ekonomiska resurser på det regionala planet. Den föreslagna omorganisationen grundar sig på en ändrad inriktning i stödorganisationernas (Svenska Tennisförbundet och de tilltänkta regionerna) arbetssätt gentemot klubbarna där förhoppningen är att uppbyggnaden av en operativ organisation i varje region skall leda till ett ökat samarbete och en snabbare kommunikation och att detta på sikt leder till en bättre tennisutveckling på såväl klubb- som regional- och nationell nivå.

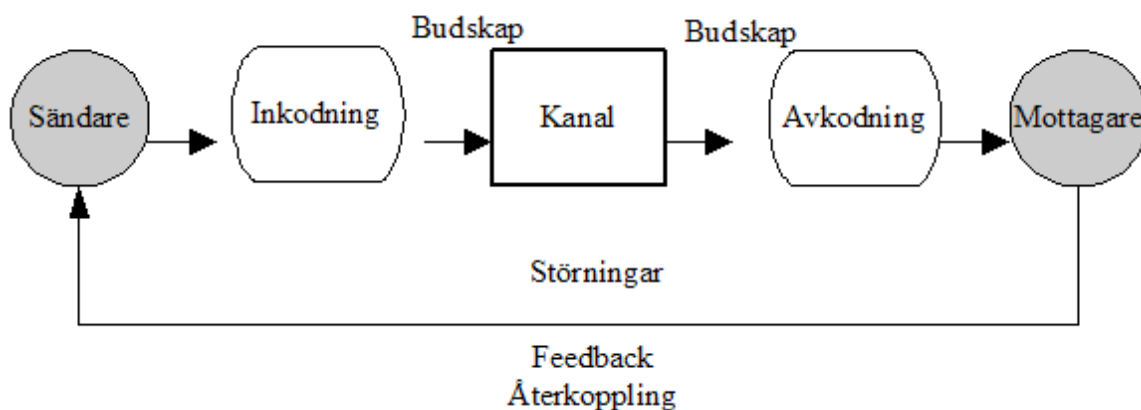
I varje region ska det etableras ett regionalt utvecklingscentrum som skall svara för den operativa verksamheten i regionen. Dessa ska organiseras på samma sätt som tennisförbundets centrala organisation i blocken sport, tävling och klubbutveckling, med en verksamhetsansvarig för hela regionen. Finansieringen av regionerna ska bestå av fem intäktsposter: ekonomiskt stöd från Svenska Tennisförbundet, medlemsavgifter från klubbarna, landstingsbidrag och annat regionalt stöd, avgifter för aktiviteter och kommersiella intäkter. Genom denna organisation ska tennisförbundet bli bättre på att utnyttja de resurser som finns inom svensk tennis och i en ny organisationsstruktur maximera nyttan av dessa. Det ska ske genom koordinering, samverkan och genom att upprätta snabbare och enklare kommunikationsvägar mellan de olika leden i svensk tennis.²³ Det bör här nämnas att en intervju kring denna föreslagna omorganisering även har genomförts med Jenny Lindström, ledamot i Svenska Tennisförbundets styrelse.

²³ Svenska Tennisförbundets Styrelse, *Styrelsens Förslag till förbundsmötet 2006 – Förslag till regionalisering*, (Svenska Tennisförbundet, 2006)

1.8 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen består av teorier kring kommunikation, divisionalisering och förändringsarbete.

De nordiska organisationsteoretikerna Bakka, Fivelsdal och Lindkvist presenterar i boken *Organisationsteori - struktur, kultur, processer* en modell för kommunikation (Se figur 1 nedan) Där skriver de att kommunikationen är grunden för all organisation.²⁴



Figur 1 "Kommunikationsmodell II" Källa: Bakka 2001, s.158

Modellen består av en sändare, en mottagare och en kanal som budskapet ska färdas genom. Modellen har tre faser. I den första formulerar sändaren sitt budskap och poängen är att han ska välja ett språk som mottagaren kan förstå. Oftast bryts denna till synes enkla regel. Denna första fas kallas *inkodning*. När meddelandet sedan ska föras över till mottagaren kan detta ske via ett antal *kanaler*. Kanalen kan bestå av telefon, fax, e-mail, brev, bilder, samtal öga mot öga eller någon annan kommunikationskanal. Det har visat sig att egenskaperna hos kanalen är mycket viktiga, och att det talade ordet och bilder oftast verkar starkare än ett tryckt budskap. Nästa fas handlar om när meddelandet når mottagaren och hur det blir mottaget och tolkat. Detta är fasen för *avkodning*. Hittills handlar det om envägskommunikation, vilket är mycket vanligt i stora organisationer. Problemet med det är att sändaren inte vet om budskapet når fram och tolkas på rätt sätt. Speciellt när budskapet går genom flera led är det mycket stor risk för förvrängningar och feltolkningar på vägen. Detta gör att fel budskap når till den avsedda mottagaren. För att försöka säkerställa att rätt budskap

²⁴ Jørgen F Bakka, Egil Fivelsdal, Lars Lindkvist, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, Upplaga 4:1, (Malmö: Liber Ekonomi AB, 2001), s. 160

har nått mottagaren behövs feedback, eller återkoppling på svenska. Det är det som den sista fasen handlar om och det är av otroligt stor vikt i organisationer, för att kunna undvika missförstånd. Feedbackfasen kan innehålla alla de felkällor som finns i sändar-mottagarprocessen. Förutom omedvetna felkällor kan feedbacken även innehålla medvetna förvanskningar, som att till exempel svara undvikande på en fråga eller dölja något.²⁵

I boken *Decentralisering - Vad? Varför? Hur?* presenterar författarna Edström, Lindberg, Lundholm, Nyman och Roos, verksamma vid Försvarets Rationaliseringsinstitut, teorier och praktikfall kring en divisionaliserad organisationsstruktur. I den divisionaliserade eller målstyrda verksamheten behåller man den strategiska ledningen centralt medan den operativa ledningen överläts åt lokala enheter. Ett syfte med en divisionalisering är att slippa stycka upp alla verksamheter, och istället de lokala enheterna har ett helhetsansvar för alla verksamheter i området. Den centrala instansen för fortfarande befälet och styr enheterna åt samma håll. Anledningen till att till exempel storföretag divisionaliserar brukar vara att företaget i samband med tillväxt blivit så diversifierat att samordningen och kontrollen av alla funktioner inte längre kan klaras från ett enda centrum. Även stagnation och tillbakagång kan ge upphov till divisionalisering. Under en expansion klaras ofta lönsamheten trots en bristfällig struktur, men vid en tillbakagång måste strukturen vara effektiv för att kunna behålla lönsamheten.

En förutsättning för divisionalisering är att det finns något att bygga uppdelningen på, som till exempel geografiska områden. Funktionerna bör delas upp mellan centralt och division, så att fortfarande stordriftsfördelar kan tillgodogöras. Den centrala företagsledningen ska koncentrera sig på frågor som är centrala för organisationen som helhet. Det krävs andra krav på divisionschefer än funktionschefer. De ska fungera som företagschefer vilket kräver en helhetsuppfattning. Divisionaliseringen innebär endast att den operativa ledningsfunktionen fördelas på lokala enheter. Detta hindrar inte att specialist- och servicefunktioner rent fysiskt sammanhålls centralt. Skillnaden är att istället för att vara instrument för den centrala direktstyrningen av verksamheten blir de gemensamma stödfunktioner åt divisionerna. Den divisionaliserade organisationen erbjuder troligtvis ett ökat medbestämmande för personalen. Det som kan bli föremål för förhandlingar sprids ut i de organisationsdelar där personalens flertal finns. Många är rädda för att den divisionaliserade organisationens ska vara dyrare, men istället visar den sig ofta vara billigare av följande skäl. Besluten av operativ art kan

²⁵ Jørgen F Bakka, Egil Fivelsdal, Lars Lindkvist, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, Upplaga 4:1, (Malmö: Liber Ekonomi AB, 2001), s. 158 - 160

fattas snabbare. Närheten till problemen medger lösningar utan onödig pappersexercis och utan ”onödig” samordning med andra delar av organisationen. I den centraliserade organisationen finns en risk att allt anpassas efter den verksamhet som har den största komplikationsgraden, men i den decentraliserade kan rutinerna lättare anpassas efter komplexiteten i varje enskilt fall. Den decentraliserade organisationen har lättare att ta till vara på idéer och uppslag, som lätt kan kvävas i den centraliserade.²⁶

Sociologen och organisationskonsulten Angelöw berör i boken *Det goda förändringsarbetet* hur viktigt det är med delaktighet vid förändringar och olika förändringsstrategier. Ambitionen ska vara att de som är berörda av förändringen, ska vara aktivt engagerade från början. Utanförskap leder ofta till motstånd mot förändring och lågt engagemang. Man kan urskilja tre typer av förändringsstrategier. *Den toppstyrda förändringsstrategin* bygger på att det är få aktörer som tillsammans så snabbt som möjligt försöker finna en lösning för något problem i organisationen. Denna strategi möter ofta på motstånd eftersom de flesta som berörs av förändringen inte har fått vara delaktiga i processen. *Den representativa förändringsstrategin* bygger på att företrädare för direkt berörda grupper, det vill säga representanter från alla delar av organisationen tillsammans bildar en projektgrupp som är delaktiga i alla faser av arbetet. Personer som inte är med i projektgruppen blir delaktiga genom intervjuer eller enkäter eller andra former av kontakter med projektgruppen. *Den delaktiga förändringsstrategin* bygger på samtliga berördas medverkan i förändringsarbetet. Förändringarna ska planeras, genomföras och följas upp av dem som berörs av dem. Det innebär att många personer är inblandade i förändringsarbetet. Denna strategi är tidskrävande men samtidigt förekommer en förändringsvilja och engagemang hos de berörda. Förutsättningarna för att förändringsarbetet ska bli lyckat är goda.²⁷

²⁶ Anders Edström, Lennart Lindberg, Britt-Marie Lundholm, Seppo Nyman, Lars-Erik Roos, *Decentralisering -Vad? Varför? Hur?*, Fri skriftserie nr 11, (Försvarets rationaliseringsinstitut, 1979)

²⁷ Bosse Angelöw, *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*, (Lund: Studentlitteratur, 1991), s. 93 - 96

2 Resultat

Resultaten kommer att presenteras efter följande struktur. Den löpande texten under varje frågeställning är ett sammandrag av de svaren intervjupersonerna har gett under intervjustudien. Dessa kommer att exemplifieras och tydliggöras genom ett antal citat invävda i texten. Varje citat är uttryckt av en specifik intervjuperson, dock har ofta flera andra intervjupersoner uttryckt sig liknande som det exemplifierade citatet. Syftet är att dessa ska ge en extra dimension och känsla till resultatredovisningen samt underbygga sammandraget av åsikterna. Tanken är att visa på ett utmärkande mönster i svaren som framkommit under intervjuerna. För att ge en mer nyanserad bild och för att öka interaktionen mellan det skrivna ordet och det talade ordet vävs citaten och texten samman. Åsikter av alla slag som förekommit under intervjuerna kommer presenteras för att få en uppfattning om bredden och variationerna av åsikterna.

2.1 Nutid

2.1.1 Hur ser dagens organisation för genomförande ut?

De flesta intervjupersonerna har samma uppfattning om vilka delar som ingår i organisationen för GOLF Sverige. Förbundsmötet, förbundsstyrelsen, Golfens hus, distriktsförbunden och klubbarna är de olika delarna i organisationen. Förbundsmötet är GOLF Sveriges högsta beslutande organ och hålls en gång om året. Detta utser en förbundsstyrelse som är högsta organ resterande delen av året. Golfens hus består av cirka 75 tjänstemän, med en generalsekreterare som har ansvar för verksamheten. De 485 klubbarna är medlemmar i Golfförbundet och i ett distriktsförbund. Distriktsförbunden är dock inte medlemmar i Golfförbundet. Detta syftar till hela organisationen från beslut ända ut till genomförandet på klubbarna.

”Beslut fattas på förbundsmötet. Förbundsstyrelsen är sedan det exekutiva organet, som ger generalsekreteraren uppdraget att genomföra beslutet. Generalsekreteraren vidarebefordrar uppdraget till en avdelning eller tjänstemän i Golfens hus. Sedan kan organisationen för genomförandet se ut på olika sätt, beroende på vilken art genomförandet har. Det kan genomföras med hjälp en projektorganisation eller en statisk organisation. Gemensamt för de

flesta typerna av genomförande är att det går via eller med hjälp av distriktsorganisationen. Distrikten är en mellanlänk mellan förbundet och klubbarna.”²⁸

Organisationen för genomförandet består framförallt av personalen i Golfens hus, golfdistriktsförbunden och klubbarna. Även om det är förbundsstyrelsen som får i uppdrag av förbundsmötet att genomföra besluten så är oftast deras ansvar bara symboliskt. I praktiken är det Golfens hus som har ansvaret för genomförandet.

”Genomförandet går oftast från Golfens hus, via distrikten, ner till klubbarna. Tjänstemännen ger bra gensvar på frågeställningar från distriktet. Distriktsorganisationen är uppbyggd av mestadels ideella personer. Det är många engagerade och detta är en förutsättning för att genomförandet genom distriktet ska fungera.”²⁹

Sedan skiljer sig uppfattningarna något åt om vilka roller de olika aktörerna har och vilken väg genomförandet går. Den mest förekommande åsikten är att vägen för genomförandet sker från förbundsmötet, till förbundsstyrelsen, till Generalsekreteraren, till avdelningarna i Golfens hus, via distriktsförbunden och sedan ut till klubbarna.

”Så gott som alla beslut genomförs genom personalen i Golfens hus. Genomförandet går sedan via distrikten ut till klubbarna. Dessa finns på en närmare nivå till klubbarna och verkar som ett stöd i utförandet. Distrikten är förbundets öra som hör hur klubbarna ser på saker. I genomförandet sköts all kommunikation från klubbarna och distrikten med Golfens hus, inte med förbundsstyrelsen.”³⁰

Organisationen kan även se olika ut beroende på vilken typ av beslut eller verksamhet som skall genomföras. En del uppgifter är rena kansliuppgifter som sköts av personalen, medan det till andra uppgifter tillsätts utredningsgrupper innehållande både tjänstemän, förtroendevalda och ideella personer. Organisationens roll kan även skifta mellan att vara en statisk organisation och en projektorganisation. Ett genomförande kan se ut på olika sätt, beroende på verksamhetens art. Två vanliga vägar att gå är antingen genom ett projekt eller att det läggs extra mycket fokus på den del av verksamheten som beslutet gäller. Det finns åsikter om att

²⁸ Informant 2

²⁹ Informant 15

³⁰ Informant 1

allt fler delar av verksamheten i genomförandefasen har börjat gå direkt från Golfens hus ner till klubbarna, utan att passera distriktsförbunden.

”För genomförandet finns egentligen två vägar att gå. Ett beslut som måste genomföras på ett enhetligt sätt över hela landet, i alla klubbar enligt en slags riksnorm, genomförs beslutet direkt från Golfens hus ner till klubbarna. Ett beslut som däremot kan se olika ut över landet, och bör vara anpassat efter klubbarna i respektive distrikts förutsättningar, så går genomförandet via distriktsförbunden.”³¹

För serviceavdelningen inom förbundet, som består av tre delar, ser genomförandeorganisationen något annorlunda ut. Delarna *Forskning/Utveckling* samt *Klubb/Anläggning* har liknande genomförande med den övriga organisationen, med den operativa personalen på central nivå. Inom *Klubb/Anläggning* finns två grenar, service och utveckling. Servicedelen genomför all support och service till klubbarna. Dessa arbetar efter klubbarnas behov och efterfrågan. Utvecklingsdelen genomförs mer på Golfens hus initiativ. Det gäller ofta områden som man ser att klubbarna kommer ha nytta av i framtiden, såsom utformande av olika slags manualer och handböcker och liknande. Men delen *Banservice* genomförs på ett annorlunda sätt. Där finns istället en regionalt placerad genomförandeorganisation bestående av åtta bankonsulenter som verkar som ett stöd för klubbarna. Dessa är anställda av förbundet centralt men verkar regionalt och lokalt ute bland klubbarna. Dessa ger service på efterfrågan direkt från klubbarna, men driver även ett visst utvecklingsarbete på initiativ från Golfens hus.

Genomförandeorganisationen för utbildning i Golfens hus består av en utbildningskonsulent och en utbildningsassistent. I varje distrikt finns sedan en ideell utbildningsledare (ULD) och på klubbarna finns en utbildningsledare (ULF). Dock upplevs att utbildningsledarna på klubbarna bara finns sporadiskt. Utbildningen kommer oftast till genom att utbildningsledaren ser ett behov eller en brist ute i rörelsen. Mycket sällan får denne ett konkret uppdrag från förbundsstyrelsen eller från klubbarna. Därför måste mycket arbete ägnas åt förankring innan ett utbildningsprojekt kan påbörjas.

³¹ Informant 10

Det finns åsikter om att dagens organisation, med distrikten som ett mellanled, är informell. Många anser att dagens organisation för genomförande ser ut som den gör idag beroende på att man inte har något val, inte för att det är den mest önskvärda strukturen för genomförandet.

”Vi har ingen organisation för genomförande! Eller det finns åtminstone en brist på organisationen för genomförandet. Organisationen är ej legitimerad, ej strukturell och informell. Genomförandet går den informella vägen genom distrikten till största del. Detta leder till ett strukturellt haveri. Dock har det mer och mer påbörjats att ta genomförandet direkt ut till klubbarna utan att passera distriktsförbunden.”³²

Det finns avslutningsvis åsikter om att vägen fram till genomförandet är oerhört viktigt för hur själva utförandet faller ut. Om behovet och initiativet kommer nerifrån klubbarna, tolkas oftast detta behov på central nivå för att sedan tillgodoses med en lösning. Om lösningen tillgodoser klubbarnas behov blir även ofta genomförandet lyckat. Men initiativet kan även komma uppifrån, när förbundet ser att något behöver göras i verksamheten. I dessa fall kan det vara svårare med förankringen hos klubbarna och det kan bli svårare att genomföra till exempel ett projekt. Informationen anses vara avgörande för förankringen i dessa fall.

2.1.1.1 Vilken roll har Golfförbundet, distriktsförbunden och golfklubbarna i genomförandet?

Den vanligaste åsikten är att förbundet, med betoning på personalen i Golfens hus har ansvaret för genomförandet. De har rollen som det organ som ska genomföra samtliga beslut och verksamheter och har det operativa ansvaret. När det gäller distriktsförbundens roll skiljer sig uppfattningarna betydligt mer åt. Den vanligaste uppfattningen är dock att deras roll är att verka som förbundets förlängda arm i genomförandet på regional nivå.

”Distrikten är förbundets förlängda arm, de är behjälpliga i genomförandet.”³³

Distriktens roll i genomförandet är omtvistad. De flesta anser att de har en roll i merparten av det som genomförs, men några anser att de ofta har en felaktig bild av vad deras uppgift egentligen är.

³² Informant 12

³³ Informant 1

”Golfens hus är ansvariga för genomförandet, men oftast tror distrikten att de har denna roll. Distriktsförbunden har tagit på sig rollen att utföra uppgiften, men deras roll är informell.”³⁴

Distrikten har två uppdragsgivare. De arbetar både på uppdrag från klubbarna i distriktet och på uppdrag av förbundet. För klubbarna genomför de till exempel seriespel, viss utbildning och service i distriktet. Men de har även uppgifter från förbundet antingen som genomförare eller som informatör. Dessa dubbla roller anses vara ett problem för distrikten.

Klubbarnas roll är avgörande för hur lyckat genomförandet ska bli. De har det sista ansvaret för att genomförandet skall nå de nästan 600 000 golfarna och vara dessa till nytta på bästa sätt.

2.1.1.2 Hur sköts kommunikationen och informationsspridningen?

Den mest förekommande åsikten är att merparten av informationsutbytet och kommunikationen mellan klubbarna och förbundet går via distriktsförbunden. Dock sker även en direktkommunikation mellan klubbarna och förbundet.

”Mycket av kommunikationen och informationen mellan klubbarna och förbundet går via distriktsförbundet. Den information som når klubben är ofta bristfällig eller felaktig. Den dåliga kommunikationen ger upphov till en ”vi-och-dom-känsla” från klubbarnas sida gentemot förbundet.”³⁵

Informationsspridningen sker även till stor del genom de veckovisa nyhetsbrev, genom Golfförbundets hemsida samt genom e-mail. Flera anser att det finns brister i både kommunikationen och informationsspridningen.

”Hemsidan är under all kritik. Det är svårt att hitta rätt information och det tar lång tid att söka efter den.”³⁶

³⁴ Informant 12

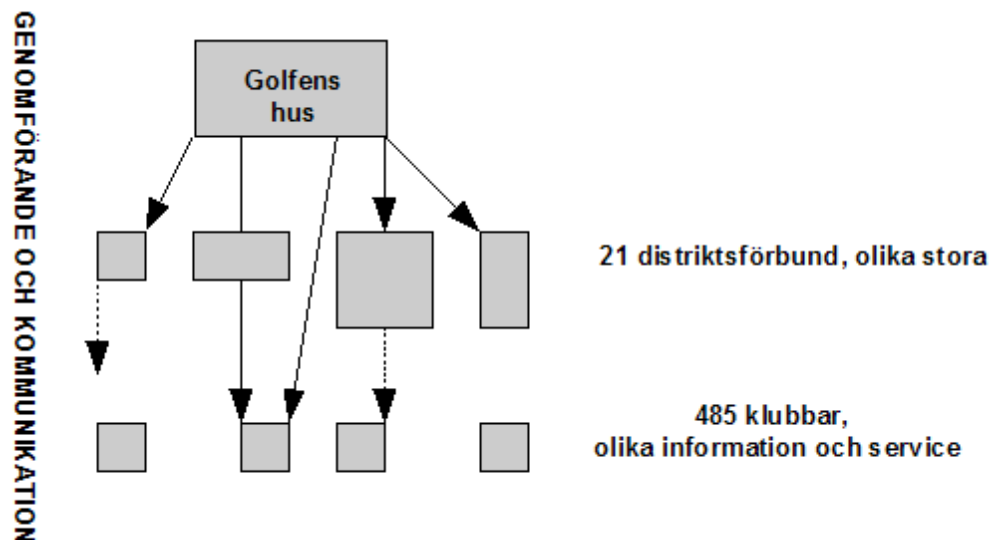
³⁵ Informant 3

³⁶ Informant 6

2.2 Problem

2.2.1 På vilken nivå och inom vilka områden anser intervjupersonerna att de största problemen finns idag?

Den vanligaste åsikten är att de största problemen med genomförandet idag finns på distriktsnivå. Problemet är att de 21 olika distriktsförbunden skiljer sig så otroligt mycket åt vad det gäller storlek och resurser. Distriktens storlek varierar från 5 till 69 medlemsklubbar och avgiften för varje medlem till sitt distriktsförbund varierar mellan 5 och 24 kronor i de olika distrikten. Detta leder till att de olika distriktsförbunden har väldigt olika stora resurser och därmed vitt skilda förutsättningar att driva verksamheten i sina distrikt. Detta resulterar i att genomförandet såväl som kommunikation och information blir lidande. Många anser att det finns suboptimeringsproblem i genomförandet genom distrikten. De flesta distriktsförbunden har inte resurser till att anställa personal utan drivs helt av ideell personal, vilket försvårar i kommunikation och genomförande. Många anser att det är problematiskt att vara helt beroende av ideella krafter i genomförandet. På klubbnivå finns liknande problem med stora skillnader mellan de 485 klubbarna och deras resurser och verksamheter. Klubbarna får även olika service beroende på var i landet de befinner sig. Dessa upplevda problem illustreras av författaren i nedanstående Figur 2.



Figur 2 "Illustration av problem"

”De 21 distriktsförbunden är extremt olika med hänsyn till verksamhet, omfattning, resurser och storlek. Detta i sin tur leder till att deras sätt att arbeta och utföra skiljer sig mycket åt. På grund av detta är distriktsförbunden med sin nuvarande form inte ett effektivt mellanled i varken genomförande eller kommunikation.”³⁷

”Det är dålig kontinuitet i distriktens verksamhet eftersom de individer som jobbar på ideell basis byts ut med jämna mellanrum. Vad distrikten gör och inte gör är väldigt beroende av enskilda individers intresse, snarare än vad som ska eller behövs genomföras.”³⁸

”Det är alldeles för stor skillnad i storlek mellan distrikten, för att organisationen skall kunna fungera optimalt. Detta kan liknas vid att i ett lopp ha Ferraris och trampbilar på samma bana. Dessa tävlar på samma villkor, och det skapar irritation.”³⁹

”Klubbar i små distrikt med lite resurser tenderar att bli sämre insatta i den centrala verksamheten och distanserade, på detta sätt försämras också påverkansgraden.”⁴⁰

På förbunds nivå och i Golfens hus anser flera intervjupersoner att det görs en alltför bristfällig analys och konsekvensbeskrivning av vad som ska göras enligt beslutet från förbundsmötet. Detta leder till att ett beslut kan tolkas på ett annorlunda sätt än vad klubbarna åsyftat, och då genomförs fel saker. Detta leder till stora problem i genomförandet då klubbar kan uppfatta att tjänstemän fattar egna beslut över klubbarnas huvuden, men egentligen har de kanske bara tolkat innebörden på ett annorlunda sätt. Detta leder till en bristfällig förankring för det som ska genomföras ute bland klubbarna. När något som inte är efterfrågat och inte förankrat bland klubbarna ändå genomförs blir det ofta problem någon gång i processen. Det finns åsikter om att det finns tendenser till tjänstemannastyre inom förbundet. Några upplever att tjänstemännen styr verksamheten för mycket efter eget huvud, och för lite efter efterfrågan från klubbarna.

”Det finns problem med genomförandet av verksamheter som inte är styrda av efterfrågan från klubbarna. Om initiativet tas centralt för något som sedan ska utföras lokalt, finns stora problem med förankringen och förståelsen hos klubbarna.”⁴¹

³⁷ Informant 11

³⁸ Informant 7

³⁹ Informant 3

⁴⁰ Informant 5

”Förbundet vill driva verksamheten framåt, men många klubbar ligger inte lika långt framme i utvecklingen och får därför ingen nytta av detta. Förbundet lyssnar inte alltid på vad klubbarna vill ha, utan utgår istället från sitt eget perspektiv på vad klubbarna behöver.”⁴²

Det tredje stora problemet handlar om brister i kommunikationen mellan Golfens hus och klubbarna, och många anser att detta hänger ihop med distriktens roll i processen. Som tidigare redovisats går mycket av kommunikationen via och genom distriktsförbunden. Många anser att den informationen som sedan når klubbarna ofta är bristfällig eller rent av felaktig. Detta anses ha att göra med de stora skillnaderna mellan de olika distriktsförbunden vad det gäller resurser och verksamhet. Eftersom flera distriktsförbund inte har resurser att anställa personal, kan de inte genomföra sin roll som förmedlare av information på ett effektivt sätt. Detta leder till att en del klubbar blir sämre insatta i verksamheten och får sämre förståelse för den verksamhet som genomförs från central nivå. Den bristen i kommunikationen anses vara en bidragande orsak till det avstånd som idag många klubbar upplever att det finns mellan dem och förbundet.

”Distrikten kan vara ett filter i kommunikationen både uppåt och neråt. Information som ska gå genom distrikten ut till klubbarna återges ibland inte korrekt och ibland inte alls.”⁴³

”Distrikten var många gånger som svarta hål, som ett vakuum där all information fastnade. Och om informationen inte fastnade, så silades och tolkades den och informationen som nådde klubbarna var som en slags vandringsäggar som hade ändrats för varje led den passerat.”⁴⁴

Utöver dessa tre mest framträdande problem finns det åsikter om andra problem. En av intervjupersonerna lyfter fram att det är alldeles för lite fokus på utbildning och kompetensutveckling inom hela organisationen. Organisationen för utbildning är idag för liten för att kunna jobba strategiskt och effektivt med sin uppgift. Det skulle behövas förstärkning för att kunna bedriva ett arbete som kommer hela organisationen till nytta på ett bättre sätt. Några lyfter upp förbundets hemsida som en viktig resurs i informationsspridningen, men att

⁴¹ Informant 11

⁴² Informant 14

⁴³ Informant 7

⁴⁴ Informant 3

den inte utnyttjas på rätt sätt. Den anses vara svårnavigerad och svår att hitta rätt information på.

2.3 Framtid

2.3.1 Hur anser intervjupersonerna att organisationen för genomförande bör se ut?

Den samlade åsikten bland intervjupersonerna är att det måste finnas en mellanstation i organisationen, mellan förbundets verksamhet centralt i Golfens hus och klubbarna. Omfattningen på verksamheten är alldeles för stor för att allt ska kunna skötas från central nivå. Merparten av intervjupersonerna anser att mellannivån i genomförandeorganisationen, distriktsnivån, bör omorganiseras på något sätt. Många problem i dagens verksamhet går att härleda till denna nivå i organisationen. Med en omorganisering anser de flesta att flera av de problem som i dag finns i genomförandet skulle kunna åtgärdas eller bli mindre.

Hur man skall göra detta och hur organisationen bör se ut skiljer sig åsikterna något åt om. Dock är de flesta överens om att för att få en effektiv genomförandeorganisation måste mellannivån i organisationen, distrikten eller regionerna, ha en likriktning vad det gäller storlek, resurser och verksamhet över hela landet. Klubbarna ska få samma information och service var de än befinner sig i landet. Många av problemen idag har att göra med de stora skillnader som finns mellan distrikten, och framförallt att de flesta är för små och har för lite resurser för att kunna bedriva en effektiv verksamhet.

Det mest förekommande förslaget till omorganisation innebär en uppdelning av Sverige i 6 till 9 regioner. Dessa regioner ska vara i stort sett lika stora. Beroende på antalet regioner kommer storleken att hamna på mellan 50 till 80 klubbar i varje region. Detta att jämföra med dagens 21 distrikt där antalet klubbar varierar från 5 till 69 klubbar som ingår i de olika distrikten.

”Det viktiga är att områdena ska vara så lika som möjligt vad det gäller antalet klubbar och att alla dessa ska få samma resurser. Detta är en förutsättning för att en decentraliserad verksamhet ska kunna fungera enhetligt och effektivt.”⁴⁵

⁴⁵ Informant 12

”Det handlar om att allokera resurser för att kunna utföra ett mer professionellt arbete. Med mer resurser kan man driva verksamheten effektivare.”⁴⁶

Varje region skall sedan ha ett regionkontor bemannat med professionell personal anställd av förbundet. Det har lyfts upp tidigare att det finns problem med att vara helt beroende av ideella krafter i genomförandet. Det poängteras att dessa ideella krafter är oerhört viktiga för verksamheten, men de bör få ett bättre stöd av anställd personal. Åsikterna är att tjänstemännen på regionkontoren ska sköta alla processer mellan Golfens hus och klubbarna. De ska dels ha koll på vad som händer i klubbarna med vilka tendenser och trender som finns, och vidarebefordra denna information till Golfens hus. Men de ska på samma sätt ha koll på vad som händer på central nivå i Golfens hus och förbundsstyrelsen, och delge klubbarna i regionen denna information på ett effektivt sätt. När till exempel ett projekt ska genomföras ska den regionansvariga redan satt in klubbarna i ämnet och de ska veta vad som gäller. Det anses vara lättare att ställa krav på professionell personal och man kan därför få en effektivare organisation. Denna organisation skulle kunna ge ett bättre stöd och en bättre service till samtliga klubbar i landet.

”Det underlättar för genomförandet att kunna delegera ansvar till professionell personal, och man kan ställa högre krav på genomförandet.”⁴⁷

”Det märks en tendens att samarbetet med och genomförandet i de distrikt som har anställda tjänstemän är mycket bättre än de som inte har det. Därför behövs det anställda tjänstemän för att utföra och genomföra arbetet i praktiken på mellannivå i organisationen.”⁴⁸

Med större regioner skulle det finnas mer resurser och möjlighet att ha anställd personal. Dessa regionkontor skulle verka som en effektiv kommunikations- och genomförandekanal mellan förbundet på central nivå och klubbarna. Detta upplägg anses kunna förbättra de problem som idag finns inom både kommunikationen och genomförandet. En del anser att denna övergång bör göras direkt, medan andra anser att den bör göras etappvis med dessa regioner som ett slutmål.

⁴⁶ Informant 5

⁴⁷ Informant 10

⁴⁸ Informant 7

”Det finns idag väldigt mycket kompetent folk ute bland landets klubbar, som skulle ha mycket att tillföra förbundets verksamhet. Idag filtreras ofta dessas åsikter i distriktsförbunden och det finns ingen effektivt system för hur denna kommunikation ska nå förbundet. Med en mer decentraliserad verksamhet skulle denna kompetens kunna tas tillvara på ett bättre sätt genom en bättre kommunikationskedja.”⁴⁹

Ett annat förslag är att slå ihop några av de nuvarande mindre distrikten, antingen statistiskt eller på projektbasis när det behövs mer resurser. På detta sätt skulle dessa mindre distrikten bli större och få mer resurser. Med mer resurser skulle de till exempel ha möjlighet att ha anställd personal. Detta skulle förbättra effektiviteten i genomförandet på regional nivå och skapa en bättre likriktning på verksamheten över hela landet.

”Ett alternativ skulle vara att slå ihop ett antal mindre distrikt till ett större eller plocka in ett mindre distrikt till ett större. Man skulle då få mer jämlika distrikt över hela landet och det skulle finnas mer resurser i varje distrikt.”⁵⁰

Det finns även ett antal avvikande åsikter ifrån det ovan presenterade huvudspåret bland åsikterna. En intervjuperson anser att serviceavdelningen centralt ska utökas med två klubbkonsulenter. Dessa skulle sköta all kontakt mellan klubbar och förbund och det ska vara naturligt för klubbarna att kontakta dessa. Detta skulle då innebära en kostnadsbesparing jämfört med att ha dessa placerade regionalt, framförallt genom minskade lokal- och administrationskostnader.

Ett annat förslag är att större beslut ska genomföras i projektgrupper innehållande personer från alla nivåer i organisationen. Detta skulle då ge genomförandet större legitimitet och förankring på alla nivåer.

Det finns även intervjupersoner som är kritiska till ovanstående huvudlinje med regioner. De anser att det ofta glöms bort allt arbete som idag görs i distrikten. Distrikten anses idag göra mycket lokalt och regionalt arbete för klubbarna. Om de skulle avskaffas skulle förmodligen klubbarna ändå bilda ”nya” distrikt som plattformar för den lokala verksamheten. Distrikten behövs i deras arbete med framförallt tävlingar. Det finns åsikter om att det bör grundligt

⁴⁹ Informant 12

⁵⁰ Informant 15

utredas vilka konsekvenser ett införande av regioner skulle få för verksamheten. Några intervjupersoner anser att det inte skulle vara en bra idé att helt avskaffa distrikten.

En åsikt är att regioner skulle bli alldeles för stora och tungrodda för att kunna fungera effektivt.

*”Idén med regionkontor med anställda tjänstemän ute i landet bör utredas vilka konsekvenser den får. På vilkas uppdrag skulle dessa jobba, på förbundets eller på klubbarnas?”*⁵¹

*”Vem/vilka skall samordna de exempelvis åtta tjänstemännen ute i regionerna? Det är viktigt att alla arbetar på samma sätt, annars tappar man syftet med regioner.”*⁵²

Andra åsikter är att genomförandet ska gå den kortaste vägen till klubbarna och att det är viktigt att det som genomförs är styrt av efterfrågan från klubbarna.

Oavsett inställningen till regioner bör det påpekas att intervjugruppen till allra största del anser att de stora skillnaderna som idag finns mellan distrikten bör jämnas ut. Olikheterna leder till att distrikten idag inte kan utgöra ett effektivt led i genomförandet. De flesta som är kritiska till regioner vill ändå slå ihop mindre distrikt för att jämna ut storleksskillnaderna mellan distrikten. Detta anser de att man kan göra antingen statistiskt och få en delvis ny distriktsindelning, eller på projektbasis när det gäller större genomföranden.

2.3.1.1 Vilka roller bör Golfförbundet, distriktsförbunden och golfklubbarna ha i genomförandet?

Samtliga anser att förbundet, genom personalen i Golfens hus, ska ha ansvar för genomförandet. Dessa ska dra upp riktlinjer för hur saker ska genomföras och vara den drivande kraften i arbetet. I grund och botten anses personalen i Golfens hus finnas till för att ge bästa möjliga service till klubbarna.

*”Förbundet ska erhålla ett bra program för stimuli för klubbarna och dess medlemmar.”*⁵³

⁵¹ Informant 8

⁵² Informant 9

⁵³ Informant 14

Åsikterna om distriktens roll skiljer sig åt beroende på om det skulle införas regioner eller inte. Om det kommer att införas regioner och regionkontor anser de flesta att dessa direkt eller på sikt ska kunna ta över den verksamhet som idag bedrivs av distriktsförbunden. De kommer även att kunna ta över hela den roll som distriktsförbunden har i genomförandet. Regionkontoren ska vara en fast punkt för Golfens hus att knyta an genomförandet till på regional och lokal nivå. Många anser att regionkontor skulle kunna ta över en del arbete som idag sköts på central nivå. Regionkontoren skulle tillsammans med Golfens hus ha ansvaret för hela genomförandet. De kommer att finnas närmare klubbarnas verksamhet och en del uppgifter lämpar sig därför bättre på denna nivå istället för på central nivå. Regionkontoren ska vara en effektiv kommunikationskanal och ska enbart bedriva operativ verksamhet. De ska inte ha med den politiska processen att göra.

Om det inte skulle införas regioner anser de flesta att distriktet enbart ska verka som ett samordningsorgan för klubbarna i distriktet. Den vanliga åsikten är att distriktsförbunden ska vara en organisatör för klubbarna i distriktet, och samordna det klubbarna efterfrågar. Distriktet ska inte styra och bestämma över klubbarna.

”Distriktsordföranden ska hålla ihop, arrangera möten och vara ”reseledare”, men han ska inte lägga in sina egna värderingar, styra och bestämma. Politiska frågor ska distriktet inte ha någon makt över, klubbarna ska ha all denna makt.”⁵⁴

Det finns några åsikter om distriktens roll i den politiska och demokratiska processen som egentligen inte hör till genomförandet. Dock är det flera intervjupersoner som belyser det faktum att om direktdemokrati kommer att införas, skulle det vara ett naturligt steg att även införa regioner istället för dagens distrikt. Detta menar många skulle tydliggöra beslutsgången mellan klubbarna och förbundet, samt öka förståelsen och närheten dessa emellan.

En intervjuperson lyfter återigen upp det viktiga faktum hur man på bästa sätt ska ta till vara på de ideella krafter som idag finns inom golfen. Den menar att man måste väga professionellt arbete mot ideellt arbete mot bakgrund av vad de kostar verksamheten. En kartläggning av vad som ska göras ideellt och vad som ska göras professionellt efterlyses.

⁵⁴ Informant 3

Några lyfter fram att distrikten skulle ha en nyckelroll i en eventuell förändringsprocess till större regioner, och att Golfens hus roll ska vara att hålla ihop förändringsprocessen och underlätta tvärinformation och erfarenhetsutbyte.

2.3.1.2 Hur bör kommunikationen och informationsspridningen skötas?

En vanligt förekommande åsikt är att man efterlyser en mer direkt kommunikation mellan förbundet och klubbarna, utan att den går genom distriktsförbunden. Informationen skall gå direkt ut till klubbarna, för att förbättra kommunikationseffektiviteten och för att undvika feltolkningar och missförstånd. Flera vill ha ett system och en uttalad strategi för hur kommunikationen mellan förbundet och klubbarna ska gå till. Man måste säkerställa att samtliga klubbar får samma information, oavsett vart man befinner sig i landet.

”Avsändarna och mottagarna måste ‘äga’ och ha full kontroll över kommunikationen.”⁵⁵

”Informationen som når klubbarna skall vara identisk för en klubb i Skåne och för en klubb i Norrland, både vad det gäller innehåll och på det sätt den förs ut.”⁵⁶

Många påpekar att informationen som kommer från klubbarna till förbundet är minst lika viktig som den som går i motsatt riktning. Flera vill även ha en bättre interaktion mellan klubbar och förbund i kommunikationen, istället för bara en envägs informationsspridning.

Åsikterna är även att Golfförbundets hemsida och e-mail skulle kunna utnyttjas på ett effektivare sätt i informationsutbytet. Idag anses hemsidan vara svårnavigerad och svår att hitta rätt information på. Denna bör utvecklas, framförallt navigationsmässigt, så att det blir lättare att hitta rätt information. Genom hemsidan bör man även kunna utnyttja interaktiva medier som film bättre för att nå ut med information på ett mer personligt sätt till klubbarna.

Det anses att en mer personlig kontakt mellan förbund och klubbar skulle inte bara förbättra kommunikationen, utan även öka förståelsen för varandras situation och därmed förbättra relationerna.

⁵⁵ Informant 12

⁵⁶ Informant 12

”När ett beslut fattas ska informationen gå direkt från förbundet ut till klubbarna. Informationen och kommunikationen ska inte gå via distriktsförbunden.”⁵⁷

⁵⁷ Informant 3

3 Sammanfattande diskussion

Denna sammanfattande diskussion består av tre delar. Först kommer en sammanfattning av resultaten, med de tre frågeställningarna som utgångspunkt, att presenteras. Sedan kommer resultaten diskuteras i relation till de teorier som presenterades under den tidigare forskningen. Detta leder avslutningsvis till slutsatsen där de olika delarna knyts ihop och mynnar ut i en struktur för hur Golfförbundet kan organisera sig för att effektivisera sin genomförandeprocess. Denna struktur härleds ur intervjupersonernas åsikter och genomgången litteratur.

3.1 Sammanfattning av resultaten

Dagens genomförandeorganisation består främst av cirka 75 anställda tjänstemän i Golfens hus, 21 distriktsförbund och 485 klubbar. Golfens hus har huvudansvaret för genomförandet, men distriktsförbunden är ofta delaktiga på något sätt i processen. Klubbarna har det slutliga ansvaret att genomföra arbetet på lokal nivå.

Många av problemen med dagens organisation för genomförande kan härledas till distriktsförbundens väldiga variation i storlek och resurser. Dessa verkar ofta som ett mellanled i genomförandet från Golfens hus ut till klubbarna. Ett litet distrikt med små resurser har inte möjlighet att verka lika effektivt som ett stort med mycket resurser. Kommunikationen mellan Golfens hus och distriktsförbund blir lidande och därmed blir alla klubbar i distriktet lidande. Det är inte effektivt att ha ett mellanled i genomförandeorganisationen som ser totalt olika ut på olika platser i landet. Problem finns även med att klubbar ibland upplever att förbundet och Golfens hus inte genomför det klubbarna vill att de ska genomföra. Det uppfattas som att de tar beslut över deras huvuden och genomför det de själva vill. Analysen av beslut från förbundsmötet, som skall ligga till grund för vad som ska genomföras, anses vara bristfällig.

Organisationen för genomförande bör omorganiseras. Den vanligaste åsikten är att mellannivån i organisationen som idag utgörs av distriktsförbunden bör omorganiseras. Det måste bli en likriktning över hela landet och de olika områdena måste vara likvärdiga i storlek, resurser och verksamhet. Det vanligaste förslaget för att effektivisera genomförandeorganisationen är att skapa 6 till 9 regioner i Sverige. Varje region skulle ha ett regionkontor med en tjänsteman anställd av förbundet. Detta skulle verka som en effektiv

kommunikations- och genomförandekanal mellan förbundet på central nivå och klubbarna på lokal nivå. Alla regionkontor skulle bedriva en likartad verksamhet. Dessa skulle ta över mycket av distriktsförbundens verksamhet, som i framtiden kanske inte skulle behövas. En annan åsikt är att slå ihop de mindre distrikten med varandra eller med större närliggande distrikt. Detta skulle också innebära en bättre likriktning vad gäller storlek och resurser i distriktsförbunden över landet.

3.2 Diskussion

Dagens organisation för genomförande fungerar inte som en enhet. Den fungerar snarare som tre skilda enheter som försöker samarbeta i genomförandeprocessen, men inte lyckas fullt ut. Golfens hus som har ansvar för genomförandet består av professionella tjänstemän som har som sitt arbete att driva och utveckla verksamheten, samt att genomföra de beslut som fattats på förbundsmötet. Dessa har ett slags helikopterperspektiv över hela verksamheten. Med ett helikopterperspektiv menar jag att de har en bra överblick, men det finns ett avstånd ner till verksamheten bland klubbarna. Klubbarnas perspektiv är det motsatta. De är mycket väl insatta i sin egen verksamhet, men de har en dålig överblick av den övergripande verksamheten. Båda dessa perspektiv är väldigt värdefulla och måste tas till vara på, för att kunna driva och utveckla golfen. Problemet ligger i att sammanstråla dessa perspektiv. Golfens hus ska få en bättre närhet till- och kunskap om klubbverksamheten. Klubbarna ska få en bättre kännedom och kunskap om den övergripande verksamheten och vilket arbete som bedrivs i Golfens hus. Idag fungerar inte detta på ett tillfredställande sätt.

Med stöd av resultaten anser jag att mycket av detta avstånd mellan klubbar och Golfens hus beror på en dålig länkning mellan de båda. Länkningen i både kommunikation och genomförande utgörs idag av distriktsförbunden. Dessa 21 distriktsförbund fungerar som denna mellanlänk på väldigt olika sätt. En del distrikt fungerar bra och en del fungerar mycket dåligt. En tendens som märks är att de större distrikten som har mer resurser och har råd med anställd personal fungerar bättre än de små. Dilemmat ligger i att Golfens hus, som har ansvar för genomförandeprocessen, ofta är beroende av distriktsförbunden som ett led i genomförandet. Dock har de varken makt eller möjlighet att kräva att distrikten ska agera på ett visst sätt. De förlorar kontrollen över genomförandet. De som har ansvar för resultatet måste ha makt att påverka hela processen. Ett litet distriktsförbund har lite resurser och har ingen möjlighet att ha anställd personal. Det finns därför ingen möjlighet för dessa att driva

verksamheten och fungera på samma sätt som ett stort distriktsförbund med mer resurser och anställd personal. Distriktsförbundens olika storlek och olika verksamheter leder till problem för klubbarna. Klubbarna över landet får olika service, information och kunskap beroende på deras geografiska läge. Golfförbundet ska utveckla golfen positivt på lokal, regional och nationell nivå.⁵⁸ Med detta måste menas att nationella utvecklingen ska vara likvärdig på lokal nivå, oavsett vart man befinner sig på kartan. Ett annat problem som har påpekats är att det som genomförs inte är det som beslutet syftade till att genomföra. Det kan vara så att tjänstemännen i Golfens hus alldeles för fritt tolkar tagna beslut till ett genomförande. Detta kan ute bland klubbarna ofta uppfattas som att tjänstemännen själva producerat till exempel ett projekt, utan att undersöka vad klubbarna behöver. Det här beror förmodligen på, som framkommit i resultaten, en bristfällig analys av beslut, men även på en bristfällig kommunikation.

Vid en applicering av den tidigare presenterade kommunikationsmodellen⁵⁹ på de data som insamlats om organisationen kan några problem identifieras (Se figur 3 och 4 nästa sida). Om Golfens hus är sändare och klubbarna mottagare verkar det som att det är feltolkningar på vägen i kommunikationen. Det kan handla om att Golfens hus bör vara mer noggrann i sin inkodning för att kunna skicka ett tydligare budskap. De ska tänka över både hur budskapet formuleras, så att det ska vara lättmottagligt för klubbarna och vilken kanal man bör använda. Man kan tolka distriktsförbunden som både en mottagare och sändare i kommunikationen (Figur 3) eller som en kanal för kommunikationen (Figur 4). Båda figurerna försöker påvisa de felkällor som kan finnas i kommunikationen mellan Golfens hus och klubbarna.

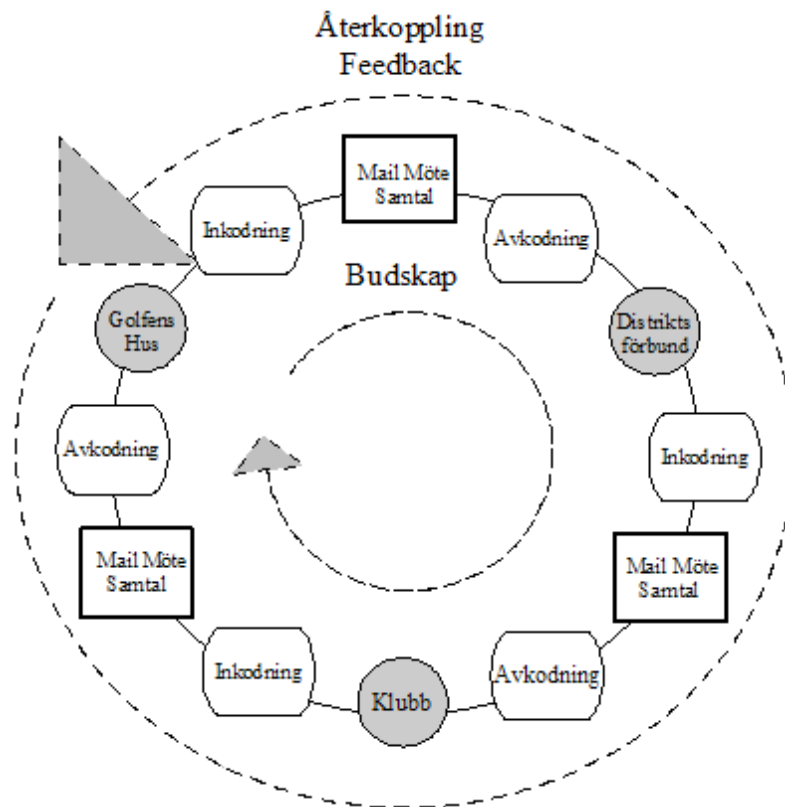
När budskapet färdas genom flera led är det mycket stor risk för förvrängningar.⁶⁰ Här finns det flera uppslag till felkällor. Distriktsförbunden tolkar först budskapet (avkodning), för att sedan göra sin egen tolkning av vilket budskap de ska skicka vidare till klubbarna (inkodning). Det är ganska naturligt att 21 olika distriktsförbund med olika förutsättningar och preferenser gör dessa tolkningar på olika sätt. Därför är det budskap som når klubbarna väldigt olika och ofta inte det som skickades från början. Samma princip gäller för det motsatta hållet med klubbarna som sändare och Golfens hus som mottagare. Dessa felkällor i

⁵⁸ Svenska Golfförbundet, *Verksamhetsplan för Svenska Golfförbundet 2004-2007*, (2004), s.4.

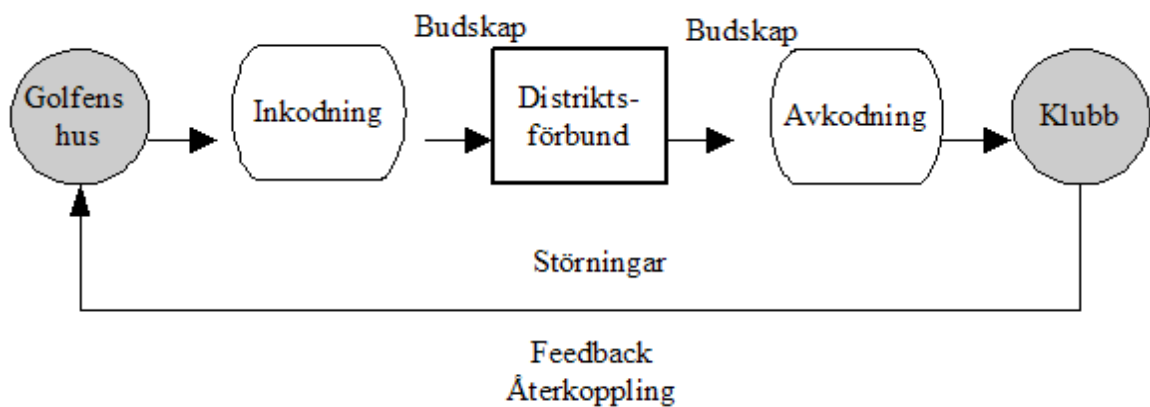
⁵⁹ Jørgen F Bakka, Egil Fivelsdal, Lars Lindkvist, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, Upplaga 4:1, (Malmö: Liber Ekonomi AB, 2001), s. 160

⁶⁰ Jørgen F Bakka, Egil Fivelsdal, Lars Lindkvist, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, Upplaga 4:1, (Malmö: Liber Ekonomi AB, 2001), s. 159

kommunikationsprocessen kan vara upphov till flera missförstånd i organisationen. Åsikterna om att Golfens hus genomför fel saker kan kanske delvis härledas hit. Klubbarna upplever ett problem som de vill att Golfens hus ska göra någonting åt och Golfens hus tolkar problemet. Vid genomförandet upplever kanske klubbarna att något helt annat än vad de efterfrågade genomförs. Detta kan bero på feltolkningar i flera led i kommunikationen åt båda riktningarna.



Figur 3 "Kommunikationsmodell II (Modifierad 1)" Källa: Bakka 2001, s. 158



Figur 4 "Kommunikationsmodell II (Modifierad 2)" Källa: Bakka 2001, s. 158

Den förordade strukturen på organisationen för genomförande med ett antal regioner mellan Golfens hus och klubbarna kommer här att diskuteras i förhållande till teori om divisionalisering⁶¹ och Svenska Tennisförbundets regionalisering⁶².

Det finns många likheter med den tidigare återgivna beskrivningen av en divisionaliserad organisation (Se Tidigare forskning) och den organisation flera intervjupersoner förordar med ett antal större regioner. I Golfförbundet skulle man kunna likna förbundsstyrelsen vid den strategiska ledningen. Golfens hus är sedan den strategiska ledningen för det operativa arbetet, det så kallade genomförandet. Regionkontor skulle fungera som den operativa ledningen som driver arbetet inom sitt område. Ett regionkontor skulle ha en helhetsbild över och vara delaktig i alla genomföranden i regionen. Golfens hus skulle fortfarande föra befälet och styra de olika regionerna åt samma håll för att få en likriktning i verksamheten över hela Sverige.

Golfförbundets verksamhet har även haft en tillbakagång, om man tittar på medlemsutvecklingen. 2005 var första året någonsin då medlemsantalet minskade i förhållande till året innan.⁶³ Nu har medlemstillströmningen minskat och den kommer bland klubbarna som tidigare liknades vid en julrusch kan nu liknas vid en vanlig shoppinglördag.⁶⁴ För att fortfarande kunna hålla en hög nivå på verksamheten med kanske mindre resurser behöver strukturen på organisationen vara effektiv. Golfförbundet har också mött en ökad diversifiering bland både klubbar och distriktsförbunden. Det finns idag mycket stora skillnader mellan klubbarna vad det gäller inriktning på verksamheten, omfattning, mål, ekonomiska resurser, organisationsform och klimatförutsättningar. Av de senaste 130 banorna som etablerats är 100 privatägda.⁶⁵ Utvecklingen går mot fler privatägda banor med kommersiella intressen och färre traditionella klubbar med en ideell förening som ägare. Distriktsförbundens olikheter har tidigare under uppsatsen diskuterats mycket. Om man ska jämföra med dessa signaler och vilken fas verksamheten står inför idag så överensstämmer denna till stora delar med den fas många företag är i när de divisionaliserar verksamheten.

⁶¹ Anders Edström, Lennart Lindberg, Britt-Marie Lundholm, Seppo Nyman, Lars-Erik Roos, *Decentralisering -Vad? Varför? Hur?*, Fri skriftserie nr 11, (Försvarets rationaliseringsinstitut, 1979)

⁶² Svenska Tennisförbundets Styrelse, Förslag till förbundsåret 2006, (2006)

⁶³ Svenska Golfförbundet, <karin.schmidt@sgf.golf.se> *Medlemsutveckling 1993-2005*, 2005-09-29, <http://sgf.golf.se/extra/pod/?module_instance=3&action=pod_show&id=111>, (2006-03-04)

⁶⁴ Intervju Mats Enquist, 2005-12-09, Anteckningar i författarens ägo

⁶⁵ Intervju Anders Hammarström, 2006-01-23, Bandupptagning och Anteckningar i författarens ägo

Det finns förutsättningar för en divisionalisering efter geografiska områden. Det finns flera exempel på uppdelningar i bland annat bankkonsulenternas områden, GIT- och Idrottsregionerna. De olika funktionerna och uppgifterna i genomförandet ska delas upp mellan Golfens hus som central enhet och regionerna som division. Golfens hus kan koncentrera sig på övergripande frågor som rör hela verksamheten och behöver inte lägga ner alltför mycket energi på problemet hur detta ska kunna genomföras på regional- och lokal nivå. Då finns det en fast struktur med professionell personal ute i regionerna att anknyta genomförandet till. Dessa har en närhet till klubbarna inom sitt område och vet hur det ska genomföras på bästa sätt. Det bör poängteras att den professionella personalen har som huvuduppgift att leda och stötta de ideella krafter som finns i regionerna. Funktionerna fördelas mellan instanserna för bästa effektivitet, samtidigt som de som har ansvar för genomförandet även har möjlighet att påverka det.

I resultatet har termen regionansvariga nämnts, med åsyftning till de tjänstemän som ska vara ansvariga för verksamheten i en region. Detta kan liknas vid en divisionschef. Dessa behöver, precis som en chef i ett företag eller Generalsekreteraren i Golf förbundet, inte vara experter på ett speciellt område. Det är viktigast att de har en bra helhetsbild och är väl insatta i hela verksamheten. En regionsansvarig skulle vara ansvarig för frågor inom samtliga områden som rör verksamheten och en bra helhetssyn och ett strategiskt tänkande är mycket viktigt. Specialistfunktioner kan och bör behållas centralt för bästa kostnadseffektivitet. Dessa kan fungera som stödfunktioner åt regionerna i frågor där det behövs specialistkunskap, precis som i en divisionaliserad företagsorganisation.

Som tidigare redovisats visar sig ofta en delvis decentraliserad organisation vara billigare än en helt centraliserad. De flesta av de argumenten som talar för det är även applicerbara på Golf förbundets organisation. Med ovanstående teori sägs att medbestämmandet för personalen ökar i en divisionaliserad organisation. Om man byter ut termen personal mot klubbar stämmer detta in på Golf förbundet. Det som kan bli föremål för förhandling sprids ut i de organisationsdelar närmare där klubbarna finns. Besluten av operativ art kan fattas snabbare. Närheten till problemen medger lösningar utan onödig pappersexercis och utan ”onödig” samordning med andra delar av organisationen. Den decentraliserade organisationen har lättare att ta till vara på idéer och uppslag, som lätt kan kvävas i den centraliserade. Alla dessa argument handlar om en bättre närhet till klubbarna från förbundets sida. Det skulle minska det upplevda avståndet som idag finns mellan klubbar och förbund.

Samtidigt skulle det fungera som en effektiv kommunikations- och genomförandekanal ut till klubbarna.

Att ha en divisionaliserad organisation där förbundet "äger" hela processen skulle bättre kunna få bukt med de suboptimeringsproblem⁶⁶ som idag upplevs finnas med distriktsförbunden. Distriktsförbunden mål med verksamheten stämmer inte alltid överens med förbundets mål. Distriktsförbunden drivs efter det de anser vara viktigt och inte efter det den strategiska ledningen i förbundet anser vara viktigt. Detta leder till suboptimering och ingen enhetlig verksamhetsinriktning. Den stora skillnaden mellan den förordade strukturen med regioner och en divisionaliserad struktur är graden av självbestämmande och resultatansvar. En division agerar till stora delar självständigt och har ett eget resultatansvar. De nämnda regionerna skulle ha en hårdare styrning och inte agera lika självständigt. Detta skulle vara nödvändigt för att undvika suboptimeringar och för att få en likriktad verksamhet i alla regioner.

Tennisförbundets problemområde och tänkta omorganisation har stora likheter med de resultat som framkommit om Golfförbundet. De har problem med stora skillnader mellan verksamheten i de olika distrikten precis som Golfförbundet. De vill samla resurserna för att kunna bedriva en effektivare och mer kraftfull verksamhet på regional nivå. De vill få till bättre kommunikationsvägar genom hela organisationen. Allt detta för att gynna tennisen i stort och för att kunna stödja och ge bättre service till klubbarna. Omorganiseringen är till stora delar identisk med den som förordats av intervjupersoner inom golfen. Den stora skillnaden är den varierande storleken på regionerna som finns i Tennisförbundets förslag. De tre största regionerna har tillsammans nästan 80 % av medlemmarna, och är mycket större än de tre andra regionerna.

Jenny Lindström, ledamot i Svenska Tennisförbundet, är dock inte säker på att styrelsens förslag till omorganisation kommer gå igenom vid förbundsmötet 2006. Den stora knäckfrågan är finansieringen av de nya regionerna. Det är tänkt att tennisförbundets centrala verksamhet ska bidra med 5,5 miljoner kronor per år, och innan dessa är säkerställda blir det

⁶⁶ Anders Edström, Lennart Lindberg, Britt-Marie Lundholm, Seppo Nyman, Lars-Erik Roos, *Decentralisering -Vad? Varför? Hur?*, Fri skriftserie nr 11, (Försvarets rationaliseringsinstitut, 1979), s. 27

heller ingen omorganisation. Att makt försvinner från distriktsordförandena ser hon också som ett hot mot att förslaget inte kommer gå igenom.⁶⁷

Tennisförbundets förslag till omorganisering har även stora likheter med en divisionalisering av verksamheten. Skillnaden är bara att man gör den ”baklänges”. Verksamheten har även innan varit divisionaliserad, genom distriktsförbunden. Men de ekonomiska resurserna, medlemsavgifterna, har varit spridd på för många enheter. Detta har gjort att de flesta enheter haft för lite resurser för att kunna fungera effektivt. Nu gör man enheterna större, för att ha mer resurser för att kunna bedriva verksamheten effektivt och kontinuerligt. Man kan säga att verksamheten fram tills nu har varit för decentraliserad för att kunna fungera effektivt.

Som resultaten har visat upplevs Golfens hus ibland fatta beslut och genomföra dem utan att lyssna vad klubbarna vill. Detta är ett resultat av bristande kommunikation och bristande delaktighet. Detta leder i sin tur till en dålig förankring och ett ineffektivt genomförande. I alla verksamhetsdelar är det oerhört viktigt att skapa delaktighet för dem som är berörda av verksamheten. Det som genomförs och på vilket sätt man genomför det måste vara förankrat i alla led. Särskilt i ett förändringsarbete är delaktigheten helt avgörande.⁶⁸ Man måste därför göra klubbar och distriktsförbund delaktiga i en eventuell omorganisation. Det är slutligen för att göra bättre nytta för klubbarna som en förändring i organisationen skulle göras.

Det handlar om att hitta ett sätt att organisera sig på för att hela verksamheten från Golfens hus ända ut till klubbarna ska fungera som en enhet. Organisationen är stor och komplex och behöver en bra, tydlig struktur för att kunna fungera effektivt. De som har ansvaret för genomförandet måste även ha möjlighet att påverka det hela vägen.

3.3 Slutsats

Utifrån den insamlade datan, studier av den nuvarande organisationen, studier av organisationsteori, kommunikation och förändringsarbete samt studier av en liknande organisation har följande slutsatser dragits. Förslaget nedan innebär en ny struktur för Svenska Golfförbundets organisation för genomförande. Utifrån denna föreslås Svenska Golfförbundet involvera samtliga berörda parter i den detaljerade utformningen och

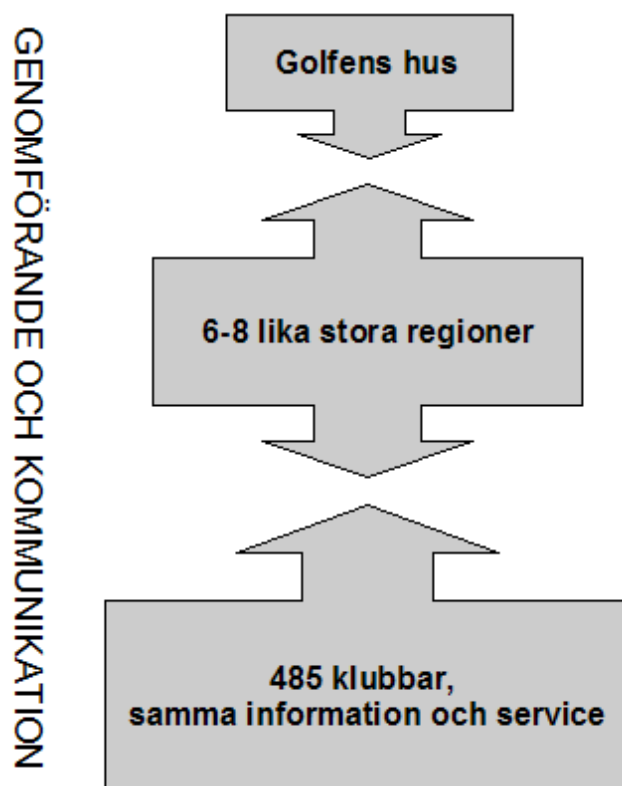
⁶⁷ Intervju Jenny Lindström, 2006-03-04, Anteckningar i författarens ägo

⁶⁸ Bosse Angelöw, *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*, (Lund: Studentlitteratur, 1991), s. 93 - 96

förändringsprocessen. Detta förslag kan ses som en utgångspunkt eller inspirationskälla baserat på en extern aktörs intryck av organisationen. De interna aktörerna på alla nivåer är de som känner verksamheten bäst, och dessa bör därför forma förslaget för att det ska passa organisationen på bästa sätt.

3.3.1 Struktur

Golfförbundet bör förändra strukturen i organisationen för genomförande. De bör skapa ett antal större regioner på mellannivå mellan Golfens hus och klubbarna. Denna nivå som idag utgörs av 21 distriktsförbund, bör samla resurserna i ett mindre antal större regioner. Dessa skulle få mer ekonomiska resurser för att kunna bedriva en effektiv verksamhet och kunna fungera bättre som en länk mellan central och lokal nivå. Strävan ska vara att regionerna ska vara enhetliga både till storlek och till verksamhet. Med tanke på ekonomiskt underlag och verksamhet bör antalet regioner vara mellan sex och åtta stycken. Distriktsförbunden bör successivt införlivas i den nya organisationsstrukturen för att vid den slutgiltiga implementeringen av den nya strukturen avveckla sin verksamhet och helt införliva den i regionerna.



Figur 5 "Regionaliserad organisationsstruktur"

3.3.2 Verksamhet

Dessa regioner ska ingå i medlemsrelationen förbund – klubb, och inte stå utanför denna som distriktsförbunden idag gör. Regionerna ska vara direkt underställda Golfens hus och enbart bedriva operativ verksamhet. Varje region ska ha ett regioncentrum med en så stor personalstyrka som de ekonomiska resurserna tillåter och verksamheten kräver. Anledningen till att kalla det centrum är att detta ska vara dynamiskt centrum för all verksamhet i regionen, inte ett kontor som vänder papper. Rekryteringen och tillsättningen av tjänstemän bör göras i samarbete mellan Golfens hus och den blivande regionen. Både möjligheter till intern- och externrekrytering bör beaktas i rekryteringsprocessen. Tjänstemän på regionsnivå bör ha bra helhetsbild och vara väl insatta i verksamheten både på central och på lokal nivå. All verksamhet som idag bedrivs i distriktsförbunden samt viss verksamhet som idag bedrivs centralt kan bedrivas av regionerna. Två av regionernas viktigaste uppgifter är att verka som en effektiv genomförande- och kommunikationskanal mellan Golfens hus och klubbarna samt att ge en kontinuerlig service till klubbarna i regionen.

3.3.3 Uppdelning

Hur uppdelningen ska se ut och centrumets plats för varje region bör bestämmas i ett samarbete mellan klubbar, nuvarande distrikt och förbundet. Det är oerhört viktigt att förankringen är bra och att initiativet till uppdelningen kommer från klubbarna. Strävan bör vara att regionerna ska vara likartade till storlek vad det gäller klubbar och medlemmar. Det finns här befintliga geografiska områden att utgå från i form av GIT- och Idrottsregionerna, bankkonsulenternas arbetsområden samt andra förbunds- och rörelser geografiska uppdelning.

3.3.4 Finansiering

Finansieringen av dessa ska huvudsakligen utgöras av den nuvarande distriktsavgiften från medlemmarna. Eftersom regionerna bör vara storleksmässigt lika kommer detta innebära en utjämning av distriktsavgifterna över landet, som kommer att innebära en höjning för somliga och sänkning för somliga. Regionerna ska minst vara kostnadsneutrala i jämförelse med dagens organisation, förutom en eventuell nyetableringskostnad. Resurser kan även flyttas från central nivå ut till regionerna, beroende på vilken verksamhet som ska bedrivas var. Klart är att dessa regioncentrum kan bedriva en del verksamhet som idag bedrivs centralt, och en naturlig följd av det bör även vara att resurser flyttas från central nivå till regionerna. Det kommer även med mer resurser finnas möjligheter till ett mer strategiskt arbete att finna

alternativa inkomstkällor till regionen genom till exempel lokala sponsorsarbeten, avgiftsbelagda aktiviteter och regionala bidrag. Ett exempel inkomster från medlemsavgiften är: 6 regioner, ca 80 klubbar á 1200 medlemmar med en regionsavgift på 15 kr/medlem skulle innebära en inkomst på 1 440 000 kr/år. Detta tillsammans med eventuellt utflyttade resurser från central nivå, lokala sponsorsarbeten, avgiftsbelagda aktiviteter och regionala bidrag bör utgöra en bra finansieringsgrund.

3.3.5 Förändringsarbete

I det förändringsarbete som en omorganisering skulle innebära är det oerhört viktigt att alla delar av organisationen är delaktiga. Delaktigheten är ofta helt avgörande för engagemanget och sedermera resultatet av förändringen.⁶⁹ En helomfattande organisationsförändring måste vara väl förankrad för att bli lyckosam. Med tanke på organisationens storlek, förordas en representativ förändringsstrategi som bygger på att företrädare för direkt berörda grupper, det vill säga representanter från klubbar, distrikt, Golfens hus och förbundsstyrelsen tillsammans bildar en projektgrupp som är delaktiga i alla faser av arbetet. I projektgruppen bör även någon eller några medlemmar rekryteras externt för att tillföra specialistkunskap eller ett annat perspektiv. Denna projektgrupp utgör den strategiska och operativa kärnan i förändringsarbetet. Dock ska samtliga klubbar och distrikt göras delaktiga i form av informationsträffar, intervjuer, enkäter eller liknande.

3.4 Fortsatt forskning

Vidare forskning skulle kunna göras om hur ett effektivt förändringsarbete inom Svenska Golf förbundets organisation ska gå till. Vilka ska vara delaktiga, vilka ska driva det och vilka ska bestämma? En annan intressant forskningsfråga som kommit upp under intervjuerna är verkningssgraden på de beslut som fattas på förbundsmötet. Hur många beslut leder egentligen till ett genomförande?

Den inledande inställningen var att Svenska Golf förbundet hade problem i sin genomförandefas i verksamheten. Under arbetet har några orsaker till detta tonat fram. Det enskilt största problemet har visat sig vara den diversifiering som finns på dagens mellannivå i organisationen, distriktsförbunden. Förhoppningen är att uppsatsens probleminventering och

⁶⁹ Bosse Angelöw, *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*, (Lund: Studentlitteratur, 1991), s. 93 - 96

slutgiltiga förslag kan bidra till ett bättre genomförande i hela organisationen. Den förordade strukturen för organisationen ska ge en effektivare genomförandeorganisation som ska leda till en bättre verksamhet, som ska göra mer nytta för hela GOLF Sverige.

4 Käll- och litteraturförteckning

Otryckta källor

Muntliga källor

I författarens ägo Bandupptagning samt Anteckningar från;

Intervju Anders Hammarström, Anläggningsutvecklare Svenska Golfbundet, 2006-01-23

E-mail: anders.hammarstrom@sgf.golf.se

Intervju Birgitta Ljung, Ledamot Svenska Golfbundets Styrelse, 2006-01-24

E-mail: birgitta.ljung@golf.se

Intervju Christer Palmberg, Ordförande Stockholms Golfdistriktsförbund, 2006-01-25

E-mail: ch.palmberg@tele2.se

Intervju Christer Öhrning, Ordförande Svenska Golfbundets Styrelse, 2006-02-01

E-mail: christer.oring@golf.se

Intervju Gunnar Håkansson, Servicechef Svenska Golfbundet, 2006-01-24

E-mail: gunnar.hakansson@sgf.golf.se

Intervju Hans Johansson, VD/Klubbchef Albatross GK, 2006-02-09

E-mail: hcj@albatrossgolf.se

Intervju Håkan Forsberg, Ordförande Skånes Golfdistriktsförbund, 2006-02-02

E-mail: hakan@oil.se

Intervju Ingemar Nyman, Idrottschef Svenska Golfbundet, 2006-01-23

E-mail: ingemar.nyman@sgf.golf.se

Intervju Jenny Lindström, Ledamot Svenska Tennisförbundets Styrelse, 2006-03-04

E-mail: ihs1350@stud.ihs.se

Intervju Johan Kannerberg, Utbildningschef Svenska Golfbundet, 2006-01-25

E-mail: johan.kannerberg@sgf.golf.se

Intervju Kenneth Gran, f.d. Ordförande Glasrikets GK, 2006-01-03

E-mail: kenneth@axelohlsson.se

Intervju Leif-Gunnar Stenlund, Ledamot Svenska Golfbundets Styrelse, 2006-02-07

E-mail: leif-gunnar.stenlund@golf.se

Intervju Mats Enquist, Generalsekreterare Svenska Golfbundet, 2005-12-09 och
2006-01-18

E-mail: mats.enquist@sgf.golf.se

Intervju Ralph Håkansson, Ordförande Göteborgs Golfdistriktsförbund, 2006-02-09

E-mail: ordforande@ggf.nu

Intervju Stefan Westermark, Ordförande Norr-Västerbottens Golfdistriktsförbund,
2006-02-07

E-mail: stefan.westermark@cordinor.se

Intervju Stig Persson, Klubbchef Ljunghusens GK, 2006-02-01

E-mail: stig.persson@ljk.se

Intervju Tage Nordqvist, Ordförande Kils GK, 2006-02-10

E-mail: tage@nordkvist.se

Tryckta källor

Ahlstrand Ola, Ahlström Arne, Hogenstedt Britt, Johansson Hans, Ordell Harald, Råstock Anders, Öquist Ola, *Golfens Struktur Utredning*, (Svenska Golfbundet, 2000)

Ahlström Arne, Bryneholt Tore, Engebo Lage, Granberg Lars, Malmrup Per, Svennberg Sven A., Strömbäck Lars, Wickberg Bo, *GDF-utredningen*, (Svenska Golfbundet, 1991)

Angelöw Bosse, *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*, (Lund: Studentlitteratur, 1991)

Andersson P-O., Boström K-E., Eriksson Å., Råstock A., Stålberg H., Svennberg S A., *Golf Tjugohundra*, (Svenska Golfbundet, 1987)

Bakka Jørgen F., Fivelsdal Egil, Lindkvist Lars, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, Upplaga 4:1, (Malmö: Liber Ekonomi AB, 2001)

Bolin P E., Höglund S., Lorichs B., Pettersson L., Thome V., *Förslag till utbyggnad av distriktsorganisationen*, (Svenska Golfbundet, 1981)

Bergman Thomas, Durlow Ann, Gran Kenneth, Grandin Hans, Hammarström Anders, Högström-Westerling Inger, Johansson Anna, Nilsson Christer, Olsson Bengt, Pallin Christer, Palmborg Christer, Stenlund Leif-Gunnar, *Demokratiutredningen*, (Svenska Golfbundet, 2005)

Edström Anders, Lindberg Lennart, Lundholm Britt-Marie, Nyman Seppo, Roos Lars-Erik, *Decentralisering - Vad? Varför? Hur?*, Fri skriftserie nr 11, (Försvarets rationaliseringsinstitut, 1979)

Ericsson Bo, Ljung Birgitta, Janson Anders, Johansson Gunnar, Malmrup Per, Reich-Sjögren Mia, Åkerlund Erik, *Utvärdering av Svenska Golfbundets organisation*, (Svenska Golfbundet, 1999)

Johansson Bo, Svedner Per Olov, *Examensarbetet i lärarutbildningen – Undersökningsmetoder och språklig utformning*, (Uppsala: Kunskapsföretaget, 2004)

Maivorsdotter Ninitha, *Att ange källor – Råd och anvisningar till studenter på Idrottshögskolan*, Tredje Upplagan, (2001)

Stukát Staffan, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, (Lund: Studentlitteratur, 2005)

Svenska Golfbundet, *Riktlinjer för verksamheten i regional instans*, (Svenska Golfbundet, 1978)

Svenska Golfbundet, *Svenska Golfbundets Stadgar*, (Svenska Golfbundet, 1986 reviderad 2005)

Svenska Golfbundet, *Verksamhetsplan för Svenska Golfbundet 2004-2007*, (Svenska Golfbundet, 2004)

Elektroniska källor

Svenska Golfbundet, <karin.schmidt@sgf.golf.se> *Medlemsutveckling 1993-2005*, 2005-09-29, <http://sgf.golf.se/extra/pod/?module_instance=3&action=pod_show&id=111>, (2006-03-04)

BILAGA 1: KÄLL- OCH LITTERATURSÖKNING

VAD?

Ämnesord	Synonymer
<i>Golf</i> <i>Organisationsteori</i> <i>Organisering</i> <i>Decentralisering</i> <i>Organisationsstruktur</i> <i>Förändringsarbete</i>	

VARFÖR?

Ämnet för uppsatsen är Golf förbundets organisation. Därför kretsar mina sökord kring dessa ämnesord. I början söktes mest på båda ämnesområdena, för att desto längre arbetet gick mer övergå till ämnesordet organisation mer generellt.

HUR?

Databas	Söksträng	Antal träffar
<i>Handelshögskolans bibliotekskatalog</i>	<i>Organisationsteori</i>	<i>48 träffar</i>
	<i>Decentralisering</i>	<i>35 träffar</i>
	<i>Organisering</i>	<i>38 träffar</i>
	<i>Organisationsstruktur</i>	<i>11 träffar</i>
	<i>Förändringsarbete</i>	<i>22 träffar</i>
<i>Stadsbibliotekets bibliotekskatalog</i>	<i>Förändringsarbete</i>	<i>125 träffar</i>
<i>DiVA</i>	<i>Golf</i>	<i>6 träffar</i>
	<i>Organisationsstruktur</i>	<i>18 träffar</i>
	<i>Organisering</i>	<i>10 träffar</i>

KOMMENTARER:

Det finns lite material skrivet om Golf. Dock finns det ett väldigt brett urval då det gäller organisation. Handelshögskolans bibliotekskatalog fungerade som en bra plattform för sökning för forskning och litteratur kring organisation.

BILAGA 2: FRÅGEMALL

Hur ser dagens organisation för genomförande ut?

- Vilken roll har SGF, GDF och GK i genomförandet?
- Vilken väg går genomförandet i organisationen idag?
- Hur sköts kommunikationen och informationsspridningen?

På vilken nivå och inom vilka områden anser intervjupersonerna att de största problemen finns idag?

Hur anser intervjupersonerna att organisationen för genomförande bör se ut?

- Ska det finnas en ”mellanstation” mellan SGF och GK, och i så fall hur bör den se ut?
- Vilka roller bör SGF, GDF och GK ha i genomförandet?
- Vilken väg i organisationen bör genomförandet gå?
- Hur bör kommunikationen och informationsspridningen skötas?

BILAGA 3: INTRODUKTIONSMAIL

Hej.

Mitt namn är Per Persson. Jag har på uppdrag av Generalsekreterare Mats Enquist fått uppgiften att se över genomförandeorganisationen för GOLF Sverige.

Detta gör jag som mitt examensarbete på Sport Managementutbildningen på Idrottshögskolan i Stockholm. Syftet med denna uppsats är att föreslå hur SGF (GOLF Sverige) bör organisera sig för att effektivisera sin genomförandeorganisation.

Jag skulle gärna vilja träffa Dig för ett möte för att höra vad Du har för åsikter i frågan.

Om detta går bra för dig, kontaktar jag dig via telefon så kan vi bestämma något.

Med Vänliga Hälsningar

--

Per Persson
Sport Management
Idrottshögskolan
XXXX-XXXXXX

BILAGA 4: INFÖR MÖTE MAIL

Hej X!

Här kommer lite info för dig inför vårt möte.

Nedan finns mitt syfte och nuvarande frågeställningar för undersökningen. Det är i stort sett dessa som kommer ligga till grund för arbetet.

Vill påpeka att dessa inte är helt konstanta, utan ser jag att det finns andra viktiga aspekter kommer jag givetvis ta hänsyn till dessa. Om det är någon annan fråga du anser jag bör ta hänsyn till, är du varmt välkommen att ta upp detta vid vårt möte.

Syftet med denna uppsats är att föreslå hur SGF (Golf Sverige) kan/bör organisera sig för att effektivisera sin genomförandeorganisation.

Frågeställningarna är:

Hur ser dagens organisation för genomförande ut?

- Vilken roll har SGF, GDF och GK i genomförandet ?
- Vilken väg går genomförandet i organisationen ?
- Hur sköts kommunikationen och informationsspridningen?

På vilken nivå och inom vilka områden anser intervjupersonerna att de största problemen finns idag?

Hur anser intervjupersonerna att organisationen för genomförandet bör se ut?

- Ska det finnas en "mellanstation" mellan SGF och GK, och i så fall hur bör den se ut?
- Vilken roll bör SGF, GDF och GK ha i genomförandet?
- Vilken väg bör genomförandet gå?
- Hur bör kommunikationen och informationsspridningen skötas?

Med vänliga hälsningar

--

Per Persson

BILAGA 5: TENNISFÖRBUNDETS REGIONALISERING



Stockholm 6 mars 2006

STYRELSENS FÖRSLAG TILL FÖRBUNDSMÖTET 2006

Förslag till Regionalisering

Bakgrund:

Vid RF-stämman (Stockholm 2003) beslutades att det i fortsättningen skall vara upp till varje Specialidrottsförbund (SF) att fritt organisera sig utifrån sina egna behov och förutsättningar. På förekommen anledning tog, samma höst, debatten fart kring möjligheten för svensk tennis att genom en regionalisering skapa större och starkare stödorganisationer för landets tennisklubbar.

Under Ordförande- och utvecklingskonferensen i oktober 2003 uppmuntrade också ett flertal av tennisens intressenter till en översyn av den befintliga distriktsorganisationen. Detta ledde till att förbundsstyrelsen under 2004 tillsatte en projektgrupp med uppdraget att arbeta fram en alternativ organisationsmodell med utgångspunkten att det som idag utgör Specialdistriktsförbunden (SDF) i svensk tennis skall ersättas med större enheter i form av regioner.

Fram till idag har SDF:en i många fall uppfattats som ”*idrottens svaga länk*” p.g.a. att det i alltför många fall har saknats förutsättningar för att upprätthålla en tillräcklig omfattning och kontinuitet i den verksamhet som skall bedrivas distriktsvis. Utgångspunkten för projektgruppen var därför att först undersöka vilken typ av verksamhet som bör finnas i en region och därefter föreslå en indelning baserad på att det i varje region skall finnas ett tillräckligt stort underlag i form av spelare, ledare och klubbar för att upprätthålla den här verksamheten över tid.

Projektgruppens uppdrag var att också presentera ett förslag till ny organisation som i större utsträckning än dagens SDF skall kunna utgöra den stödorganisation som landets tennisklubbar behöver för att tillsammans kunna återta och långsiktigt befästa positionen som en ledande tennisation i världen. För att bättre matcha den konkurrenssituation som svensk tennis befinner sig i har utgångspunkten varit att det på sikt skall skapas förutsättningar för att upprätthålla en omfattande operativ verksamhet i varje region. Projektgruppens arbete utmynnade sedermera i ett inriktningsbeslut på föregående årsmöte där styrelsens förslag om i arbetsgrupper påbörja det förberedande arbetet inför en regionalisering fick bifall.

Efter årsmötet påbörjades ett omfattande arbete ute i de regionala arbetsgrupperna. Första uppgiften var att göra en nulägesanalys för regionen och därefter upprätta en verksamhetsplan för varje tänkt region där de utmaningar som regionen står inför i framtiden framställs tydligt. I verksamhetsplanerna framgår också tydligt hur dessa utmaningar på bästa möjliga sätt skall hanteras i en ny organisationsmodell. Ett omfattande arbete har genomförts i samtliga sex arbetsgrupper både i själva analysfasen och när strategierna lagts upp inför framtiden.

Följande förslag är baserat på de samlade intrycken från de sex regionala verksamhetsplanerna samt förbundsstyrelsen tidigare presenterade vision om att göra mellanledet i den svenska tennisorganisationen, dagens SDF, starkare. Detta skall ske genom sammanslagningar till större och starkare enheter, genom att öppna upp snabbare kommunikationsvägar samt genom att tillföra mer ekonomiska resurser på det regionala planet.

Här följer nu förbundsstyrelsens förslag till årsmötet med tillhörande motivering.

Förslag till årsmötesbeslut

Styrelsen föreslår årsmötet att fatta beslut enligt nedan:

- att tidigast fr.o.m. 1 januari 2007 övergå i en regional organisation där varje region utgör en juridisk person. Exakt tidpunkt för övergång till regional organisation är villkorat av att SvTF har säkerställt finansieringen.

- att regionernas sammansättning fastställs enligt nedanstående förslag:

Region Syd: Skåne, Blekinge, Halland och Småland

Region Väst: Västergötland, Bohuslän-dal och Värmland

Region Göteborg: Göteborg

Region Öst: Närke, Östergötland och Sörmland

Region Stockholm: Stockholm och Gotland

Region Mitt: Västmanland, Dalarna, Uppland och Gästrikland

Region Norr: Medelpad, Hälsingland, Ångermanland, Jämtland/Härjedalen, Västerbotten och Norrbotten.

- att regionerna formellt betraktas som Svenska Tennisförbundets decentraliserade organ samt att varje region har till uppgift att upprätta en operativ organisation.
- att principerna för finansieringen av den regionala verksamheten fastslås enligt bilaga 1 "Finansieringen av den Regionala verksamheten" samt att SvTF ansvarar för att de ekonomiska förutsättningarna finns för att genomföra de regionala verksamhetsplanerna.
- att mandatfördelning för Svenska Tennisförbunds beslutande organ omfördelas enligt bilaga 2 "Den nya demokratiska strukturen".

Motivering:

Förbundsstyrelsens bedömning är att de verksamhetsplaner som har presenterats av de sex regionala arbetsgrupperna är så väl utformade och så realistiska att en omorganisation i form av en regionalisering skulle bidra till att stärka tennisens position både i ett nationellt och internationellt perspektiv.

Den föreslagna omorganisationen grundar sig på en ändrad inriktning i stödorganisationernas (Svenska Tennisförbundet och de tilltänkta regionerna) arbetssätt gentemot klubbarna där målet är att uppbyggnaden av en operativ organisation i varje region skall leda till ett ökat samarbete och en snabbare kommunikation och att detta på sikt leder till en bättre tennisutveckling på såväl klubb som regional och nationell nivå. I praktiken skall en styrmodell tillämpas där Svenska Tennisförbundet i många frågor genom stöd och vägledning verkar genom regionerna. Regionerna stödjer klubbarna och klubbarna skapar aktiviteter för sina medlemmar.

Nu är Sverige långt ifrån ett homogent land. I vissa områden står sig tennisen väldigt stark och flera tennisutövare och klubbar är koncentrerade till en liten geografisk yta. Det raka motsatsförhållandet råder exempelvis i norra Sverige där förutsättningarna är annorlunda och man därför står inför andra former av utmaningar. Detta medför att inriktningen på den regionala verksamheten kommer variera en hel del mellan de olika regionerna, men målsättningen och ambitionen är att verksamheten ska förbättras avsevärt i hela landet, jämfört med vad dagens distriktsorganisationer kan erbjuda. Respektive Regions ekonomi kommer att vila på klubbavgifter, baserade på antalet medlemmar, och på det ekonomiska stöd som lämnas av SvTF. Detta innebär att de ekonomiska förutsättningarna kan komma att variera mellan de olika Regionerna. Det som ändå är gemensamt är att regionerna blir så stora till antalet klubbar och utövare att det i varje region blir möjligt att upprätthålla en väl fungerande verksamhet avseende både kvalitet och kvantitet samt att denna verksamhet koordineras och till viss del leds av den centrala operativa organisationen.

I en framtida regional organisation kommer den demokratiska processen fortgå på samma sätt som idag. D.v.s. att medlemmarna i varje klubb i samband med ett årsmöte väljer en klubbstyrelse som i sin tur representerar klubben på ett årsmöte i regionen. På detta möte väljs sedan en regional styrelse som i sin tur skickar delegater till förbundsmötet. Delegaterna till förbundsmötet skall komma dels från regionens styrelse, och dels från de större klubbarna i regionen. Regionen blir tilldelade ett visst antal mandat, baserat på antalet medlemmar i regionen, som sen fördelas enligt principen, hälften till regionens styrelse och hälften att fördelas jämt mellan 3 klubbarna i regionen. Principen beskrivs tydligare i bilaga 2.

Den viktigaste delen av regionaliseringsprojektet är givetvis att bestämma vilken typ av verksamhet som skall bedrivas regionvis samt på vilket sätt och i vilken omfattning detta skall ske. Tanken med uppbyggnaden av ett *Regionalt Utvecklingscentrum* i varje region är att detta "centrum" skall svara för den operativa verksamheten i regionen. Det *Regionala Utvecklingscentrumet* behöver inte vara direkt kopplat till en ort eller en speciell anläggning utan det primära är att den verksamhet som presenteras i bifogad PowerPoint presentation (bilaga 3) ryms inom ramen för centrumets verksamhet.

Verksamheten inom regionerna som på sikt etableras runt om i landet ska koordineras av SvTF. Den verksamhetsplan som fastslogs vid 2004 års förbundsmöte har brutits ner

regionvis i de olika arbetsgrupperna och detta underlag kommer att fungera som ett målstyrningsdokument för det regionala arbetet. Dessa verksamhetsplaner kommer framöver att uppdateras årligen, och skall på så vis vara grunden för arbetet i regionerna. Ambitionen är återigen att arbetet skall leda till att Sverige, genom en väl fungerande breddidrott ur vilken allt fler talanger väljer tennis som sin sport, långsiktigt befäster sin position som en ledande tennisnation i världen.

Återigen vill vi också poängtera att den mångfald som idag finns inom svensk tennis även kommer återspeglas i en regional struktur. Det är också så att en del SDF redan idag bedriver verksamhet som väl stämmer överens med den som beskrivs i bilaga 3 medan andra SDF är helt eller delvis vilande. Detta medför att de tilltänkta regionerna kommer att starta på olika nivåer och primärt prioritera helt olika frågor. Det gemensamma är dock att verksamheten har en tydlig koppling till de övergripande målen för vår idrotts fortsatta utveckling.

SVENSKA TENNISFÖRBUNDET

Jan Carlzon



Stockholm 6 mars 2006

Bilaga 1: Finansieringen av den Regionala verksamheten

För att skapa förutsättningar för att genomföra alla de aktiviteter som i dagsläget finns med i de tilltänka regionernas verksamhetsplaner krävs en bra ekonomisk plattform. I huvudsak finns det fem olika intäktskategorier som blir basen för finansieringen av verksamheten.

1. Ekonomiskt stöd från Svenska Tennisförbundet

En stor del av den ekonomiska basen för verksamheten i regionerna kommer att komma från SvTF. Merparten av den finansiella differens som finns i redovisade verksamhetsplaner, jämfört med den ekonomiska bas som dagens distrikt genererar, kommer att finansieras av SvTF. Uppstarten av regionerna kommer inte att genomföras förrän att SvTF har skapat ekonomiska förutsättningar för att finansiera denna differens. Beslut om faktisk tidpunkt för övergång till regioner, efter att årsmötet tagit beslut om regionalisering, ligger hos SvTF. Konkret innebär detta att SvTF skall finansiera ca 5,5 Msek per år, förutsatt att regionerna kan ta ut en medlemsavgift om minst 40 kr per år och medlem. När SvTF har en ekonomisk ställning som medför att finansiering kan säkerställas beslutar SvTF om uppstart och övergång till regioner. Efter detta beslut kommer det att vara en faktisk löptid om ca 6 – 9 månader innan regionerna är operativa. Exempelvis innebär detta att SvTF måste med säkerhet kunna budgetera ett ekonomiskt överskott för 2007 om ca 5,5 Msek. För att kunna

starta regionerna 1 januari 2007, innebär det att ekonomin för 2007 måste vara säkerställd i juni 2006. Dröjer det till november 2006 innan den ekonomiska grunden finns, och därmed grunden för beslut om uppstart, kommer regionerna att startas tidigast i maj 2007. SvTF jobbar idag aktivt med att finansiera regionaliseringen. Huvudparten av finansieringen kommer att baseras på sponsorintäkter, likt verksamheten i SvTF gör idag. SvTF har goda förhoppningar att finansieringen kommer att lösas, dock vågar vi idag inte garantera att det kommer att vara löst till juni 2006.

Stödets storlek kommer baseras på de verksamhetsplaner som finns i respektive region. Regionernas verksamhetsplaner ska utarbetas från den av förbundsmötet beslutade verksamhetsplanen för SvTF. Regionernas uppgift är att, utifrån de förutsättningar som finns i regionen, utarbeta en verksamhetsplan som medverkar till att visionen och de övergripande målen som beslutats på förbundsmötet kan uppfyllas. SvTF och respektive region går gemensamt igenom regionens verksamhetsplan och därtill kopplad budget, och utifrån detta underlag och gemensamma planering utgår SvTFs stöd till respektive region.

2. Medlemsavgifter från klubbarna

De avgifter som idag tas från klubbarna av respektive distriktsförbund kommer i framtiden tillfalla regionerna. Principen för beräkningen av medlemsavgiften är densamma, men regionerna bör på sikt sträva efter att höja avgiften till ca. 40 kr/medlem och år. Detta är inget som förbundsmötet kan ta beslut om, utan förbundsmötet rekommenderar regionerna att ta ut en avgift på denna nivå. Regionerna ska erbjuda sina klubbar aktiviteter och stöd som motiverar denna avgift, och arbetar regionerna framöver enligt sina utarbetade verksamhetsplaner, kommer det att finnas en verksamhet i respektive region som väl motiverar denna begränsade kostnadshöjning. För att inte klubbarna själva ska bli drabbade av denna höjning, bör respektive klubb söka stöd för denna höjning hos respektive medlem. Sammanfattningsvis innebär detta att vi pratar om en höjning för respektive medlem om max 25 kr per år.

3. Landstingsbidrag och annat regionalt stöd.

De landstingsbidrag och eventuellt andra bidrag som idag tillfaller de olika Specialdistriktsförbunden kommer i framtiden att tillfalla regionerna. I de fall som landstingsgränserna inte stämmer överens med regionens geografiska område finns speciella fördelningsnycklar att tillämpa.

4. Avgifter för aktiviteter

Likt idag kommer en del av de aktiviteter som kommer att genomföras av regionerna att vara avgiftsbelagda. Det kan handla om avgifter för utbildningar, sammandragningar och läger samt anmälningsavgifter till seriespel och andra aktiviteter. Regionerna kommer att kunna genomföra nya och fler aktiviteter än vad dagens distriktsorganisation kan göra. Dessa intäkter blir erfarenhetsmässigt en viktig del av regionens ekonomiska plattform.

5. Kommersiella intäkter

Regionerna bör, där så är möjligt, som samlande kraft söka möjligheten att sluta avtal med samarbetspartners som gagnar såväl regionen som berörda klubbar. Som regionsförbund finns möjligheten att teckna andra typer av avtal än vad en enskild klubb klarar av.

Bilaga 2, Den nya demokratiska strukturen

Mandatfördelning till SvTF årsmöte

Antal tillgängliga mandat 56
 Max antal mandat 12
 Min antal mandat 6

Region Syd	% antal medl.	Antal Mandat
Skåne	15,0%	SUMMA 29,6% 12
Småland	10,0%	
Halland	3,6%	
Blekinge	1,0%	
SUMMA	29,6%	

Region Göteborg	% antal medl.	Antal Mandat
Göteborg	9,0%	SUMMA 9,0% 6
SUMMA	9,0%	

Region Öst	% antal medl.	Antal Mandat
Östergötland	3,5%	SUMMA 7,2% 6
Sörmland	2,5%	
Närke	1,2%	
SUMMA	7,2%	

Region Väst	% antal medl.	Antal Mandat
Västergötland	8,0%	SUMMA 12,5% 7
Värmland	2,5%	
Bohuslän-Dal	2,0%	
SUMMA	12,5%	

Summa procent 100,0%
 Summa mandat 55

Region Stockholm	% antal medl.	Antal Mandat
Stockholm	27,2%	SUMMA 27,7% 12
Gotland	0,5%	
SUMMA	27,7%	

Region Mitt	% antal medl.	Antal Mandat
Uppland	5,5%	SUMMA 9,8% 6
Dalarna	1,7%	
Västmanland	1,5%	
Gästrikland	1,1%	
SUMMA	9,8%	

Region Norr	% antal medl.	Antal Mandat
Medelpad	0,6%	SUMMA 4,2% 6
Hälsingland	0,6%	
Ångermanland	0,5%	
Jämtland-Härjedalen	0,3%	
Västernorrland	0,8%	
Norrbottnen	1,4%	
SUMMA	4,2%	

Förklaring:

Den procentuella del som regionen har av totalt antal medlemmar i landet multipliceras med maximalt antal mandat som finns att tillgå, dvs. 56. Den mandatsiffran som då framkommer avrundat till närmast heltal är det antal mandat som tilldelas en region. Dock kan en region få max 12 och minimum 6 mandat. Framkommer det vid beräkningen att antal mandat överskrider 12, får regionen 12 mandat. På motsvarande sätt får en region 6 mandat om beräkningen visar att antal mandat understiger 6.

Exempel 1. Region Syd har 29,6% av samtliga medlemmar i landet. $29,6\% * 56 = 17$ mandat. Här kommer maxbegränsningen in och Region Syd tilldelas 12 mandat.

Exempel 2. Region Norr har 4,2% av samtliga medlemmar i landet. $4,2\% * 56 = 2$ mandat. Här kommer minimibegränsningen in och Region Norr tilldelas 6 mandat.

Har man en region i mellan 11,7 och 20,5% tilldelas det exakta antalet mandat som beräkningen visar, avrundat till närmaste heltal.

Sammantaget innebär detta att det maximala antalet mandat som kan delas ut är 56. Det kan dock förekomma, som det exempelvis gör i nuläget, att det totala antalet mandat som fördelas understiger 56.

Regionernas mandat skall sedan fördelas jämt mellan regionen och tre klubbar inom regionen enligt följande kriterier:

Regionen behåller hälften av mandatet. Vid ojämt antal mandat behåller Regionen de mandat som inte fördelas till klubbar. Skulle exempelvis en region ha 9 mandat totalt, fördelas 3 mandat till klubbarna, och regionen behåller 6. Enda tillfället klubbarna får 6 mandat är när Regionen har 12 mandat totalt

Den klubb som har flest antal medlemmar får 1 alternativt 2 mandat (2 mandat om regionen har 12 mandat totalt).

Den klubb som året innan har vart mest framgångsrik i SM, Elitserien och JSM får 1 alternativt 2 mandat (2 mandat om regionen har 12 mandat totalt).

Den klubb som av regionen anses aktivt bidra till tennissens utveckling inom regionen får 1 alternativt 2 mandat (2 mandat om regionen har 12 mandat totalt).

Om klubben inte utnyttjar sitt mandat, går detta automatiskt tillbaka till regionen.



Gemensamt har vi möjligheten att utveckla svensk tennis!

- Visionen är:
 - Att långsiktigt befästa positionen som en ledande Tennisnation i Världen
- För att uppnå detta ska VI TILLSAMMANS:
 - Göra tennis till en än större och bredare motionssport i Sverige
 - Öka intresset för klubbverksamheten därmed antalet medlemmar
 - Öka möjligheterna och förbättra våra elitsatsningar på herr- och damsidan
 - Öka stödet till klubbarna ännu mer
- För att genomföra allt detta måste kraften ut närmare klubbverksamheten i Tennis-Sverige.
 - Vi skapar därför en ny kraftfull struktur
 - 550 klubbar (idag), 6 regioner och 1 förbund

Med Regionaliseringen vill vi...

Skapa den kraft som krävs för att utveckla tennis till en ledande idrott i Sverige, det vill säga

- Vi ska tillsammans göra tennis till en av Sveriges största barn och ungdomsidrotter
- Vi ska tillsammans skapa en plattform för nästa generation elitspelare
- Vi ska tillsammans medverka till att allmänheten uppfattar tennisen som en "het" och framgångsrik idrott
- Vi ska tillsammans stärka tennisen som en motionsidrott som attraherar alla, oavsett kön och ålder

Med "regionaliseringen" får landets klubbar ökat stöd!

- Tidigare fanns Förbundet, klubbarna och däremellan 23 distrikt
- För att skapa en långsiktighet i arbetet med svensk tennis är förslaget att det istället för 23 distrikt bildas sex nya kraftfulla regioner.
 - Kraften kan i högre grad decentraliseras från SvTF till regionerna och kommer på så sätt närmare klubbverksamheten
 - Detta ger större kraft hos klubbarna
 - Det betyder ökad dynamik, bl.a. genom kortare beslutsvägar
- Med sex kraftfulla regioner kan vi nyttja resurserna och skapa nya ekonomiska förutsättningar på ett helt nytt sätt
- Det ideella arbetet blir även framöver en förutsättning för att lyckas, men det ska i Regionerna förstärkas med operativ personal som kan säkerställa kontinuitet och snabbare utveckling

Idag är vi många starka krafter

Tillsammans blir vi ännu starkare

Inom området klubbutveckling ska regionaliseringen bidra till att...

Skapa den kraft som krävs för att svenska tennisklubbar sprudlar av energi och glädje. Vi gör detta genom att samordna resurserna och:

- Sätta tennisen i centrum
- Verka för fler motions- och spontanspelare
- Hitta nya målgrupper
- Verka för fler medlemmar
- Motivera klubbar att våga prova nytt
- Verka för fler ideella krafter

Ökat stöd till den enskilda klubben och dess medlemmar!



NYA REGIONER 2006



Inom det sportsliga området ska regionaliseringen bidra till att...

Skapa en optimal utvecklingsmiljö för spelare med ambitioner som präglas av energi, ansvar och glädje. Vi gör detta genom samordna resurserna och:

- Ha ledare som lockar fler talanger att välja tennis som sin idrott
- Uppmuntra fler att tävla
- Ungdomar i de yngre åldrarna ska utvecklas i närområdet
- Stödja klubbarna i utvecklingen av talanger
- Verka som länken mellan klubbar och förbund när det gäller spelarutveckling
- Kontinuerligt leverera spelare till landslagsuppdrag som håller en hög internationell standard

Bättre förutsättningar för att nå internationella framgångar!



NYA REGIONER 2006



Inom det området tävling ska regionaliseringen bidra till att...

Skapa ett heltäckande tävlingsutbud som attraherar och utvecklar spelare. Vi gör detta genom att samordna resurserna och skapa:

- Nya och till dagens samhälle anpassade tävlingsformer
- Tävlingsformer som premierar utveckling snarare än resultat i unga åldrar
- Tävlingsformer som får ungdomar vilja tävla och fortsätta med tävlingstennis
- Förutsättningar till en fortsatt tillväxt av internationella tävlingar

Ökade möjligheter till att få fler som tävlar



NYA REGIONER 2006



De nya regionerna

Norr

- Norrbotten, Västerbotten, Ångermanland, Jämtland/Härjedalen, Medelpad och Hälsingland

Mellan

- Västmanland, Dalarna, Gästrikland och Uppland,

Stockholm

- Stockholm och Gotland

Öst

- Södermanland, Närke och Östergötland

Väst

- Värmland, Västergötland, Bohuslän-Dal

Göteborg

- Göteborg

Syd

- Småland, Halland, Blekinge och Skåne



NYA REGIONER 2006



Bakgrund från RF – SF:s distriktindelning

Förutsättningarna för SF:s distriktindelning anges i 11 kap 6 § RF:s stadgar enligt följande:

- 6 § Specialidrottsdistriktsförbund (SDF)
- SF beslutar, genom föreskrift i sina stadgar, om SDF skall finnas.
- SDF:s gränser skall omfatta ett eller flera DF eller ett eller flera län, avvikelser härifrån skall godkännas av RS.
- SDF omfattar de föreningar som är medlemmar i vederbörande SF och som har sin hemvist inom SDF:s geografiska område.
- SDF upprättas av SF efter samråd med vederbörande DF-styrelse. Innan beslut tas om SDF:s namn skall RF höras. Härvid bör beaktas att olika SDF med samma geografiska gränser erhåller likartad benämning.
- SDF:s stadgar skall följa de av SF fastslagna och av RS granskade normalstadgarna för SDF. Ändring av eller tillägg till SDF-stadgar beslutas av SDF-möte och skall för att äga giltighet godkännas av SF.

I RF:s stadgar finns enbart övergripande regler för hur verksamheten ska kunna organiseras inom SF:s regionala organisationer. Grundtanken är att varje SF utifrån sina specifika förutsättningar skall kunna finna den regionala organisation man finner bäst lämpad för sitt förbund.

Utdrag ur "Utredning om idrottens regionala organisation", Christer Pallin, RF 2005-03-10

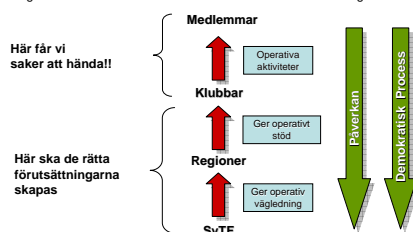


NYA REGIONER 2006



Relation SvTF - Region

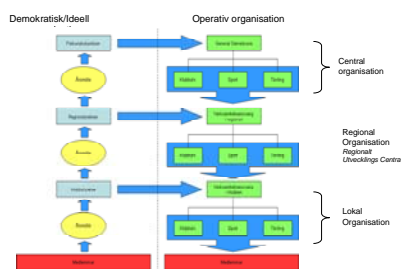
Regionerna är Svenska Tennisförbundets decentraliserade organisation



NYA REGIONER 2006



Föreslagen organisationsmodell



1006

NYA REGIONER 2006



Styrelsens roll i regionen

- Styrelsen ska inta en än mer strategisk roll, och där tjänstemännen får ansvar för den operativa verksamheten.
- Kommittéer och det ideella engagemanget bör säkerställas och utökas genom att fokusera på tidsbegränsade insatser.
- De stora ideella insatserna hittar vi på klubbarna, och där bör dessa stärkas ytterligare

1006

NYA REGIONER 2006



SvTF kontra Region – Rollfördelning

Rollfördelningen kommer tydliggöras över tiden, men det är viktigt att redan nu uttrycka några grundprinciper:

- Regionerna är SvTF decentraliserade organisation och ska därigenom vara den direkta kanalen till klubbarna.

Exempel på ansvarsområden i SvTF

- Internationellt arbete (Ländslag mm)
- Idrottspolitiskt arbete nationell och internationell nivå
- Vara katalysator för utveckling av svensk tennis
- Initiera landsomfattande projekt och aktivt stödja arbetet i Regionerna
- Utbildning
- Arbeta enligt uppgjord verksamhetsplan

Exempel på ansvarsområden i Regionerna

- Ansvara för elitspelarutveckling i de yngre ålderna
- Regionals spelarkonkurrens
- Idrottspolitiskt arbete regional nivå
- Stödja regionens klubbars idéer utveckling
- Verka för att landsomfattande projekt genomdrivs i klubbarna
- Utbildning
- Studier och idrott
- Arbeta enligt uppgjord verksamhetsplan

1006

NYA REGIONER 2006



Styrelsens bemanning

- Styrelsens bör bemannas utifrån ett kompetens och jämställdhetsperspektiv
 - Målet bör vara lika delar män och kvinnor
 - Ungdomar bör vara representerade i styrelsen
 - Utvecklings och förändringsbenägna ledamöter
 - Säkerställa kontinuitet och kvalitet
 - Kompetensmässigt täcka in de behov som finns i regionen

1006

NYA REGIONER 2006



Regionens Tjänstemän

- Tillsätts av regionerna efter en med SvTF gemensamt utarbetad kravprofil
- Likt dagens RIG princip
 - Som i detta fall innebär att Regionens styrelse har arbetsgivareansvaret och där tillsättningen av tjänster görs i samarbete med SvTF
- SvTF finns med som aktiv part i rekryteringsprocessen

1006

NYA REGIONER 2006



Regionala Centra

- Den operativa verksamheten kommer att bedrivas i centrala eller virtuella centra
 - Respektive verksamhetsplan ligger till grund för regionens beslut
 - Förutsättningarna i respektive region ska leda fram till vilken form som väljs

1006

NYA REGIONER 2006



Den demokratiska processen

- I en framtida regional organisation kommer den demokratiska processen i princip fortgå på samma sätt som idag. Dock finns några tydliga skillnader
- Medlemmarna i varje klubb väljer i samband med ett årsmöte en klubbstyrelse som i sin tur representerar klubben på ett årsmöte i regionen.
- På detta möte väljs sedan en regional styrelse som i sin tur skickar delegater till förbundsstyrelsen. Delegaterna till förbundsstyrelsen skall komma dels från regionens styrelse, och dels från de större klubbarna i regionen
- Mandatfördelningen är dock annorlunda än dagens princip
- Förslaget bygger på att det finns totalt sett 56 mandat att fördela
- Regionen blir tilldelade ett visst antal mandat, baserat på antalet medlemmar i regionen, som sedan fördelas enligt principen, hälften till regionens styrelse och hälften till fördelas jämt mellan 3 klubbarna i regionen
- Den procentuella del som regionen har av totalt antal medlemmar i landet multipliceras med maximalt antal mandat som finns att tillgå, dvs. 56. Den mandatsiffran som då framkommer avrundas till närmast heltal är det antal mandat som tilldelas en region. Dock kan en region få max 12 och minimum 6 mandat. Framkommer det vid beräkningen att antal mandat överskrider 12, får regionen 12 mandat. På motsvarande sätt får en region 6 mandat om beräkningen visar att antal mandat understiger 6.



NYA REGIONER 2006



Finansiering

	Omsättning 2004 kr	Omsättning ny VP kr	Finansierat i ny VP kr	Finansierat med 40 kr i avgift kr
Norr	800	2 600	1 600	1 600
Mitt	750	1 900	750	1 000
Stockholm	3 000	3 000	3 000	3 000
Öst	600	1 900	700	700
Väst	1 600	3 000	1 200	1 800
Syd	1 700	4 600	2 600	3 375
SUMMA	8 350	17 000	9 850	11 475
Differens			7 150	5 525

- Varje Region ska ha som målsättning att ha en medlemsavgift om lägst 40 kr.
- SVTF ansvarar för att säkerställa finansieringen avseende den differens som uppstår i de väl genomarbetade regionala verksamhetsplanerna. Detta kommer att göras gemensamt med respektive region.



NYA REGIONER 2006



Finansiering av regionaliseringen

- En stor del av den ekonomiska basen för verksamheten i regionerna kommer initialt att komma från SVTF
- Merparten av den finansiella differens som finns i redovisade verksamhetsplaner, jämfört med den ekonomiska bas som dagens distrikt genererar, kommer att finansieras av SVTF.
- Uppstarten av regionerna kommer inte att genomföras förrän SVTF har skapat ekonomiska förutsättningar för att finansiera denna differens.
- Beslut om faktisk tidpunkt för övergång till regioner, efter att årsmötet tagit beslut om regionalisering, ligger hos SVTF.
- Efter detta beslut kommer det att vara en faktisk löptid om ca 6 – 9 månader innan regionerna är operativa
 - Exempelvis innebär detta att SVTF måste med säkerhet kunna budgetera ett ekonomiskt överskott för 2007 om ca 5,5 Msek.
 - För att kunna starta regionerna 1 januari 2007, innebär det att ekonomin för 2007 måste vara säkerställd i juni 2006.



NYA REGIONER 2006



Finansiering – Rekommendationer

- Fonderade medel i distrikten bör flyttas in i respektive region
 - Likviditetshantering
 - Gäller inte fonder där stadgar syftar till att stödja specifika insatser
- Respektive region bör göra en väl genomarbetad 3-årsbudget



NYA REGIONER 2006



Övergripande Plan för genomförande

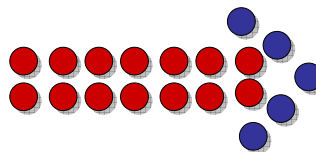
- Under April 2006 tas beslut på SVTFs årsmöte
 - Tillsättande av projektgrupp och projektledare
 - Arbetsgrupper tillsätts
 - Bör i stora drag vara samma som tidigare
- Under april till juni 2006 utarbetar arbetsgrupperna detaljerade projektplaner för respektive region
- SVTF arbetar under hela perioden med att säkerställa finansiering av regionaliseringen
- Beslutpunkter för uppstart av regionerna är varje kvartalsskifte. När finansieringen är klarlagd påbörjas följande arbete:
 - Införandet enligt ny struktur med tillsättande av valberedning, upprättande av regional organisation, rekrytering av personal mm.
- Tidigast 1 Januari 2007 startar den nya regionala strukturen sin verksamhet



NYA REGIONER 2006



Tillsammans blir vi ännu starkare inför dom kommande 100 åren



NYA REGIONER 2006

