



# Sammanfattning

Narva boxningsklubb motionerade till RF-stämman 2011. Föreningen föreslog att RS skulle initiera en speciell föreningsutvecklingsgrupp med uppdraget att på forskningsgrund ge förslag på innovativa förändringar gällande idrottens organisering, arbetssätt och regler. Motionen bejakades och i slutet av 2011 startades idéprojektet Framtidens idrottsförening.

Projektgruppens uppdrag var att till RF-stämman 2013 presentera ett antal scenarier som beskriver idrottsföreningens förutsättningar fram till 2020, samt därtill förslag på idéer och lösningar som kan möta framtidens krav, möjligheter och utmaningar så att:

- idrottens verksamheter vitaliseras för att än bättre svara upp mot individens och samhällets högt ställda förväntningar på en modern idrottsorganisation.
- ledningen av framtidens idrottsförening underlättas och förenklas.

Det operativa projektarbetet har genomförts av Riksidrottsförbundets kansli med stöd av en styrgrupp och en referensgrupp. Det huvudsakliga arbetet har bestått av ett omvärldsarbete där samhällstrender sammanfattats och analyserats med stöd i aktuell forskning från den ideella sektorn. Projektet har även omfattat en rad presentationer och processarbeten kopplade till de aktuella trenderna.

De fyra trenderna har ett perspektiv fram till 2020 och behandlar demografiska förändringar, ökande individualisering och kommersialisering samt förändrade kommunikationsmönster. Sammantaget bidrar de fyra samhällstrenderna till en kontext av ökade krav och ökad komplexitet. En kontext som till viss del utmanar idrottsrörelsen nuvarande organisering, arbetssätt och regler.

Då syftet är att skapa de bästa av förutsättningar för framtidens idrottsföreningar, behöver vi vara beredda på att ifrågasätta och utmana våra egna strukturer, styrsystem och attityder. Det kan exempelvis handla om stadgar, tävlingssystem, regler och organisering. Här finns förmodligen en av de större utmaningarna för idrottens ledarskap på alla nivåer.

Rapportens slutsatser och förslag bygger på att vi har föreningar även i framtiden, att de byggs på en demokratisk grund och att vi vill bli fler inom den föreningsdrivna idrotten. Slutsatserna bygger också på att vi vill ta ett gemensamt ansvar för kommande utvecklingsarbete. Utvecklingsarbetet innebär i så fall förändringar inom idrottens alla nivåer, där föreningens behov bör stå i centrum för dessa åtgärder.

Med andra ord tror vi starkt på den föreningsdrivna idrotten och dess kraft även i framtiden. Vi tror också på nödvändigheten i att föreningen med dess stöd- och medlemsorganisationer behöver utvecklas och i vissa delar förändras för att gå i takt med samtiden.

För att möta delar av utvecklingen förslår projektet nio åtgärder. Åtgärderna beskriver satsningar på:

- idrott för alla - på riktigt
- ungdomsengagemang
- föreningen 3.0
- underlättad administration och nya samarbetsformer
- världens bästa idrottsskola
- idrottsfritids och samarbete med skola
- material för omvärldsarbete och föreningsutveckling
- socialt entreprenörskap

Avslutningsvis föreslår projektet bland annat att förslagen ovan samt idrottens andra framtidsfrågor ska diskuteras och bearbetas ytterligare under en Framtidskonferens senare under 2013. För snart 20 år sedan publicerades häftet *Sätt framtiden på dagordningen*. Då beskrevs en idrott ståendes inför flera avgörande frågor och vägval. En beskrivning som mycket väl passar in även idag. Att kartan håller på att ritas om är något vi inte kan påverka, däremot ska vi vara med och rita den.

# Innehållsförteckning

Sammanfattning	
1 Bakgrund, uppdrag och arbetsätt	4
2 Motion från Narva Boxningsklubb	6
3 Projektets resultat	7
3.1 Fyra metatrender	
3.1.1 Demografi	7
3.1.2 Individualisering i kollektivet	9
3.1.3 Kommersialisering	11
3.1.4 Syns du inte - finns du inte	15
3.1.5 Ideellt engagemang och föreningsliv i framtiden?	16
3.2 Svar på motion från Narva Boxningsklubb	18
3.2.1 Föreningsutvecklingsgrupp	18
3.2.2 Kontakter med universitet och högskolor	18
3.2.3 Organisatoriska innovationer och regelförändringar	18
3.2.4 Funktionsnedsattas möjlighet att delta i föreningsverksamhet	18
4 Slutsatser samt förslag till idéer och lösningar	19
4.1 Idrott för alla - på riktigt	20
4.2 Ungdomars engagemang	21
4.3 Föreningen 3.0	21
4.4 Ett medlemskap i utveckling	21
4.5 Underlättad administration och nya samarbetsformer	22
4.6 Världens bästa idrottsskola	22
4.7 Idrottsfritids och samarbete med skola	23
4.8 Material för omvärldsarbete och föreningsutveckling	23
4.9 Socialt entreprenörskap	23
5 Förslag till fortsatt arbete och fördjupning	24
5.1 Förhållningssätt till trender och utveckling	24
5.2 Föreningsutveckling	24
5.3 Framtidskonferens	24
Referenser och länkar	

# I Bakgrund, uppdrag och arbetssätt

Bakgrunden till idéprojektet Framtidens idrottsförening startar med Narva Boxningsklubbs motion (13.16) till RF-stämman 2011, samt Riksidrottsstyrelsens (RS) utvecklingsarbete efter RIM 2011. Stämmobeslut med koppling till motionerna 13.12 och 13.16 ledde till diskussioner i RS om att särkoppla 51-procentfrågan till ett eget spår och driva ett projektbaserat idéarbete som ett friare och mer kreativt komplement till 51-procentfrågan. Motion 13.16 intentioner behandlas i idéarbetet som beskrivs nedan. Ytterligare en avgränsning är den mot anläggningsfrågorna. Även om 51-procentfrågan och tillgången till anläggningar har stor betydelse för framtidens idrottsförening, hanteras de i separata utredningar.

Projektgruppens uppdrag var att till RF-stämman 2013 presentera ett antal scenarier som beskriver idrottsföreningens förutsättningar fram till 2020, samt därtill förslag på idéer och lösningar som kan möta framtidens krav, möjligheter och utmaningar så att:

- idrottens verksamheter vitaliseras för att än bättre svara upp mot individens och samhällets högt ställda förväntningar på en modern idrottsorganisation.
- ledningen av framtidens idrottsförening underlättas och förenklas.

Rapporten avser att presentera projektets resultat i två delar; i den första delen presenteras ett antal trender, forskningsrapporter och spaningar som alla syftar till att ge en bild av den kontext i vilken framtidens idrottsförening kommer att verka. Den andra delen ger svar på motionen och de att-satser som RF-stämman beslutade om. Därefter presenteras projektets slutsatser och förslag till idéer och lösningar. Rapporten avslutas med förslag till stämman om fortsatt arbete och fördjupning.

Projektet startade i december 2011 med en operativ idé- och projektgrupp som tillsammans hade till uppgift att slutföra det uppdrag som RF-stämman gav. I april 2012 anställdes en projektledare och i samband med detta förändrades även projektets organisation. Projektgruppen delades upp i en styrgrupp och en referensgrupp. Styrgruppen med Lena Engström (RS), Sandra Muszynski (FS) och Catarina Arfwidsson (RF, projektägare). Referensgruppen med Curt Högberg (Friidrott), Walter Rönmark (Bordtennis), Torsten Karlsson (Handikappidrott), Sofia Ivarsson (ungdomsrådet), Anders Caspár (DF/SISU Sörmland), Johan Gadd, (DF/SISU Väst) och Elin Johansson (RF). Projektledare Andreas Hagström (RF). Projektet har alltså pågått under 16 månader, fram till och med mars 2013.

Den ursprungliga projektgruppen genomförde tre möten under tiden fram till april 2012. Därefter har referensgruppen haft två formella möten och styrgruppen tre. Referens- och styrgrupp har däremellan haft löpande kontakt och följt projektet genom en gemensam arbetsyta på internet där viktiga dokument delats. Motionären Narva boxningsklubb har också informerats om projektets utveckling. Projektet har presenterats vid två chefsträffar under våren och hösten 2012, och för chefer samt förtroendevalda i stödorganisationerna vid ett tillfälle, före sommaren 2012.

För att komplettera, vidareutveckla och fördjupa trenderna och dess betydelse för idrottsrörelsen har ett omvärldsarbete genomförts, där syftet har varit att samla och sammanfatta och till viss del analysera ett antal rapporter och mötesplatser som har kopplingar till en eller flera av de presenterade trenderna.

## ***DF/SISU, processarbete under hösten 2012***

I början av september 2012 uppdrogs DF/SISU-distrikten att genomföra processarbeten med de egna medarbetarna och med minst fyra föreningar. De fyra föreningarna valdes utifrån att de skulle representera lagidrott, individuell idrott, förening i mindre tätort (5 000-10 000 invånare), förening i större tätort (>50 000 invånare) och förening med egen drift av anläggning. Sammantaget genomfördes drygt 100 processer i 19 av 21 distrikt, alla med syftet att initiera ett utvecklingsarbete baserat på projektets fyra trender samt att kartlägga konsekvenserna av trenderna.

Av föreningarna och distrikten valde 30 procent att fördjupa sig i kommersialiseringens effekter, 25 procent åt individualiseringen, 25 procent åt demografiska förändringar och 20 procent åt kommunikation. Samma mönster, att de flesta intresserar sig för idrottens kommersialisering och individualisering, bekräftas även i de processer som genomförts under chefsträffar med SF/RF/SISU. Av den relativt jämna fördelningen kan man även dra slutsatsen att samtliga trender har betydelse för idrottsföreningens framtida verksamhet och organisering.

Det kan ändå tolkas som att det är just inom de tätt sammankopplade områdena kommersialisering och individualisering idrotten har de största utmaningarna samt därmed även det största behovet av idéer och förslag till lösningar. För den som vill läsa dokumentationerna i sin helhet finns dessa i projektets grupp på Facebook: Framtidens idrottsförening.

### **Kommunikation**

Projektet har använt Twitter (#framtidensidrott) och en grupp på Facebook (Framtidens idrottsförening) för att sprida trenderna och kommunicera delar av det arbete som genomförts under olika mötesplatser, exempelvis under Riksidrottsforum (RIF) och de olika processarbetena.

### **Riksidrottsforum 2012**

Under RIF 2012 arrangerade projektgruppen en föreläsning på temat idrottens kommersialisering, en forumteater och ett idéseminarium. I samband med RIF genomförde även RF/SISU:s ungdomsråd en förkonferens där *Framtidens idrottsförening* fanns på agendan.

### *Föreläsning*

Med tanke på resultaten från de genomförda processarbetena, där det största intresset riktades mot trenderna som berör idrottens kommersialisering, valde styrgruppen att prioritera dessa under Riksidrottsforum 2012. Det är trender som berör många, dels utifrån att de väcker känslor, dels utifrån att de går rakt igenom idrottens alla delar - från barn- och ungdomsidrott till bredd-, motions- och elitidrott. Dessutom är idrottens kommersialisering ett prioriterat område i projektplanen.

Mot bakgrund av detta bjöd styrgruppen in Kasper Lund Kirkegaard, ansvarig för forskning och analys på Danmarks Idrottsförbund (DIF). Kirkegaard har gjort en analys av trender som påverkar idrottsföreningars framtid. Hans arbete syftar till att synliggöra den pågående kommersialiseringen och dess effekter för dansk idrott, framförallt för det som vi skulle kalla breddidrott.

### *Forumteater om idrottens gräns till näringslivet*

Vid RIF genomfördes även ett seminarium, som initierats av styrgruppen för Framtidens idrottsförening, i form av forumteater. Genom ett samarbete med IDEELL ARENA och Vetenskapsrådet har ett antal alternativa pedagogiker använts för att tydliggöra forskning kopplat till ideell sektor varav detta seminarium var en del som fokuserade på gränslandet mellan det ideella och det kommersiella. Forumteatergruppen Breyta presenterade via tre scener den senaste forskningen om idrottens gräns till näringslivet med utgångspunkt bland annat i Johan Hvenmarks forskning om medlemsbegrepp, styrning och relation mellan ideellt och kommersiellt inom idrottsrörelsen. Seminariet drog fullt hus och resulterade i en aktiv och engagerad diskussion om konsekvenser och möjliga lösningar på ett antal dilemman som föreningar och förbund kan ha behov att fundera över.

### *Idéseminarium*

RIF erbjöd också en arena för idésamtal kopplat till trenderna i projektet Framtidens idrottsförening. Deltagarnas samtal omfattade främst medlemskapet och idrottens kommersialisering. Här följer ett axplock av de frågor som vädrades under det välbesökta seminariet. Anpassning till den pågående kommersialiseringen; behövs föreningarna, eller är det viktigare att varje idrott bedrivs i någon form? I så fall är det kundbegreppet som ska styra i framtiden, inte medlemsbegreppet. Ser vi en framtid med olika typer av medlemskap där man i någon form kan ”köpa sig fri” från engagemang? Och vad betyder detta för RF-idrotten, såsom vi känner den idag? Bildas istället en branschorganisation som organiserar både föreningar och företag som sysslar med idrott?

## 2 Motion från Narva boxningsklubb

För att idrotten ska vara trovärdig i sin strävan mot visionen – ”Svensk idrott världens bästa”, är det ur ett utvecklings- och idéperspektiv särskilt viktigt att fokusera på just viljan till ständig utveckling avseende både form och innehåll. Visionen beskrivs på följande sätt i idrottens idéprogram:

”Svensk idrott vill vara bäst i världen för alla på alla nivåer. Vi vill ständigt utvecklas och förbättras både till form och innehåll. Det bygger på en självstyrande och samlad idrottsrörelse med starka förbund och föreningar samt en utbildningsverksamhet i världsklass.”

Utifrån detta och med utgångspunkt i RF-stämmans beslut om motion 13.16, ska idéprojektet undersöka och besvara följande att-satser:

- att uppdra till RS att verka för att det internt inom RF bildas en speciell föreningsutvecklingsgrupp som har till uppgift att utveckla nya metoder och arbetssätt för föreningar och förbund med sikte på vitalisering.
- att uppdra till RS att verka för att samarbete med lämpliga universitet och högskolor inleds alternativt utvecklas och att hos dessa initiera forskning kring framtida föreningsarbete med idrottslig inriktning baserad på de möjligheter som informationsteknologin erbjuder.
- att uppdra till RS att verka för att sådana organisatoriska innovationer – baserade på ett demokratiskt synsätt – uppmuntras och att experiment med nya organisationsformer genomförs och dokumenteras.
- att inriktningen av utvecklingsarbetet även måste vara sådant att fler funktionsnedsatta erbjuds möjlighet att delta i det praktiska föreningsarbetet oavsett föreningens inriktning.
- att uppdra till RS att vid nästa RF-stämma rapportera om genomfört utvecklingsarbete och även i anslutning till ovan att-satser lämna förslag på nya innovativa arbetssätt och nödvändiga ändringar i gällande regelsystem.

Med utgångspunkt i att-satserna blir frågor om idrottens framtida organisering relevanta att borra djupare i. Nedan ges några exempel på dessa frågor. Frågor som bör belysas utifrån spänningsfälten:

nuvarande medlemmar - potentiella medlemmar

tradition - förnyelse

frivillig - professionell

stad - landsbygd

barn/ungdom - vuxna

stor förening - liten förening

bredd - elit

samhällsuppdrag - marknadsprodukt

uppdrag - resurser (Vad styr? Bidrag, idealitet, röresleglädje?)

- Hur ser attraktiv idrott ut imorgon och hur organiseras den?
- Vad betyder begrepp som ideellt engagemang, professionell, förening, etc., för ungdomar idag samt hur kan de tänkas laddas imorgon?
- Vad kräver framtidens idrottsrörelse och dess organisering i termer av bidragssystem, lagstiftning, politiska initiativ/policys, sociala/kulturella aspekter, etc.?

# 3 Projektets resultat

## 3.1 Fyra metatrender

Utgångspunkterna för trenderna har tagits fram genom ett internt omvärldsarbete på Riksidrottsförbundets kansli. De fyra metatrenderna har därefter presenterats under Riksidrottsforum 2010, då av Handelshögskolans Lars Strannegård. Metatrenderna har bearbetats ytterligare av Kairos Future (Erik Herngren) samt av Riksidrottsförbundets avdelning för forskning, fakta och analys. Metatrenderna hämtar med de senare insatserna stöd i aktuell idrottsforskning från Norden, främst från Sverige och Danmark vilket framgår av de löpande referenserna. Genom referenserna ges förslag till fortsatt läsning i de delar som intresserar mest.

### 3.1.1 Demografi

#### *Fler pensionärer och färre ungdomar*

I SCB prognoser får Sverige en växande andel äldre samtidigt som gruppen ungdomar minskar. Gruppen ungdomar minskar under 2010-talet och når rekordlåga nivåer 2014 för att därefter åter växa i antal. Parallellt växer gruppen pensionärer och förväntas utgöra en fjärdedel av Sveriges medborgare i mitten av 2020-talet. Om 20 år har andelen medborgare 80-plus nära nog fördubblats från dagens 497 000 och Sveriges befolkning har sedan länge passerat 10-miljonersgränsen.

Detta får konsekvenser för hur de offentliga resurserna fördelas. Eftersom pensionärerna både blir fler och friskare borde denna grupp bli än mer intressant för rekrytering av både ledare och aktiva. Det blir samtidigt hårdare konkurrens om de ungas fritid.

#### *Ungdomars engagemang och delaktighet*

De demografiska förändringarna gör det ännu viktigare att satsa på ungdomars aktiviteter och engagemang. På uppdrag av Centrum för idrottsforskning (CIF) skrev Mats Trondman 2010 rapporten *Ett idrottspolitiskt dilemma*. Den handlar om idrottsrörelsens dilemma mellan idéprogram och det Trondman kallar för idrottens interna kärnlogik. Rapporten utgår från resultatet i den tidigare studien *Unga och föreningsidrotten* och har därmed samma fokus - på ungdomsdelaktighet.

Idrottens idéprogram, *Idrotten vill*, uttrycker en stark delaktighetskultur där ungdomar ska ha ett reellt inflytande stöttat av ledare som verkar för, och därmed fostrar för en vilja till delaktighet. Idéprogrammet befinner sig, precis som den av RF/SISU initierade FoU-studien *Den framgångsrika idrottsföreningen* visar, i stark samklang med incitamenten för samhällets stöd till idrotten. Denna delaktighetskultur kallar Trondman för *idrottens normativa rum*.

Å andra sidan vägleds idrotten av en kultur som författaren beskriver som *idrottens kärnlogik*. Den kännetecknas av en idrott som med ungas stigande ålder blir alltmer:

- prestations- och resultatintriktad
- kravfylld i termer av resultat
- tränings- och tävlingsintensiv
- tidskonsumerande
- selekterande och rangordnande
- ledd av ledare som förkroppsligar och praktiserar kärnlogiken
- ointresserad av breddad verksamhet byggd på olika individers självbestämda ambitionsnivåer

När dessa två kulturer krockar uppstår det idrottspolitiska dilemma som rapportens titel avser. Lite tillspetsat påstår författaren att idrotten *vill det den inte kan*. Idrottens normativa rum kan inte vägleda vad den gör i sitt idrottsliga rum som istället vägleds av idrottens kärnlogik.

Den enkla och lika självklara slutsatsen av studien är att *idrotten* ska arbeta med det den *vill*, nämligen med ungas delaktighet i föreningsidrottens alla arenor och rum. Det är bara de som upplevt delaktighet

som efterfrågar delaktighet - delaktighet genererar delaktighet. Det finns också ett samband mellan de ungdomar som har en stark idrottsidentitet (där idrotten har stor betydelse) och delaktighet. Unga, oavsett stark eller svag idrottsidentitet ska erbjudas samma delaktighet. Delaktigheten i denna mening handlar om att känna tillhörighet, att kunna identifiera sig med sitt idrottande - på sin egen nivå.

Om idrotten fullt ut ska göra det den vill, så måste den i än större utsträckning erbjuda idrottsaktiviteter utan krav på resultat som huvudmål. På detta sätt kan delaktighet erbjudas alla, oavsett ambitionsnivå.

### Ojämna tillväxt och förtätning

Sverige är idag det land i EU som har den snabbaste urbaniseringstakten. De stora städerna (50 000+) växer samtidigt som små tätorter (5 000-10 000) och landsbygd tappas invånare. I de större städerna möts befolkningsökningen genom förtätning då öppna ytor bebyggs. Bilden till höger beskriver befolkningsstillväxten 18-64 år, i kommuner 2009-2025. De blåtonade nyanserna tecknar kommuner som minskar och de rödtonade nyanserna tecknar kommuner som ökar. Från de mindre tätorterna flyttar framförallt yngre och lämnar kommuner med allt större problem att få ekonomin att gå ihop.

Förtätningen får även konsekvenser för tillgängligheten till anläggningar och idrottsmiljöer. Det är troligt att nya anläggningar och idrottsmiljöer byggs i de större städernas ytterområden vilket kan begränsa ungdomars möjlighet till idrott då flera föredrar idrottande i sitt närområde. Bristen på ändamålsenliga anläggningar begränsar föreningars utvecklingsmöjligheter och kräver nya idéer för idrottsträningens organisering.

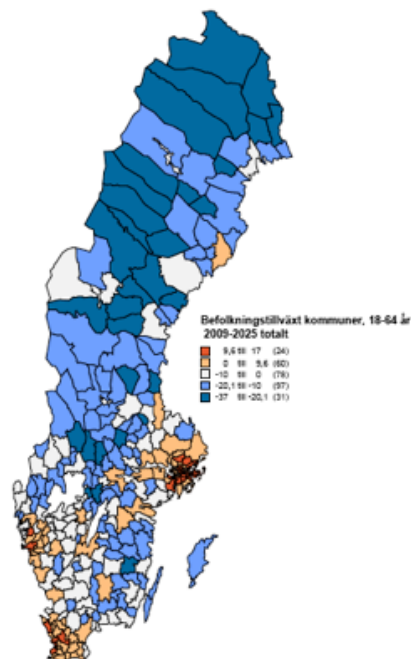
Föreningarna i de små tätorterna får hårdare konkurrens om kommunens sinande ekonomi samtidigt som rekryteringen av yngre blir svårare. Med andra ord växer de redan stora föreningarna och de mindre får det allt tuffare. De unga som flyttar till större städer tappar de nätverk där de varit aktiva, exempelvis som ledare. I de växande föreningarna anställs förmodligen fler människor vilket gör ledningen av föreningen mer komplex. En ökad professionalisering påverkar också balansen mellan det ideella och kommersiella vilket ställer nya krav på organisationsledarna. Idrotten behöver därför en större förståelse för den kommersiella logiken. Exempelvis saknas i flera sammanhang kunskap om att verka i en organisation som vistas med ena benet i den ideella sektorn och med det andra i den privata sektorn. Denna kunskap bör lyftas fram och spridas om idrottsrörelsen vill gå i takt med samhällsutvecklingen.

### Mångfald, jämlikhet och jämställdhet

Idag har drygt 15 procent av Sveriges befolkning utländsk bakgrund, vilket innebär att de antingen är födda utomlands eller har minst en förälder som är det. Fram till år 2020 beräknas denna siffra öka och närma sig 20-25 procent. Med tiden blir influenser och traditioner från andra kulturer ett allt tydligare inslag i samhället. Idrotten har här en stor potential när det gäller *nya* aktiva, ledare, verksamheter och föreningar. Samtidigt har idrotten en utmaning att introducera nyinflyttade svenskar i den folkrörelseorganiserade idrottens uppbyggnad, dess verksamhet och möjligheter till påverkan.

Detta får även stöd i Stefan Einarssons studie *Ideology being governed: Strategy Formation in civil society*. Studien pekar på att det krävs mångfald för att organisationen inte ska stelna – det är människor bakom olika perspektiv och idéer som skapar en organisations utvecklingsmöjligheter. Einarssons tips till organisationer som vill vitalisera sin verksamhet är: öppna upp! Se till att öka mångfalden för att hänga med i samtiden. Visserligen går det fortare att fatta beslut om gruppen är homogen, eftersom besluten

Befolkningsstillväxt 2009-2025, totalt





fattas på en mycket mindre bas av information, men besluten tenderar av samma anledning bli sämre och mindre underbyggda. Med andra ord är alla satsningar på mångfald, jämlikhet och jämställdhet mycket angelägna och bör ges stort utrymme även i framtiden. I detta sammanhang är det inte orimligt att med stöd i Trondmans studier anta att upplevd jämlikhet och jämställdhet föder ett behov och en önskan om en än mer jämlik och jämställd idrott. I ljuset av detta borde alla ansträngningar att skapa denna upplevelse uppmuntras.

Ytterligare ett argument för ökad jämställdhet framförs av Jorild Hovden i antologin *Är idrott nyttigt?*. I antologin går att läsa om ett stort underskott av kvinnor i idrottens centrala ledarpositioner, positioner inom vilka politiken och deltagarvillkoren formas och resurserna fördelas. På dessa poster sitter bara runt 15 procent kvinnor (Centrum för idrottsforskning 2011)<sup>1</sup>. I ett demokratiskt perspektiv innebär en underrepresentation av kvinnor i centrala verksamhetsområden ett slöseri med samhällets resurser.

Å ena sidan framhäver idrottsrörelsen sin samhällsnytta genom att peka på att de tillför samhället stora och viktiga resurser. Å andra sidan visar Jorild Hovden hur brist på jämställdhet inom centrala idrottsverksamheter innebär ett slöseri med mänskliga resurser. Det typiska mönstret ser ut att vara ett fåtal män som återskapar sin makt istället för att dela den, vilket motarbetar RF:s överordnade mål om "... att alla som deltar får vara med och bestämma och ta ansvar för sin verksamhet" (RF 2009: 12).

Genom att inkludera fler kvinnor i centrala verksamheter inom idrotten, där de nu orättfärdigt utgör en minoritet, skulle nya mänskliga resurser tillföras samtidigt som kvinnor skulle ges mer likvärdiga möjligheter till medbestämmande och självförverkligande. Ett ännu tydligare fokus på området jämställdhet är uppenbarligen av största vikt för att vi inom idrottsrörelsen ska vara trovärdiga när det gäller allas rätt till att delta, särskilt när det gäller beslutsfattande.

### 3.1.2 Individualisering i kollektivet

#### *Självförverkligande*

Människors behov av självförverkligande växer i samma takt som medborgarens krav på föreningar, företag och myndigheter ökar. Självförverkligandet är drivkraften i skapandet av det personliga varumärket där personlig stil och smak betyder mycket. Dessa livsstilar tenderar att bli allt smalare och mer nischade. Människor markerar sin livsstil genom medvetna val av aktiviteter, attribut och sammanhang. Valen och alternativen blir allt fler och stilarna med det också mer nischade. Sammantaget tar detta sitt uttryck i ett behov hos individen att minimera risken att vara i "fel" förening, i "fel" verksamhet, i "fel" sammanhang; ett riskminimeringsfilter som Kairos Future beskriver det.

De föreningar som kan gestalta och förstärka individens personliga varumärke vinner. Deltagande i verksamhet som stärker och gestaltar det personliga varumärket eftersträvas. Logiken i detta gör att föreningens varumärke och "konceptualiserade produkter" spås få en allt större betydelse i framtiden. Dessutom kan mötet mellan idrottens traditionella demokrati och individens behov av snabb förändring, omedelbar återkoppling och jag-fokusering bli en utmaning. En annan utmaning blir "kulturkrocken" när behoven av självförverkligande möter idrottens "kollektiva" uppbyggnad och den växande generation äldre som idag bär majoriteten av föreningens förtroendeuppdrag.

Samtidigt finns det ett spirande intresse för nya gemenskaper och mikrokollektiv i vilka det är viktigt att få göra det "på sitt sätt" utan ärvda strukturer och system. Detta skulle kunna beskrivas som en individualisering i kollektivet. Idrottsrörelsen behöver förstå att nyttja denna trend, annars riskerar de etablerade idrottsföreningarna att stå med tomma styrelser och utan aktiva samtidigt som det skapas nya föreningar eller grupperingar i samma kvarter, där idrottsaktiviteterna blomstrar.

---

<sup>1</sup> SF statistik 2011 gällande jämställdhet - cirka 20 % av samtliga förbundsordförande är kvinnor, 38 % är kvinnor i valberedningar, 22 % av ordföranden i valberedningar är kvinnor, 18 % av våra Internationella representanter (Norden exkluderat) är kvinnor, 40 % kvinnor är anställda inom SF, 25 % av SF har en kvinna som GS och 25 % av de tränare som är anställda inom SF (förbundskaptener och liknande) är kvinnor.

### *Framtidens civilsamhälle*

För att tydliggöra samhällsutvecklingens hot och möjligheter har regeringen tillsatt Framtidskommissionen, med syftet att Sverige ska rustas för att möta framtidens samhällsutmaningar. Framtidskommissionen leds av statsminister Reinfeldt och består av partiledarna i regeringen samt nio personer med olika perspektiv och från olika delar av det svenska samhället. Kommissionen har beskrivit sitt arbete i delrapporten *Framtidens civilsamhälle*, författad av Tobias Harding vid Linköpings universitet. I rapporten beskriver Framtidskommissionen civilsamhällets framtida roll.

I rapporten beskrivs omfattande förändringar i civilsamhället, där gamla organisationer tappar medlemmar samtidigt som nya bildas och utvecklas, där ideella föreningar tar allt större plats i det offentliga rummets välfärdsproduktion, för att ge några exempel. Utmaningen ligger i att bibehålla och utveckla civilsamhällets oberoende och innovationskraft samtidigt som finansärer ställer ökade krav på uppföljning och i vissa fall styrning.

För folkrörelserna i allmänhet dominerar frågorna om ideellt engagemang, demokrati och medlemsutveckling. Den ökande individualismen tycks ha nått särskilt långt i Sverige vilket kan innebära att det ideella engagemanget i större utsträckning kanaliseras i andra former än de som erbjuds i de traditionella folkrörelserna. Statens utmaning blir här att utforma ett stöd till både nya och gamla organisationsformer, utan att innovationskraft och mångfald begränsas.

I rapporten konstaterar Framtidskommissionen att om civilsamhällets organisationer ska fungera behöver de utveckla sina mötesplatser och beslutsformer så att de fungerar när relationen mellan organisation och medlemmar finner nya former i en tid av rörlighet. Ett exempel på denna rörelse beskrivs av Johan Hvenmark, doktor i ekonomi vid Ersta Sköndal högskola. I sin avhandling *Reconsidering Membership* beskriver han hur medlemskapet håller på att omvandlas till någon form av kundrelation. Folkrörelseorganisationerna lever vidare, men förändras och fokuserar på värvandet av nya medlemmar med hjälp av olika typer av förmåner, till exempel prenumerationer och försäkringslösningar, möjligen som ett svar på ett totalt sett minskande antal medlemmar. Å ena sidan blir medlemmarna tydligare i sina krav på att få någonting påtagligt ut av sitt medlemskap. Å andra sidan blir de mer benägna att lämna organisationen om de blir missnöjda eller helt enkelt tröttnar.

Man kan ana en utveckling där avståndet mellan organisationsledning och medlemmar ökar och där heltidsaktiva och anställda spelar en allt större roll i organisationernas ledning. Kopplingen, lojaliteten, mellan medlem och organisation verkar bli svagare, liksom medlemmarnas interdemokratiska inflytande över organisationen. Kort sagt betraktas de allt mer som kunder till organisationen än som den bärande delen av föreningen.

Det finns ingen anledning att tro att framtidens svenskar, om de blir än mer individualistiskt inriktade, kommer att vara mindre intresserade av att ha inflytande över riktningen på det arbete som de engagerar sig i. De står inför alternativen att antingen rösta med fötterna och byta organisation om den inte arbetar i den riktning eller på det sätt som de önskar, eller att försöka få den att ändra riktning eller arbetssätt. I antologin *Civilsamhället i samhällskontraktet* konstaterar Johan Hvenmark tillsammans med sin forskarkollega Torbjörn Einarsson att "kontrollen över det svenska föreningslivet står på spel i denna process" och att "det handlar om en kamp mellan medlemskapet å ena sidan och organisationernas ledningar och olika former av finansärer å den andra."

Av en organisation grundad på medlemsdemokrati kan man vänta sig att den möjliggör det senare. I så fall måste folkrörelseorganisationerna antingen göra det lätt att påverka snabbt eller behålla medlemmarnas engagemang över tid i en sådan utsträckning att det blir rimligt för dem att engagera sig också på djupet. I båda fallen måste man göra troligt för medlemmarna att det är möjligt att påverka organisationen och att detta på ett eller annat sätt är ett bättre val än att stödja en annan organisation. Stämmer det att 2000-talets människor vill se snabba resultat av sitt agerande tycks det rimligt att organisationernas interna demokrati måste utvecklas för att möjliggöra snabbare medlemspåverkan om man vill hålla kvar medlemmar över tid. Sannolikt kommer inte alla folkrörelseorganisationer att lyckas med detta.

Man skulle även kunna formulera det som forskaren Stefan Einarsson: Vill vi ha engagemang för strukturer – eller strukturer för engagemang? Einarssons studie *Ideology being governed: Strategy Formation in civil society* pekar på hur viktigt det är för medlemsbaserade organisationer att ha en öppenhet för att släppa in nya medlemmar i det demokratiska lednings- och beslutssystemet. Det gör det möjligt för organisationen att ta in signaler från omvärlden och på så sätt följa med sin tid. Görs inte detta är risken att organisationen stelnar och börjar finnas till för sin egen skull – istället för att tjäna det ursprungliga uppdraget. En utmaning är att klara balansgången mellan att följa med i sin tid och vara sin grundidé trogen.

### Bättre än bra

Behovet av självförverkligande inkluderar även ambitionen att må ”bättre än bra”. Hälsotrenden är fortsatt stark och i takt med denna utveckling ökar motionsutbudet och hälsoentreprenörer ger sig in på arenor där idrotten tidigare varit ensam. Att må bättre än bra innebär för många att träna med hög kvalitet flera gånger i veckan och att äta nyttigt. I spåren av den stärkta medvetenheten kring hälsa frodas olika typer av motionslopp samt verktyg för att mäta prestationsutveckling, exempelvis pulsklockor och en uppsjö appar avsedda för träning och god kosthållning. Den enskilda individens ökande krav gör att föreningen behöver vässa sitt utbud för att vara ett av alternativen i människors strävan efter bättre hälsa. Här har föreningens förmåga att gestalta individens livsstil en avgörande roll.

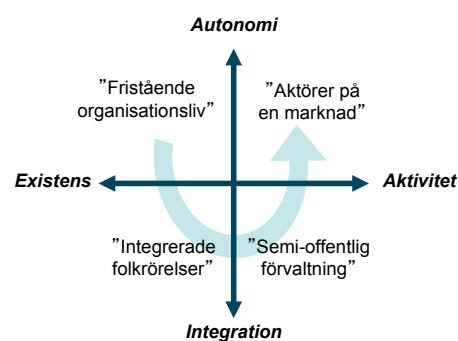
### Bilden inte entydig

Enligt Kairos Future är inte bilden av ökad individualisering entydig - det finns samtida mottrender och reaktioner mot det som av vissa upplevs som ytliga begär och egoism. Två av dessa mottrender kan sammanfattas i en längtan efter det genuint äkta och naturliga samt längtan efter det lilla livet med nära relationer till ett mindre antal människor. Kanske våras det för ett ”äkta” idrottsengagemang i en ”genuin” idrottsförening?

## 3.1.3 Kommersialisering

### Gränser suddas ut

Gränserna mellan offentlig-, privat- och ideell sektor suddas sakta ut och vi kan vänta oss att den ideella sektorn utvecklas till en egen konkurrensutsatt bransch. Vi ser sedan några år samma utveckling inom den offentliga sektorn där företagsdrivna alternativ idag är en naturlig del av både skola, vård och omsorg. Utvecklingen talar också för att det sker en förflyttning från ideologibaserad till en mer aktivitetsbaserad verksamhet och organisation - föreningen blir en av aktörerna på en marknad. Denna utveckling har Filip Wijkström och Torbjörn Einarsson vid Handelshögskolan i Stockholm beskrivit i figuren till höger.



På senare tid har den klara gränsdragningen mellan ideell verksamhet och privat näringsverksamhet börjat luckras upp, bland annat under påverkan från EU. Marknadsdomstolens beslut i ärendet mellan Bilsportförbundet och Konkurrensverket är det senaste och tydligaste exemplet. Domstolen slog fast att föreningar som bedriver ekonomisk verksamhet i konkurrensrättslig mening är att betrakta som företag som agerar på en marknad, i det här fallet marknaden för arrangerande av bilsporttävlingar. På denna marknad ska det råda fri konkurrens - allt som kan tänkas snedvrída konkurrensen är förbjudet.

Denna tendens att inte göra någon åtskillnad mellan ideell och vinstdriven verksamhet är Marknadsdomstolen och Konkurrensverket dock inte ensamma om. Livsmedelsverket vill ställa samma krav på föreningar som säljer korv och mackor på idrottsplatsen som de gör på restaurangägare. Arbetsmiljöverket gjorde i ett förslag till direktiv för minderårigas arbete ingen skillnad mellan ungdomar som kvällsjobbar på en hamburgerrestaurang och unga fotbollsdomare eller aktiva som säljer blommor för att finansiera en turneringsresa. EU-kommissionens krav på Sverige att ta bort undantaget för ideella föreningar från kravet att redovisa moms är ett exempel på trycket från EU.

Myndigheterna bortser inte bara ifrån den ideella sektorns särart utan även ifrån idrottens särart, kännetecknad av den pyramidlika strukturen där barn- och ungdomsidrott hänger ihop med elitidrotten i allt från internationella idrottsförbund till lokala föreningar. Det är just den strukturen som ger idrotten en viktig social dimension, vilken lyfts fram som värd att skydda i artikel 165 i EUF-fördraget.

Historiskt har samhället, såväl staten som kommunerna, stött den föreningsdrivna idrotten, inte bara ekonomiskt utan också genom till exempel subventionerade anläggningar. Privata aktörer har inte fått motsvarande stöd eftersom det motiverats av värdet inte bara i den faktiska verksamheten utan även i organisationsformen. Att det faktum att människor sluter sig samman i ideella föreningar för att tillsammans och utan eget vinstsyfte ägna sig åt ett allmännyttigt ändamål ger ett mervärde för både individer och lokalsamhället.

Idag förs en diskussion, framför allt på kommunal nivå, om att ersätta föreningsstödet med en individuellt riktad fritidspeng, som kan användas för vilken fritidsverksamhet som helst, oavsett organisationsform. Vilket är ett avsteg från politikens traditionella syn på det föreningslivet som särskilt värt att stödja.

Sammantaget ger denna utveckling nya spelregler och ställer utmanande krav på föreningarna. I spåren av att gränserna suddas ut kan vi vänta en ökad kommersialisering och professionalisering som i slutändan ökar kostnaderna för föreningen vilket i sin tur kan innebära högre avgifter för deltagarna. Utifrån ett socioekonomiskt perspektiv kan det få konsekvenser för barns möjligheter att delta i idrottsaktiviteter. Redan idag kan vi se föräldrar som har svårt att betala de avgifter som följer med deras barns idrottande. Det framgår av bland annat i Riksidrottsförbundets rapport *Föräldrar om barn- och ungdomsidrott* samt i tabellerna nedan.

Upplever föräldrarna att kostnaden är hög, medel eller låg för sitt barns idrottande uppdelat på hushållets årsinkomst (Hertting, 2010).

Hushållets årsinkomst	Hög kostnad	Medel	Låg kostnad
Mer än 600 000	25 %	45 %	30 %
400 000 – 600 000	28 %	47 %	25 %
250 000 – 400 000	34 %	43 %	23 %
100 000 – 250 000	50 %	30 %	20 %

Upplever föräldrarna att kostnaden för sitt barns idrottande är värt pengarna uppdelat på hushållets inkomst (Hertting, 2010).

Hushållets årsinkomst	Ja	Neutral	Nej
Mer än 600 000	74 %	22 %	4 %
400 000 – 600 000	74 %	23 %	3 %
250 000 – 400 000	73 %	22 %	5 %
100 000 – 250 000	51 %	27 %	22 %

Om kostnaderna ökar mycket i framtiden; vem tar ansvar för dem som inte har råd? Med tanke på tabellerna ovan och resonemangen om kommersialiseringens effekter; bär den föreningsdrivna idrotten ett extra stort ansvar att erbjuda idrott för alla - oavsett ekonomiska förutsättningar? Och vad händer med idrottens folkrörelsekaraktär om professionaliseringen växer sig starkare?

### Barn- och ungdomsidrottens kommersialisering

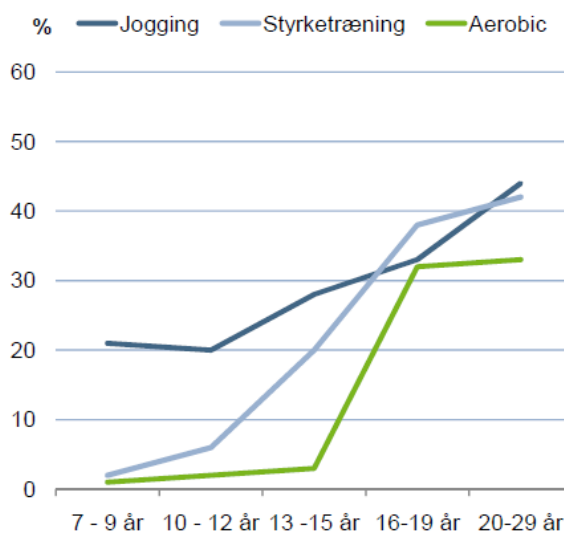
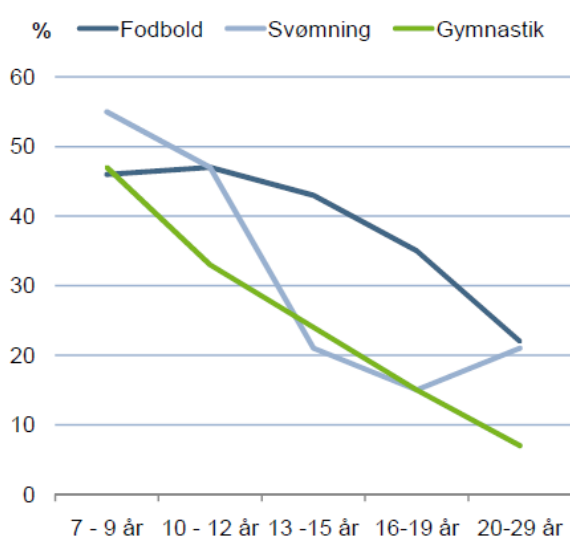
Under senare år har även den föreningsdrivna barn- och ungdomsidrotten till viss del kommersialiserats, främst med tanke på de företag men även föreningar som erbjuder idrottsskolor och lägerverksamhet. Denna utveckling har uppmärksammats av forskarna David Cardell, Karin Redelius och Johan R Norberg, de senare två i antologin *Civilsambället i samhällskontraktet*. Där problematiserar de kring idrotten och kommersen, marknaden som hot eller möjlighet. I ett avsnitt beskriver de två exempel på kommersialiserings-processer inom barn- och ungdomsidrotten. Det första exemplet utgörs av företag, exempelvis Stadium Sports Camp och Sweden Sport Academy, som har specialiserat sig på olika former av lägeraktiviteter under skolloven. Det andra exemplet utgörs av företag, exempelvis AB Idrottsfrämjandet (Knatteskutt), som bedriver idrottsskoleliknande aktiviteter.

Redelius och Norberg beskriver även motsvarande utveckling i föreningslivet, när det gäller lägerverksamhet (camps) och extraträningar mot betalning. Läger erbjuds alla oavsett medlemskap i den arrangerande föreningen, och den individuella träningen erbjuds utanför det egna laget. De menar vidare att dessa exempel hotar att på sikt underminera den frivilligt organiserade idrotten och dess traditionella demokratiska form. Det som står på spel är upptäckten att det går att ta betalt för att organisera barn- och ungdomsidrott. Men vad betyder detta för föreningsidrotten i framtiden? Vad händer med kostnaderna inom barn- och ungdomsidrotten? Blir fler barn- och ungdomar exkluderade om den kommersiella utvecklingen blir starkare på inom idrotten? Vad händer med medlemskapet när det mer och mer liknar en kundrelation? Och hur blir det med det ideella ledarskapet i framtiden?

### Breddidrottens kommersialisering

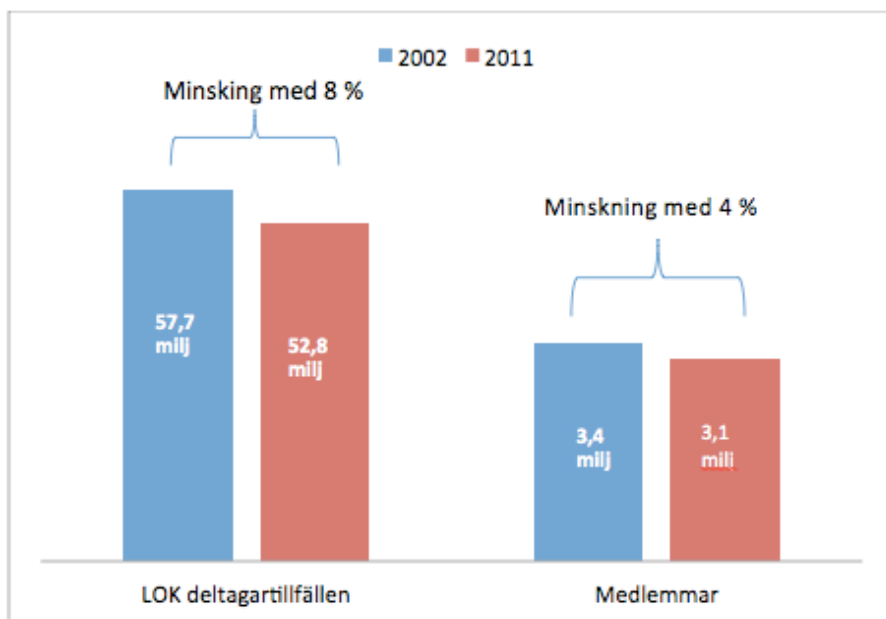
En av de tydligaste trenderna just nu är den närmast explosionsartade utvecklingen av antalet sportaktiviteter arrangerade av kommersiella aktörer. Det kan exempelvis handla om fitness, dans och golf. Sedan lång tid har de kommersiella aktörerna haft en naturlig plats i idrotten när det gäller att tillhandahålla sportutrustning och andra produkter avsedda för olika idrotter. De senaste åren har även de kommersiella aktörernas egna anläggningar vuxit i antal. Förutom ovan nämnda idrottsaktiviteter har det etablerats kommersiella anläggningar för squash, bowling, simning, men även fotboll. Breddidrott har förpackats till produkter och koncept, ofta med registrerade varumärken TM och copyright ©.

Detta har Kasper Lund Kirkegaard (DIF) intresserat sig för. Under Riksidrottsforum 2012 presenterade han sitt arbete där han bland annat jämfört statistik (från Danmark) avseende deltagande i traditionellt organiserad föreningsidrott och det som han kallar för kommersiell och självorganiserad idrott. I graferna nedan framgår hur fotboll, simning och gymnastik med ökande ålder tappar i antalet utövare, samtidigt som jogging, styrketräning och aerobic växer i motsvarande grad.



Med andra ord ser han hur människor som väljer att sluta idrotta i en traditionell idrottsförening, istället aktiverar sig i självorganiserade eller kommersiella alternativ. De kommersiella aktörerna attraherar främst ungdomar och yngre kvinnor. Kirkegaard ser framförallt en orsak till denna förflyttning -

ensidigt fokus på tävlingsidrott. Med ökande ålder blir den föreningsdrivna idrotten mer tävlingsinriktad (jmf Trondmans resonemang om idrottens kärnlogik) och de som enbart vill träna ”för att det är roligt” får inte samma utrymme. Många identifierar sig inte längre med sitt idrottande i takt med att det blir alltmer tävlingsinriktat.



Vi kan även konstatera att statistiken visar en nedåtgående trend även i Sverige, vad gäller både medlemsantal och aktiviteter. Detta trots att vi under det senaste decenniet fått ökat LOK-stöd och dessutom särskilda resurser för att ”öppna dörrarna för fler” genom Handslaget och Idrottslyftet.

Detta sker alltså samtidigt som den fysiska aktiviteten totalt sett ökar. Bilden stärks ytterligare av statistik från SCB där vi kan se att de som utövar föreningsidrott minst en gång i

månaden har minskat med 25 procent under perioden 2001-2012. Under nästan samma tidsperiod, 2000-2011, minskade andelen som utövar tävlingsidrott med 12 procent. Om vi även räknar med resultaten från 2012 års undersökning har andelen som utövar tävlingsidrott minskat med 29 procent. Minskningen är störst i åldrarna 15-29 år. Inför mätningen 2012 omformulerades frågan något vilket troligtvis har påverkat svaren. I jämförelse ser vi hur antalet gymaktiviteter utanför förening har ökat med 65 procent under åren 2006-2012. Motsvarande siffra för gymaktiviteter i förening visar på en ökning med 25 procent.

Kirkegaard har frågat dem som attraherats av de kommersiella gymaktiviteterna; om ett likvärdigt utbud erbjöds av en traditionell idrottsförening, skulle du då hellre motionera där? Hela 70 procent svarade ja. Alltså finns här en fantastisk potential för de föreningar som även vill erbjuda bredd- och motionsidrott - idrott för alla.

Vidare har Kirkegaard jämfört den traditionella idrottsföreningen med de kommersiella aktörerna, för att visa på skillnader som i det här perspektivet ger de senare ett försprång.

De kommersiella aktörerna...

- Har ett uppriktigt intresse för ”de som inte platsar”
- Är inte bundna av organisatoriska förpliktelser
- Är inte bundna av traditioner, specialisering och regler
- Utvecklar nya motionsformer som inte kräver stora kunskaper
- Reagerar snabbt på förändringar i människors behov
- Lämnar osentimentalt de aktiviteter som inte efterfrågas
- Lånar de bra idéerna från föreningslivet, exempelvis medlemsbegreppet

Framgångsreceptet verkar vara förvånansvärt enkelt; att erbjuda idrott för alla - på riktigt.

### **Den ideella föreningens kommersialisering**

Kommersialiseringen driver en utveckling där föreningar använder affärsmodeller från näringslivet, medlemmarna reduceras till kunder och verksamheten erbjuds i konceptualiserade produkter. Detta sker förstås redan idag men kommer troligen att öka även i framtiden. Men vart går gränsen då den ideella föreningen blir något annat? Så länge syftet med föreningens verksamhet är idrott kan ekonomiseringen drivas långt innan föreningen rent juridiskt blir något annat än just en ideell förening.

I framtidsscenarierna tonar en bild fram av idrottsföreningen, spelandes på en arena där förutsättningarna känns igen från den privata sektorn. Frågan är om den ideella föreningen som associationsform fungerar på denna arena. Daniel Stattin och Karin Eklund vid Uppsala Universitet har på uppdrag av RF gjort en analys av de möjligheter och eventuella begränsningar som kommer med associationsformen ideell förening. Det finns som bekant ingen lagstiftning som reglerar ideella föreningar; svaren får istället sökas i prejudikat, litteratur, stadgar, praxis och god förenings sed.

Följande krav ställs på en förening ansluten till SF och RF enligt Stattin och Eklund:

- Föreningen ska ha ett *namn*
- Det ska finnas *identifierbara stadgar*
- Föreningen ska ha någon form av *beslutsfunktion*
- Den ska *följa SF:s och RF:s stadgar*
- Verksamheten ska *stötta föreningens ändamål*
- Föreningen ska rätta sig efter *idrottens värdegrund* med dess ”operationaliserade” delar:
  - *Demokratisk uppbyggnad, folkrörelsekaraktär - Jämställd, jämlik och icke-diskriminerande*
  - *Acceptans av idrottens idé om ”fair play”*
  - *Sund ekonomi*
- Verksamheten ska vara *laglig* och följa ”god sed”

Alltså har föreningar och förbund stora möjligheter att själva forma och anpassa sina stadgar så att de stödjer verksamhetens behov. Sammantaget innebär det att föreningar får bedriva ekonomisk verksamhet så länge det stöttar föreningens ändamål och kan anses följa punkterna ovan. Det får däremot allvarliga konsekvenser om *syftet* med föreningens verksamhet är ekonomiskt eftersom föreningen då blir en oregistrerad ekonomisk förening, med helt andra spelregler.

I sammanhanget väcks frågor, framförallt kopplat till de konflikter som kan uppstå mellan idrottens värdegrund i förhållande till kommersiell elitverksamhet. Kan exempelvis en förening med enbart ett elitlags spelare som medlemmar anses ha folkrörelsekaraktär? Men den största frågan handlar snarare om ideologiska aspekter där några menar att föreningen har blivit något annat redan då den börjar använda företagsvärldens språkdräkt.

### **3.1.4 Syns du inte - finns du inte**

#### **Tillgänglighet**

Behovet av att kommunicera är starkt och hittar ständigt nya kanaler där de digitala medierna tar allt större marknadsandelar. De flesta är redan idag online vilket innebär snabb och omedelbar tillgång till information och kunskap. Det kan i framtiden ge en helt annan dimension då till exempel beslut ska fattas. Många beslut fattas redan idag med stöd av den information som kan tillhandahållas via en smart telefon. Om idrottsföreningarna ska finnas som ett av alternativen när medborgarna ska välja fritids-sysselsättning, måste de profilera sin verksamhet i medier som påverkar människors beslut.

Hänger föreningarna med i utvecklingen? Kan umgänge via sociala medier leda till ”social isolering” där törsten efter fysiska möten ger den traditionella klubblokalen en ny renässans? Eller ersätts den fysiska klubblokalen med en digital dito? Vi kan se flera exempel på det senare vilket inte enbart ses positivt av ”de etablerade föreningarna”. Den digitala föreningens medlemmar ska ju utöva sin idrott någonstans, inte sällan på de etablerade föreningarnas anläggningar som kanske bärs upp, underhålls och utvecklas av ideella krafter. I det här perspektivet förbrukar den digitala föreningens medlemmar ideella insatser utan att själva bidra.

### **Nya kommunikationsmönster**

Kommunikationsmönstret bygger alltmer på dialog och interaktion vilket inte minst syns i att kommunikationen mellan konsumenter är viktigare än företagets kommunikation direkt med kunderna. Om medborgarna föredrar dialog och interaktion; har idrotten verktyg att erbjuda detta? Konsekvenserna av det nya kommunikationslandskapet är svåra att överskåda. Den stora utmaningen är att bryta igenom mediebruset - syns du inte, finns du inte. Kraven på väl underbyggda kommunikationsplaner ökar därmed.

### **Profilering**

Datorn och smarta mobiltelefoner är en del av livet och för många ett naturligt sätt att umgås. Det är inte bara en arena för nya nätverk utan också en möjlighet att uttrycka värderingar och stärka bilden av sig själv. Behovet att profilera det egna jaget via till exempel twitter gör det än viktigare för föreningen att finnas i nya mediekanaler, alldeles oavsett vilka de är, vilket återigen handlar om att synas i bruset. Detta exemplifieras av forskaren Apostolis Papakostas i ett avsnitt ur antologin *Civilsamhället i samhällskontraktet*, där han beskriver skillnaden mellan de medlemmar som folkrörelserna hade i sin begynnelse och de personer som idag organiserar sig i civilsamhället. En tydlig skillnad är den höjda utbildningsnivån, en annan är skillnaden i lokalt/globalt perspektiv i dessa båda människors livsbetingelser. Papakostas har valt två existerande personer som presenteras i kort sammanfattning enligt nedan:

*Medlem anno 1927: Wolrath Nilsson ABF-cirkeledd 1927-28 i cirkeln "den svenska fackföreningsrörelsen". Wolrath var medlem i Metallarbetarfacket och i Nynäshamns Idrottsförening och hade sin övriga formella utbildningsbakgrund från så kallad folkskola.*

*Medlem anno 2012: IT-konsulten Ludvig Lundström har en magisterexamen i samhällsvetenskap från Lunds universitet. Han tränar fem gånger i veckan och har själv grundat föreningen Charity International (som dock redan hunnit byta namn till Global Happiness Organisation). Han använder bland annat sin kropp som ett verktyg för att utföra olika aktioner för att skapa uppmärksamhet för organisationens syften.*

Dessa skillnader skapar förstas helt olika förväntningar på de ideella organisationernas verksamhet. Hur kan framtidens idrottsförening möta den "nya föreningsmänniskan" i Ludvigs skepnad?

### **Föreningens sociala dimension**

Behovet av att träffas, både virtuellt och fysiskt, är fortsatt stort. Däremot kanaliseras föreningars sociala dimension i högre utsträckning genom andra arenor, till exempel kaféer, restauranger och pubar. För att möta denna utveckling behöver idrottsföreningen tillhandahålla levande mötesplatser som är uppslukande, vibrerande och underhållande, gärna i samarbete med andra aktörer, vilket kan ses som en utmaning för idrottsföreningen.

### **3.1.5 Ideellt engagemang och föreningsliv i framtiden?**

Karsten Österlund, *Syddansk universitet*, har studerat förändringar i den föreningsorganiserade idrotten i Danmark. Han konstaterar bland annat att det är svårare att rekrytera organisationsledare, främst till kassörs- och ordförandeposterna, samtidigt som det är lättare att rekrytera aktivitetsledare. Det totala antalet ledare är detsamma eller lätt ökande men det blir allt färre som vill axla ansvaret för idrottens infrastruktur - det är mer komplext att driva förening idag jämfört med tidigare.

En forskargrupp på *Ersta Sköndal högskola* (Svedberg, von Essen & Jegermalm) ser i sina studier att svenskarnas ideella engagemang är större än någonsin, även om ökningen i idrottsföreningar har stannat av. Det många beskriver som en kris gällande ideellt engagemang får alltså inget empiriskt stöd i deras studier. De kan däremot se en värdeförskjutning mot en mer individualistisk livshållning. Även om det totala antalet engagerade är stabilt finns det en omfördelning av engagemanget både mellan organisationstyper och uppgifter. Man kan anta att engagemangets attraktivitet avseende både innehåll och form avgör valet av organisation och verksamhet. De grupper som är minst engagerade, och där det finns en väldigt stark rekryteringspotential, är unga vuxna, pensionärer samt medborgare födda utanför Norden.



### **Ökade krav, ökad komplexitet och lång väg till belöningar**

Av utvecklingen kan vi se att kraven på föreningen ökar från i stort sett varje håll, samtidigt som föreningen blir alltmer komplex att utveckla, leda och förvalta. Detta sker i en kontext där individen söker omedelbar avkastning för investerad tid och engagemang. Och det är inte alltid som föreningen motsvarar förväntningarna om denna direkta återkoppling. Ett föreningsengagemang på organisationsnivå ger förhållandevis lägre belöningar jämfört med engagemanget som aktivitetsledare. Det verkar också vara lättare att uppleva snabb belöning om man konsumerar ett föreningsengagemang, än om man bär upp det. Därför blir det alltjämt svårare att rekrytera dem som ska bära upp föreningens infrastruktur, framförallt ordföranden och kassörer.

**Slutsatsen är att det, utifrån nuvarande förutsättningar, blir allt färre som vill axla ansvaret för föreningens infrastruktur i framtiden.**

### **Den framgångsrika idrottsföreningen**

Forskaren Torbjörn Einarsson vid Handelshögskolan i Stockholm har på uppdrag av RF och SISU genomfört en FoU-studie för att kartlägga hur medlemmarna i idrottsföreningar ser på framgång. Definitionen av framgång kan i detta sammanhang ses som en viktig del i föreningens syfte. Resultatet som redovisas i rapporten visar att det finns en mängd olika saker som kan ses som framgång där dessa nämns flest gånger:

- Delaktighet och gemenskap
- Idrottslig framgång
- Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet
- Glädje
- Bra ekonomi
- Hälsa
- Många medlemmar

Om man jämför dessa framgångsfaktorer med incitamenten för samhällets stöd till idrotten samt det som lyfts fram i idrottens gemensamma idéprogram, finns en viss diskrepans. Om man skulle uttrycka det lite provokativt är individen primärt intresserad av att få träffa andra och ha kul genom sitt idrottsutövande, medan den förmodade folkhälsan, jämställdheten, integrationen och demokratin endast är bieffekter av att människor sluter sig samman. Intressant för detta projekt är framförallt det som leder till framgång. I sammanhanget lyfts kvalitén på idrottsledarskapet och den idrottsliga verksamhetens fram tillsammans med en bra organisation, engagemang och eldsjälur samt gemenskap.

### **Idrottens egenvärde och dess betydelse för trovärdigheten**

Torbjörn Einarssons slutsatser får även stöd i Mikael Lindfelts resonemang om idrottens egenvärde i antologin *Är idrott nyttigt?*, som sammanfattar ett tiotal studier som tagits fram inom ramen för RF:s FoU-arbete. Lindfelt är docent i etik vid Åbo Akademi och medverkar med ett kapitel döpt till *Utan naiv lekfullhet kan idrott inte vara nyttigt*. Sammanfattningsvis menar Lindfelt att idrotten aldrig får reduceras till ett medel för att nå trovärdighet och legitimitet. Idrotten är ett mål i sig. Han beskriver faran i att idrottsrörelsen ensidigt argumenterar för idrottens nytta i ett utifrånperspektiv där själva idrotten bara blir ett medel för att exempelvis fostra barn och ungdomar.

För att bevara och försvara idrottens trovärdighet och nytta måste idrottsrörelsen skapa utrymme, synliggöra och artikulera det som Lindfelt kallar för idrottens grundläggande egenvärde. Egenvärdet mellan nytta och nöje, tillskrivs själva upplevelsen, glädjen att idrotta - idrott är idrottens idé och mål. Endast utifrån idrottens egenvärde kan dess nytta och trovärdighet diskuteras och bedömas. Eller som Lindfelt uttrycker det: ”Man kan helt enkelt säga: Utan naiv lekfullhet kan idrott inte vara till nytta”. Om idrotten inte lyckas argumentera för sitt egenvärde riskerar den att gå under i kampen att infria alla de nyttogöranden samtiden lockar med. Men det finns inget antingen-eller-förhållande; det handlar snarare om att samtidigt kunna se, balansera och bejaka idrottens egenvärde och mervärde - nyttoperspektivet.

## 3.2 Svar på motion från Narva boxningsklubb

### 3.2.1 Föreningsutvecklingsgrupp

Som tidigare nämnts tillsatte RS efter stämman 2011 en grupp som fick i uppdrag att genomföra idéprojektet *Framtidens idrottsförening* vars resultat presenteras i denna rapport. I sammanhanget vill vi även lyfta fram det omfattande föreningsutvecklingsarbete som varje dag genomförs, med stöd av SISU Idrottsutbildarna. SISU Idrottsutbildarna arbetar även med en stor satsning på *Idrottens föreningslära*, vars syfte är att stärka idrottsrörelsens kunskap om föreningens organisering, ledning och utveckling.

### 3.2.2 Kontakter med universitet och högskolor

Det viktigaste exemplet på samverkan med lärosäten är RF:s FoU-verksamhet som hittills resulterat i ca 70 FoU-studier inom idrottens olika utvecklingsfält. FoU-verksamheten har bedrivits sedan 2003. De rapporter som detta jobb har resulterat i har bland annat haft inriktning på kunskap kring mångfald, jämställdhet samt barn- och ungdomsidrott. Men även rena kunskapsöversikter kring områden som kost och styrketräning har producerats. Sådana kunskapsöversikter utgör ofta underlag för utbildningsmaterial som sedan används brett för utbildning inom idrotten. Detta betyder att RF samverkar med i stort sett alla lärosäten när det gäller att lyfta fram ny kunskap för att utveckla idrotten.

Under våren 2012 startade ett omfattande FoU-projekt som vi kallar för *Goda idrottsmiljöer*. Ambitionen med detta projekt är att försöka beskriva och förstå framgångsrika idrottsmiljöer. Med framgångsrika miljöer menas här föreningar, träningsgrupper, etc. som dels lyckas engagera och behålla unga utövare under längre tid, dels kontinuerligt fostrar goda utövare på nationell och internationell nivå. Detta projekt kan förhoppningsvis bidra till att ge olika perspektiv på hur föreningarnas talangverksamhet ser ut och därigenom utgöra en grund för en nyanserad debatt om ungdomsidrott, talangutveckling, specialisering, toppning, svensk idrotts konkurrenskraft och samtidigt problematisera hur en framgångsrik idrottsverksamhet kan utformas utifrån den svenska idrottens grundvärderingar.

Systematiska kontakter med lärosäten har RF även genom att distriktsförbunden eller SISU-distrikten ofta har särskilda kontaktpersoner till varje regions lärosäte. Bland annat i Umeå, Karlstad, Stockholm, Göteborg, Halmstad, och Malmö har distrikten mycket goda och täta kontakter med lärosätena. RF har en koordinerande roll i kontakt med dessa personer i det så kallade lärosätetsnätverket. I Göteborg genomförde RF i maj 2012 en dialogkonferens kring ett antal FoU-studier som alla har bäring på "idrott & samhällsnytta". Detta projekt arrangerades på Göteborgs universitet i samverkan med Västsvenska Idrottsförbundets kontakt i lärosätetsnätverket.

### 3.2.3 Organisatoriska innovationer och regelförändringar

Under rubriken 4 *Slutsatser samt förslag till idéer och lösningar* finns svaren på motionärens att-satser kopplade till organisatoriska innovationer och regelförändringar. Dessa förslag behöver diskuteras och bearbetas ytterligare. Därför föreslår RS att projektet Framtidens idrottsförening följs upp med en framtidskonferens under hösten 2013. Läs mer under rubriken 5 *Förslag till fortsatt arbete och fördjupning*.

### 3.2.4 Funktionsnedsattas möjlighet att delta i föreningsaktiviteter

Som en del av projektet Framtidens idrottsförening genomfördes ett arbete tillsammans med Svenska Handikappidrottsförbundet. Med utgångspunkt i trenderna kartlades dess konsekvenser med speciellt fokus på de funktionsnedsattas förutsättningar. De särskilda behov som framkom var kopplade till verksamhetens ledarresurser och ledartäthet. Redan idag stödjer exempelvis LOK-stödsreglerna en större flexibilitet avseende ledartäthet. Alla åtgärder som gör ledartätheten större välkomnas.

Handikappidrotterna har ännu inte märkt av idrottens kommersialisering och tror inte heller att dess "marknad" är tillräckligt attraktiv eftersom den kräver stora resurser vilket medför stora omkostnader. Den demografiska utveckling som presenteras i trendspaningarna har en underordnad betydelse. Det finns andra aspekter som har större betydelse, exempelvis vårdens utveckling, antalet trafikskadade och antalet förlossningsskador. Trenden är att idrottarnas skador blir svårare vilket kräver än större resurser i form av ledare och hjälpmedel.

## 4 Slutsatser samt förslag till idéer och lösningar

Då syftet är att skapa de bästa av förutsättningar för framtidens idrottsföreningar, behöver vi vara beredda på att ifrågasätta och utmana våra egna strukturer, styrsystem och attityder. Det förstnämnda handlar exempelvis om att se över vår organisering, våra tävlingssystem, regler och stadgar. Vi behöver parallellt med detta förmodligen även påverka enskilda människors attityder samt utveckla styrsystem såsom exempelvis värdegrund och resursfördelning så att de harmonierar med varandra. Det är relativt enkelt att förändra på strukturnivå, men ger oftast små effekter om man samtidigt behåller styrsystem som bygger på motstridiga antaganden och attityder. I den bästa av världar bearbetas alla tre nivåer parallellt så att förändringar på en nivå även får genomslag i de andra två. Här finns förmodligen en av de större utmaningarna för idrottens ledarskap på alla nivåer.

**Slutsatserna och förslagen nedan bygger på att vi har föreningar även i framtiden, att de byggs på en demokratisk grund, med en attraktiv verksamhet och att vi vill bli fler inom den föreningsdrivna idrotten. Slutsatserna bygger också på att föreningar och förbund vill ta ett gemensamt ansvar för framtiden. Det innebär i så fall förändringar på idrottens alla nivåer, där föreningens behov bör stå i centrum för dessa åtgärder.**

Med andra ord tror vi starkt på den föreningsdrivna idrotten och dess kraft även i framtiden. Vi tror också på nödvändigheten att föreningen med dess stöd- och medlemsorganisationer behöver utvecklas och i vissa delar förändras för att gå i takt med samtiden.

*Utvecklas eller avvecklas?*

Sammanfattningsvis kan den värld svensk idrott befinner sig i idag beskrivas på följande sätt, där RF-

	Individuellt	Förening	Företag
Idrott	Bollspel med kompisarna	IK Boll	Idrottsakademier
Fysisk aktivitet/ Frluftsliv	Joggingrunda  Svamplockning	Långfärsskridsko med Frluftsfrämjandet  Fältbiologerna	Privata gym  Äventyrsturism

idrotten är den mittersta gröna rutan och pilarna symboliserar tapp av medlemmar:

Det vi har konstaterat i det ovanstående är att RF-idrottsrutan för närvarande minskar och de samhällliga trender vi kan identifiera pekar mot att den minskningen kommer att fortsätta. Idrottsrörelsen tappar medlemmar och ifrågasätts, den kommer att ifrågasättas mer ju fler medlemmar den tappar och tappa fler medlemmar ju mer den ifrågasätts. Om vi inte gör någonting.

Det handlar om att utveckla den verksamhet som finns i RF-idrottsrutan för att vända de idag utåtriktade pilarna, men också om att fundera över hur vi kan utvidga rutan och i så fall åt vilket/vilka håll.

En naturlig följd av diskussionen om verksamhetsinriktning och organisationsformer för svensk idrott som helhet blir att se över rollfördelningen på förbunds nivå. Vilken roll får SF om den organiserade tävlingsverksamheten tonas ner till förmån för en bredare motionsverksamhet? Går det att kombinera en större frihet på föreningsnivå med ökade krav på kontroll så att verksamheten bedrivs på ett godtagbart sätt? Vilken organisation står i så fall för kontrollen?

Samtidigt pågår en kapprustning internationellt för att maximera prestationsförmågan med ambitionen att vinna medaljer i internationella mästerskap. Ska vi fortsätta hänga med i den utvecklingen? Hur ska vi utveckla verksamheten för de som vill testa sina gränser och försöka nå yttersta eliten?

## 4.1 Idrott för alla - på riktigt

För att möta en ökande individualisering och kommersialisering behöver vi inom idrottsrörelsen satsa på verksamheter utan krav på resultat och tävling, riktad till äldre ungdomar och vuxna. Om vi på allvar vill leva upp till vårt idéprogram *Idrotten vill* är denna satsning nödvändig. Kasper Lund Kirkegaards arbete visar på en explosionsartad utveckling av kommersiella alternativ då idrotten ensidigt har valt att satsa på tävling och resultatutveckling.

I Danmark har idrotten tillsammans utvecklat något de kallar för *Föreningsfitness*. *Föreningsfitness* ger föreningar möjlighet att under samma varumärke bedriva bredd- och motionsidrott för barn, ungdomar och vuxna. Om *Föreningsfitness* är danska idrottsrörelsens svar på breddidrottens kommersialisering, vilket blir vårt?

Vårt ibland strikta förhållningssätt till våra egna regelsystem utgör en begränsande faktor i sammanhanget. Bara tanken på att förändra spelregler eller det sätt som vi utövar vår idrott på kan väcka omfattande diskussioner. Att erbjuda idrott för alla innebär att både spelregler och utövandet kan behöva anpassas och utvecklas. Det kan handla om att göra idrottsutövandet enklare med färre regler och tekniska svårigheter. Men det kan också handla om att anpassa spelregler efter demografiska förutsättningar, exempelvis antal tillgängliga deltagare.

En annan viktig fråga är vår interna fördelning av resurser. För att erbjuda idrott för alla bör resursfördelningen ses över. Den ökande individualiseringen gör att idrottandet i större utsträckning sker på tider och i former som passar var och en. Kan vi tänka oss en framtid där resurser fördelas baserat på antalet motionärer som besökt föreningens löpspår eller gym? Motionären loggar in med ett chip vid ankomst och föreningen får resurser baserat på antalet löpare eller gymbesökare. Resursfördelningen bör uppmuntra verksamhet riktad till äldre ungdomar och unga vuxna, kanske till och med pensionärer.

Ett viktigt signalvärde är våra stadgar. Exempelvis tillämpar RF idag stadgar som för medlemskap kräver att sökande medlemsorganisation bedriver tävlingsverksamhet. Om vi vill växa bör även stadgarna ses över så att de inte hindrar en utveckling av bredd- och motionsidrott.

## 4.2 Ungdomars engagemang

Ungdomars engagemang är avgörande för vår föreningsdrivna idrotts framtid och utveckling. De demografiska förändringarna med växande andel pensionärer och relativt sett färre ungdomar gör dem till en allt viktigare grupp. Detta får även stöd i Trondmans studier av ungdomars engagemang. Trondman pekar på två avgörande faktorer för ungdomars engagemang.

### 1. *Upplevd delaktighet föder en vilja till engagemang*

Det handlar således om att erbjuda ungdomar delaktighet på alla nivåer, från träningsarenan till styrelserummet. I detta sammanhang bör mer radikala grepp såsom kvotering övervägas. Intresset är att erbjuda ungdomar upplevelsen av att villkorlösast få vara med och påverka. Ofta begränsas ungdomars inflytande till vissa frågor.

### 2. *Ungdomar som upplever en stark identifikation med sitt idrottande engagerar sig som ledare i större utsträckning*

Vår idrott blir med stigande ålder mer inriktad på resultat och tävling. Alla identifierar sig inte med detta och vill hellre träna ”bara för att röra på sig och ha kul”. Den dag då vi erbjuder en verksamhet som alla kan känna en stark identifikation till, då skapar vi också en grund för ungdomars engagemang. Även om Kirkegaard lutar sig mot kommersialiseringen som grund, driver både Kirkegaard och Trondman en tydlig och gemensam slutsats; idrotten bör göra som den säger att den vill - på riktigt.

## 4.3 Föreningen 3.0

När det gäller framtidens ideella engagemang drar Framtidskommissionen och forskare på Ersta Sköndal högskola liknande slutsatser. Människors ideella engagemang är fortsatt starkt men det kanaliseras på nya sätt där den traditionella folkrörelseorganisationen tappar mark. Även de redovisade trenderna visar på ett svalare intresse att axla ansvaret för föreningens infrastruktur. Vi behöver vitalisera vår interna demokrati för att minska avståndet mellan förtroendevalda och medlemmar. Den interna demokratin behöver pröva nya former. Det finns idag lösningar som gör det möjligt att rösta via hemsidor eller att genomföra årsmöten på distans via internet. Exempelvis har en intressegrupp utvecklat VoteIT, ett internetbaserat verktyg för att genomföra möten och fatta beslut asynkront, vilket innebär att ett årsmöte kan pågå under en veckas tid (om man vill). För att göra liknande försök behöver våra stadgar förmodligen ses över på alla nivåer så att de uppmuntrar nya lösningar.

Frågan är hur långt vi är villiga att tänja på våra grundläggande värderingar innan idrottsföreningen blir något annat än en ideell förening. Stattin beskriver de grundfundament som behövs i juridisk mening för att vara en ideell förening. I kommersialiseringens fotspår är förmodligen de ideologiska och tankemässiga aspekterna viktigast att diskutera. Finns det någon eller några överordnade värderingar som vi aldrig skulle ge upp? Glädjen att idrotta skulle kunna vara en sådan. Utan själva idrotten och det egenvärde den har - inga föreningar och inga förbund. Utvecklingen av en attraktiv verksamhet byggd på glädje och gemenskap skulle kunna vara överordnat allt annat. För att lyckas med detta behöver vi moderna stadgar som reglerar den interna demokratis uppbyggnad.

## 4.4 Ett medlemskap i utveckling

Medlemskapet håller ihop idrottsrörelsen. Stadgarna ger oss spelreglerna för hur relationen medlem-förening, förening-SF och SF-RF fungerar. Framtidskommissionen ger en tydlig bild av ett civilsamhälle i gungning där medlemskapet transformeras, vilket även får stöd i Hvenmarks forskning på området. Detta väcker flera frågor om vår framtida organisering.

Hur kan exempelvis anslutningen av en förening som erbjuder många olika idrotter underlättas. Idag uppmuntrar till exempel inte stadgarna och LOK-stödsreglerna en så kallad multiförening att bedriva flera idrotter om den inte är ansluten till de aktuella specialidrottsförbunden.

Framtidens idrottsförening har förmodligen ”laddat” medlemskapet med ett delvis ändrat innehåll som i än större utsträckning möter dagens och morgondagens medlemmars behov.

## 4.5 Underlättad administration och nya samarbetsformer

För att ge mer tid till idrott och stärka föreningens möjlighet att rekrytera ledare bör administrationsbördan lättas. Alla åtgärder som syftar till att förenkla och underlätta föreningsadministrationen bör uppmuntras och värderas högt. Det finns flera exempel där föreningar gått samman och bildat pooler för att dela på medarbetare som föreningarna var och en haft svårt att bära ekonomin för. Försök har gjorts bland annat i Västerbotten. Man kan tänka sig olika former för en liknande verksamhet. Föreningar kan gå samman och bilda en ekonomisk förening eller ett aktiebolag med begränsad vinstutdelning. I föreningen eller bolaget anställs sedan administrativa resurser och/eller vaktmästare. Inom golfen finns exempel på andra typer av pooler där man delar på maskinparken. Det finns även idéer om att förändra DF:s basuppdrag så att detta inkluderar ett antal administrativa föreningstjänster, exempelvis bokföring. Vissa SF har även övervägt möjligheten att lägga ett liknande uppdrag på SDF.

## 4.6 Världens bästa idrottsskola

Vi lever som bekant i en kontext där de kommersiella alternativen blir allt fler. Inom barn- och ungdomsidrotten startar företag olika varianter av idrottsskolor. Är vi mogna nog att gå ihop och skapa *Världens bästa idrottsskola*? En idrottsskola som bygger på idrottsrörelsens unika värderingar och kunskap om barns utveckling och idrottande.

”Så många som möjligt, så länge som möjligt” – så kan den senaste forskningen kring talangutveckling beskrivas. I klartext betyder det att om vi klarar av att behålla så många barn- och ungdomar så länge som möjligt finns det större chans att fler idrottstalanger upptäcks än vad vi idag gör.

Den systematik för talangselektering som flera idrotter använder idag och som bland andra professor Tomas Petersson vid Malmö Högskola undersökt, visar i många fall på en förväxling av tidig fysisk mognad och talang. Petersson visar att en stor del av de så kallade talanger som plockas ut tidigt av exempelvis talangscouter ofta är födda tidigt på året och därmed i många fall mer fysiskt utvecklade.

Detta system är mindre bra för oss utifrån minst tre skäl:

1. Systemet bidrar till tidig utslagning av både framtida eventuella elitidrottare och av ”vanliga glada idrottare” som istället förvandlas till ”ledsna före detta idrottare”.
2. Systemet klarar inte av att hitta med än cirka 50 procent av talangerna.
3. Det påverkar föreningens långsiktiga utvecklingsarbete vilket gör föreningarna svaga över tid.

I en av RF:s FoU-rapporter, *Att finna och att utveckla talang*, konstaterar forskaren PG Fahlström från Linnéuniversitetet att: ”Förbunden lägger stor vikt vid att finna talangerna tidigt trots att de anser att talang inte är så viktigt och trots att de menar att det är svårt att se dessa talanger tidigt och att man inte har några säkra kriterier att utgå från vid talangidentifiering.” I en engelsk kontext har Toms (2011) med flera genomfört en studie med juniorelitutövare som visade att sannolikheten att bli juniorelit var över två gånger större om man fortfarande i 15-16 års ålder var aktiv i minst tre idrotter.

Delar av idrottsrörelsen använder sig alltså av system som är mindre bra av flera skäl. Vi kan få ledsna och besvikna barn och ungdomar som lämnar idrotten för att de får höra att de inte är tillräckligt bra och vi lyckas med detta system inte välja ut de som till slut blir bäst. Ska vi fortsätta med detta? Eller ska vi försöka skapa ett annat system som bygger på att vi använder den kunskap som finns inom svensk idrott kring barn- och ungdomars olikheter när det gäller utveckling och kombinera den med det som skrivs i *Idrotten Vill* med koppling till *Barnkonventionen*? Om vi gör det kanske vi på köpet kan erbjuda fler barn- och ungdomar en allsidig idrottsträning som minskar risken för olika typer av idrottsskador, orsakade av ensidig träning.

Kan då en idrottsgemensam idrottsskola där flera SF samverkar och där barn- och ungdomar under ganska lång tid kan delta i olika idrottverksamheter vara en bra start på ett sådan utveckling? Kan det vara ett sätt att behålla så många som möjligt så länge som möjligt?

## 4.7 Idrottsfritids och samarbete med skola

Det finns redan idag föreningar som ensamma eller i samarbete med DF erbjuder fritidsverksamhet på upphandlad bas. Fritidsverksamheten i dessa exempel har en tydlig inriktning på fysisk aktivitet och samarbete. Om vi vill att denna verksamhet ska expandera skulle RF kunna påverka politiskt för att bana väg för liknande satsningar i framtiden. I sammanhanget har idéer om förändringar i statens resursfördelning diskuterats. Det finns även stora möjligheter genom nuvarande Idrottslyftet att pröva olika samarbetsformer med skola.

## 4.8 Material för omvärldsarbete och föreningsutveckling

Röster bland våra företrädare på olika nivåer har under lång tid efterfrågat underlag med spaningar och trender som kan användas i olika sammanhang, främst vid olika utvecklingsarbeten där omvärldsfrågor är centrala. Flera av dem önskar ett kunskaps- och faktabaserat underlag för det strategiska arbetet. Dessa röster har blivit allt fler och högre de senare åren. Med projektet *Framtidens idrottsförening* har vi ett unikt tillfälle att samla trender och spaningar i ett sådant material.

Därför anser styrgruppen att ett av de viktigaste verktygen för det fortsatta arbetet med att vitalisera idrottsrörelsen, är att ta fram ett pedagogiskt material där föreningar och förbund uppmuntras till samtal och utvecklingsarbeten med fokus på framtiden. Vår önskan och förhoppning är att materialet även kan vara en del i en uppdatering av *Idrottens föreningslära* och en fortsättning på befintligt material om *Omvärldsspaning*.

RF söker stöd för att materialet samproduceras av SISU Idrottsböcker och SISU Idrottsutbildarna, med ambitionen att presentera ett samlat material under hösten 2013. Till RIM 2013 är ambitionen att presenteras de första utkasterna samt några tankar om dess framtida form och utveckling.

## 4.9 Socialt entreprenörskap

Vi har sett lyckade exempel på socialt entreprenörskap där förutsättningar bör skapas för innovativa projekt kopplade till den sociala ekonomin. Projekten som uppmuntras syftar ofta till att stärka och utveckla nya innovativa samarbeten mellan ideell-, privat- och offentlig sektor. Idrottsrörelsen i Västra Götalandsregionen, genom Distrikts-idrottsförbunden i Väst och Västergötland, har exempelvis kartlagt omfattningen av och förutsättningarna för rollen som arrangörer av idrottens alla olika evenemang. Syftet var att belysa vikten av denna omfattande verksamhet samt i förlängningen analysera och tillgodose behov av stöd och utveckling för arrangerande föreningar och förbund. Projektet Socialt Entreprenörskap – Arrangemangsutveckling genomfördes i samarbete med Västra Götalandsregionen och ville tydliggöra effekten av idrottens arrangörskap ur tre perspektiv:

### *Individuellt*

Vad betyder det för människan/individerna att vara en del av ett arrangemang?

### *Föreningen*

Vilken betydelse för föreningens utveckling har arrangemanget?

### *Sambället*

Hur påverkas lokalsamhället så som näringsidkare och kommun av idrottens arrangemang?

Under våren 2012 fick de in uppgifter från föreningarna i regionen där närmare 2 000 arrangemang genomfördes under 2011, exempelvis marknader, läger, campingverksamhet, cuper och så vidare.

# 5 Förslag till fortsatt arbete och fördjupning

## 5.1 Förhållningssätt till trender och utveckling

Idrottens ledarskap behöver stärka sitt omvärldsarbete och sin beredskap till förnyelse och utveckling. Framtida utveckling kommer förmodligen att kräva en mer lättroblig organisering som har förmåga att snabbt ställa om för att låta sig påverkas av, och påverka, samtiden. Därför är det viktigt att utveckling och förnyelse blir till ett förhållningssätt när idrottens ledare orienterar sig i frågor som rör framtiden. Detta förhållningssätt förutsätter ett kunskapsbaserat och framtidsorienterat arbetssätt på idrottens alla nivåer. Men samtidigt har ledningar och ledare ett avgörande ansvar att vara föregångare i detta kunskapsbaserade arbete.

Ett framtidsorienterat förhållningssätt bör också genomsyra den strategiska diskussion som RS föreslår till stämman. I förslaget konstateras bland annat att det behövs en strategisk diskussion inom svensk idrott i sin helhet, som berör såväl verksamhetens innehåll och inriktning som föreningens organisatoriska former. Den måste vara fri för att kunna vara kreativ, men det finns också gränser som om de överträds kan göra att idrottsrörelsen övergår till att bli något annat än en folkrörelse.

## 5.2 Föreningsutveckling

Idrottsrörelsen behöver göra en stor omfattande satsning på föreningsutveckling där framtiden sätts på agendan. Det är snart 20 år sedan häftet *Sätt framtiden på dagordningen* skrevs. Under hösten 2013 presenteras ett nytt material som pekar på ett antal utmaningar och vägval för dagens ledare. Ett material som kan användas i föreningars och förbunds utvecklingsarbete.

Tanken är att materialet ska ackompanjeras av en landsomfattande satsning på föreningsutveckling samordnad av SISU Idrottsutbildarna. Det kan handla om såväl föreningsträffar som regionala träffar med det gemensamma syftet att stödja idrottsföreningarnas utvecklingsarbete. Specialidrottsförbundens ledarskap spelar en avgörande roll som "beställare och ägare" av utvecklingsarbetet.

## 5.3 Framtidskonferens

Riksidrottsförbundet och SISU Idrottsutbildarna bjuder in till en omfattande framtidskonferens under hösten 2013. Framtidskonferensens syfte är att erbjuda en inspirerande arena där idrottens framtidsfrågor och vägval, bland annat med utgångspunkt i några av de frågor som rests i denna rapport som utgångspunkt, ges all uppmärksamhet.

Framtidskonferensen är också startskottet för den strategiska diskussion om svensk idrotts framtida förutsättningar. Strategidiskussionen framgår av RS förslag till stämman: *Strategiarbete om Svensk idrotts framtida förutsättningar*.

Målet för den strategiska framtidsdiskussion RS föreslår är att svensk idrott på Riksidrottsmötet 2015 ska kunna ta ställning i ett antal vägvalsfrågor. Diskussionen syftar till att gemensamt både identifiera och ge ett svar på frågorna. Men också till att i alla led skapa en förståelse för behovet av självkritisk omvärldsbevakning och strategisk blick.

RF:s uppgift i diskussionen blir att tillsammans med SISU Idrottsutbildarna såväl delta i den, bland annat genom att se över sin egen roll, som att ge stöd och underlag för övriga led att föra den. Varje SF har ett ansvar för att se över sina strukturer och regler men också att föra ut diskussionen till sina föreningar. Det är viktigt att betona att diskussionen rör hela svensk idrotts framtida förutsättningar, oavsett idrott och oavsett nivå. Förutsättningarna, och därmed förmodligen också slutsatserna, är skiftande men de samhällsliga förändringarna berör alla. DF:s roll är att tillsammans med SISU-distrikten stimulera framtidsdiskussioner på föreningsnivå.



# Referenser och länkar

- Cardell, D. (2009) *Barndomens oas*. Örebro Universitet.
- Einarsson, S. (2012) *Ideology being governed: Strategy Formation in civil society*. Handelshögskolan i Stockholm.
- Einarsson, T. (2012) *Den framgångsrika idrottsföreningen*. RF/SISU FoU-rapport 2012:1.
- Fahlström, P G. (2011) *Att finna och att utveckla talang*. RF/SISU FoU-rapport 2011:2.
- Harding, T. (2012) *Framtidens civilsambälle - underlagsrapport nr 3 till Framtidskommissionen*. Regeringskansliet.
- Herngren, E. (2012) *Framtidens förening 2020*. Riksidrottsförbundet/Kairos Future.
- Hvenmark, J. (2012) *Är idrott nyttigt?* SISU Idrottsböcker.
- Lund Kirkegaard, K. & Østerlund, K. (2010) *Sundhed for millioner, delrapport 5: Fitnesskultur mellem forening og forretning - aktive fitnessudoveres træningsmotiver, tilfredshed og selvvalderede sundhed*. Idrættens Analyseinstitut.
- Lund Kirkegaard, K. (2012) *Idrottens kommersialisering - Riksidrottsforum 2012*. Danmarks idrottsförbund.
- Persson, E. & Sandell, J. (2012) *Riksidrottsförbundet - genomlysning av specialidrottsförbundens uppfattningar om privata aktörer inom idrotten*. United Minds.
- Petersson, T. (2011) *Talangutveckling eller talangavveckling*. SISU Idrottsböcker.
- Riksidrottsförbundet (2012) *Föräldrar om bar- och ungdomsidrotten*. Familjeliv Media AB.
- Stattin, D. & Eklund, K. (2013) *Idrottens föreningsrätt*. Uppsala universitet.
- Strannegård, L. (2010) *Fyra samhällstrender - Riksidrottsforum 2010*. Handelshögskolan i Stockholm.
- Svedberg, L., von Essen, J. & Jegermalm, M. (2010) *Svenskarnas engagemang är större än någonsin*. Ersta Sköndal högskola arbetsrapportserie 68.
- Trondman, M. (2011) *Ett idrottspolitiskt dilemma*. CIF rapport 2011:3.
- Wijkström, F. (2012) *Civilsambället i samhällskontraktet*. European Civil Society Press.
- Østerlund, K. (2010) *Frivillighed i fremtidens idratt*. Syddansk Universitet.

VoteIT - bättre beslutsmöten online [www.voteit.se](http://www.voteit.se)  
Dansk satsning på fitness [www.foreningsfitness.dk](http://www.foreningsfitness.dk)  
Dansk satsning på ideella ledare [www.frivillighedstjek.dk](http://www.frivillighedstjek.dk)