

# Afdækning og analyse af strukturer i dansk bordtennis, herunder ledelsesforhold, strategiske mål, prioriteringer, beslutningsprocesser, opgaver og ansvarsområder



Strukturgruppen: Marts 2019

Martin Lundkvist, Roskilde (formand), Ole Hückelkamp, Bat 60, Lars-Henrik Sloth, JBTU, Peter Stilling, ØBTU, Lis Hævdholm, Bat 60, Lars Rokkjær, B75, Morten Krydsfelt, København, Kaj Thomsen, Sjørring, Anders Mølgaard, formand DBTU, Torben Bundgaard, DIF

# Strukturanalyse i DBTU

2

## Indholdsfortegnelse

Formål og baggrund	4
Afgrænsning og metode	7
Overordnede vurderinger af DBTU's struktur	8
Analyse og vurdering af DBTU – bestyrelsens sammensætning, kompetencer, rolle, ansvar og handlerum/ledelsesmandat	11
Bestyrelsens arbejdsgrundlag og styringsredskaber	12
Bestyrelsens ledelse af og samarbejde med fagudvalg, lokalunioner og klubber samt samarbejde med DGI	13
Analyse og vurdering af sekretariatets kompetencer, opgaver, ansvar, rolle og målstyring	16
Analyse og vurdering af fagudvalgenes sammensætning, kompetencer, ansvar og målstyring	17
Analyse og vurdering DBTU's klubbers styrker og udfordringer generelt og i særdeleshed ift. ressourcer til at skabe vækst	18
Analyse af fald i medlemstal – graf	19
Analyse af fald i medlemstal – tekst	20

# Strukturanalyse i DBTU

## Indholdsfortegnelse

Analyse og vurdering af pengeflow og økonomiske rammer i DBTU	21
Input og udsagn fra høringsmøder øst og vest	23
Udsagn fra deltagerne på ledermødet i Odense 17.11.18	25
Strukturgruppens kommissorie	27

# Formål og baggrund

I forbindelse med DBTUs årsmøde 2018 besluttede bestyrelsen med opbakning fra årsmødet at igangsætte en strukturproces, der skal modernisere dansk bordtennis strukturelt, ledelsesmæssigt og politisk.

Der blev nedsat en strukturgruppe, der har haft til opgave at inddrage flest mulige aktører i bordtennis Danmark for dels at få en bred vifte af holdninger, erfaringer og synspunkter ind i processen, og dels for at sikre bedst mulige forudsætninger for at udvikle en ny struktur med et bredt ejerskab.

Strukturgruppen har haft overskriften ”vækst og udvikling” som pejlemærke i arbejdet med den nye struktur for dansk bordtennis. Det betyder, at når strukturgruppen i dialogen med lederne i dansk bordtennis har vurderet, om fx samarbejde, aktiviteter og ledelse fungerer godt, så har pejlemærket været, om det har understøttet vækst og udvikling til gavn for DBTU, klubberne og deres medlemmer.

I årtier er der talt om blandt aktørerne i dansk bordtennis, at klubberne ikke formår at fastholde medlemmerne, og som Union formår DBTU ikke at fastholde sine klubber, hvorfor der løbende er klubber, der har nedlagt sig selv uden at tilsvarende nye klubber er startet op. Sat på spidsen styrtbløder dansk bordtennis medlemmer kun reddet af et målrettet arbejde af 60+erne, der med en struktureret indsats har fremgang over hele landet. Derfor er medlemsantallet i DBTU ganske vist ikke drastisk faldende, men det alarmerende er DBTUs medlemssammensætning, hvor 60+erne nu udgør omkring 30% af medlemmerne i DBTU, mens særligt målgruppen af børn og unge i alderen 10-18 år er stadigt faldende.

Medlemstilbagegang har været på dagsordenen i DBTUs bestyrelse i årtier uden, at man har fundet formlen for, hvordan medlemstilbagegang vendes til fremgang. I en årrække har DBTU gennemført store internationale mesterskaber på dansk grund for at markedsføre bordtennisporten til en bredere skare af den sportsinteresserede del af befolkningen, hvilket også gav pote i form af øget interesse og periodevis medlemsfremgang. Det skete dog uden at DBTU samtidig påtog sig et ansvar for at geare klubberne til at drage fordel af den relativt store profilering af bordtennis i medierne fra 2004 – 2009.

Netop ansvaret for udvikling og gearing af klubberne er et kernepunkt i de strukturdrøftelser, som vi skal igennem på ledermøderne i foråret 2019. Er det overhovedet DBTUs ansvar at udvikle klubberne? Lederne? Og viden og koncepter for, hvordan klubber kan arbejde målrettet med tiltrækning, udvikling og fastholdelse af nye medlemmer i alle aldre?

Hvis det er DBTUs ansvar, hvordan kan vi så udvikle en struktur, der skaber forudsætningerne for denne udvikling? Det skal vi drøfte grundigt på ledermøderne.

Med baggrund i et massivt medlemsfald i gennem næsten 30 år er ambitionen for strukturgruppen at gå grundigt til værks i denne analyse og i det oplæg til ny struktur, som skal udvikles i samarbejde med lederne i dansk bordtennis. En del ledere har i analysen givet udtryk for skepsis over for strukturprocessen, fx med dette udsagn ”jeg orker ikke flere møder, de fører ikke til noget alligevel”. Alligevel har overraskende mange ledere bidraget til analysen, og mange giver udtryk for at de håber at denne strukturproces fører til forandring.

Med ambitionen om forandring følger, at der ikke tages hensyn til personer, positioner, historiske institutioner, traditioner, hellige køer eller særlige interesser. Vi vil gøre vores yderste for, at strukturdebatten ikke ender i en skueproces, hvor vi efter (endnu) en spændende debat fortsætter som vi plejer.

# Formål og baggrund

Her udfordres vi af, at der i dag findes mange hellige køer i dansk bordtennis, uagtet at de ofte ikke tilfører værdi i forhold til vækst og udvikling. Og ligeledes er vi udfordret af tiden, for vi har alle så travlt, at vi næsten ikke har tid til ledelse, til at modtage ny viden, fordybe os og erkende, hvad der ikke fungerer og derfra skabe forudsætningerne for et bedre alternativ.

Vi må erkende i denne proces, at vi i DBTU ikke har viden og erfaringer med vende skuden på den strukturelle og organisatoriske front. Den viden som vi har på den eliterettede bordtennis front, hvor vi kontinuerligt frembringer spillere i top 100 i verden, den skal vi også udvikle strukturelt. Hvis nogen kan huske historien, så var vi jo ikke med i toppen af Europa før 1988, da en ung ranglet svensker diktatorisk bankede en ny mentalitet ind i vores forståelse af moderne krav til trænings og konkurrencementalitet. Dengang fik vi en ny erkendelse af behovet for træningskvalitet, struktur og systematik i træningslokalet. Denne erfaring bør vi bringe med i dette arbejde.

Det er strukturgruppens afsæt at bidrage med en analyse af dansk bordtennis og et gennearbejdet oplæg til ny struktur, at det inspirerer og bringer til bordtennislederne, så vi kan modernisere DBTU og blive rustet til en fremtid med udvikling og vækst

# Afgrænsning og metode

De anvendte metoder i analysen:

- **Ledermøde i Odense** den 17.11.18 med deltagelse af ca. 35 ledere, der gav de første vigtige input til analysearbejdet
- **Spørgeskemaundersøgelse** målrettet mod klubledere gennemføres i samarbejde med DIF. Undersøgelsen afdækker en række forhold i klubberne omkring faciliteter, ledelses- og trænerforhold, klubbens evne til at tiltrække og fastholde medlemmer samt deres samarbejde med DBTU og Lokalunionen
- **Høringsmøder for alle interesserede**, der var geografisk placeret forskellige steder i landet, så alle har mulighed for at deltage og give input til, på hvilke områder dansk bordtennis kan forbedre sig
- **Interviews** af medlemmer af bestyrelsen, en eller flere medlemmer af lokalunionernes bestyrelser, DBTUs fagudvalg, DBTUs sekretariat samt aktører fra DBTUs vigtigste samarbejdspartnere TD, DIF og DGI. I alt gennemføres mere end 25 interviews. Interviewene afdækker strukturerne i dansk bordtennis, ledelsesforhold, beslutningsprocesser, samarbejdsrelationer, graden af autonomi og hvordan der arbejdes med strategiske mål, prioriteringer, ansvar og opgaver.
- **Strategiaftaler, visionspapirer, vedtægter og kommissorier** er ligeledes gennemlæst og har bidraget til det samlede billede af, hvordan der arbejdes med strategiske mål.

Analysen er afgrænset ved, at den primært baseres på input fra ledere i klubberne, fagudvalg, lokalunionerne og bestyrelsen samt samarbejdspartnerne DIF, TD og DGI. Andre aktører i dansk bordtennis såsom brugerne – spillere og forældre er ikke prioriteret i denne analyse. Dels fordi det kan være svært for disse aktører at forholde sig til de grundlæggende strukturer i dansk bordtennis, og dels fordi det ville være for omfangsrig en opgave for strukturgruppen inden for de ressourcer, gruppen har haft til rådighed.

# Overordnede vurderinger af DBTUs struktur

På baggrund af afdækning og analyse af strukturerne i dansk bordtennis belyses udfordringer og potentialer for at kunne skabe vækst i DBTU i de kommende år.

Generelt er det indtrykket, at dansk bordtennis er beriget med mange fagligt kompetente og passionerede ledere, der lægger mange timer og stor energi i deres daglige virke i klubben, lokalunionen, udvalget, sekretariatet eller i DBTUs bestyrelse.

Det er også indtrykket af, at der rundt omkring gøres et godt stykke arbejde præget af faglige kompetencer, når der er tale om fx afvikling af turneringer, stævner og træningslejre, som er vigtige tilbud til medlemmerne.

Samtidigt viser analysen også, at DBTU mister mange medlemmer og klubber hvert år i de seneste 30 år. Den nuværende struktur med bestyrelse, sekretariat, fagudvalg og lokalunioner er ikke har svaret på at vende udviklingen til vækst, da strukturen har ensidigt fokus på drift ved at servicere eksisterende klubmedlemmer med turneringer og stævner og anden service.

Strukturen understøtter i ringe grad forudsætningerne for at skabe vækst. Med vækst menes som vækst i medlemmer, vækst i viden om fx klubudvikling samt økonomisk vækst. Dette begrundes bl.a. i at DBTUs bestyrelse, fagudvalg, lokalunioner, sekretariat og klubber har svært ved at samarbejde om strategiske indsatser, der skal fremme vækst. Ledelsesmandatet og ansvaret for om indsatser skaber værdi er i udpræget grad udvandet. Der er mange interessenter med omkring opgaveløsningen, og i nogle tilfælde er det muligt at placere et delansvar. Men det er en gennemgående vurdering, at ingen har ansvaret for den endelige værdiskabelse for DBTUs medlemmer. Derfor er målsætninger svære at følge op på, da de oftest beskriver om indsatsen er gennemført, men ikke om indsatsen har haft den ønskede effekt.



# Overordnede vurderinger af DBTUs struktur

Generelt er DBTU kendetegnet ved, at der er valg til mange poster i både bestyrelse, udvalg samt til lokalunionerne og deres udvalg. Denne struktur har oprindeligt haft til formål at styrke det lokale demokrati og give et lokalt ledelsesrum til at styrke lokal udvikling. I praksis har strukturen ikke levet op til intentionerne, derimod har valg til de mange poster fremmet en høj grad af autonomi i enhederne og dermed også hæmmet muligheden for fælles slagkraft om vækst i DBTU.

Det betyder, at DBTU som union har svært ved at sætte retning og skabe værdi for DBTUs medlemmer. Det beskrives i interviewene som: "Alle" sætter deres egen dagsorden og løser opgaver ud fra egen interesse. Dette resulterer i en kortsigtet arbejdsform, hvor opgaver er ukoordinerede og løses fra dag til dag. Eller at opgaver trækker i langdrag og mister momentum i forhold til værdiskabelsen. Den kortsigtede "i sidste øjeblik" arbejdsform resulterer i, at der sjældent er tid til reel inddragelse af relevante aktører, selvom man godt ved det ville være det bedste, til stor frustration for de mange.

Det er et generelt træk i DBTU, at arbejdsformen og opgaveløsningen ikke skaber læring, som bruges i det videre arbejde. Som én siger: Vi begynder igen og igen forfra uden at tage læring med fra den forrige opgave. Derved akkumuleres viden ikke over tid, og vi forbedrer derved ikke evnen til at løse problemstillinger såsom kontinuerligt medlemsfald.

I takt med det faldende medlemstal og de dårligere internationale resultater fra vores topspillere, som for 10 år siden gav et vist økonomisk råderum via store TD midler, så har DBTU på alle plan skåret "forretningen til. Som en nævnte i et interview : "Vi har så at sige slanket os til sundhed, men når man slanker sig længe ved at spise mindre og mindre, så ender man med at blive afkræftet og med tiden mister man kræften til andet end overlevelse".

DBTU er som union i noget der tangerer en overlevelseskamp, da der er meget begrænsede ressourcer og midler til udvikling samlet set i hele DBTU. Det er en ond spiral, for når DBTU ikke kan udvikle og skabe resultater, så vil man over tid få endnu færre midler af DIF, hvilket igen vil forværre situationen.

Det er kendt viden i idræt, at uanset om holdet kæmper for overlevelse eller for guld, så skabes der størst udvikling og bedst resultater ved at stå sammen og arbejde mod fælles mål. Derfor er vurderingen, på baggrund af umådelig dårlige resultater i forhold til manglende medlemsfremgang gennem 30 år, at det er ved at være sidste udkald for at vende skuden. Mange har i interviewene beskrevet, hvordan udvalg, LU'erne, bestyrelsen og klubberne bekæmper hinanden, underminerer hinandens autoritet og fremmer en kultur båret af stor mistillid og fordomme.

Analysen viser desuden, at klubberne i dansk bordtennis oplever DBTU, herunder udvalg og lokalunioner som fraværende ift. at støtte og rådgive om lokale udviklingstiltag, der tiltrækker og fastholder medlemmer, samarbejde med skoler og SFOer samt kommuner om fx træneruddannelse og bedre faciliteter.

# Analyse og vurdering af DBTU – bestyrelsens sammensætning, mandat, kompetencer, rolle, ansvar og handlerum

11

DBTUs bestyrelse vælges på årsmødet, hvor det enkelte medlem vælges for en periode på 2 år. Bestyrelsen sammensættes af erfarne og kompetente personer, der ønsker at bidrage med et stykke frivilligt arbejde til dansk bordtennis.

DBTUs bestyrelse har ansvaret for DBTUs overordnede udvikling og drift, herunder budget og regnskab, planlægning af indsatser, der indfrier strategiaftalens spor 1 og 2, samt en lang række andre aktiviteter inden for fx uddannelse, elite, bredde, turnering og arrangementer, der knytter sig til DBTUs formål og kerneopgave.

Samtidig vurderes der ikke at være en tilstrækkelig skarp beskrivelse af de væsentligste strategiske områder og opgaver i DBTU, som markerer bestyrelsens ambitioner og prioriteringer. Der er ikke tradition for at udarbejde en kompetenceprofil på bestyrelsen, ligesom der ikke gennemføres en egentlig kompetenceafklaring af kandidaterne til bestyrelsen. Man ”prikkes” eller melder sig som kandidat, og derefter fordeler bestyrelsen opgaverne i mellem sig.

Den nuværende struktur understøtter i stort omfang, at bestyrelsen bliver drifts- og sagsbehandlende i sin arbejdsform, og tager sig på ugentlig basis af forskellige sager af stort og småt, så det synes svært at holde overblik, træffe strategiske beslutninger og skabe fremdrift. Den sagsbehandlende arbejdsform stimuleres særligt af fagudvalgenes og lokalunionernes udprægede autonomi, der skaber uklare beslutningsprocesser, magtforhold og samarbejdsrelationer i DBTU som helhed. Aktørerne beskriver, at de uklare beslutningsprocesser og magtforhold giver grobund for mistillid i samarbejdet, hvilket skaber en uhensigtsmæssig distance mellem aktørerne, ligesom det fordrer en dem og os kultur.

Den sagsbehandlende arbejdsform stimuleres ligeledes af sekretariatets status som serviceorgan snarere end et ledelses- og eksekveringsorgan med et tydeligere ansvar for vækst. Flere ledere udtrykker, at den gældende struktur er nærmest umulig som ramme for en handlekraftig bestyrelse, der samarbejder tæt med klubberne.

Bestyrelsen arbejder på et formelt grundlag af DBTUs vedtægter, der bl.a. beskriver DBTUs formål med at drive bordtennisunionen. Vedtægterne beskriver desuden samarbejdet med klubber og lokalunioner om at gøre bordtennissporten attraktiv for nye medlemmer.

Bestyrelsen prioriterer desuden DBTUs forskellige faglige indsatser i forbindelse med budgetprocessen, der er placeret i 3. kvartal og er gældende for det efterfølgende budgetår. De faglige indsatser udgør sammen med strategiaftalerne rammen for bestyrelsens samlede arbejde og budgettet er bestyrelsens vigtigste styreredskab.

Det vurderes, at bestyrelsens dialog med fagudvalgene om budget og prioriterede indsatser kan forbedres endnu mere ved at inddrage udvalgene tidligere i fagområdets faglige drøftelser om udviklingsbehov og investeringer. Derved vil der være bedre tid til at forberede og koordinere tværgående indsatser med andre fagområder og lokale enheder.

Generelt vurderes det, at bestyrelsen har et stort fokus på opfølgning, dels på igangsatte indsatser og på budgettet. I forhold til opfølgning på faglige indsatser har analysen givet det indtryk, at der er for stort fokus på, om planlagte indsatser er gennemført og mindre på om indsatsen har effekt i forhold til at skabe vækst.

Generelt vurderes det derfor, at bestyrelsen kan styrke fokus på effekt, der skaber vækst, og at bestyrelsen med fordel kan prioritere redskaber og arbejdsformer, der understøtter muligheden for at få mere viden om, hvilke indsatser der skaber vækst. Det vil kræve, at kvaliteten i dialogen samt i udformningen af mål og handleplaner øges, og at der over tid udvikles en fælles forståelse for at arbejde med vækstsmål blandt lederne i dansk bordtennis.

## Bestyrelsens ledelse af og samarbejde med fagudvalg, lokalunioner og klubber

13

DBTUs bestyrelse har det tætteste samarbejde med de fagudvalg, som er udførende på strategiaftalens spor 1 og 2 i samarbejde med sekretariatets to konsulenter. Fagudvalgene vælges direkte på årsmødet og har selv ansvaret for at udarbejde eget arbejdskommissorie, og for at sikre koordinering med bestyrelsen, har denne udpeget en kontaktperson til hvert udvalg.

Ideen bag denne struktur er et ønske om høj grad af uddelegering af ansvar, så magten ikke er for koncentreret omkring bestyrelsen. I praksis forekommer strukturen dog at være vanskelig at gennemføre med succes, da udvalgenes arbejde ikke kan stå alene, men derimod kan udvalget kun lykkes i samarbejde med bestyrelsen, sekretariatet og klubberne.

Ved at vælge udvalgene og deres medlemmer på årsmødet, er der stor risiko for, at medlemmernes ambitioner ikke forventningsafstemmes med bestyrelsen, der har ansvar for budgettet og de overordnede mål for DBTU. Udvalgene er derfor i risiko for at arbejde hårdt uden det nødvendige mandat, når det kommer til stykket. Og på baggrund af et kommissorie der ikke afstemt med øvrige interessenter.

At komme med løsningsforslag på denne problemstilling, vil blive prioriteret højt af strukturgruppen i arbejdet med at udarbejde et oplæg til ny struktur.

# Bestyrelsens ledelse af og samarbejde med fagudvalg, lokalunioner og klubber

14

En forventning kunne være, at hvis bestyrelsen har ansvaret for at udarbejde kommissorie og målsætninger for udvalgene samt udpeger medlemmerne på baggrund af samtaler med disse, så vil ambitionerne være bedre afstemte og samarbejdet vil blive tættere fordi udvalget refererer til bestyrelsen og ikke som nu til årsmødet.

- Man bør desuden drøfte, hvem der har det faglige ansvar for konsulenternes opgaveløsning. Det er uklart om ansvaret ligger hos konsulenten selv, hos udvalget, bestyrelsen eller hos sekretariatslederen. Med den konsekvens at ansvar for opgavernes kvalitet, effekt, kadence og prioritering forekommer uklare.

## Bestyrelsens samarbejde med lokalunionerne

En strukturændring i 1990erne i DBTU betød, at lokalunionerne ikke længere er repræsenteret i DBTUs bestyrelse. Derefter havde DBTUs bestyrelse og administration primært fokus på elite og internationale event i Danmark for at profilere bordtennisporten. Der har samtidig været en bevidsthed om, at et faldende medlemstal var problematisk, og håbet var at profileringen ville skabe grundlaget for væksten i klubberne.

Erfaringen er, at DBTUs klubber ikke har evnet at stå for medlemsvæksten og at DBTUs bestyrelse og administration ikke har evnet at samarbejde med klubberne på en måde, der gjorde klubberne i stand til at udnytte den profilering af sporten, som de internationale arrangementer trods alt gav.

## Bestyrelsens ledelse af og samarbejde med fagudvalg, lokalunioner og klubber samt samarbejde med DGI

15

Samtidig betød lokalunionernes afgang fra DBTU's bestyrelse, at samarbejdet mellem DBTU og lokalunionerne med tiden er blevet tiltagende sporadisk. Der er ingen fælles dagsorden, tværtimod, for mens DBTU i årtier har fokuseret på elite, klubudviklingsprojekter, centralisering af uddannelse og talentudvikling, så har lokalunionerne i stadig større grad fokuseret på stævne og turneringsafvikling samt få årlige lejre og udlandsturneringer.

Det har betydet, at de respektive bestyrelser så at sige har kørt hvert sit løb på trods af, at lokalunionernes stadig hører under DBTU og DBTUs love.

Det yderst begrænsede samarbejde om fælles mål mellem DBTU og lokalunionerne, gælder ligeledes samarbejde om strategiaftalens spor 1 og 2, herunder DBTUs vækst mål på 2000 flere medlemmer i 2021

Flere aktører har givet udtryk for, at det er uholdbart, at DBTU skal eksekvere på en vækst dagsorden, der skal udmønte sig i flere medlemmer ude i klubberne uden at der foregår et samarbejde med lokale enheder, der kender klubberne og deres behov og udfordringer.

Bestyrelsens samarbejde med DGI har været sporadisk, dog med en tættere og tættere dialog de senere år. I praksis viser JBTU vejen til et endnu tættere samarbejde med DGI, og man koordinerer og planlægger nu en række stævne og turneringsaktiviteter i fællesskab. Det samme gælder på Bornholm hvor drift af stævner og turnering koordineres i fællesskab.

Det vurderes samtidig, at samarbejdet med DGI kan udbygges væsentligt, hvis der kan skabes enighed om en fælles mål, hvor koordineret støtte og rådgivning til klubberne bliver en fælles opgave.

Derfor vurderer strukturgruppen, at en ny struktur skal imødekomme klubbernes behov og dialogen med klubberne bedre, og at en ny organisation med fælles mål skal påtage sig det fulde ansvar for at skabe forudsætningerne for lokal udvikling

# Analyse og vurdering af sekretariatets opgaver, kompetencer, ansvar, rolle og målstyring

16

## Opgaver og kompetence:

- ▶ Analysen omfatter webmaster, sekretariatsleder og 2 udviklingskonsulenter, i alt netto 7540 arbejdstimer årligt ekskl. 2800 arbejdstimer for elitekonsulenter,
- ▶ Fordeling af timeforbrug viser et sekretariat med mange opgaver, meget dikteret af omverdenens behov ad hoc, men opgaverne løses til tiden med højt serviceniveau:

DIF projekter	2049	27%
Administration og økonomi	1954	26%
Bestyrelse-udvalg-arbgrp service	1650	22%
Digital markedsføring	1088	14%
Klubservice	799	11%
I alt=	7540	100%

- ▶ Sekretariatets kompetencer er mangfoldige, praktisk erfaring fra mange års leder- og trænergerning på klub- og forbundsniveau, samt høj teoretisk idrætslig baggrund.

## Roller og målstyring

- ▶ Sekretariatets rolle er knyttet til indirekte vækst fx i øget antal uddannede trænere, og kan knyttes væsentlig tættere til direkte vækst i medlemstal og generel værdiskabelse,
- ▶ Én af årsagerne er, at sekretariatet oprindeligt for 5 år tilbage, blev bedt om at være serviceorgan og ikke direkte værdiskabende med vækst som relation.
- ▶ Sekretariatet er ikke ansvarlig for at eksekvere bestyrelsens strategier og mål.
- ▶ Sekretariatet er således ikke ansvarlig for målopfølgning af resultatmål, men har løbende fokus på procesmål, (aktiviteters gennemførelse)
- ▶ Som følge heraf sker ofte sammenblanding af resultatmål og procesmål.



# Analyse og vurdering af fagudvalgenes sammensætning, kompetencer, ansvar og målstyring

17

DBTUs udvalg vælges på årsmødet og agerer på grundlag af kommissorier fra 2014, som udvalgene selv har formuleret. Udvalgene refererer derfor formelt til årsmødet og ikke bestyrelsen, hvilket i praksis gør ledelses- og beslutningsmandatet uklart både i udvalgene og i bestyrelsen.

Generelt er det vurderingen, at både udvalg, konsulenter og bestyrelse bidrager til opgaveløsningen, men ofte er det uklart, hvem der ejer opgaven og har ansvaret.

Udvalgene er sammensat af aktive og fagligt kompetente og interesserede personer, der gerne vil gøre en forskel på fagområdet. Flere aktører har givet udtryk for, at mange udvalgsmedlemmer bruger meget tid og energi på udvikling af rammer og faglighed. Flere udvalgsmedlemmer giver udtryk for, at der er frustrationer over, at den store arbejdsomfang ikke gør en større forskel.

Samtidig er det vurderingen, at udvalgenes faglige arbejde kan knyttes stærkere til DBTUs overordnede vækstdagsorden og til den konkrete indsats ude i klubberne.

Der mangler stærkere strukturer og viden om i hvilket omfang, at fx træneruddannelsen skaber varig effekt ude i klubberne.

Det er opfattelsen, at der generelt mangler strategier/handleplaner for, hvordan udvalgenes store arbejde kommer til større gavn ude i klubber, og udvalgene der har samme målgrupper kan med fordel koordinere indsatser bedre på tværs af udvalgene.

Udvalgenes aktiviteter opleves at være i risiko for at blive målet i sig selv uden et tilstrækkeligt fokus på, hvordan aktiviteten virker i hverdagen ude i klubberne. Det betyder, at der er behov for at fokusere på, om aktiviteterne stimulerer og motiverer klubberne til at tiltrække og fastholde medlemmer.

Det er vurderingen, at udvalgenes i højere grad kan bidrage i et kredsløb mellem DBTUs bestyrelse, udvalgene, lokale/regionale enheder og klubberne med en fælles ambition om at stimulere vækst og udvikling.

# Analyse og vurdering DBTUs klubbers styrker og udfordringer generelt og i særdeleshed ift. ressourcer til at skabe vækst

18

Det er vurderingen, at den nuværende struktur samt et overvejende driftsfokus i DBTU gør, at det faldende tal i antal medlemmer og antal klubber med stor sandsynlighed vil fortsætte i årene fremover med mindre kursen ændres på grundlæggende områder.

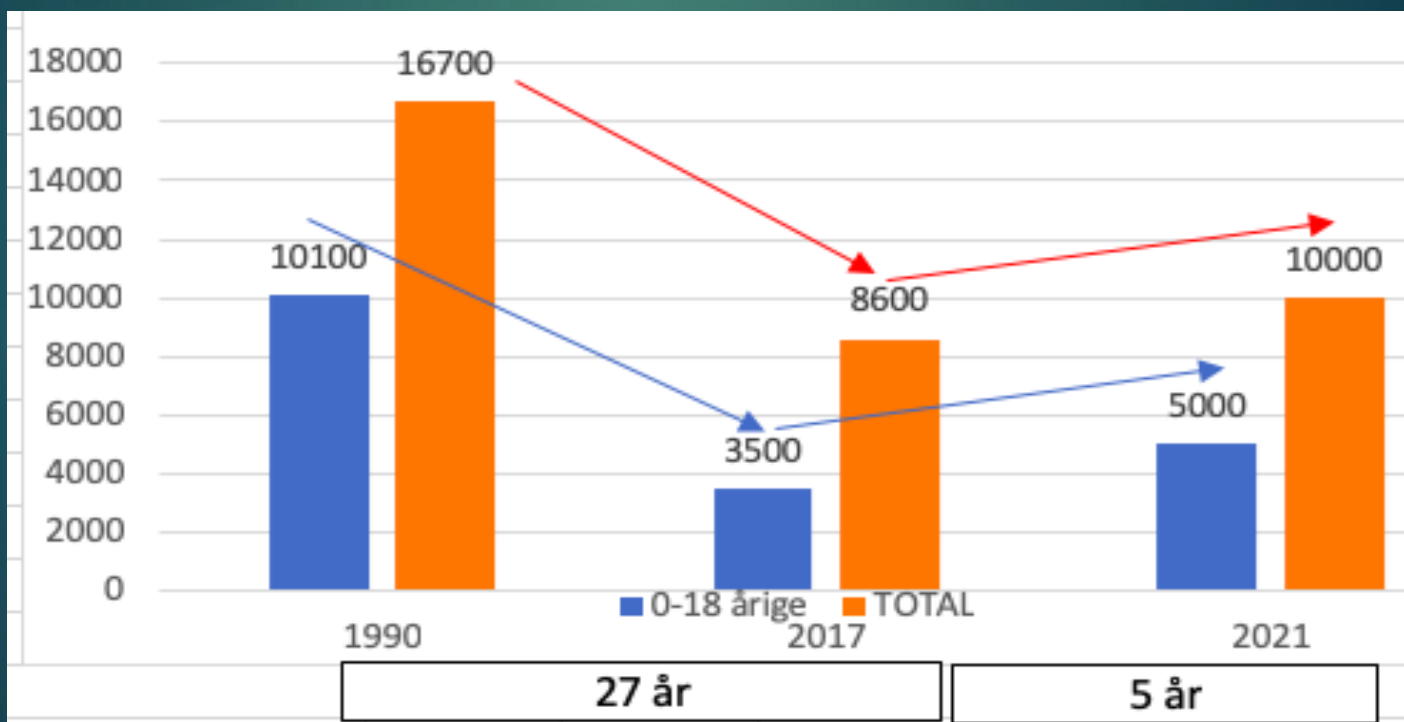
Et stort overvejende flertal af klubberne vurderes at være i risiko for at lukke eller falde yderligere i medlemstal. Klubberne drives i mange tilfælde af ildsjæle, der ikke i tide får rekrutteret flere ledere, der kan bidrage og løfte klubbens opgaver.

Det er vurderingen, at der kan indsamles meget mere viden om udfordringer og behov i klubberne, som bør indgå i nye handleplaner for, hvordan DBTU bedre kan hjælpe sine klubber.

Det er vurderingen, at DBTU ved at styrke sit lokale og regionale arbejde med sparring og støtte til klubberne, vil øge mulighederne for vækst væsentligt.

## Analyse og vurdering af udviklingen i medlemstal og klubber

- ▶ Faldet i medlemstal på 27 år er 8.100 eller næsten 300 pr år i gennemsnit.
- ▶ I Strategiplanen spor1 med DIF har man ønsket 10.000 medlemmer i 2021, og det tal nås formentlig ved hjælp af 60+, forudsat der ikke sker yderlige fald på ungdomssiden
- ▶ At man vil have en vækst på 1500 under 18år eller ca 500 i gennemsnit for 2019-20-21, forekommer på forhånd urealistisk, men muligt, hvis man søger de mange muligheder. Det kræver dog at man uddanner rigtig mange klubtrænere.



Kilde: <https://www.dif.dk> medlemstal

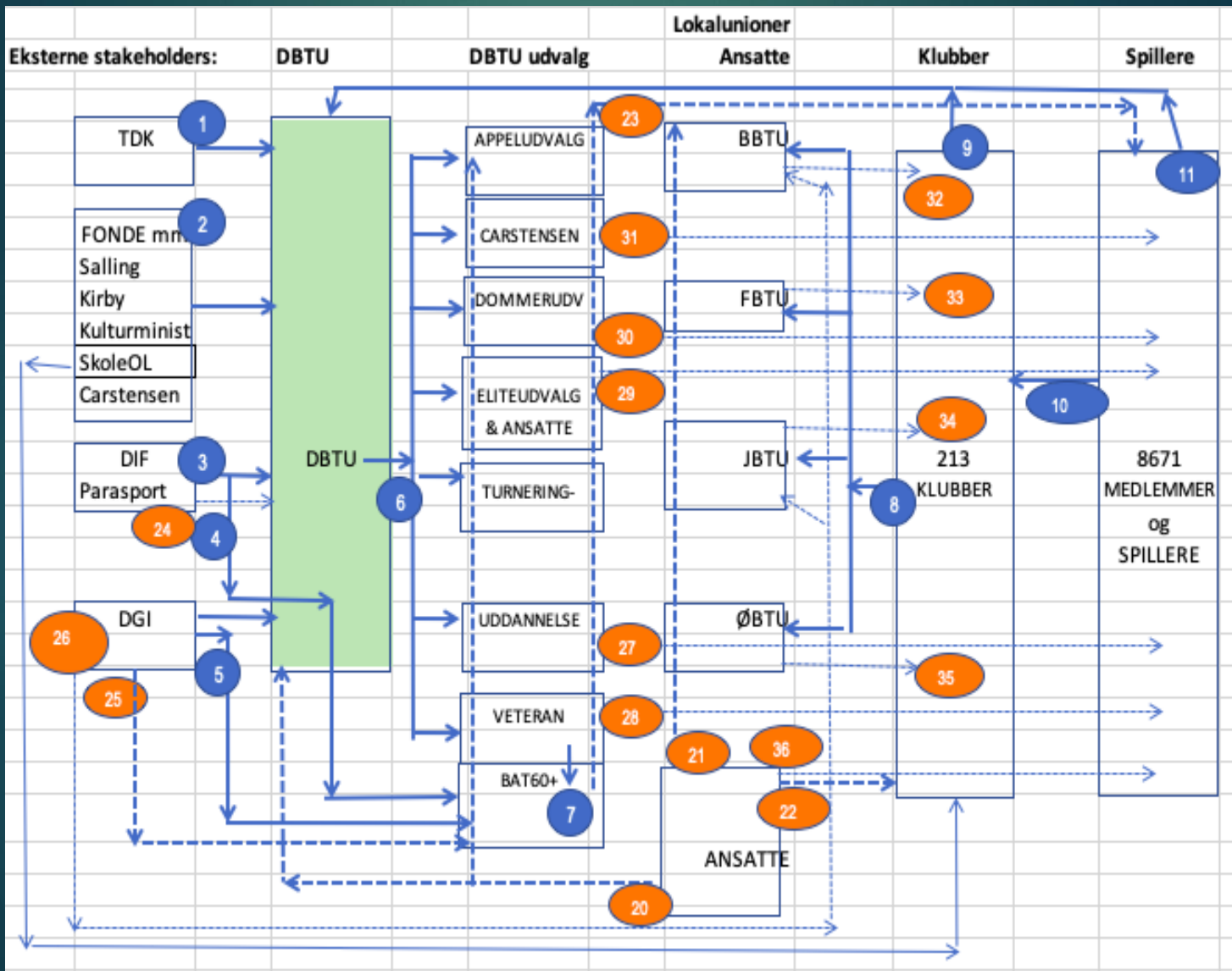
# Analyse og vurdering af Vækstbegrebet for medlemstal

- ▶ Nogle mener at vækst kommer gennem flere bedre trænere og bedre træningsmiljø. Det mindsker frafald.
- ▶ Denne form for vækst er indirekte.
- ▶ Direkte vækst er tilgang minus frafald.
- ▶ Vækst er netto-stigning i antal medlemmer i klubberne i aldersgrupperne 0-12, 13-18, 19-24, 25-59 og 60+ år.
- ▶ Endelig kan vækst opfattes som stigning i gennemsnitlig antal medlemmer pr aldersgruppe eller for klubben som helhed

Fakta 2017:				Hvordan skaber man vækst:				
Aldersgrp	Medl	Gns/klub	%	Se vækstmodellem nedenfor.				
0-12	2014	9	23%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilgang skabes med øget markedsføring og opsøgende salg</li> <li>• Afgang mindskes primært gennem øget kvalitet og bedre uddannede ledere og især trænere og bedre trænings-miljøer.</li> </ul>				
13-18	1514	7	17%					
19-24	443	2	5%					
25-59	2669	13	31%					
60	2031	10	23%					
Total=	8671	41	100%					
Vækstmodel	0101-2018	TILGANG	AFGANG	3112-18	0101-2019	TILGANG	AFGANG	3112-19
0-12	2.014	80	-110	1.984	1.984	160	-30	2.114
13-18	1.514	75	-105	1.484	1.484	135	-40	1.579
19-24	443	25	-50	418	418	150	-25	543
25-59	2.669	15	-25	2.659	2.659	90	-15	2.734
60	2.031	650	-50	2.631	2.631	450	-50	3.031
Total=	8.671	845	-340	9.176	9.176	985	-160	10.001

# Analyse og vurdering af pengeflow

Pengeflow har vi analyseret for at finde ud af hvilke enheder, der sender og modtager likviditet



# Analyse og vurdering af Økonomiske rammer i dansk bordtennis

Den samlede økonomi i dansk bordtennis er op mod 20 mio kr, eller måske lidt mere. Økonomien i lokalunionerne, udvalgene og i DBTU er for lille til de ambitioner, man har for større vækst på alle områder

<b>Beregning af samlet økonomi i dansk bordtennis</b>					
<b>Klubberne</b>				<b>1000kr</b>	<b>%</b>
	Medlemskontingent			11.000	
	(baseret på 8600 medlemmer)				
<b>Lokalunionerne</b>					
	BBTU		45		
	JBTU		110		
	FBTU		60		
	ØBTU		350	565	
<b>Udvalg under DBTU</b>					
	Alle		Fra DBTU	160	
	DGI (60+)	50%	Kun 2019	65	
	DIF (60+)	50%	Kun 2019	50	275
<b>DBTU</b>	DIF			2844	
	TDK			1055	
	Sponsor-reklame			200	
	Kulturministeriet m.m.			50	
	SkoleOL.dk			40	
	Carstensen			60	
	DIF Parasport			0	
	DGI			0	
	Klubber (nyt gebyr)			500	
	Medlemmer af klubber (licens)			1200	
	Kurser, turnering m.m.			720	
	Overført		Udvalgene	-160	6509
	<b>SAMLET ØKONOMI I DANSK BORDTENNIS=</b>			<b>18.349</b>	
			Pr klub		86
			Pr medlem		2

## Input og udsagn fra høringsmøderne øst og vest

23

Der er gennemført hørings- og dialogmøder på Bornholm, i Aabenraa, Odense, Aarhus, Aalborg og Roskilde hvor ca. 80 ledere har deltaget på møderne i alt.

Hørings- og dialogmøderne har været en positiv oplevelse for strukturgruppen, møderne har generelt været præget af stor interesse og energi, og det har været tydeligt at se deltagernes passion for vores sport.

Møderne har haft til hensigt at sikre input til analysen om, hvordan lederne ude i klubberne oplever samarbejdet med DBTU og lokalunionerne. Desuden har der på nogle møder været mulighed for også at få respons på dele af strukturgruppens arbejde og observationer.

Det generelle indtryk er, at der er stor frustration over samarbejdet med DBTU i sammenhænge, hvor det handler om udvikling. Der er generelt ikke en oplevelse af, at DBTU har føling med, hvad der foregår ude i klubberne. Og der er ikke en oplevelse af, at klubberne taget med på råd andet end på årsmøderne, hvor klublederne har vanskelige forudsætninger for at sætte sig ind i tingene og give kvalificerede input til DBTU.

Mange udtrykker at de har "givet op", når der gives input til DBTU, kan det opleves som en skueproces, hvor man ikke kan se, at inputtene bliver brugt til noget.

Mange er frustrerede over DBTU som institution, og flere oplever, at den er "helt gal" i DBTU. Det er samtidig vurderingen, at det er et fåtal af ledere, der har gennemskuet, hvordan DBTU er skruet sammen, og hvad logikken er i konstruktionen. En deltager sagde "vi kan se, at patienten DBTU er syg, men vi har svært ved at stille en kvalificeret diagnose, og derfor tilsvarende svært ved at finde gode løsninger".

Et emne der har været oppe flere steder er bevarelse eller nedlæggelse af lokalunionerne. De fleste steder har bekymringen ikke været selve det at nedlægge lokalunionerne, men derimod om det er muligt at udvikle et alternativ,

der er bedre end det bestående. På dette område kommer manges frustrationer til udtryk, for der ikke tillid til, at DBTU er i stand til at forme en ny struktur, der imødekommer klubbernes indflydelse, understøtter et tættere samarbejde om lokal udvikling og ender med reelle resultater for dansk bordtennis.

Der er ej heller stor tillid til, at DBTU bruger vore alles ressourcer, så vi oplever ”at få noget for pengene”. Det er uigennemskueligt, hvad pengenes bruges til, ”det er i hvert fald ikke lokal udvikling”.

Generelle betragtninger om DBTU:

DBTU er et ørige uden styring og uden at ageren har konsekvenser

Der mangler en rød tråd, den er umulig at skabe i den nuværende struktur

DBTU er langt af vejen styret af DIF og DIFs midler, hvad vil vi selv?

Hvem i DBTU har ansvaret for medlemsudviklingen?

Svært at komme i dialog med DBTU og udvalgene

Er det mon muligt at finde folk til det lokale/regionale arbejde, jeg har ikke tid udover mit arbejde i klubben?

Der er mange steder et godt samarbejde med DGI, det skal fortsætte, for der er kort vej fra ide til handling

Vi vil som lokalunion ikke nedlægges! Vi vil ikke nedlægge vores lokalunion, hvis ikke vi tydeligt kan se et bedre alternativ

På baggrund af hørings- og dialogmøderne samt de mange interviews er det blevet tydeligt for strukturgruppen, at vejen frem til en kvalificeret drøftelse af en ny struktur må tage udgangspunkt i et oplæg. Oplægget er baseret på de mange input fra møder, interviews og gennemgang af dokumenter.



**Klaus Witved, SISU:** DBTU mere ude til stævner. Lokale stævner rundt omkring. Ønsker at DBTU får større og bedre forståelse for klubbernes arbejde.

**Lis Kronborg, Esbjerg:** Kommunikation. DBTU folk er ikke synlige.

**Michael Demant:** Sammenhæng mellem top og bund (DBTU, lokal union, klub). Sammenhæng mellem de ting, altså indhold i huset – alt der har med berøring af bordtennis.

**Gert Jørgensen:** Jeg mener, at man skal mere ud af huset. Ikke kun inde fra idrætten Hus. Finde nogen, som er ude af huset.

**Poul Danborg:** Huset skal indeholde sammenhængskraft. Alle enheder skal hjælpe andre enheder. Fx at lokalunioner har tiltag og indsats, som hjælper klubberne, eller omvendt. Vi arbejder indenfor hver vores boble. Der skal skabes trivsel og udvikling med en fælles forforståelse og fælles værdisæt - det lyder måske lidt fluffy. Vi er for fragmenteret.

**Dan Jakobsen, Viby:** Huset skal indeholde et netværk af klubber, hvor de store klubber går forrest med at hjælpe de små i gang. Have formelle krav til klubarbejder. Ikke kun til træneruddannelse. Motivere ildsjælene og give deres arbejde synlighed.

**Annie Ramberg, Ballerup:** Et hus i flere etager, hvor alle der er ildsjæle, er i underetagen, og al hjælpen er ovenover. DBTU osv. skal igennem klubberne for at komme ud. Alle kan få hjælp oppefra. Dem ovenover sætter aktiviteter i gang og sørger for, at klubberne er klar til at tage imod. Hvem der betaler på øverste er underordnet.

**Mikael Mikkelsen, Egedal:** At commitment udmeldes – spørge klubber – for at få positive feedback – selv at opsøge dem, som ikke svarer. De mindre klubber er her ikke og svarer ikke. De er ildsjæle i det daglige. De får det ikke svaret. Dem skal vi også have fat i.

**Andreas Rokkjær,** Udvikle værdiambassadører i form af formænd af klubben. Tilliden er der allerede fra medlemmer.

**Gitte Maribo, DBTU's bestyrelse:** Jeg har skrevet, at vi skal have nogle dialogplatforme, som binder top og bund sammen. Turde at skabe en strategi nede fra og op, og ikke omvendt. Afvige fra det traditionelle for at skabe den tillid og den troværdighed, som vi vist alle er enige om, vi mangler. Turde tænke nyt.

**Allan Bentsen, Roskilde:** Jeg har skrevet, at ledelsen skal have lov til at lede.

**Ida G. Nielsen, SISU:** Jeg har aller øverst skrevet en fælles vision og 3 udråbstegn. Der skal være en fælles vision – en fælles vej – ellers kan vi ikke have tillid blandt os. Den skal være fra klubbernes værdiønsker - hvad de ser. Klar struktur i ledelsen – så man ved, hvem man skal gå til ved spørgsmål.

Kommunikation, som skal gå begge veje – klubberne skal fortælle til ledelsen – ledelsen skal også begrunde deres beslutninger klart og tydeligt. Har også ansvar for at stille spørgsmål til klubberne. "Hvad tænker i om dette?" I forhold til vigtige beslutninger.

**Claus Arnsbæks gruppe:** Vi skal trække en streg. Der er mange historier om fortiden. Nu skal vi fremad. De brede skuldre skal hjælpe.

### Baggrund

Dansk bordtennis har gennem en længere årrække oplevet tilbagegang og/eller stagnation på medlemssiden. Der er en undtagelse i 60+ aldersgruppen, men i alle andre aldersgrupper bliver vi færre aktive medlemmer i DBTU. Denne udvikling har selvfølgelig ikke bare stået ud uden, at der er blevet reageret fra forskellige sider. Det gælder på klubniveau og unionsniveau. Indsatserne har imidlertid ikke kunne vende udvikling.

Lokalt er klubberne under pres. Klubberne vil altid være grundpillen i vores sport. Det er ude i foreningerne, at børn og unge møder bordtennis som en idræt. Det er her en livslang tilknytning til sporten etableres, men det er også her, at konkurrencen med de øvrige tilbud er mest tydelig. Tilbud, som omfatter fysiske faciliteter, dygtige trænere, engagerede frivillige ledere, et levende klubliv med spændende aktiviteter, ekstrovert kommunikation og alt det, som nu engang kendetegner en stærk klub. Kan man ikke sætte flueben ved disse forhold, så vender man ikke udviklingen. I

samfundsudviklingen ligger der nogle store forandringer af "idrætsmarkedet".

Forandringer, som vi udfordres kraftigt af i både klub- og forbundsregi.

På eliteområdet har dansk bordtennis tilsvarende udfordringer. Der er store udfordringer med at etablere et sammenhængende talentudviklingsprogram i Danmark og ressourcerne er små. Vi lykkedes ganske imponerende med kontinuerligt at have herrespillere i verdens- og Europa eliten, men det gælder ikke på damesiden. Det er svært at se, hvordan det nuværende set-up skal kunne agere fødekæde til en fremtidig fastholdelse af Danmark som en fast bestanddel af den europæiske top.

Samtidig ser vi store forandringer hos vores største samarbejdspartnere DIF og Team Danmark. Disse to samarbejdspartnere er helt afgørende for økonomien i DBTU. Vi vil opleve at støtten i fremtiden i meget højere grad vil blive knyttet op på strategiaftaler, målaftaler og tilsvarende. Det stiller store krav til DBTU's eksekveringsmuligheder. Man kan ikke indgå forpligtigende aftaler uden at have værktøjerne til at føre disse aftaler ud i livet.

DBTU's bestyrelse har et stærkt ønske om *at gøre noget ved det*. Og det vil vi gøre sammen med hele sporten. Vi er nødt til at erkende, at vi med den nuværende måde at gøre tingene på ikke længere kan skabe de ønskede resultater, så der skal noget andet til. Det var godt nok engang – det er det ikke længere.

Vi ønsker derfor at igangsætte og gennemføre en struktur- og værdidebat. En debat, som ved at sætte fokus på fremtidens udfordringer, skal ende ud i et forslag til "Det fremtidige DBTU". Et DBTU, som er gearret til at kunne agere strategisk, og sikre effektive indsatser i forhold til ovenstående beskrivelse og de omtalte interessenter.

Til at føre os igennem denne proces, har bestyrelsen nedsat en styregruppe.

## Strukturgruppens kommissorie 2/3

28

Styregruppens kommissorium bygger på DBTU's bestyrelses mandat fra Årsmødet 2018. Her fremlagde bestyrelsen sit oplæg til en strukturproces. På årsmødet blev der fremlagt en plan, som skulle resultere i et forslag til ny struktur på Årsmødet 2019. Dette er senere på bestyrelsesmøde 17. juni 2018 blevet ændret, således at et forslag først skal være klart til fremsættelse på Årsmødet 2020.

Bestyrelsen ønsker med dette at sikre den nødvendige tid til inddragelse, medindflydelse, analyser og det ekstroverte kommunikationsaspekt. Det er vigtigt, at det ikke bliver en lukket rundbordsproces.

Styregruppen har til opgave at fremlægge et komplet forslag til ny organisationsstruktur for Dansk Bordtennis. Den nye organisationsstruktur skal sikre, at vi har et DBTU, som en moderne og handlekraftig organisation, der varetager bordtennissportens interesser på alle niveauer.

Styregruppen skal i sit forslag i videst muligt omfang inddrage en **samlet organisationsstruktur for Dansk Bordtennis**, herunder regional og lokal struktur, således at der skabes et samlet og sammenhængende billede af Dansk Bordtennis.

Styregruppen skal endvidere komme med forslag til arbejdsdelingen mellem bestyrelse, udvalg og den professionelle administration.

Væsentlige områder, som den nye struktur skal kunne håndtere er:

- Sikre rekrutteringsaspekt i alle aktiviteter
- Forbedret økonomi og rationel anvendelse af de økonomiske midler
- Skabe samhørighed, nærhed og enstregt struktur i Dansk Bordtennis
- Fremstå som en stærk og handlekraftig samarbejdspartner for idrætspolitiske og kommercielle samarbejdspartnere
- Effektiv og ensartet turneringsafvikling
- Udvikle et forpligtende politisk og ledelsesmæssigt samarbejde mellem DBTU og DBTU's klubber, der sikrer værdiskabelse og indflydelse til klubberne og et handlekraftigt DBTU i arbejdet med fælles løsninger på bordtennissportens grundlæggende problemstillinger
- Kommunikation og kommunikationskanaler

Listen er ikke udtømmende.

På det konstituerende møde i Kolding lørdag den 22. september diskuterede styregruppen kommissoriet. I forhold til ovenstående anser styregruppen det som mest formålstjenligt at have fokus på 2 elementer.

Etablering af en ledelsesplatform med et stærkt mandat til at kunne udføre ledelse, udstikke strategiske retningslinjer og indgik forpligtende samarbejdsaftaler. Mandatet skal bygge på tillid til at ledelsen er værdiskabende, reelt inddragende og agerer i respekt for forskelligheden i sportens interessekreds

## Strukturgruppens kommissorie 3/3

Etablering og udvikling af Huset Bordtennis Danmark. Huset er et billede på en struktur og organisering uden skodder for vinduerne og uden lukkede døre. *Alle i Bordtennis Danmark skal have følelsen af at bo under samme tag.* Huset skal virke som et stærkt billede på et samlet Bordtennis Danmark, hvor udvikling skabes i reelt samarbejde.

Styregruppen består af 5-8 medlemmer. DBTU's bestyrelse er repræsenteret med 1 medlem i styregruppen. De øvrige medlemmer udpeges af DBTU's bestyrelse efter interessetilkendegivelser og ved opsøgende arbejde. Der tilstræbes så stor diversifikation i styregruppen som muligt og bestyrelsen anser det som afgørende, at der er klubledere med i styregruppen. Styregruppen kan løbende suppleres efter aftale med bestyrelsen. Det er bestyrelsens ønske at chefkonsulent Torben Bundgaard fra DIF bliver en del af styregruppen. Styregruppen ledes af en formand, som styregruppen selv konstituerer. Styregruppen skal være nedsat, konstitueret og i gang med arbejdet senest 1. september 2018.

### Processen

Bestyrelsen anser det som helt afgørende, at der gennemføres en inddragende og grundig debat. Vi skal ud og snakke med klubberne, lederne, lokalunionerne, udvalgsmedlemmer, ansatte og spillerne. Folk skal inddrages, høres og have reel indflydelse.

Der skal skabes en følelse af nødvendighed og der skal etableres en opbakning blandt de vigtigste personer i sporten.

Derfor bliver kommunikation en helt afgørende faktor og skal tænke ind fra starten. Selve den ekstroverte proces vil starte op med et Kickoff møde. Placering, indhold og afholdelse af dette lægges i hænderne på styregruppen. Styregruppen kan i stort omfang selv planlægge dette, men en fælles historiefortælling om forløbet anses som afgørende for succes.

Processen vil efterfølgende sandsynligvis omfatte både høringsmøder, Surveys, 1 til 1 møder, inddragelse af eksterne interessenter osv.

Styregruppen kan nedsætte arbejds-/faggrupper efter behov. Det samme gælder DIF analyseafdeling.