

Slutrapport

Maj 2005

Sammanfattning

FUTURUM-gruppen har funnit stora svagheter i främst Förbundets ledning och ekonomifunktion. Förbundet har förlorat fem miljoner på tre år.

De mest markanta svagheterna har gruppen funnit vara:

- ingen ekonomiansvarig i styrelsen
- ingen ekonomiuppföljning och analys
- i stort sett ingen verksamhetsplanering
- osäker budgetering
- svag ledning av och kommunikation inom Förbundet
- ingen bodelning mellan anställda och förtroendevalda
- en mycket hög kanslihyra

FUTURUM-gruppen lämnar följande förslag:

- en särskild ekonomiansvarig utses i styrelsen
- en särskild sekreterare utses i styrelsen (Detta lär nu vara gjort)
- för varje styrelseledamot, kommittéledamot och anställd konkretiseras ansvarsområde och uppgifter
- ekonomin behandlas med lägesredovisning och prognos vid varje styrelsemöte och redovisningen och prognosen biläggs protokollet
- styrelsesammanträden planeras så, att ledamöterna i största utsträckning har möjlighet att närvara utan att det kolliderar med ordinarie arbete
- ett system för verksamhetsplanering, budgetering, uppföljning och prognos skapas
- nollbasbudgetering införs
- anställd personal medverkar inte vid styrelsemötena utom då de är direkt föredragande. Föredragning av deras ärenden görs normalt av kommitté- eller styrelseledamot som har ansvaret för frågan.
- en verksamhetsplanering av de två kommande budgetåren påbörjas omedelbart
- en stödkommitté införs
- bridgefestivalen leds, redovisas och följs upp på samma sätt som all annan verksamhet
- ett arvodesystem införs för projektliknande uppgifter
- kansliet flyttas och kostnaderna sänks kraftigt
- kansli och lagerhantering samordnas i syfte att sänka kostnaderna
- konsulenter ges klarare uppgifter
- antalet anställda minskas
- riksstämman genomförs varje år. Tiden för riksstämman utreds särskilt. Vid denna genomförs också ett utskottsarbete alt arbetsgruppsarbete i särskilda frågor. Under riksstämmohelgen genomförs endast en mindre bridgetävling, typ oktobersilver
- tiden mellan riksstämman och verksamhetsårsskifte minimeras
- hemsidan öppnas och blir tillgänglig för alla
- en policy för sponsring, etik och moral tas fram

- ett arbete med att ta fram en långsiktig inriktning och att identifiera framtidsfrågor som kan bli aktuella efter rekonstruktionsfasen påbörjas
- Förbundets stadgar omarbetas grundligt; främst med avsikt att möjliggöra framtidssatsningar

Inledning

FUTURUM-gruppen lämnar härmed sin rapport.

Gruppen har bedömt det viktigt att prioritera arbetet med ledning, organisation och ekonomi i den rådande situationen. Framtidsfrågorna har därför inte fått den plats i rapporten som det ursprungligen var tänkt.

Gruppens intentioner har då varit att den styrelse som väljs på riksstämman hösten 2005 kan inrikta sig på att först genomföra de beslut som tas på riksstämman av FUTURUM-gruppens förslag och därefter snarast initiera ett framtidsarbete kring lämpliga uppgifter för och utformning av förbundet i tidsintervallet 4 – 10 år framåt.

Här spelar samtliga inkomna synpunkter en viktig roll.

Rapporten går för synpunkter till de huvudsakliga uppdragsgivarna distriktsförbunden samt till förbundsstyrelsen. Det står dessutom alla andra, medlemmar som anställda, fritt att lämna synpunkter.

FUTURUM-gruppen åtar sig att samla in och hantera synpunkterna för att sedan skicka ut dem som ett underlag under augusti inför riksstämman i oktober 2005.

Synpunkterna skall vara FUTURUM-gruppen till handa med E-post (med Wordfiler) till adressen lars.hed@swipnet.se eller andra gruppdeltagare senast 2005-07-30.

Synpunkterna bör omfatta:

- synpunkter på rapporten
- förslag till lämpliga områden för framtidssatsningar och helt nya inriktningar för förbundet

Bakgrund och uppdragsgivare

Vid Framtidsträffen i Jönköping 2004-10-15—17 framlades ett förslag om Förbundets framtida verksamhet från den av FSB styrelse utsedda framtidsgruppen, vilket förkastades av distrikten. Dessutom visade det sig att det förelåg ett stort missnöje med Förbundets ledning och ekonomi. Efter en längre penetration av frågorna beslöts informellt och på förslag från distrikten att en projektgrupp skulle tillsättas för att dels genomlysna anledningarna till den uppkomna situationen och dels lämna förslag till Förbundets uppgifter, organisation, verksamhet och ledning i framtiden.

Gruppen uppfattar därmed i första hand distrikten som sina uppdragsgivare, i andra hand styrelsen, som formellt tillsatte gruppen.

Vid Framtidsträffen beslöts att rapporten efter presentation skall remitteras till distrikten och tillställas styrelsen. Därefter skall rapporten presenteras av FUTURUM-gruppen för riksstämman i oktober 2005 för vidare bearbetning och behandling.

Uppgift

Gruppen fick fria händer att formulera sin egen uppgift. Följande uppgift formulerades vid gruppens första möte:

- föreslå framtida uppgifter för FSB
- klargöra distriktens roll och uppgifter samt gränsytan FSB-distrikt
- föreslå en organisation för FSB
- föreslå möjliga metoder för ändrade gränsdragningar mellan distrikten
- föreslå en ändrad kansli-/stödproduktionslösning
- föreslå förändringar av Förbundets ledning
- föreslå förändringar av Förbundets planering, budgetering och ekonomiuppföljning

Deltagare

På Framtidsträffen beslöts att gruppen skulle bestå av sju personer, fem från distrikten och två från FSB styrelse. Till ordförande utsågs Lars Hed, Hallands BF.

Följande personer har ingått i gruppen:

Lars Hed	Hallands BF	Ordförande
Stefan Jansson	Värmland-Dals BF	
Claes Lenander	Örebro läns BF	
Björn Sörling	Skånes BF	
Göran Mattsson	Jämtland-Härjedalens BF	
Carl Ragnarsson	FSB styrelse (v ordf FSB)	
Peter Johansson	FSB styrelse (ordf MK FSB)	

Göran Mattsson, Jämtland-Härjedalens BF, har ej medverkat i arbetet.

Arbetssätt

Gruppen har haft som ledstjärna att kostnaderna för gruppens arbete skall minimeras.

Ett insamlingsarbete gjordes därför direkt, på elektronisk väg. Exempelvis har följande material studerats och utvärderats:

- protokoll från riksstämman 2003
- protokoll från styrelsemöten
- årsredovisningar

- verksamhetsberättelser
- stadgar
- budgetar
- övrigt nätbaserat underlag från FSB
- arbetsmaterial till olika möten

Härutöver har en propå gjorts till styrelse- och kommittémedlemmar att lämna synpunkter på Förbundets ledning och arbetsförhållanden m.m.

Gruppen har med förvåning noterat att flera styrelsemedlemmar inte på något sätt lämnat önskat underlag till eller ens tagit kontakt med gruppen.

Dessa är: Mats Qviberg, Lars Persson, Mari Ryman och Hans Bogeskär.

Gruppen har därefter haft tre arbetsmöten om två dagar vardera inklusive kvällsarbete till lägsta kostnad. Mellan dessa arbetsmöten har e-post, fax och telefon nyttjats.

Inledning

Förbundet är allvarligt försvagat

Med utgångspunkt i diskussionerna vid Framtidsträffen i Jönköping, ledamöternas kontakter på olika nivåer och den förfrågan om synpunkter som tillställts styrelse och kommittémedlemmar, konstaterar gruppen att problemen i Förbundet omfattar flera vitala funktioner och organisatoriska enheter.

Inte minst diskussionerna vid Framtidsträffen i oktober 2004 visade att distriktens representanter saknade insyn och delaktighet i Förbundets centrala verksamhet, d.v.s. vad som hände i styrelsen och på kansliet i Stockholm. Vi har senare kunnat konstatera en tydlig brist på kommunikation och förtroende mellan Förbundets ledning å ena sidan och distrikt, klubbar och medlemmar å den andra. En spridd uppfattning är att kansliet i alltför hög grad styr sitt eget arbete och har för stort inflytande på styrelsearbetet. Förtroendevalda på olika nivåer borde vara de som styr verksamheten.

Vidare var man vid Framtidsträffen mycket missnöjd med den ekonomiska utvecklingen och undrade otåligt vad som gjorts hittills för att råda bot på den otillfredsställande situationen samt vad man hade för strategier för det fortsatta arbetet. Vi har kunnat konstatera att utöver en i huvudsak kosmetisk budgetrevision har ingenting hänt. Gruppen konstaterar att Förbundet befinner sig i en svår ekonomisk situation, då de årliga underskotten förbrukat merparten av Förbundets tillgångar och ingen tydlig uppbromsning har skett.

Den nuvarande organisationen av Förbundet innebär att huvuddelen av det dagliga arbetet med SM-tävlingar, Allsvenskan m. m. utförs av förtroendemän. Förvisso gör kansliet stora praktiska insatser, t. ex hanteringen av medlemmar och Mästarpoängkommitténs hantverk, men gruppen uppfattar att en bas för Förbundets verksamhet skulle kunna fungera med ett betydligt mindre kansli och färre eller inga konsulenter.

Förbundets uppgifter

Förbundets stadgeenliga uppgifter, vilka har analyserats och diskuterats, är följande:

Förbundet Svensk Bridge, Riksförbundet, är en ideell förening med ändamål

- att fungera som riksläkare för anslutna föreningar och i bridgefrågor råda och bistå dessa
- att verka för förståelse och intresse för bridgespelet och genom information och kursverksamhet bidra till dess utveckling
- att stödja och utveckla ideell ungdomsverksamhet
- att ta fram tävlingslagar och tävlingsbestämmelser samt svara för att dessa i tillämpliga delar överensstämmer med sina internationella motsvarigheter
- att arrangera tävlingar om svenska mästerskap och andra tävlingar på riksplanet
- att svara för den svenska internationella bridgerepresentationen och samarbeta med bridgeorganisationer i andra länder, samt
- att bedriva annan för Riksförbundets bridgeintresse främjande verksamhet

Gruppen har inte funnit några skäl till att föreslå förändringar av dessa uppgifter. De bör dock långsiktigt omarbetas av de förtroendevalda i styrelse och distrikt under de kommande åren för att anpassas till framtida utveckling.

Vad händer om ingenting görs?

Gruppen finner att den nuvarande situationen riskerar att leda till att Förbundet, utan kraftiga avgiftshöjningar, får starkt minskade handlingsmöjligheter och därmed blir betydligt mindre attraktivt för Sveriges bridgespelare. I ett längre perspektiv leder utvecklingen till konkurs.

Vad kan göras?

Det finns emellertid stora möjligheter att förändra situationen, men det kräver insatser för att förändra ledningsstrukturen, satsa på idealiteten, skapa sunda planerings- och uppföljningsrutiner samt en förankrad och konkret verksamhetsplanering.

FUTURUM-gruppen har gjort den bedömningen att det är tre saker som styr Förbundet framtida utveckling:

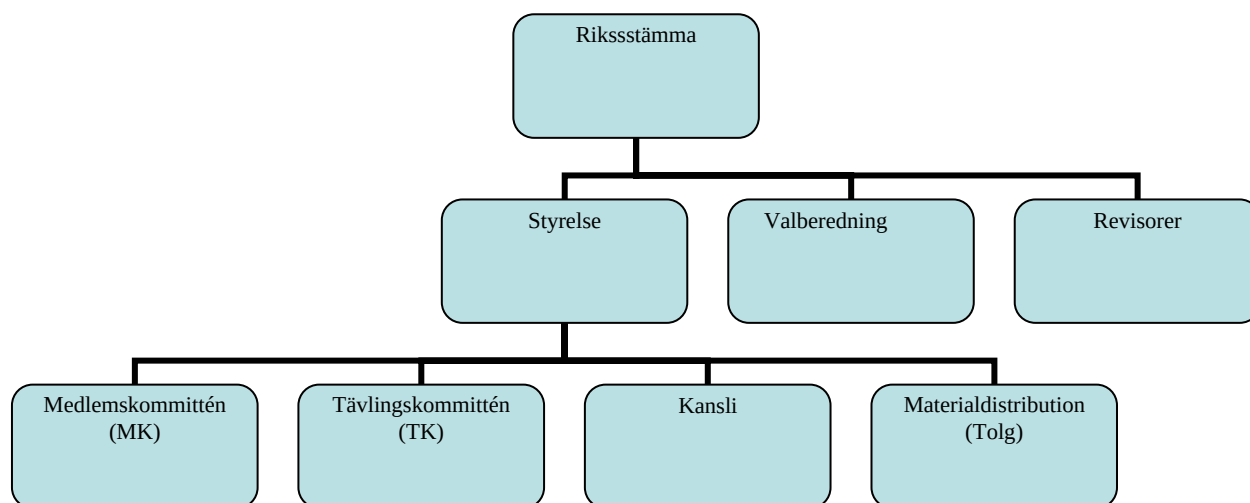
- medlemmarnas föreningsdemokratiskt dokumenterade vilja.
- medlemmarnas ideella arbete
- Förbundets ekonomiska resurser

I och med de tre senaste årens förluster om ca fem miljoner kronor är Förbundets tillgångar i stort sett förbrukade, så när som på fonderade medel.

FUTURUM-gruppen har därför valt att arbeta särskilt med Förbundets ekonomi och ledning.

Förbundets organisation och personal

Förbundet är idag organiserat enligt nedanstående plan:



Styrelsen

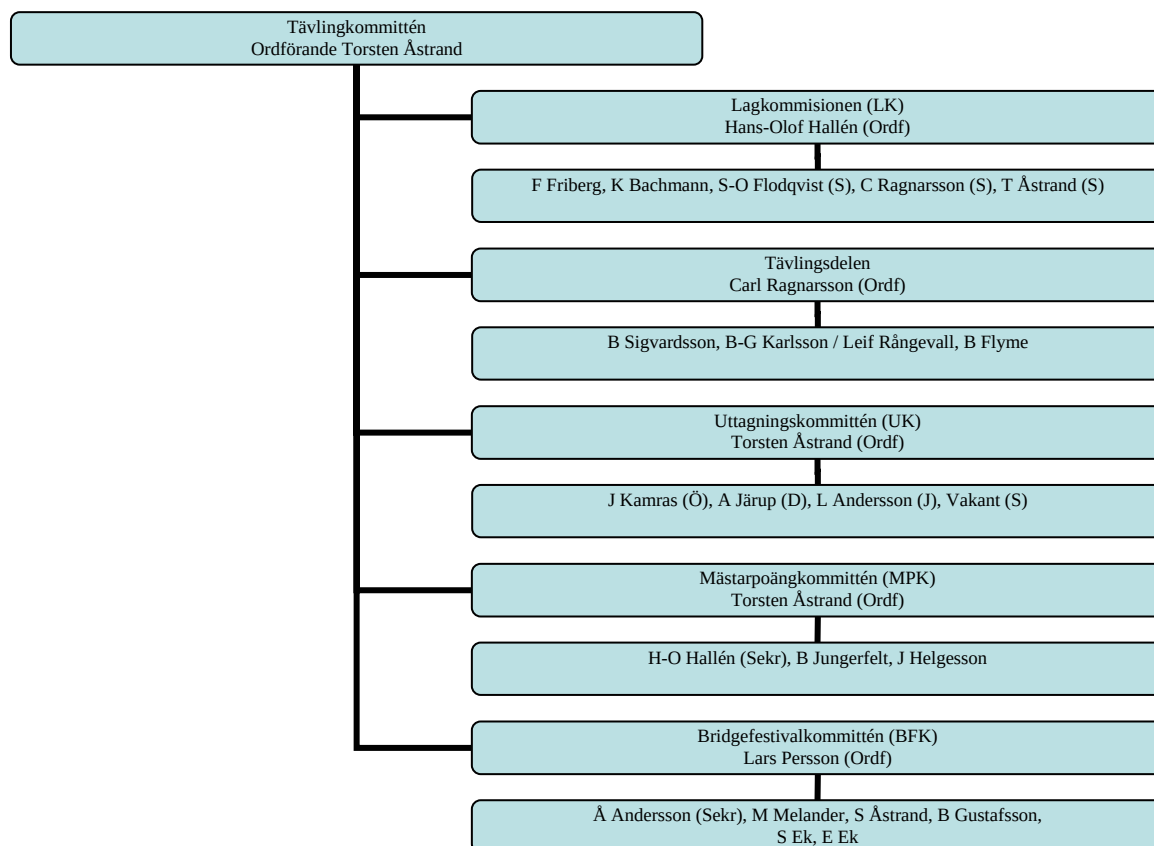
Styrelsen består av:
(har bestått)

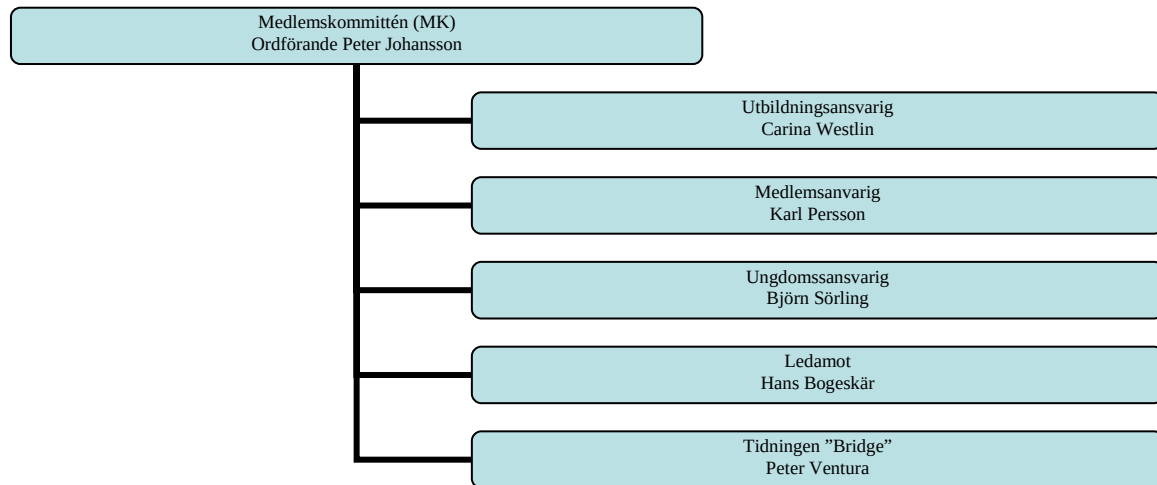
Mats Qviberg
Carl Ragnarsson
Peter Johansson
Torsten Åstrand
Lars Persson
Kent Maltein
Mari Ryman
Carina Westlin
Hans Bogeskär
Vakant

ordförande
vice ordförande
ledamot, ordförande MK
ledamot, ordförande TK
ledamot, ordförande BFK
ledamot, ungdomsansvarig
ledamot
ledamot, informationsansvarig
suppleant 1
suppleant 2

Kommittéerna

Kommittéernas ledamöter framgår av respektive bild.





Under medlemskommittén finns även disciplinnämnden (fristående). Den består av Lars Åhlén, Kjell Swanström och Rune Pettersson.

Kansli och anställda

Förbundets kansli är beläget på Kungsgatan i Stockholms City och har en hyreskostnad på 580 000 kr/år. Utöver detta tillkommer driftskostnader m m på 610 000 kr/år.

Kansliet har tre anställda:

Björn Gustafsson	Kanslichef
Thomas Ivarsson	IT-, och ekonomiansvarig
Birgitta Alandh	kanslist, 50%

FSB har tre anställda konsulenter:	Mikael Melander	arbetsledande konsulent
	Thomas Larsson	
	Thomas Winther	

Dessutom sköts materialhantering m.m. från Tolg, Växjö, genom en anställd:
Sten Alfredsson

Summa anställda är sju personer, motsvarande sex heltidstjänster. Lönesumman uppgår till 2 438 700 kr/år (inkl arbetsgivaravgifter). Den anställda personalens, främst konsulenternas, verksamhetskostnader (rese- och förrättningskostnader m m) uppgår till 255 400 kr/år. Denna summa tyder på att konsulenterna i dag gör mindre tid ute hos klubbar och distrikt än FUTURUM-gruppen förväntade sig.

Dagens situation

Ledningen

Gruppen har gått igenom styrelsens protokoll och genom interjuver fördjupat genomlysningen av styrelsens arbete. Därvid har framgått att:

- långsiktiga inriktningar och mål saknas
- ingen årsplanering för Förbundets verksamhet har gjorts
- **rapportering, uppföljning och analys av Förbundets ekonomi i stort sett inte förekommit vid mötena**
- **ingen ekonomiansvarig har utsetts sedan Per Fåhraeus avgång från styrelsen**
- **ingen sekreterare har konstituerats i styrelsen. Sedan ett år tillbaka är Carina Westlin sekreterare på styrelsemötena.**
- **kanslichefen, anställd, oftast har varit adjungerad och har valts till sekreterare för respektive styrelsemöte**
- **anställd personal ofta har adjungerats för helt möte**
- mötestid och -längd har ändrats, bl a till sådan vardagstid att styrelseledamöter har tvingats ta semester från ordinarie arbete för att kunna närvara. Detta har ofta skett med kort varsel till besvär för styrelseledamöter
- styrelsen vid ett antal tillfällen har gått förbi kommittéordföranden (TK) genom att direkt ta kontakt med eller ge direktiv till kommittéledamöter.

Gruppens uppfattning är att den nuvarande Förbundsledningen är alltför svag och har så varit under ett antal år. Styrelsens arbete har varit ostrukturerat och i viss mån oplanerat. Styrelsemötena har kortats av och knappast gett utrymme för en djupare diskussion om Förbundets utveckling. **Därtill förefaller det som om verksamhetsplanering, budgetering, uppföljning och ekonomisk styrning nästan inte förekommit alls.** Det verkar som om styrelsen inte varit samkörd och inte haft någon gemensam idé om vart FSB är på väg.

Med en styrelse som inte tydligt anger riktningen och följer upp arbetet, kommer med naturnödvändighet kansliet och övrig anställd personal att ta för sig och utöva en stor del av den verkliga styrningen av Förbundet. De är ju där på heltid i allmänhet, till skillnad från styrelsen, som bara träffas några timmar med långa mellanrum. Svansen viftar på hunden!

Gruppen har studerat kommittéernas uppgifter och organisation och funnit följande:

- TK har enligt gruppen i stort sett lämplig organisation och verksamhetsområde men behöver arbeta med större framförhållning och klart och entydigt mandat
- MK har idag relativt splittrad verksamhet. Dess organisation och uppgifter skulle enligt gruppen kunna renodlas till att omfatta tidning, marknadsföring, rekrytering och sponsring
- Detta innebär att en ytterligare kommitté skulle behövas, en stödkommitté (SK). Denna skall ha uppgiften att under styrelsen stödja distriktens och klubbarnas administration, leda arbetet med klöver-, ruter-, hjärter- och spader-projekten, inkl utveckling av systemen, administrera IT-stödet samt hålla samman lager- och materielhantering
- utbildning, av t. ex. distriktstävlingsledare, ruterlärare m.m., ligger idag under MK, men är en verksamhet som kan ligga under antingen MK eller SK.
- för att genomföra den för Förbundet så viktiga Bridgefestivalen bör den nuvarande Bridgefestivalkommittén (BFK) inordnas i Förbundets formella organisation och arbeta som de andra kommittéerna. Den skall vara delad i två delar. En del skall leda den infrastrukturella delen av festivalen, dvs förläggning, mat,

spellokaler, press m m och skall lyda under stödkommittén (SK). Den andra delen sköter all tävlingsverksamhet, såväl SM-tävlingar som Chairmans Cup och sidotävlingar och skall lyda under TK.

Sammantaget finner gruppen att just kommittéarbetet fungerat relativt bra. MK har dock, på grund av några avgångar, handikappats under en tid. Det är inte orsaken till att MK inte fungerar optimalt utan enligt min mening utan snarare att MK "hänger i luften" och sätter sin egen agenda. Merparten av arbetet utförs av ideellt arbetande förtroendemän – med visst stöd från kansli och konsulenter.

Det har dock hänt vid ett antal tillfällen att styrelsen har gått direkt ner i TK på enskilda ledamöter med påföljd att kommittéordföranden har blivit "omkörd".

Festivalkommittén har däremot levt ett eget liv, styrning och uppföljning har inte fungerat alls. Den är heller inte lika ideell som de övriga. **Denna kommitté måste planerings- och redovisningsmässigt fungera på samma sätt som övriga delar av Förbundets verksamhet.**

Gruppen finner också att informationen inom Förbundet varit något enkelriktad. Mycket har gått uppifrån och nedåt, alltför litet har gått andra vägen eller sidledes mellan förtroendemännen och styrelse/kansli. Distrikt och klubbar har mottagit information från kansliet/styrelsen, men många distriktsföreträdare tycker sig inte ha deltagit i någon dialog, där synpunkter och tankar kunnat vandra både uppåt och nedåt och där idéer och projekt kunnat förankras.

Bristande dialog och frånvaron av förankring av verksamheten i distrikt och klubbar leder oundvikligen till att förtroendet för Förbundsledningen eroderas. Resultatet blir att förutsättningarna för att föra dialogen och få till stånd en väl förankrad verksamhet ytterligare minskar och till slut helt försvinner.

Ekonomi

Vid Framtidsträffen framkom att FSB under de tre senast avslutade verksamhetsåren gått med stor förlust.

Förlusterna har uppgått till:	2001/2002	- 551 917
	2002/2003	- 225 940
	2003/2004	- 1 379 000
	Bridgefestival/EM	- 2 700 000
	SUMMA	- 4 856 857 tkr

Härtill kommer att det enligt FSB styrelseprotokoll 2004-12-03 fortfarande kommer fakturor till Förbundet från Bridgefestivalen/EM varför styrelsen beslutat att sådana kostnader får täckas av medel i EM-fonden, dock högst 80 000 kr. Detta finner kommittén vara ett oacceptabelt sätt att försköna såväl bridgefestivalens som innevarande års resultat.

Den reella förlusten under de tre senaste åren kan därmed bedömas uppgå till FEM miljoner kronor, vilket innebär att Förbundet förbrukat i stort sett alla medel utom fonderade sådana.

Dessutom har Förbundets ekonomiska resultat under de sju senaste åren varierat starkt, från en vinst på 1 135 377 tkr 1997/1998 till en förlust på 1 379 000 tkr 2003/2004 (Förlusten för Bridgefestivalen/EM 2004 om ca 2 700 000 tkr ej inräknad), vilket tyder på en bristande kontroll över Förbundets ekonomi. Härtill kommer att **trenden i de ekonomiska resultaten är klart fallande**.

Vid redovisningen av den reducerade budgeten för innevarande verksamhetsår kunde styrelsen varken redovisa vilka verksamheter som tagits bort, reducerats – och i så fall hur mycket – eller lämna en prognos för verksamhetsåret 2004/2005. Det som klarlades var endast ATT budgeten reviderats och ATT kostnader skurits ner). FSB ordförande, som är den som enligt egen utsägo i styrelsen har det övergripande ekonomiska uppföljningsansvaret, angav endast att året skall gå med vinst.

Vid styrelsemötet 2005-03-18 redovisades en prognos för 2005/2006 på 200 000 kr plus.

Gruppen har översiktligt analyserat budget och bokslut för de senaste åren för att se vad som kostar och vad som genererar överskott.

Verksamhet	Nettointäkt (MSEK)	Nettokostnad
Tävlingar		
- SM	0,35	
- Festivalen (SM-veckan)	0,20	
- Allsvenskan	0,10	
UK (landslag)		0,65
Mästarpoäng	1,40	
TK		0,05
MK		0,45
Internationellt samarbete		0,22
Tidningen		1,85
Materialförsäljning (2003/04)	0,35	
Centralt (FS, RS/DS)		0,20
Kansliet		3,00
Konsulenterna		1,60
Medlemsavgifter	3,75	

Sammanställningen ovan är överslagsmässig, men visar ändå de väsentliga storleksordningarna. Man ska också komma ihåg att nettot är det bokföringsmässiga nettot. I verkligheten ska rimligen en del av kanslikostnaderna belasta några verksamhetskonton.

Det är anmärkningsvärt att den nuvarande planeringsrutinen innebär att riksstämman fattar beslut om budgeten i mitten av oktober, när budgetåret börjar den 1 juli. I praktiken har man därmed små möjligheter att påverka budgeten och det reella utfallet för det påbörjade verksamhetsårets fyra första månader.

Härtill kommer att det nuvarande systemet med riksstämma vartannat år innebär att tiden mellan budgetering och reell påverkan på det ekonomiska utfallet kan uppgå till ca

ett och ett halvt år.

Förbundet bör söka en lösning så att tiden mellan budget/verksamhetsårsskifte minimeras för att förbättra möjligheten för styrelsen att påverka det ekonomiska utfallet. Som exempel kan såväl årliga riksstämmor på senvåren som årliga riksstämmor i september/oktober med budgetårsskifte omedelbart därefter övervägas.

Gruppen tvingas också konstatera att ekonomistyrningen inte fungerat i Förbundet. Vi har inte kunnat finna vare sig kort- eller långsiktiga verksamhetsplaner. Planeringen förefaller att ha bedrivits ad hoc. Den löpande uppföljningen av ekonomi och verksamhet har inte ägnats särskilt stort utrymme i styrelsens arbete. Vi undrar om det finns tillräcklig ekonomisk kompetens i ledningen.

Förbundet saknar mål och inriktningar på såväl kort som lång sikt.

Analys

Varför ser det ut som det gör

FUTURUM-gruppen finner svag ledning vara ett av de viktigaste skälen till att situationen blivit som den blivit. Fenomenet är inte heller nytt. Den uppkomna situationen har skapats under en följd av år med gradvisa försämringar.

Förbundsstyrelsen måste ta ett fast grepp om rodret och också i praktiken leda och styra Förbundet. Den normala vägen till framgång innebär att lägga upp en stram rutin för verksamhetsplanering – budgetering – uppföljning/kontroll och utvärdering. Den delen av styrelsens arbete måste få ta tid och resurser i anspråk. Då kommer också en hel del problem under löpande år att försvinna av sig själv och många tidsödande diskussioner kan undvikas.

Styrelsen bör också leda verksamheten på rätt nivå. Den skall leda övergripande och ta beslut i stora frågor, främst av resursgenererande, uppföljande, samordnande och kontrollerande karaktär. Sakfrågor och enskilda ärenden skall delegeras ner till berörd kommitté av styrelsen.

Kommittéerna leder verksamheten inom sina respektive ansvarsområden och tar beslut i de ärenden som inte måste lyftas till styrelsen.

En förutsättning för att en bra uppföljning och god kommunikation mellan styrelse och distrikt/klubbar skall finnas är att styrelsen lämnar genomarbetade verksamhetsrapporter, verksamhetsplaner och budgetar för samtliga år som en riksstämma berör.

Det står också klart att distrikt och klubbar inte har skött om och styrt sitt Förbund. Alltför många har åkt till riksstämman vartannat år och spelat en guldtävling, men inte ägnat själva stämman tillräcklig uppmärksamhet och inte utnyttjat möjligheten till insyn, uppföljning och framåtsyftande diskussioner om Förbundets utveckling.

Det faktum att guldtävlingen infördes med anledning av bristande engagemang och närvaro från distrikten gör att FUTURUM-gruppen vill framhäva att det borde vara självklart för samtliga distrikt att såväl närvara vid som engagera sig i riksstämmorna och andra centrala möten.

Det kan i sammanhanget ifrågasättas om det är tillräckligt att hålla riksstämma (årsmöte) vartannat år. Diskussionen vid Framtidsträffen i höstas tyder på motsatsen.

Det har under åren varit mycket gnäll. Man har klagat på det ena och det andra, men den konstruktiva kritiken har oftast lyst med sin frånvaro. För att Förbundet ska fungera väl måste också distriktsföreträdarna engagera sig och delta i en dialog om Förbundets utveckling.

Gruppen har inom sig diskuterat medlemsavgiftens storlek. Det förekommer att medlemmar, klubbar eller distrikt hävdar att medlemsavgiften är för hög. Gruppen har därför ställt oförändrad avgift, 230:- mot en sänkning till 100:- eller 50:- per medlem och år.

En sänkning av medlemsavgiften till 50:- innebär ett inkomstbortfall på ca 1 900 000 kronor årligen och måste kompenseras med hårda nedskärningar på personalsidan utöver en drastisk minskning av kostnaderna genomgående, framför allt beträffande tidning och kansli om inte den ekonomiska återhämtningen skall gå betydligt långsammare. Förbundet kommer i detta fall att fungera i huvudsak genom ideellt arbete.

En del av inkomstbortfallet kan dessutom kompenseras genom en höjning av mästarpoängsavgifterna.

Gruppen bedömer att en sänkning av medlemsavgiften kan underlätta arbetet med att få in alla spelare som medlemmar.

En sänkning av medlemsavgiften till 100:- innebär ett inkomstbortfall på ca 1 100 000 kronor. Effekterna av denna sänkning blir av samma slag, men inte fullt så stora. En ekonomisk återhämtning tar inte fullt så lång tid, och någon möjlighet till anställd personal torde finnas.

En oförändrad årsavgift om 230:- innebär att medlemmen får betala samma avgift som i dag, vilket naturligtvis är till nackdel för dem som tycker att avgiften är för hög. Den ekonomiska återhämtningen går just så snabbt som våra möjligheter till kostnadsreduceringar innebär. Tiden till framtidssatsningar blir kortast i detta alternativ. Gruppen ser dock en risk för att kostnadsbesparingarna och effektivitetshöjningarna inte genomförs snabbt nog i detta alternativ.

FUTURUM-gruppen har analyserat behovet av ett kansli och dess uppgifter. Gruppen anser att ett kansli bör finnas, men till en starkt reducerad kostnad och med förändrade uppgifter. Vissa av kansliets uppgifter bedöms på sikt minska, t ex mästarpoängsregistrering. Andra uppgifter kan övervägas om de skall lösas av personal som inte är anställd. För att minska lönekostnaderna skulle en del uppgifter som i dag utförs av anställda kunna utföras i projektform mot arvode. Detta ger en klart ökad handlingsfrihet i budgeten. En inställd eller uppskjuten verksamhet innebär då att alla kostnader utgår. Så är ju inte fallet om uppgiften skall utföras av anställd personal.

Kansliet kostar ca 600 tkr/år i hyra. En flyttning av kansliet från Stockholms City bedöms självklar. FUTURUM-gruppen finner inget skäl till att kansliet skall finnas på Kungsgatan i Stockholms City. En lokalisering av kansliet till t ex

- en lokal i ett industriområde i t ex någon av Stockholms förorter
- en lokal i Idrottens Hus, Solna
- en lokal samordnat med något distriktsförbunds kansli (med anställd personal på dfb kan det finnas möjlighet att samordna personalresurser)
- en lokal samordnad med någon bridgeklubb i någon "bridgetung" stad med goda kommunikationer (t ex Stockholm, Jönköping, Linköping, Uppsala, Västerås, Örebro, Malmö, Göteborg). Även detta torde ge möjligheter att samordna personalresurser.

skulle innebära att kostnaden för kanslihyra minskas till endast max ca 100 000 kr, alltså en minskad utgift med ca 500 000 kr! Flera av lokaliseringarna borde dessutom ge möjligheter att samordna det lager som förfinns i Tolg utanför Växjö med kansliet, vilket borde ge ytterligare rationaliseringsvinster.

(Gruppen kan nu konstatera att styrelsen under FUTURUM-gruppens arbete beslutat att kansliet på Kungsgatan i Stockholms City skall sägas upp vid utgången av nuvarande kontrakt.)

Den i särklass största delen av Förbundets arbete utförs ideellt till ringa eller ingen kostnad. Den mindre delen av arbetet inom Förbundet görs av de anställda till en kostnad som är en stor del av utgifterna i budgeten. Förutom en flyttning av kansliet är en minskning av antalet anställda den åtgärd som ger mest effekt på ekonomin.

En minskning av antalet anställda kan i princip ske på två sätt, antingen genom uppsägningar eller genom naturliga avgångar. Det senare är skonsammare mot personalen, men innebär att besparingar inte kan göras omedelbart utan endast på längre sikt. Å andra sidan kan det ta tid att lägga om uppgifter från anställda på till exempel kansliet till arvoderad eller ideellt arbetande personal, varför naturlig avgång kan vara ett lagom tempo för strukturella åtgärder med hänsyn taget till personalens åldersstruktur.

En minskning av antalet anställda genom uppsägningar innebär snabbare besparingar men måste kompenseras antingen genom ambitionsminskningar eller en övergång till arvoderat eller ideellt arbete.

Den personal som skall arbeta "på fältet", dvs konsulenterna, används i dag till en del för andra uppgifter, till exempel mer projektbetonade sådana. Detta innebär att kansliets och konsulenternas arbetsuppgifter i dag har "flutit samman" till en del. En väg att gå vid strukturella åtgärder är att renodla uppgifterna för de konsulenter som skall finnas till enbart fältarbete, behovsätta dessa tjänster och därefter vid behov minska antalet konsulenter. Samma sak skall då ske med kanslipersonalen.

Detta kan kombineras med att organisera fältarbetet så att det kan utföras av arvoderad personal, gärna hämtad från distrikt och klubbar. Detta kan ge möjlighet till flexibelt nyttjande av kompetenser.

Som framgår av rapporten har Förbundet stora kostnader för kansli och anställd personal. Nedsänkningar här ger stora och minskade utgifter.

En annan iakttagelse som gruppen gjort gäller den informella strukturen i Förbundet. Liksom i alla andra organisationer spelar de informella nätverken en avgörande roll för vilka frågor som diskuteras och vilka beslut som fattas. I FSB går dessa nätverk på tvärs mot distrikten, d.v.s. ägarna. En god kommunikation styrelse – distriktsförbund - klubbar har avgörande betydelse för vilka beslut som fattas, och är helt avgörande för trovärdighet och legitimitet för Förbundets ledning.

Distriktsindelningen har diskuterats vid ett antal tillfällen. FUTURUM-gruppen konstaterar att möjligheter att låta klubbar byta distrikt eller till och med att ett distrikt går upp i ett annat redan finns. Det är sedan upp till berörda distrikt och klubbar att hantera detta, vilket inte bör leda till några större problem.

Fortfarande får hemsidan mycket kritik. Det är svårt att ta sig in och hemsidan anses av en del vara svår och rörig. Gruppen anser att hemsidan skall öppnas och vara tillgänglig för alla, samt vara så enkel att en ny medlem lätt kan söka sig fram och finna önskvärd information.

Den nya sponsorsatsningen har väckt debatt och en del har ifrågasatt om det telecomföretag som Förbundet skrivit avtal med är seriöst. Man har också ifrågasatt det etiska i att låta sig sponsras av ett företag som har spel om pengar som sin affärsidé. Sponsoravtalet med Ladbrokes har ju dessutom orsakat att Förbundet genom sin marknadsföring av sponsorn blivit anmält till Lotteriinspektionen.

Det är angeläget att Förbundet antar en policy för sponsring, etik och moral.

Hur tar vi oss ur det här?

Såsom framgår av gruppens beskrivning av dagens situation, uppfattar vi läget som mycket allvarligt.

De grundläggande problemen i Förbundet hänger samman med avsaknaden av klara mål och inriktning för verksamheten och avsaknaden av tydliga och engagerade ägare. De egentliga problemen hänger ihop, det viktigaste är den **svaga styrning** som styrelsen gett verksamheten. De viktigaste delarna av styrningen som inte fungerat gäller ekonomi och kostnadssatt verksamhetsplanering samt ledningen av den anställda personalens arbete.

Dessa brister har fått konsekvenser av olika slag. En konsekvens är att kansliet och konsulenter fått ett orimligt stort inflytande, medan ägarna, distrikten, har haft ett alltför litet inflytande. En annan konsekvens är att ingen har haft kontroll över Förbundets kostnader och intäkter, vilket resulterat i tre på varandra följande år av accelererande underskott och en stjärnsmäll i och med EM/Festivalen i Malmö 2004.

Förbundets **planeringsprocess** är alldeles för svag och saknar väsentliga delar.

En strukturerad verksamhetsplanering är nödvändig. Verksamhetsplanen kan sedan kostnadssättas omsorgsfullt och större delen av budgeten är klar. För att planeringsprocessen ska fungera krävs det att styrelsen har förberett riksstämman väl med redovisning av uppnådda resultat och förslag till verksamhet för de kommande åren. Dessutom måste ägarna ta processen på allvar och göra sina röster hörda på stämman samt se till att de riktlinjer som beslutas är riktiga, tydliga och uppföljningsbara. Det räcker vidare inte med att hålla riksstämman vartannat år.

Fundamentalt är givetvis att tillsätta en ekonomiansvarig i styrelsen. Utan denna befattning går det knappast – har det ju visat sig – att leda Förbundet. Detta borde ha gjorts direkt när den tidigare ekonomiansvarige lämnade styrelsen.

Förbundets budget bör också – med det snaraste – periodiseras. Det måste vara en mycket svår uppgift att mitt i ett budgetår göra en ekonomisk uppföljning och prognos om man inte vet vilka kostnader som faller ut vid vilken tidpunkt. Det måste vara ännu svårare att genomföra nedskärningar i budgeten med ett sådant underlag! En sådan periodisering har nyligen genomförts. FUTURUM-gruppen anser att detta borde ha gjorts för lång tid sedan.

FUTURUM-gruppen anser också att en nollbas-baserad budget skulle kunna underlätta såväl planering som uppföljning och nedskärningsarbete. Detta innebär enkelt uttryckt att budgeten indelas i tre nivåer:

Nivå 1	kostnader som är basala och måste finnas för Förbundets fortlevnad
Nivå 2	kostnader som bör finnas för att en god verksamhet skall kunna bedrivas
Nivå 3	kostnader för verksamheter som är önskvärda

Varje post i budgeten nivå-sätts och periodiseras sedan, vilket innebär att den ekonomiska ledningen och uppföljningen underlättas, framför allt vid behov av nedskärningar.

Framtiden

FUTURUM-gruppen anser att den närmaste framtiden i FSB måste inriktas mot att komma till rätta med de problem som vi identifierat. Detta gäller främst inom ledning och kommunikation, ekonomi och utvecklingsmöjligheter.

Gruppen vill bygga en tydligt ideell organisation. Detta innebär att de ideella delarna av organisationen, främst distrikt, kommittéer och styrelse, måste ges en stark ställning och att kansliet, med eventuella konsulenter, skall ges tydliga uppgifter att stödja den ideella strukturen.

I en sådan organisation kan det vara av värde att genom ett arvoderingssystem engagera fler ideella krafter för projektliknande arbeten på bredden inom FSB centrala nivå. En sådan struktur blir då mer flexibel och kan lättare anpassas till växlande ekonomiska förutsättningar.

Vidare måste ledning och planeringsrutiner stramas upp väsentligt. Det är mycket viktigt att verksamhetsplaneringen kan göras i dialog med distrikten, noggrant kostnadssättas och därefter följas upp och utvärderas kontinuerligt.

Gruppen anser vidare att den nya styrelsen skall arbeta upp ett koncept för den tid som ligger fem år och mer fram i tiden, dvs den tid som kommer efter det att Förbundet är rekonstruerat och så ekonomiskt starkt igen att det kan genomföra uthålliga satsningar.

Exempel på sådan verksamhet kan vara:

- inträde i Riksidrottsförbundet
- satsning på ungdomsbridge över hela landet
- ett bridgecentrum i Sverige
- kombination av nätbaserat och fysiskt spel och utbildning

Här finns sannolikt många idéer och önskemål bland Förbundets distrikt och klubbar att ta till vara.

För att en framtidssatsning skall kunna komma till stånd är det viktigt att ägarna, dvs distrikt och klubbar, engagerar sig på ett sätt som gör att de påverkar styrelse, kommittéer och anställda att skapa en utveckling av Förbundet i önskad riktning.

Gruppens förslag

FUTURUM-gruppen föreslår följande åtgärder:

- en särskild ekonomiansvarig utses i styrelsen
- en särskild sekreterare utses i styrelsen (Detta lär nu vara gjort)
- för varje styrelseledamot, kommittéledamot och anställd konkretiseras ansvarsområde och uppgifter
- ekonomin behandlas med lägesredovisning och prognos vid varje styrelsemöte och redovisningen och prognosen biläggs protokollet
- styrelsesammanträden planeras så, att ledamöterna i största utsträckning har möjlighet att närvara utan att det kolliderar med ordinarie arbete
- ett system för verksamhetsplanering, budgetering, uppföljning och prognos skapas
- nollbasbudgetering införs
- anställd personal medverkar inte vid styrelsemötena utom då de är direkt föredragande. Föredragning av deras ärenden görs normalt av kommitté- eller styrelseledamot som har ansvaret för frågan.
- en verksamhetsplanering av de två kommande budgetåren påbörjas omedelbart
- en Stödkommitté införs
- bridgefestivalen leds, redovisas och följs upp på samma sätt som all annan verksamhet
- ett arvodessystem införs för projektliknande uppgifter
- kansliet flyttas och kostnaderna sänks kraftigt
- kansli och lagerhantering samordnas i syfte att sänka kostnaderna
- konsulenterna ges klarare uppgifter
- antalet anställda minskas
- riksstämman genomförs varje år. Tiden för riksstämman utreds särskilt. Vid denna genomförs också ett utskottsarbete alt arbetsgruppsarbete i särskilda frågor. Under riksstämmohelgen genomförs endast en mindre bridgetävling, typ oktobersilver
- tiden mellan riksstämman och verksamhetsårsskifte minimeras
- hemsidan öppnas och blir tillgänglig för alla
- en policy för sponsring, etik och moral tas fram

- ett arbete med att ta fram en långsiktig inriktning och att identifiera framtidsfrågor som kan bli aktuella efter rekonstruktionsfasen påbörjas
- Förbundets stadgar omarbetas grundligt; främst med avsikt att möjliggöra framtidssatsningar

Vidare handläggning

Denna rapport skickas ut till samtliga distriktsförbund, Förbundets styrelse samt Förbundets valberedning. Dessutom sänds den till Förbundets personal. Rapporten läggs dessutom ut på hemsidan.

FUTURUM-gruppen är beredd att ta emot synpunkter på rapporten samt förslag till lämpliga framtidsfrågor och framtidsinriktningar från distriktsförbund, förbundsstyrelse, kommittéledamöter och anställda samt från klubbar och enskilda medlemmar för att sedan sammanställa dessa synpunkter i ett dokument att sändas ut som underlag inför riksstämman.

Gruppen förutsätter att tid avsätts för såväl föredragning av som arbete med rapporten inklusive synpunkter vid riksstämman.

Genomförandeplan

En genomförandeplan anser FUTURUM-gruppen skall läggas av den nya styrelsen omedelbart efter riksstämman. Denna plan påverkas i hög grad av de beslut som tas under riksstämman.

För FUTURUM-gruppen

Lars Hed

Lars Hed